

Magdalena Brojakowska, Sławomir Zarebski

Koncepcje internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 58-70

2014

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.

MAGDALENA BROJAKOWSKA

ŚLAWOMIR ZARĘBSKI

Uniwersytet Szczeciński

KONCEPCJE INTERNACJONALIZACJI MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Wśród powstałych przez lata modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa brakuje takiego **modelu, który miałby odniesienie zarówno do korporacji transnarodowych, dużych przedsiębiorstw, jak i do mikro, małych i średnich podmiotów rynku, a także ujmował dynamiczne przeobrażenia gospodarki.** W artykule zaprezentowano rozważania wskazujące na motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw wraz z określeniem modeli internacjonalizacji charakterystycznych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, motywy internacjonalizacji, modele internacjonalizacji, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Wyjaśnienie przyczyn podejmowania przez przedsiębiorstwo różnych form zagranicznej działalności aż do stadium, w którym ma ono charakter globalny, tzn. w którym z natury staje się przedsiębiorstwem międzynarodowym, zintegrowanym w wymiarze ogólnoswiatowym, napotyka liczne trudności. Jest to związane przede wszystkim ze znacznym jakościowym zróżnicowaniem tych form oraz czasem, warunkami i miejscem ich realizacji.

Wśród powstałych przez lata modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa brakuje takiego **modelu, który miałby odniesienie zarówno do korporacji transnarodowych, dużych przedsiębiorstw, jak i do mikro, małych i średnich podmiotów rynku, a także ujmował dynamiczne przeobrażenia gospodarki.**

Pierwotnie internacjonalizację rozpatrywano w kontekście dużych przedsiębiorstw i korporacji transnarodowych, gdyż to one jako pierwsze dokonywały ekspansji na obce rynki. Większość teorii internacjonalizacji w ogóle nie ma odniesienia do małych i średnich przedsiębiorstw.

W artykule zaprezentowano rozważania wskazujące na motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw wraz z określeniem modeli internacjonalizacji charakterystycznych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

1. Motywy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw

Motywy internacjonalizacji rozpatrywać należy jako przyczyny, które powodują podjęcie przez przedsiębiorstwo działalności poza granicami kraju, w którym ma siedzibę. Istnieją znaczne rozbieżności poglądów, co do rodzajów tych motywów i ich znaczenia, a zwłaszcza ustalenia nadrzędnego motywu. Ekonomiści byłych krajów socjalistycznych za nadrzędny motyw internacjonalizacji uznawali powszechnie maksymalizację stopy zysku w długim okresie. Ekonomiści zachodni prezentowali zróżnicowane stanowiska. Część z nich podzielała powyższy pogląd, inni natomiast, wychodząc często od uwarunkowanego formą prawną przedsiębiorstwa rozdziału między własnością a zarządzaniem, na pierwszy plan wysuwali takie motywy, jak zagwarantowanie egzystencji i wzrost przedsiębiorstwa (przetrwanie przez rozwój). Nie negując istnienia takich motywów i ich pierwszoplanowej roli, trzeba stwierdzić, że ich realizacja w długim okresie jest możliwa tylko dzięki osiągnięciu wysokich zysków. Co najwyżej tylko w krótkim okresie może występować antynomia między tymi motywami¹.

Decyzje przedsiębiorstw o działalności zagranicznej nie zależą od jednego motywu, ale od całej ich grupy. W zdecydowanej większości jednak ich spełnienie prowadzi do maksymalizacji zysków. Istnieją zatem motywy, które są związane z realizacją wysokich zysków, ale i takie, które warunkują ich osiągnięcie.

Z powyższego wynika, że nadrzędne motywy umiędzynarodowienia nie różnią się od tych, którymi kieruje się przedsiębiorstwo prowadzące działalność tylko w jednym kraju. Przedsiębiorstwo lokalne, osiągając swoje cele, musi uwzględniać tylko otoczenie krajowe, a przedsiębiorstwo międzynarodowe – również otoczenie i interesy krajów, w których funkcjonuje. Nie zmienia to jednak, jak już stwierdzono, zasadniczych motywów jego działania.

W literaturze przedmiotu poszczególne motywy umiędzynarodowienia systematyzowane są według różnych kryteriów. Jednym z częściej stosowanych jest podział na **motywy ofensywne (aktywne) i defensywne (reaktywne)** (tab. 1). Te pierwsze skłaniają do internacjonalizacji dla realizacji celów strategicznych i są samodzielną inicjatywą przedsiębiorstwa, natomiast drugie wiążą się z działaniami wymuszonymi przez zewnętrzne uwarunkowania i czynniki. Podział przyczyn umiędzynarodowienia na proaktywne i reaktywne odnosi się przede wszystkim do analizy procesów internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw².

Wśród motywów **ofensywnych** podstawowe znaczenie mają: dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, sprzedaży i zysku z tytułu wykorzystania własnych zasobów – kapitału, siły roboczej czy *know-how*, dostęp do zagranicznych zasobów itp. Warto podkreślić istotne znaczenie subiektywnej postawy i oceny w stosunku do internacjonalizacji kierownictwa (właścicieli) przedsiębiorstw, których nastawienie wpływa na otwarcie przedsiębiorstwa bądź na ograniczenie sfery powiązań rynkowych³. Do motywów **reaktywnych** należą natomiast: naciski konkurencji, stopień

¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 57.

² E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

³ A. Szromnik, *Elementy marketingu międzynarodowego. Zagraniczne orientacje przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 14–19.

niezrównoważenia rynku, wynikający z nadprodukcji i nasycenia rynku krajowego.

Tabela 1

Motywy internacjonalizacji

	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Proaktywne	<ul style="list-style-type: none"> – ambicje menedżerów – ekonomia skali – ekonomia zakresu – podnoszenie sprawności profesjonalnej – szansa uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> – szansa większych zysków – zwiększanie wolumenu sprzedaży – obsługa klientów działających w układzie międzynarodowym – korzyści wynikające z lokalizacji
Reaktywne	<ul style="list-style-type: none"> – naśladownictwo – możliwość zbytu nadwyżek produktów – możliwość wykorzystania nadwyżek potencjału produkcyjnego – rozłożenie ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> – nieoczekiwane zamówienia z zagranicy – nieatrakcyjny rynek krajowy – wojna o rynki zbytu z konkurentami – naciski polityczne

Źródło: G. Albaum, J. Strandskv, E. Duerr, *International, marketing and export management*, Addison Wesley Longman Publishing Company, England 1998, s. 40.

J. Rymarczyk⁴ proponuje odmienną klasyfikację motywów, dzieląc je na: **rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne**. Podstawowy motyw podejmowania działalności zagranicznej stanowi – jego zdaniem – otwarcie nowych rynków, a także utrzymanie lub zwiększenie udziałów na posiadanych rynkach. Za ważny motyw internacjonalizacji przedsiębiorstw J. Rymarczyk uznaje dążenie do obniżenia kosztów oraz, wspomniane już, zwiększenie stopy zysku. Wśród motywów zaopatrzeniowych wymienia dostęp do zasobów finansowych, kadrowych, produkcyjnych czy też o charakterze niematerialnym. Do grupy motywów politycznych zalicza natomiast działania krajów macierzystych i goszczących, które mogą skłonić przedsiębiorstwo do podjęcia ekspansji na rynki zagraniczne.

K. Przybylska⁵ przedstawia szersze podejście, ujmując determinanty podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności na rynkach zagranicznych w dwu płaszczyznach:

- pierwszej, obejmującej motywy rynkowe, kosztowe i efektywnościowe,
- drugiej, dotyczącej klimatu inwestycyjnego kraju goszczącego, obejmującego warunki polityczno-prawne, udogodnienia do prowadzenia działalności przez zagraniczne przedsiębiorstwa, a także poziom ryzyka inwestycyjnego.

⁴ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja...*, s. 60–73.

⁵ K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2001, nr 144, s. 100–101.

W tabeli 2 zaprezentowano podział motywów internacjonalizacji zgodny z koncepcją K. Przybylskiej, uzupełniony o motywy marketingowe, których znaczenie literatura eksponuje nie dość wyraźnie.

Rynkowe motywy internacjonalizacji wiążą się z koniecznością poszukiwania przez przedsiębiorstwo nowych rynków zbytu, co łączy się z formułowaniem jednej z głównych opcji marketingowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, określanej strategią kształtowania pola rynkowego⁶. Pojawienie się motywów z tej grupy wiąże się ściśle z sytuacją przedsiębiorstwa na rynku krajowym. Ujawniają się one szczególnie silnie w sytuacji spadku tempa wzrostu czy stagnacji na dotychczasowym rynku działania przy równoczesnej dynamice rozwoju rynku zagranicznego. Motywy rynkowe są znaczącym impulsem do ekspansji zagranicznej w sytuacji zaostrej konkurencji na rynku krajowym. W przedsiębiorstwie może także powstać impuls do ekspansji na rynki zagraniczne wskutek podobnej działalności konkurentów. Marketingowym motywem podjęcia działań na rynkach zagranicznych może być możliwość zaoferowania klientom na tych rynkach konkurencyjnej oferty. Inną przyczyną umiędzynarodowienia działalności może być wiedza o sytuacji na rynkach zagranicznych, zdobyta w wyniku prowadzonych badań bądź też jako rezultat indywidualnych kontaktów właścicieli. Wymienione motywy można zaliczyć do przesłanek, które pchają przedsiębiorstwo do ekspansji na zagraniczne rynki. Można wskazać też motywy rynkowe w ramach kraju goszczącego, wyrażone przez pozytywną wycenę parametrów rynku w kraju goszczącym. Wielkość i chłonność rynku, perspektywy jego rozwoju, a także sytuacja konkurencyjna są znaczącymi bodźcami do przyciągnięcia potencjału inwestycyjnego.

Motywy kosztowe obejmują trzy rodzaje przesłanek, mianowicie uzyskanie taniego dostępu do zasobów fizycznych, siły roboczej i aktywów niematerialnych. Pierwszy rodzaj tworzą głównie motywy poszukiwania zasobów naturalnych. Drugi rodzaj obejmuje uzyskanie dostępu do siły roboczej. Kolejny rodzaj motywów kosztowych to poszukiwanie korzystnego finansowo dostępu do zaawansowanych zdolności technologicznych, czyli potencjału badawczo-rozwojowego, wytwórczego i kwalifikacji, umiejętności w zakresie zarządzania, organizacji i marketingu. Możliwość wykorzystania zaawansowanych zasobów za granicą pozwala na skrócenie czasu i ograniczenie kosztów potrzebnych na ich wypracowanie we własnym zakresie. Waga aktywów niematerialnych ciągle wzrasta w związku z przyspieszonym rozwojem technologii.

Motywy efektywnościowe łączą motywy rynkowe i zasobowe, podkreślając ich podporządkowanie podniesieniu zyskowności przedsiębiorstwa.

Druga płaszczyzna rozpatrywanych przez potencjalnych inwestorów czynników to **klimat inwestycyjny danego rynku zagranicznego**. Wśród nich istotne znaczenie odgrywa tu stabilizacja ekonomiczna i polityczna. Przedsiębiorcy zagraniczni biorą pod uwagę podstawowe wielkości ekonomiczne charakteryzujące otoczenie makroekonomiczne kraju goszczącego, do których należą poziom produktu krajowego brutto i dynamika jego wzrostu, bilans handlu zagranicznego, poziom

⁶ R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 66.

inflacji i bezrobocia, deficyt budżetowy i zadłużenie zewnętrzne kraju. Ważną rolę pełni również liberalizacja polityki wobec inwestorów, która wyraża się w łagodzeniu i usuwaniu barier wejścia w postaci podatków, koncesji, kwot importowanych, ceł, subwencji itp.

Ważnym czynnikiem skłaniającym do ekspansji na dany rynek zagraniczny jest **system bodźców inwestycyjnych**, który może mieć charakter finansowy, fiskalny i pośredni. Bodźce finansowe umożliwiają korzystanie z funduszy państwowych w postaci grantów inwestycyjnych, subsydiowanych kredytów i gwarancji pożyczkowych. Bodźce fiskalne są uruchamiane dla zmniejszenia obciążeń podatkowych, natomiast bodźce pośrednie mają na celu podniesienie zyskowności inwestycji zagranicznych. Państwo, samorząd czy region może zaoferować tereny pod budowę zakładów i odpowiednią infrastrukturę po cenach niższych niż komercyjne, może też zagwarantować uprzywilejowaną pozycję w postaci preferencyjnego dostępu do zamówień rządowych. Stosowanie bodźców inwestycyjnych może przynosić korzyści inwestorom, ale stanowi koszt dla danego kraju. Krytycy podkreślają, że wykorzystywanie bodźców inwestycyjnych może prowadzić do zniekształcenia w strukturze produkcji, duże przedsiębiorstwa mogą być faworyzowane kosztem małych, a ponadto mogą wystąpić trudności w monitorowaniu sposobu ich wykorzystania. Zwolennicy stosowania bodźców wskazują natomiast na fakt, że dzięki nim istnieje możliwość pozyskania inwestorów zagranicznych do realizacji celów, których nie da się osiągnąć w inny sposób.

Czynnikiem wywierającym wpływ na decyzje o ekspansji na dany rynek zagraniczny może być tzw. **otoczenie biznesowe w potencjalnym kraju goszczącym**, na które składają się: jakość infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej, funkcjonowanie administracji publicznej, system bankowy i stopień rozwoju rynku kapitałowego. Problemy związane z negatywnym oddziaływaniem tego czynnika na decyzję o kierunku i miejscu internacjonalizacji dotyczą raczej krajów rozwijających się i transformujących gospodarkę.

Tabela 2

Determinanty lokalizacji zagranicznych inwestycji

Motywy pierwszej płaszczyzny	Motywy rynkowe i marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość i chłonność rynku – perspektywy rozwoju rynku – występowanie barier handlowych – dostęp do regionalnych rynków – dysponowanie unikatowym asortymentem produktów – możliwość różnicowania produktu – posiadanie marki – doświadczenie z zakresu dystrybucji – system komunikacji – wiedza o zagranicznym rynku zbytu i kliencie – wizerunek i reputacja – umiejętność budowania relacji z klientami i pośrednikami
	Motywy kosztowe	<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do zasobów naturalnych – poziom kosztów produkcji – koszty pracy – koszty marketingowe – koszty uzyskania kapitału – koszty energii – system podatkowy – dostęp do zaawansowanej technologii, wykwalifikowanej kadry, ośrodków naukowo-badawczych – położenie geograficzne
	Motywy efektywnościowe	<ul style="list-style-type: none"> – optymalne kombinacje determinant marketingowych i kosztowych – koncentracja działalności gospodarczej w ograniczonej liczbie krajów danego regionu – możliwość współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami
Druga płaszczyzna motywów (wynikające z klimatu inwestycyjnego)	Uwarunkowania funkcjonowania zagranicznych przedsiębiorstw	<ul style="list-style-type: none"> – stabilizacja ekonomiczna i polityczna – polityka liberalizacji (zasady wchodzenia zagranicznych przedsiębiorstw na rynek, standardy traktowania zagranicznych inwestorów) – regulacje prawne – przynależność do międzynarodowych organizacji ekonomicznych
	Udogodnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej przedsiębiorstw zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> – system bodźców inwestycyjnych – otoczenie biznesowe (infrastruktura transportowa, telekomunikacyjna, funkcjonowanie administracji publicznej, system bankowy, rynek kapitałowy) – działalność promocyjna
	Poziom ryzyka inwestycyjnego	<ul style="list-style-type: none"> – stabilizacja ekonomiczna i polityczna – polityka monetarna i fiskalna – sytuacja polityczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2001, nr 144, s.100.

2. Długookresowe cele działalności zagranicznej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Realizując badania empiryczne w odniesieniu do internacjonalizowanych mikro, małych i średnich⁷ przedsiębiorstwach podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na pytanie o długookresowe cele prowadzonej działalności zagranicznej. Spośród ogółu badanych przedsiębiorstw (262 przedsiębiorstwa) 47,33% przedsiębiorstw (124) wskazało na wzrost wartości sprzedaży i maksymalizację zysku jako główny cel długookresowej działalności na rynku zagranicznym, 21,37% przedsiębiorstw (56) wskazało za taki cel utrzymanie aktualnej pozycji, zaś 18,32% badanych podmiotów (48) – penetrację kolejnych rynków zagranicznych. Niewiele wskazań uzyskano w odniesieniu do długookresowego celu działalności międzynarodowe – wycofanie się z rynku zagranicznego (5,73% odpowiedzi, tj. 15 przedsiębiorstw). Wśród innych celów działalności zagranicznej w długim okresie (7,25% odpowiedzi; 19 wskazań), najczęściej wymieniano: wprowadzenie nowego produktu/usługi oraz poprawę jakości oferowanych produktów czy świadczonych usług (tab. 3).

Tabela 3.

Cele funkcjonowania badanych przedsiębiorstw
na rynku zagranicznym w działalności długookresowej

Cel działalności zagranicznej	% uzyskanych odpowiedzi
Wzrost wartości sprzedaży i maksymalizacja zysku	47,33
Utrzymanie aktualnej pozycji	21,37
Penetracja kolejnych rynków zagranicznych	18,32
Wycofanie się z rynku zagranicznego	5,73
Inne	7,25

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Dokonując analizy uzyskanych odpowiedzi zauważyć można występowanie ofensywnych motywów internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, potwierdzonych wskazaniem 65,65% odpowiedzi obejmujących dynamiczne podejście do procesu internacjonalizacji (cele: wzrost wartości sprzedaży, maksymalizacja zysku, penetracja kolejnych rynków zagranicznych) oraz 21,37% po-

⁷ Badania empiryczne, których celem było określenie wpływu procesu internacjonalizacji na kształtowanie strategii finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, w zależności od przyjętej formy umiędzynarodowienia, zrealizowano w okresie od marca do lipca 2010 r., przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego dostarczonego za pośrednictwem poczty elektronicznej. Badaniem objęto 262 przedsiębiorstwa sektora MŚP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa) z terenu całego kraju (Polski) o międzynarodowym wymiarze działalności (internacjonalizacja przez: eksport, import, kooperację kapitałową, kooperację niekapitałową, filię, oddział), stanowiące 72,1% minimalnej liczebności próby (minimalna liczebność próby wyniosła 360 przedsiębiorstw). Wśród badanych przedsiębiorstw (według kryterium liczby pracowników) znalazły się: przedsiębiorstwa mikro (32,0%), przedsiębiorstwa małe (57,0%) oraz przedsiębiorstwa średnie (11,0%). Szczegółowy opis próby oraz szczegółowa analiza i ocena otrzymanych wyników w: M. (Kosowska) Brojakowska, *Wpływ procesu internacjonalizacji na strategię finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. A. Bielawskiej, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.

staw przedsiębiorczych, które mogą przekształcić się w postawę aktywną (cel: utrzymanie aktualnej pozycji na rynku). Zaledwie 5,73% odpowiedzi wskazuje na skrajnie pasywną postawę (wycofanie się z rynku zagranicznego), z której wynika niepowodzenie procesu internacjonalizacji działalności.

3. Modele umiędzynarodowienia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Wśród powstałych przez lata modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa brakuje takiego modelu, który miałby odniesienie zarówno do korporacji transnarodowych, dużych przedsiębiorstw, jak i do mikro, małych i średnich podmiotów rynku, a także ujmował dynamiczne przeobrażenia gospodarki.

Pierwotnie internacjonalizację rozpatrywano w kontekście dużych przedsiębiorstw i korporacji transnarodowych, gdyż to one jako pierwsze dokonywały ekspansji na obce rynki. Większość teorii internacjonalizacji w ogóle nie ma odniesienia do małych i średnich przedsiębiorstw.

Mając na uwadze małe i średnie przedsiębiorstwa warto nawiązać do modeli, które uwzględniają procesy internacjonalizacji MŚP (tab. 4).

Wśród szerokiego wachlarza metod internacjonalizacji, nie ma metod uniwersalnych, odnoszących się do każdego przedsiębiorstwa, w każdym momencie jego funkcjonowania. Dla analizy procesu umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw najbardziej uzasadniony byłby wybór takiego modelu, który uwzględniałby zarówno przyczyny i sposób internacjonalizacji, otoczenie przedsiębiorstwa, posiadane zasoby, w tym w szczególności przedsiębiorcze cechy właściciela/menedżera, jak i branżę w jakiej małemu przedsiębiorstwu przyszło funkcjonować i konkurować.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat, w ślad za postępującą dywersyfikacją zachowań strategicznych małych przedsiębiorstw, piśmiennictwo dotyczące internacjonalizacji MŚP dostarcza coraz więcej opisujących je teoretycznych propozycji.

Pierwszym przełomem było zakwestionowanie przez J.A. Wolffa i T.L. Petta najstarszego paradygmatu internacjonalizacji MŚP – modeli etapowych⁸. Autorzy podzielili MŚP na:

- międzynarodowe „od urodzenia” (*international at founding, born global*),
- przechodzące przez wszystkie etapy internacjonalizacji (*international by stage*).

⁸ Wcześniej podział przedsiębiorstw na międzynarodowe od urodzenia i internacjonalizujące się etapowo wprowadzili B. Oviatt'a i P. McDougal. Por. B.M. Oviatt, P.Ph. McDougal, *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, s. 25.

Tabela 4

Przydatność wybranych modeli do analizy internacjonalizacji MŚP

Model	Charakterystyka
Modele etapowe	<ul style="list-style-type: none"> – każdy kolejny etap działalności przedsiębiorstwa oznacza większe zaangażowanie firmy w działalność międzynarodową – przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku krajowym, zaś po umocnieniu swojej pozycji rozwija działalność międzynarodową, przechodząc przez kolejne etapy – teorie etapowe różnią się liczbą rozpatrywanych etapów oraz momentem rozpoczęcia internacjonalizacji – mimo że modele etapowe utożsamia się z MŚP, to ich zastosowanie do wszystkich przedsiębiorstw sektora małych i średnich jest co najmniej nieoprawne. Modele etapowe zakładają, że małe i średnie przedsiębiorstwa powstają i rozpoczynają działalność na rynku krajowym, zaś jeśli decydują się na eksport, to robią to powoli, angażując się stopniowo. Należy jednak mieć na uwadze, że nie każde małe przedsiębiorstwo zorientowane jest początkowo na rynek krajowy, gdyż istnieją przedsiębiorstwa „międzynarodowe od urodzenia”, nie każde przedsiębiorstwo ma też obowiązek przechodzenia przez wszystkie etapy internacjonalizacji
Modele zasobowe	<ul style="list-style-type: none"> – szczególne zastosowanie dla gospodarek transformowanych, z powodu uwzględnienia nie tylko stanu aktualnego, lecz również potencjału możliwego do wykorzystania przez małe i średnie przedsiębiorstwa w kierunku internacjonalizacji ich działalności – założenie – MŚP są heterogeniczne ze względu na różnorodność zasobów i możliwości ich wykorzystania, stąd różnorodność dróg rozwoju i internacjonalizacji – model J. Wilkunda – przykład modelu zasobowego; łączy zasobowe, adaptacyjne i motywacyjne podejście do wzrostu firmy; kluczowym elementem jest osoba właściciela/menedżera (jego wiedza, doświadczenie, motywacje); im mniejsze są rozbieżności pomiędzy otoczeniem a jego postrzeganiem przez przedsiębiorcę, tym większe szanse na pomyślną realizację wybranej strategii
Modele sieciowe	<ul style="list-style-type: none"> – organizacje, w tym MŚP pojmowane jako systemy otwarte, funkcjonujące wewnątrz szerszego otoczenia i jednocześnie z nim oddziałujące – sieci MŚP jako układ zależności, w którym są osadzone i które tworzą ogniwo lub wiązą małe i średnie podmioty z otoczeniem, w którym funkcjonują⁹
Model REM (Reason, Environment, Modal choice)	<ul style="list-style-type: none"> – oparty jest na trzech czynnikach: czynniku R (przyczyny) – odpowiedź na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o internacjonalizacji (powody zewnętrzne, np. globalne działania konkurencji i konsumentów lub przyczyny wewnętrzne, np. dążenie przedsiębiorstwa do wzrostu); czynniku E (otoczenie) – obejmuje czynniki determinujące wybór otoczenia (poszukiwanie zasobów, rynków, efektywności, zasobów strategicznych); czynniku M (sposób) – odpowiedź na pytanie, jak przedsiębiorstwo się internacjonalizuje

Zródło: opracowanie własne, na podstawie N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 65–68.

Warto podkreślić, że ten podział MŚP był i nadal jest powszechnie stosowany. Wielu badaczy przeciwstawia przedsiębiorstwa, które internacjonalizują się etapowo

⁹ Na podstawie N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 34.

tym, które powstają od razu jako międzynarodowe¹⁰. Przyjęcie takiej konwencji zrodziło poważne implikacje dla późniejszych badań i dyskusji¹¹.

W ostatnich latach coraz częściej można spotkać się z opinią, że przeciwstawianie przedsiębiorstw internacjonalizujących się etapowo przedsiębiorstwom międzynarodowym „od urodzenia” nie ma już dłużej sensu, ponieważ mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa mają do wyboru różne opcje internacjonalizacji¹². Mimo tych głosów taki paradygmat internacjonalizacji etapowej i *born global* są nadal wykorzystywane w badaniach. Co więcej, internacjonalizacja etapowa to najstarszy i najbardziej dojrzały paradygmat internacjonalizacji.

Pojawienie się na początku lat 90. opisanych powyżej MŚP *born global* oznaczało konieczność zmiany sposobu myślenia o małych podmiotach, które coraz częściej wchodziły na ścieżkę przyspieszonej internacjonalizacji. Trudno przecenić znaczenie rozwoju nowych technologii w tym procesie. Co więcej, podmioty te często miały przewagę konkurencyjną, wynikającą z posiadanej wiedzy. Już wówczas badacze dostrzegli **różnice w sposobach, tempie i intensywności internacjonalizacji oraz konieczność zredefiniowania spojrzenia na proces internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa.** Wreszcie stosunkowo niedawno, badania Bella zidentyfikowały „ponownie narodzone” przedsiębiorstwa globalne („*born-again*” *global firms*) – są to przedsiębiorstwa, które internacjonalizowały się gwałtownie po długiej przerwie, w czasie której koncentrowały się przede wszystkim na rynku krajowym¹³.

W tej sytuacji ciekawą propozycją jest **model zintegrowany** (*integrative model*) internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa, który podejmuje próbę ukazania różnych ścieżek internacjonalizacji małych podmiotów. Przedstawia różnice w motywacji i zachowaniu przedsiębiorstw internacjonalizujących.

Model wskazuje na trzy ścieżki internacjonalizacji MŚP. Jednak Bell przyznaje, że w rzeczywistości trajektorie firm są znacznie bardziej zindywidualizowane. Założono również, że **wiedza przedsiębiorstwa jest źródłem jego przewagi konkurencyjnej.** Przedsiębiorstwa oparte na zaawansowanej wiedzy z reguły internacjonalizują się znacznie szybciej niż te posiadające tradycyjne zdolności.

W modelu zintegrowanym przedsiębiorstwa zostały zaklasyfikowane jako:

- tradycyjne (*traditional*),
- globalne (*born global*),
- ponownie globalne (*born global again*).

¹⁰ Modele etapowe to dominujący paradygmat w teorii internacjonalizacji do początku lat 90. XX w. Każdy kolejny etap oznacza większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową. Mimo istotnych różnic w schematach klasyfikacyjnych, ścieżka wzrostu eksportu jest elementem kluczowym.

¹¹ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, numer specjalny maj 2008, IOiZwP Orgmasz, s. 26.

¹² Zob. np. R. Fletcher, *A holistic approach to internationalisation*, „International Business Review” 2001, nr 10, s. 25–49.

¹³ J. Bell, S. McNaughton, S. Young, D. Crick, *Towards integrative model of small firm internationalisation*, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, nr 1, s. 339–362, za: N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja innowacyjnych...*, s. 27.

Wśród **przedsiębiorstw tradycyjnych** przeważa etapowy sposób internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa typu **born global** zostały z kolei zaklasyfikowane jako wykorzystujące wiedzę (*knowledge-intensive*) albo oparte na wiedzy (*knowledge-based*). W obu wymienionych kategoriach podmioty można określić jako te, które „mają wysoką wartość dodaną wiedzy zawartą zarówno w produkcie i procesie”. Główna różnica polega na tym, że przedsiębiorstwo oparte na wiedzy (*knowledge-based*) powstało dzięki pojawieniu się nowej technologii (np. ICT, biotechnologie, itp.). Takie przedsiębiorstwa albo rozwijają wiedzę, albo pozyskały wiedzę bez której nie mogłyby istnieć (np. podmioty software, dostawcy internetu). Z kolei przedsiębiorstwa *knowledge-intensive* wykorzystują wiedzę do rozwoju nowych produktów, zwiększania produktywności i/lub dostaw usług, ale nie są to przedsiębiorstwa wyłącznie oparte na wiedzy. Są to na przykład *computer aided design* (CAD), *computer aided manufacturing* (CAM) czy materiały high-tech w produkcji odzieży.

Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy internacjonalizują się bardzo szybko. W wypadku podmiotów typu *knowledge-intensive* ścieżka internacjonalizacji zależy głównie od tego czy przedsiębiorstwo jest technologicznym innowatorem czy adaptuje istniejącą technologię. Te pierwsze zwykle internacjonalizują się szybko, w drugim przypadku ograniczone możliwości sprzedaży na rynku krajowym mogą również stać się akceleratorem internacjonalizacji. W każdym jednak wypadku wiedza jest traktowana jako główne źródło kompetencji i źródło przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa ponownie globalne (*born again global*) pochodzą raczej z branż tradycyjnych niż sektorów zaawansowanych technologicznie. Ich wiedza może jednak poprawić się w wyniku udoskonalania produktu i/lub procesu technologicznego.

Teorii i modeli internacjonalizacji MŚP powstało bardzo wiele. Najczęściej były one odpowiedzią na zachodzące w gospodarce procesy. Ponieważ internacjonalizacja nie jest procesem nowym, próby jej wyjaśnienia sięgają końca XVII wieku. Jest zatem oczywiste, że żadna z powstałych dotychczas teorii internacjonalizacji nie jest uniwersalna czy ponadczasowa. W obliczu zachodzących zmian w gospodarce światowej teorie i modele wymagają uwzględnienia aktualnych warunków i bieżącego uzupełnienia.

Podsumowanie

Wstąpienie przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji i jego intensyfikacja w istocie sprzyja rentowności działalności przedsiębiorstw. Umiedzynarodowienie działalności pozwala na realizację korzyści skali, doświadczenia i zasięgu, których osiągnięcie nie byłoby możliwe nawet na największym rynku lokalnym. Umiedzynarodowienie stwarza również możliwość dostępu do rynków finansowych oraz najbardziej wartościowych zasobów wiedzy, technologii i umiejętności, stanowiąc silny bodziec do bardziej innowacyjnych strategii rozwoju polskich przedsiębiorstw.

Mając na uwadze przedstawione rozważania, wnioskować można, że w **przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, w obliczu aktualnego rozwoju go-**

spodarki światowej, proces internacjonalizacji uzależniony będzie przede wszystkim od czynników zasobowo – sektorowych¹⁴, czyli: właściciela/ menedżera, jego międzynarodowej świadomości i zachowań; posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, w tym wiedzy i *know-how*; jej otoczenia oraz sektora, w którym działa.

Kluczową rolę w procesie internacjonalizacji przypisać należy właścicielowi, a zwłaszcza jego menedżerskim/przedsiębiorczym cechom umożliwiającym wykorzystanie pojawiających się szans w chwili, gdy przedsiębiorstwo przystępuje do ugrupowania integracyjnego czy podejmuje decyzję rozpoczęciu działalności ponad czy poza granicami kraju.

Literatura

- Albaum G., Strandskv J., Duerr E., *International, marketing and export management*, Addison Wesley Longman Publishing Company, England 1998.
- Brojakowska (Kosowska) M., *Wpływ procesu internacjonalizacji na strategię finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. A. Bielawskiej, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, numer specjalny maj 2008, IOiZWP Orgmasz.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Karków 2007.
- Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2001, nr 144, Kraków 2001.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Szromnik A., *Elementy marketingu międzynarodowego. Zagraniczne orientacje przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.

CONCEPTS INTERNATIONALISATION MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

Among formed over the years the company internationalization models lacking such a model, which had a reference to both the transnational corporations, large enterprises and at the same time to micro, small and medium-sized market, and also captures the dynamic transformation of the economy. The article presents considerations indicating the motives of internationalization of enterprises including the definition of internationalization models specific to micro, small and medium-sized enterprises.

¹⁴ Por. N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja innowacyjnych ...*, s. 28.

Keywords: internationalization, internationalization motives; models of internationalization; micro, small and medium-sized enterprises

Translated by Magdalena Brojakowska