

Dariusz Ratajczak

Bariery procesu internacjonalizacji na przykładzie MŚP w sektorze kolejowym

Ekonomiczne Problemy Usług nr 102, 154-165

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

DARIUSZ RATAJCZAK
Politechnika Poznańska

BARIERY PROCESU INTERNACJONALIZACJI NA PRZYKŁADZIE MŚP W SEKTORZE KOLEJOWYM

Wprowadzenie

Przebieg procesu internacjonalizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach może przybierać różnorakie formy. Zgodnie z przyjętymi teoriami internacjonalizacji przedsiębiorstw, istnieją procesy i modele, których odpowiedni dobór (do przedsiębiorstwa jak i sytuacji) i realizacja może pomóc w świadomym i skutecznym wprowadzeniu przedsiębiorstwa na rynek międzynarodowy. Istnieją duże dysproporcje w dostępie i przede wszystkim poziomie merytorycznej wiedzy związanej z teorią internacjonalizacji wśród przedsiębiorstw na rynku polskim (szczególnie w sektorze prywatnym wśród firm z kapitałem polskim) w porównaniu do firm europejskich.

Funkcjonowanie tych przedsiębiorstw napotyka wiele barier, czyli „w najszerszym tego słowa znaczeniu – praktycznie wszystkie ograniczenia hamujące wzrost firmy”¹. Wiele dodatkowych barier pojawia się w momencie przyjęcia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wejście na rynki międzynarodowe polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP jest zależne w dużej mierze od skutecznego i konsekwentnego pokonywania tych barier. Trudności wynikają zarówno z zewnętrznego otoczenia firmy, jak i jej wewnętrznych ograniczeń. W artykule przedstawiono główne bariery funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze kolejowym oraz zaprezentowano możliwości ich złagodzenia.

1. Istota procesu internacjonalizacji MŚP

Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego internacjonalizacja to „umiędzynarodowienie różnych sfer życia społecznego o charakterze obiektywnym, jako konsekwencja procesów rozwojowych związanych z postępem cywilizacyjnym, i zarazem subiektywnym, jako wynik potrzeb i interesów państw i społeczeństw”. W kontekście biznesowym, idąc za N. Daszkiewicz przez internacjonalizację rozumie się potencjalne i realne możliwości zaangażowania się sektora firm w działalność

¹ N. Daszkiewicz, *Barriere wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 61.

międzynarodową². Z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa natomiast internacjonalizacja to poszerzanie obszaru działania z rynku lokalnego na rynki obce. Obecna granica pomiędzy rynkami zaciera się, jednakże w artykule przyjęto, że rynek lokalny to rynek krajowy, a rynki obce to rynki leżące poza granicami kraju, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje (rynki międzynarodowe).

2. Przegląd modeli internacjonalizacji

W literaturze przedmiotu występują różne podejścia do klasyfikacji modeli internacjonalizacji. Różnią się one stopniem szczegółowości analizy, przyjętym kryterium. Ich autorzy niejednokrotnie różnią się podejściami i opiniami, co do danego modelu. Do najczęściej wymienianych w literaturze i badaniach modeli internacjonalizacji, należą:

- modele etapowe,
- modele oparte na zasobach,
- model Kari Liuhto (model REM),
- teorie sieciowe,
- strategia internacjonalizacji oparta na macierzy H.I. Ansoffa.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę i przegląd wybranych modeli.

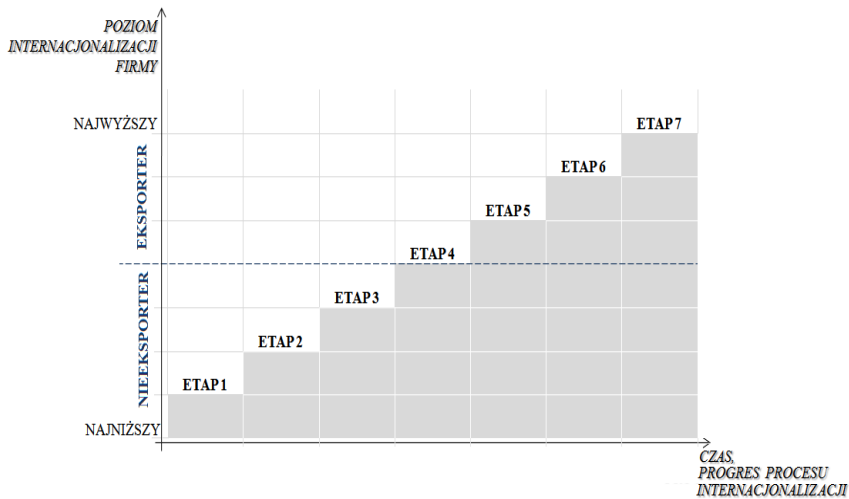
2.1. Modele etapowe

Modele etapowe oparte są na koncepcji, że dane przedsiębiorstwo przechodzi przez kolejne etapy procesu internacjonalizacji. Proces ten jest raczej powolny i cykliczny, polega na przechodzeniu na kolejny wyższy etap (poziom) internacjonalizacji pod warunkiem zdobycia najpierw etapu wcześniejszego. Wspólnym założeniem jest to, że przedsiębiorstwo z obszaru MŚP, rozpoczyna swą działalność na rynku lokalnym, a dopiero w dalszej działalności poszerza swoje rynki zbytu, wchodząc na rynki międzynarodowe. Główne kryterium internacjonalizacji w modelach etapowych to eksport. Na rysunku 1 przedstawiono zależność pomiędzy zdobywaniem kolejnych etapów procesu internacjonalizacji (oś odciętych), a uzyskiwanym w ślad za tym poziomem internacjonalizacji firmy (oś rzędnych).

Modele etapowe są dość popularne przy opisywaniu procesu internacjonalizacji firm, jednakże przyjęte założenia o ich przebiegu wg kolejno następujących etapów, nie może być odnoszone do wszystkich firm (np. istnieją firmy z sektora MŚP, które od samego początku swojej działalności są nastawione na działanie na rynkach międzynarodowych – stąd nie każda firma jest zorientowana początkowo na rynek krajowy [wg Wolff, Pett 2000; Oviatt, Mc Dougal 1994]³).

² N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, SGP, Gdańsk 2004, s.15.

³ *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Niemiec*, red. P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 10.



Rysunek 1. Fazy kolejnych etapów internacjonalizacji firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Niemiec*, red. P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 11–12.

Kolejne etapy internacjonalizacji na rysunku 1 oznaczają:

- Etap 1 nieeksporter: brak zainteresowania eksportem; sprzedaż tylko na rynku lokalnym.
- Etap 2 nieeksporter: wstępne zainteresowanie eksportem; nieznaczna wola do rozpoczęcia eksportu; rozpoznanie eksportu; zdobywanie wiedzy i informacji o eksporcie.
- Etap 3 nieeksporter: duża wola do rozpoczęcia eksportu; badanie firm i planowanie eksportu; zamiar zainicjowania eksportu.
- Etap 4 eksporter: nieregularna działalność eksportowa; eksperymentowanie z eksportem; ograniczone doświadczenie; ograniczony eksport.
- Etap 5 eksporter: średnio doświadczeni eksporterzy; średni etap zaangażowania w eksport.
- Etap 6 eksporter: doświadczeni eksporterzy; systematyczny eksport; aktywni eksporterzy.
- Etap 7 eksporter: eksport do dodatkowych państw; eksport do państw bardziej oddalonych; zakładanie filii i oddziałów produkcyjnych poza granicami.

2.2. Modele oparte na zasobach (modele zasobowe)

Firmy skutecznie rozwijające się najczęściej dążą do zdobywania nowych rynków zbytu. Rozwój takich firm następuje dzięki zasobom jakimi dysponują. Do najważniejszych zasobów należą: wiedza i doświadczenie; kapitał; pracownicy;

umiejętności decyzyjne; strategia i chęć rozwoju; posiadana technologia; innowacyjność. Znaczącą w tym procesie rolę odgrywa postawa i nastawienie właścicieli firm. Rozwijające się firmy dzięki swojemu potencjałowi często wchodzą na rynki międzynarodowe, właśnie tam dostrzegając szanse. Najczęściej internacjonalizują się firmy, które dążą do wzrostu⁴. Stąd modele oparte na zasobach nie powstały bezpośrednio dla wyjaśnienia teorii internacjonalizacji, ale niejako pośrednio ją opisały.

2.3. Operacyjny model REM

Model REM został zaprojektowany przez Kari Liuhto w celu wyjaśnienia procesu internacjonalizacji firm postsowieckich. Liuhto poddał analizie dwa duże przedsiębiorstwa rosyjskie GAZPROM i ŁUKOIL, przyrównując je do zagranicznej konkurencji na globalnym rynku. Nazwa modelu REM jest skrótem od pierwszych liter nazw czynników które były poddane analizie.

Tabela 1

Model REM

R (<i>reason – przyczyna</i>)	E (<i>environment – otoczenie</i>)	M (<i>modal choice – sposób</i>)
Główny czynnik modelu REM, w którym podajemy przyczynę decyzji o internacjonalizacji firmy. Argumenty za i przeciw internacjonalizacji. Analiza czynników mających wpływ na taką decyzję przedsiębiorstwa (czynniki wewnętrzne – jak chęć wzrostu i zdobywania nowych rynków; czynniki zewnętrzne – np. działalność konkurencji)	Gdzie firma ma się internacjonalizować – porównanie i wybór otoczenia.	Opisanie i analiza sposobu w jaki firma się internacjonalizuje. Analiza płynących z tego faktu korzyści i szans w stosunku do powstałych zagrożeń i potencjalnych strat.
Czynniki E i M z uwagi na bliską wzajemną zależność zostały ujęte w tym modelu jako wzajemnie zależne.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Daszkiewicz, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i Zagrożenia*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 20–21.

2.4. Strategia internacjonalizacji oparta na macierzy H.I. Ansoffa

Zgodnie z modelem Ansoffa można wyróżnić cztery strategie internacjonalizacji w ujęciu Produkt–Rynek:

Strategia 1 – penetracji rynku – kiedy to firma oferuje swój dotychczasowy produkt

⁴ N. Daszkiewicz, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i Zagrożenia*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 17.

na dotychczasowym rynku.

Strategia 2 – rozwoju rynku – kiedy to firma oferuje swój dotychczasowy produkt na nowym rynku.

Strategia 3 – rozwoju produktu – kiedy to firma oferuje nowy produkt na dotychczasowym rynku.

Strategia 4 – innowacji produktu i rynku – kiedy to firma oferuje nowy produkt na nowym rynku.

Strategie 2 i 4 związane ze zdobywaniem nowych rynków obejmują proces internacjonalizacji. Strategie te są efektywne, kiedy firma planuje poszerzać swoje rynki, a podejmowanym działaniom towarzyszą korzystne warunki otoczenia, np.⁵:

- występuje korzystna struktura demograficzna ludności,
- odkryto nowe zastosowania dotychczasowych produktów,
- w wyniku, np. zmieniającego się stylu życia konsumentów, pojawiają się nowe segmenty rynku.

2.5. Modele (teorie) sieciowe

Modele sieciowe to stosunkowo najmłodsze teorie internacjonalizacji. W modelu tym internacjonalizacja jest procesem, w którym relacje i kontakty podlegają rozwojowi. Proces internacjonalizacji jest najczęściej zainicjowany w momencie zaangażowania się danej firmy w sieć również na rynku krajowym. Takie działanie otwiera przed firmą możliwości zaistnienia na rynku międzynarodowym. Sieć w tym modelu może przybierać różne rodzaje (np. okręgi przemysłowe, sieci etniczne, klastry, itp.).

Ten model daje dość duże możliwości zaistnienia polskim MŚP w sektorze kolejowym. Duże koncerny na ogół współpracują z dostawcami, również przy wykorzystaniu sieci, np. sieci dostawców. Koncerny kolejowe jak SIEMENS, BOMBARDIER, ALSTOM, HITACHI mają oddziały produkcyjne i montażowe ulokowane na całym świecie. Standardy i wymagania przy współpracy z nowymi dostawcami są wygórowane. Spełnienie oczekiwań przez MŚP i uzyskanie statusu kwalifikowanego dostawcy do wybranego oddziału koncernu kolejowego, np. w Polsce, skutkuje niezwłocznie lub po realizacji pilotażowych projektów, wejściem na „platformę kwalifikowanych dostawców” widoczną w całym koncernie we wszystkich oddziałach. Platformy kwalifikowanych dostawców są podzielone w zależności od rodzajów dostawców, materiałów. W ten sposób, dzięki nawiązaniu współpracy z lokalnym (krajowym) oddziałem koncernu, MŚP mogą podejmować współpracę z międzynarodowymi oddziałami.

3. Specyfika sektora kolejowego w Polsce

W ostatnich latach obserwuje się spadek znaczenia kolei w systemie transpor-

⁵ Na podstawie: L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka, *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 35.

towym (zarówno ładunków, jak i pasażerów). W wyniku transformacji systemowej i rozdrobnienia PKP na mniejsze spółki, spadek udziału kolei w stosunku do transportu drogowego najbardziej widoczny był szczególnie w latach dziewięćdziesiątych. Jednocześnie na przełomie lat dziewięćdziesiątych na terenie Polski otwierają swoje przedstawicielstwa (w tym zakłady produkcyjne) potentaci w branży kolejowej. Do największych z nich należą:

- Bombardier Transportation Polska (4 oddziały w Polsce) – światowy koncern produkujący m.in. nadwozia lokomotyw, ramy, wózki dla pociągów, zespoły trakcyjne, tramwaje, wagony metra,
- Stadler Polska (należący do grupy Stadler Rail) – oddział w Siedlcach produkujący m.in. elektryczne zespoły trakcyjne Flirt,
- Siemens – światowy koncern produkujący w sektorze kolejowym m.in. miejskie pojazdy szynowe, wagony metra, pociągi zespolone, pociągi podmiejskie, dalekobieżne, specjalne, lokomotywy, wagony,
- Alstom Konstal w Chorzowie – oddział światowego koncernu produkującego tramwaje, pociągi podmiejskie, dalekobieżne, koleje dużych prędkości,
- Voith Turbo – oddział niemieckiego koncernu Voith, produkującego układy napędowe pojazdów szynowych, sprzęgi, lokomotywy, urządzenia naprawcze.

Sytuacja taka stworzyła szanse polskim przedsiębiorstwom na nawiązanie współpracy i dostawy na rynki zagraniczne, tym bardziej, że jednym z powodów otwierania oddziałów na terenie Polski przez zagraniczne koncerny jest chęć obniżenia kosztów. Bariery jakie występują w nawiązywaniu współpracy i internacjonalizacji polskich firm w sektorze kolejowym opisano poniżej.

4. Bariery internacjonalizacji MŚP w Polsce w sektorze kolejowym

Internacjonalizacja polskich MŚP jest procesem zależnym od różnych czynników. Do najważniejszych z nich należą: oferowany konkurencyjny produkt (usługa, wyrób); innowacyjność przedsiębiorstwa; strategia i wizja rozwoju firmy (w tym zdobywania nowych rynków współpracy); posiadany kapitał firmy; potencjał w postaci wiedzy i zasobów ludzkich. Istotną rolę w wejściu na rynki zagraniczne ogrywają właściciele i zarządzający MŚP.

Cechami wspólnymi i charakterystycznymi dla mikro i małych firm (również średnich) są:

- mała lub średnia skala produkcji oferowanych produktów,
- brak odpowiedniego kapitału finansowego wymaganego w procesie internacjonalizacji,
- praca i działania oparte w dużej mierze na żywiołowości (duża elastyczność kosztem braku standaryzacji procesów zachodzących w firmie),
- brak działów badawczo-rozwojowych,
- brak odpowiedniego wsparcia prawnego,
- często niewystarczający poziom wiedzy i przygotowania personelu do procesu internacjonalizacji.

Zdarza się, że proces internacjonalizacji MŚP jest wynikiem pojawiającej się okazji i wykorzystania dobrej koniunktury. W takich przypadkach, jak również wtedy, gdy

decyzja o internacjonalizacji jest przemyślana i świadoma, przedsiębiorstwo może napotykać na różnego typu bariery. Podstawowe z nich opisano poniżej.

4.1. Bariera innowacyjności i konkurencyjności

Chcąc zdobyć rynki międzynarodowe przedsiębiorstwo musi oferować produkt (lub usługę) innowacyjną. W ostatnich latach ukształtował się nawet nowy paradygmat przedsiębiorstwa, który zakłada, że centralne znaczenie dla wartości firmy mają zasoby wiedzy, a nie nagromadzone środki produkcji, nieruchomości czy nawet surowce⁶. Innowacyjność powinna być zatem cechą każdego przedsiębiorstwa, również i z tego powodu, że na rynkach światowych liczą się te podmioty, które mają znaczny udział w sprzedaży wyrobów nowoczesnych⁷. Do obszarów innowacyjności przedsiębiorstwa mogą należeć:

- innowacyjność konstrukcyjna – wyróżniająca na ogół fizyczne cechy produktu,
- innowacyjność technologiczna – innowacyjny sposób wytwarzania produktu dający przewagę w stosunku do konkurencji,
- innowacyjność zastosowania produktu – nowe zastosowanie bądź nowi odbiorcy istniejącego produktu,
- innowacyjność zakresu obsługi – polegająca na dodatkowych korzyściach dla klienta w obszarze np. serwisu, logistyki, finansowania, sposobu obsługi klienta,
- innowacyjność organizacji firmy – w postaci nowej struktury firmy, podejścia procesowego, zdobycia specjalnych certyfikatów czy też samej strategii i wizji firmy,
- innowacyjność cenowa – dająca możliwość oferowania tańszego produktu w stosunku do konkurencji.

Tylko przedsiębiorstwo innowacyjne w którymś z powyższych obszarów w stosunku do konkurencji ma szansę na zaistnienie i utrzymanie się na rynku międzynarodowym. W momencie pokonania tej bariery i uzyskania zainteresowania potencjalnych klientów, firma może myśleć o dalszym procesie internacjonalizacji.

Główne bariery w obszarze innowacyjności polskich MŚP w sektorze kolejowym to:

- krajowa polityka innowacyjności – niewystarczające lub niedostateczne wsparcie i polityki rządowej wspierania innowacyjności przedsiębiorstw (w ostatnich latach dzięki funduszom europejskim sytuacja ta ulega stopniowo poprawie jednakże jest raczej zasługą polityki Unii Europejskiej),
- współpraca z sektorem badań – a więc ciągle niewystarczająca współpraca ośrodków badawczo-naukowych (centra, jednostki, uczelnie, instytucje, laboratoria, itp.) z przedsiębiorstwami dotyczące opracowywania nowych rozwiązań np. w obszarach innowacyjności (technologie, rozwiązania konstrukcyjne, organizacyjne, itp.),

⁶ L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka, *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 11.

⁷ W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Politechnika Szczecińska, Szczecin 1999, s. 100.

- polityka przedsiębiorstw – która nie należy do agresywnych w ujęciu biznesowym i często nie jest skierowana na innowacyjność i zdobywanie rynków, ale raczej na przetrwanie i utrzymanie się na rynku.

Cechą charakterystyczną wśród producentów w sektorze kolejowym jest realizacja konkretnych projektów i przetargów dotyczących pojedynczych lub małych serii produktów (maksymalnie kilkaset pojazdów w ramach jednego projektu). Pojazdy często różnią się od siebie w różnych wersjach i obszarach wykonania. Stąd technologie w jakich są wykonywane części i podzespoły do nich należą raczej do powszechnych i standardowych, a nie wysoko specjalistycznych i wydajnych jak przy produkcji masowej. Sprzyja to szansom polskich MŚP, które dysponują tego typu technologiami (obróbka skrawaniem, plastyczna, spawanie, klejenie, przetwórstwo tworzyw sztucznych i popularnych kompozytów w kolejnictwie).

4.2. Bariera aspektów prawnych i wymagań klienta w kontekście przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo posiadając innowacyjny produkt musi zmierzyć się z wymaganiami prawnymi, jakie stawia przed nim nowy rynek i klienci. Wymagania prawne dotyczą dwóch obszarów:

- obszar wymagań ustawowo-prawnych funkcjonujących w danym kraju,
- obszar wymagań stawianych przez klienta – wymagania jakie stawia klient przy rozpoczynającej się współpracy.

Pierwszy obszar wymaga rozpoznania przepisów prawnych funkcjonujących na danym rynku, a więc wymagań stawianych zarówno produktom, jak i samej firmie. Wymagania te mają odniesienie do aspektów prawnych obowiązujących w danym kraju (np. dotyczące funkcjonowania firmy, branżowe, związane z bezpieczeństwem dostarczanego produktu, dotyczące ochrony środowiska, rozliczeń fiskalnych, itp.).

Z kolei wymagania prawne stawiane przez samego klienta są jedną z trudniejszych barier początkowej współpracy. Obecnie klienci na rynkach zagranicznych oczekują stosunkowo dużego poczucia bezpieczeństwa. Przy podejmowaniu współpracy z nowymi partnerami często zabezpieczają się stosownymi umowami prawnymi, w których regulują wszelkie obszary współpracy.

Przedstawiane dostawcom wymagania i warunki ogólne najczęściej zawierają: definicje, zakres prac, prawa stron, gwarancje, odpowiedzialności, kary umowne, sposoby wyjaśnienia sporów, warunki wypowiedzenia, zasady poufności, dokumenty związane. Wymagania i warunki ogólne są najczęściej przedstawiane w postaci umowy ramowej współpracy pomiędzy stronami.

Zakres wymagań przy danej współpracy czy projekcie jest stosunkowo obszerny, a odpowiedzialność, jak i koszty niespełnienia wymagań – wysokie. Z tego powodu przedsiębiorstwa, które planują nawiązać współpracę w tym sektorze muszą charakteryzować się dużym potencjałem i silnymi zasobami w celu sprostania stawianym im wymaganiom. Tym bardziej, że ewentualne negocjacje warunków, jakie mogą prowadzić MŚP z dużymi koncernami często są nieskuteczne i z góry skazane na niepowodzenie. Przedstawiciele koncernów cechują się dobrym przygotowaniem w relacjach biznesowych, a w trakcie trudnych negocjacji często odwołują się do

braku możliwości wprowadzenia zmian w zapisach.

Dla wchodzącego na rynek zagraniczny przedsiębiorstwa, tego typu umowy i zabezpieczenia mogą nieść za sobą zbyt duże ryzyko w stosunku do oczekiwanych korzyści. Szczególnie ta kwestia jest dotkliwa przy planowanej współpracy MŚP z międzynarodowymi koncernami z sektora kolejowego. Łagodzenie tego obszaru barier i zagrożeń może być realizowane przez MŚP na różne sposoby:

- zaangażowanie prawników do analizy umów i ocena korzyści w stosunku do zagrożeń (przeprowadzenie analizy ryzyka dla współpracy np. SWOT),
- warunkowe dopuszczenie i rozpoczęcie współpracy bez podpisywania umów ramowych – rozwiązanie trudne, ale możliwe w sytuacjach posiadanej innowacyjności w połączeniu z presją terminową i koniecznością uruchomienia projektu, a jednocześnie ciągle przedłużającym się negocjacom umowy (w takim przypadku konieczność podpisywania umowy nadal istnieje, ale jest przesunięta w czasie),
- umiejętności i wiedzy co do negocjacji takich umów, które w praktyce są bardzo trudne (często korporacje nie negocjują umów).

Niezależnie od przyjętej strategii, przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiednie zasoby finansowe i ludzkie do ich realizacji, co również w pewnych przypadkach może być barierą.

4.3. Bariera wymagań prawnych i klienta w kontekście produktu

Oferowany produkt na rynku zagranicznym musi spełniać wymagania jakie są stawiane w dwóch obszarach:

- obszar wymagań ustawowo-prawnych – to obligatoryjne wymagania w celu wprowadzenia i dopuszczenia produktu na dany rynek,
- obszar wymagań klienta – dodatkowe wymagania przedstawiane przez klienta.

Spełnienie wymagań prawnych, wynikających z ustawodawstwa danego kraju jest obligatoryjne, a rozpoznanie ich i spełnienie należy do obowiązków przedsiębiorcy. Z kolei klient w sektorze kolejowym przedstawia wymagania stawiane produktowi w postaci specyfikacji technicznych, listy wymagań, założeń. W obu przypadkach wymagania stawiane produktom występują w formie: norm ogólnych (krajowe, europejskie, normy UIC⁸); norm branżowych i wewnętrznych; dyrektyw; specyfikacji technicznych opracowanych przez końcowego producenta. Często takie dokumenty występują tylko w języku narodowym i są dość obszerne, opisując szczegółowo różne własności wyrobu jak i dokładną charakterystykę badań.

Bariery dla polskich firm w spełnieniu powyższych wymagań i uzyskaniu odpowiednich certyfikatów, potwierdzeń zgodności czy raportów z badań dotyczą następujących aspektów:

- rozpoznania i analizy wymagań,
- uzyskania zgodności z wymaganiami,
- kosztami badań – badania są prowadzone w renomowanych europejskich labo-

⁸ UIC – Międzynarodowy Związek Kolei (fr. *Union Internationale des Chemins*) organizacja zrzeszająca przedsiębiorstwa zajmujące się transportem kolejowym.

ratoriach czy instytucjach, stąd ich koszt często jest stosunkowo wysoki dla budżetu firmy.

Rozwiązania jakie mogą być proponowane dla MŚP to:

- należyte wykonanie rozpoznania i analizy wymagań – we własnym zakresie lub zlecenie tego zadania jednostkom zewnętrznym specjalizującym się w tym obszarze,
- analiza produktu pod kątem spełnienia wymagań zawartych we właściwych dokumentach (wykorzystanie np. analizy FMEA),
- modyfikacji (jeśli zajdzie taka konieczność) i przygotowanie produktu do badań,
- przeprowadzenie badań i uzyskanie zgodności w akredytowanej jednostce,
- amortyzacja kosztów powyższych działań w cenie wyrobu lub prowadzenie rozmów z klientem na etapie ofertowania w celu pokrycia tych kosztów przez klienta.

Firmy posiadające kapitał i mając stosowny biznes plan, mogą pozwolić sobie na pokrycie takich kosztów, traktując je jako inwestycję, która może owocować inną współpracą w przyszłości. W przeciwnym wypadku firmy muszą szukać innych rozwiązań w celu pozyskania środków na ich realizację w postaci innego wsparcia.

4.4. Bariera wymagań sektora i klienta w kontekście firmy i jej procesów

Sektor kolejowy, poza ogólnie przyjętymi, ma własne standardy, które obowiązują lub są wymagane przez końcowego klienta. Należą do nich:

1. Standard IRIS⁹ – międzynarodowy standard zarządzania dla przemysłu kolejowego oparty na międzynarodowej normie ISO-9001. Jest to standard opracowany przez UNIFE¹⁰, organizację skupiającą kilkadziesiąt firm w tym m.in. największym producentów w sektorze kolejowym (Alstom, AnsaldoBreda, Caf, Bombardier, Siemens). Posiadanie standardu IRIS jest zalecane, a przez niektórych klientów obligatoryjnie wymagane dla dostawców w sektorze kolejowym. Swym zakresem definiuje i obejmuje wymagania systemu zarządzania odnośnie do projektowania i rozwoju, produkcji, zarządzania projektami, zarządzania kosztami, zarządzania ryzykiem i możliwościami, zarządzania dostawcami.
2. Normy branżowe dotyczące procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo – normy branżowe dla przedsiębiorstw, stosujących procesy mające wpływ na bezpieczeństwo, np. zgodność z normą DIN EN 15085 dotyczącej wymogów dla procesu spawania przy pojazdach szynowych (lub częściach do nich przeznaczonych); zgodność z normą DIN 6701-2 dotyczącą procesu klejenia pojazdów i części do pojazdów szynowych.

W przypadku standardu IRIS istnieją na rynku polskim wyspecjalizowane firmy konsultingowe i uznane jednostki certyfikujące, które wdrażają i audytują firmy na zgodność z wdrażanymi normami. Proces wdrożenia systemu IRIS w zależności

⁹ IRIS – Międzynarodowy Standard Przemysłu Kolejowego (ang. *International Railway Industry Standard*).

¹⁰ UNIFE – Związek Europejskiego Przemysłu Kolejowego (ang. *The Association of the European Rail Industry*).

od wielkości firmy może trwać od kilku do kilkunastu miesięcy, jednakże na tym etapie często wystarczająca do podjęcia współpracy dla końcowego klienta jest deklaracja o rozpoczęciu wdrażania. Z kolei wymagania branżowe (np. wymogi do procesów spawania czy klejenia) są najczęściej narzucane przez końcowych przewoźników (np. DB¹¹). W przypadku firm, które stosują takie procesy w trakcie wytwarzania wyrobów, zgodność z podanymi normami jest obligatoryjna. Możliwością jej uzyskania jest wdrożenie odpowiednich standardów i działań (przy udziale polskich lub zachodnich specjalistów) oraz uzyskanie stosownych certyfikatów na ogół z zachodnich akredytowanych jednostek.

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu występuje wiele innych modeli, teorii i barier internacjonalizacji, które nieustannie rozwijają się i ewoluują. W zależności od przyjętego kryterium analizy, można wybrać adekwatny model do analizy, który w innym przypadku może okazać się nieprzydatny.

W sektorze kolejowym granica do podjęcia współpracy pomiędzy światowym koncernem a lokalnym dostawcą, staje się dziś coraz odleglejsza. Jest to związane ze znacznie szybszym postępowaniem w zabezpieczaniu swoich interesów przez światowe koncerny, co ma odzwierciedlenia w wymaganiach i umowach prawnych, które są przedstawiane do akceptacji i podpisu, np. nowym polskim potencjalnym dostawcom. Sytuacja znajduje odzwierciedlenie, kiedy koncerny mają kwalifikowalnych dostawców, a podjęcie współpracy z nowymi jest uwarunkowane akceptacją przez nowych dostawców wszystkich stawianych wymagań przez światowy koncern. Najczęstszym modelem internacjonalizacji w sektorze kolejowym – zarówno w Polsce, jak i na świecie – jest model etapowy. W pierwszej kolejności dostawca podejmuje współpracę z lokalnym (działającym na terenie kraju dostawcy) oddziałem koncernu. W przypadku zadowolenia obu stron i udanej współpracy następuje możliwość współpracy w projektach dla oddziałów koncernu leżących w innych krajach, która najczęściej jest wykorzystywana.

Przedstawione bariery internacjonalizacji polskich MSP w sektorze kolejowym mogą być skutecznie łagodzone i pokonywane. Jednakże proces taki może zacheć przy posiadaniu odpowiednich zasobów przez polskie przedsiębiorstwa (zasoby finansowe, wiedzy, ludzkie, innowacyjny produkt) w połączeniu z umiejętnościami menedżerskimi właścicieli lub osób zarządzających firmą. Pomimo wysokich i różnorodnych wymagań branży kolejowej, istnieją polskie firmy, które skutecznie spełniają te wymagania i są kwalifikowanymi dostawcami do krajowych producentów (Pesa, Solaris, Newag) i międzynarodowych koncernów (Alstom, Siemens, Bombardier, Lohr). Pokonywanie barier i internacjonalizacja firmy w tym sektorze dodatkowo stwarza możliwości i szanse dla nieustannego rozwoju firmy i jej konkurencyjności na międzynarodowym rynku.

¹¹ DB – Niemieckie Koleje (*Deutsche Bahn*).

BARRIERS TO INTERNATIONALIZATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SME) IN THE RAILWAY SECTOR – A CAUSE STUDY**Summary**

The process of internationalization of small and medium-sized enterprises can take various forms. According to the accepted theories of enterprise internationalization, there are processes and models, which appropriate selection (both to the company and situation) and execution can help to introduce an informed and effective business on the international market.

There are large disparities in the access and level of subject-matter knowledge concerning the theory of company internationalization on the Polish market (especially in the private sector, among companies with Polish capital) compared to the European companies.

The functioning of such companies is hindered by a number of barriers or "in the broadest sense of the word - practically all the constraints that inhibit growth of the company"¹². A number of additional obstacles appears in the time of adoption of the internationalization strategy of the company. Entering the international markets of Polish companies from the SME sector depends largely on the effective and sustainable overcoming of these barriers. Difficulties arise both from the external environment of the company and its internal limitations. The paper presents the main barriers of small and medium-sized companies in the railway sector and the ways to overcome them.

Translated by Dariusz Ratajczak

¹² N. Daszkiewicz, *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 61.