

Hanna Czaja-Cieszyńska

Internacjonalizacja jako szansa rozwoju dla małych i średnich przedsiębiorstw

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 14, 9-18

2009

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.

HANNA CZAJA-CIESZYŃSKA

Uniwersytet Szczeciński

INTERNACJONALIZACJA JAKO SZANSA ROZWOJU DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

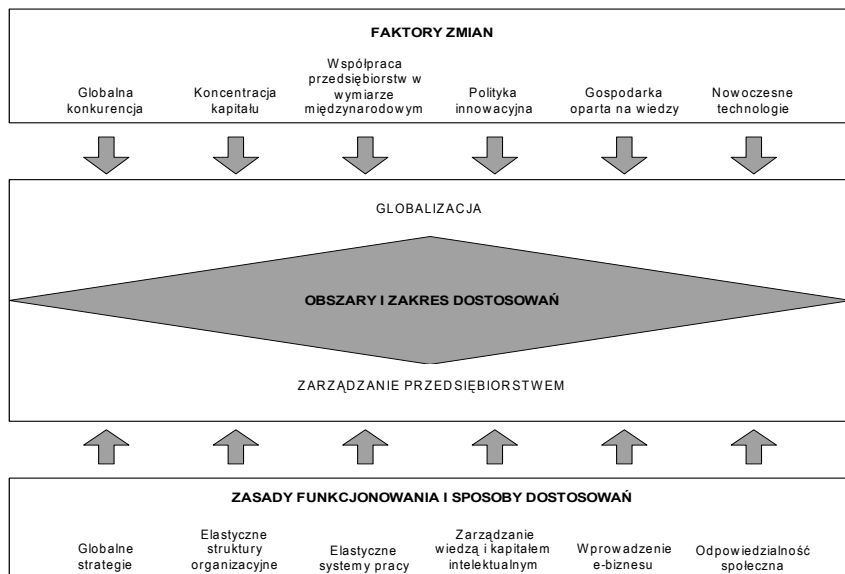
Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki światowej jest pogłębiający się proces globalizacji. Firmy funkcjonujące obecnie, chcąc rozwijać swoją działalność, powinny efektywnie wykorzystać wszystkie istniejące możliwości przewagi w walce konkurencyjnej. Jednym ze sposobów rozwoju przedsiębiorstwa jest internacjonalizacja. Coraz więcej podmiotów gospodarczych, włączając w to także małe i średnie firmy, funkcjonuje jako transnarodowe przedsiębiorstwa, i chociaż ich zasięg może mieć nadal charakter lokalny lub regionalny, to działają one w warunkach globalnej konkurencji¹.

Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw stała się jednym z kluczowych tematów regionalnej polityki gospodarczej. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie procesu internacjonalizacji jako strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w obliczu globalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw. Podjęto także próbę znalezienia, po pierwsze, przesłanek podejmowania ekspansji zagranicznej, po drugie, źródeł przewagi, które warunkują przyjmowane strategie internacjonalizacji małych i średnich firm.

¹ P. Drucker, *W kierunku organizacji nowego typu*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 19.

1. Internacjonalizacja przedsiębiorstw jako strategia przetrwania w obliczu globalizacji

Globalizacja, a wraz z nią globalna konkurencja, koncentracja własności i kapitału, rozszerzanie współpracy między przedsiębiorstwami w skali świata, odmiennie niż dotąd rozumiana polityka inwestycyjna i innowacyjna oraz wzrost znaczenia gospodarki opartej na kapitale intelektualnym i szybki rozwój technologii informatycznych i telekomunikacji powodują, że współczesne przedsiębiorstwo musi podjąć wyzwanie dostosowania się do nowych wymagań globalnego rynku². Wyzwanie to ma charakter wieloaspektowy. Wymiary globalizacji oraz zakres i kierunki dostosowań graficznie przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Globalizacja a przedsiębiorstwo. Wymiary globalizacji oraz zakres i kierunki dostosowań przedsiębiorstwa

Źródło: Z. Malara, *op.cit.*, s. 18.

Z punktu widzenia przeprowadzanych rozważań zasadnicze znaczenie dla procesu globalizacji ma współpraca przedsiębiorstw w wymiarze między-

² Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 16.

wym, czyli internacjonalizacja. W literaturze przedmiotu pojęcie „internacjonalizacja” definiowane jest dwojako: jako proces lub jako zmiana sfery działalności przedsiębiorstwa. W pierwszym znaczeniu internacjonalizacja oznacza wzrastające i zmienne zaangażowanie na rynkach międzynarodowych, które obejmuje zarówno wewnętrzne (pasywne), jak i zewnętrzne (aktywne) formy umiędzynarodowienia firmy³. Natomiast o drugim znaczeniu, czyli o zmianie sfery działalności, mówi się wówczas, gdy przedsiębiorstwo postanawia po prostu zaistnieć na rynku międzynarodowym (pierwsze podjęcie działalności międzynarodowej)⁴.

Najwcześniejsze próby wyjaśnienia zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw zawarte są w ekonomicznych teoriach internacjonalizacji. Pierwszy nurt stanowią teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych S. Hymera i R. Cavesa⁵, w myśl których firma podejmująca próbę internacjonalizacji jest w gorszej sytuacji w porównaniu z firmami narodowymi, a zatem wymaga jakiejś przewagi kompensującej (na przykład bardziej zaawansowanej technologii, produktów lub korzyści skali). Drugi nurt ekonomicznych teorii internacjonalizacji stanowią koncepcje oparte na teorii kosztów transakcyjnych R. Corsa zakładające zwiększanie rozmiarów firmy do momentu, w którym koszty organizacji kolejnej, marginalnej transakcji wewnątrz niej zrównują się z kosztami przeprowadzenia tej transakcji na rynku⁶.

U źródeł przesłanek rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstw leżą określone motywy o charakterze politycznym, społecznym, ekonomicznym, a także technicznym i technologicznym. Do najważniejszych celów internacjonalizacji można zaliczyć⁷:

- cele rynkowe: wzrost obrotu i wzrost udziału w rynku w połączeniu ze zdobyciem nowych rynków,
- obniżenie jednostkowego kosztu wytwarzania,
- cele rentowności: wzrost zysku wynikający z większej skali wytwarzania, obrotu, rentowności kapitału,
- wzrost wiarygodności kredytowej,

³ L.S. Welch, L. Luostarinen, *Internationalization: Evolution of a Concept*, w: P. Buckley, *The Internationalization of Firm*, London 1988, s. 54.

⁴ A. Bielawska, *Finanse zagraniczne MSP*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 13.

⁵ N. Daszkiewicz, *Teorie internacjonalizacji MSP – ewolucja i perspektywy rozwoju*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*, red. N. Daszkiewicz, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 14.

⁶ *Ibidem*, s. 14.

⁷ A. Bielawska, *op.cit.*, s. 15.

- dywersyfikacja ryzyka, zróżnicowanie używanych surowców, materiałów, powiększenie wolumenu produkcji,
- udział w handlu zagranicznym (pozwala to uczyć się od innych, poznawać nowe techniki i zagraniczne rynki zbytu),
- cele socjalne: dotyczą przede wszystkim pracowników, zadowolenia z pracy, motywacji, bezpieczeństwa zatrudnienia,
- cele prestiżowe: uzyskanie wyższej pozycji w ocenie dostawców, odbiorców, konkurentów, a także poprawienie wizerunku poprzez obecność na rynku zagranicznym.

Przedsiębiorstwo decydujące się na umiędzynarodowienie działalności powinno określić odpowiednią strategię internacjonalizacji. Wybór sposobów (metod, form, instrumentów) internacjonalizacji jest jednak procesem trudnym, uzależniony jest bowiem od czynników tkwiących wewnątrz firmy (potencjału oraz branży) oraz czynników zewnętrznych charakteryzujących dany rynek docelowej lokalizacji przedsięwzięcia. Im bardziej otoczenie zagraniczne różni się od krajowego, tym wyodrębnienie strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa wydaje się bardziej celowe.

2. Strategie i formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Pojęcie „strategia” funkcjonuje w teorii i praktyce zarządzania od czasów legendarnego generała Clausewitza⁸. W literaturze istnieje wiele rozmaitych definicji strategii, na przykład M. Marchesnay podał ich ponad trzydzieści⁹. Według A.D. Chandlera „strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów”¹⁰. Natomiast według Z. Malary w burzliwych czasach postępującej globalizacji strategia jest grą o przyszłość i zawiera takie reguły postępowania, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje szansę na osiągnięcie stabilnej i wysokiej pozycji na rynku i pośród konkurentów, zachowując przy tym odpowiednią kondycję ekonomiczną i równowagę wobec otoczenia¹¹. Zatem

⁸ Według Carla von Clausewitza: „Strategie to zbiór działań prowadzących do spełnienia planu wojennego, zawierającego plany poszczególnych kampanii, a w ich ramach bitew”, cyt. za C. von Clausewitz, *O wojnie*, Wydawnictwo Mireki, Warszawa 2006, s. 15.

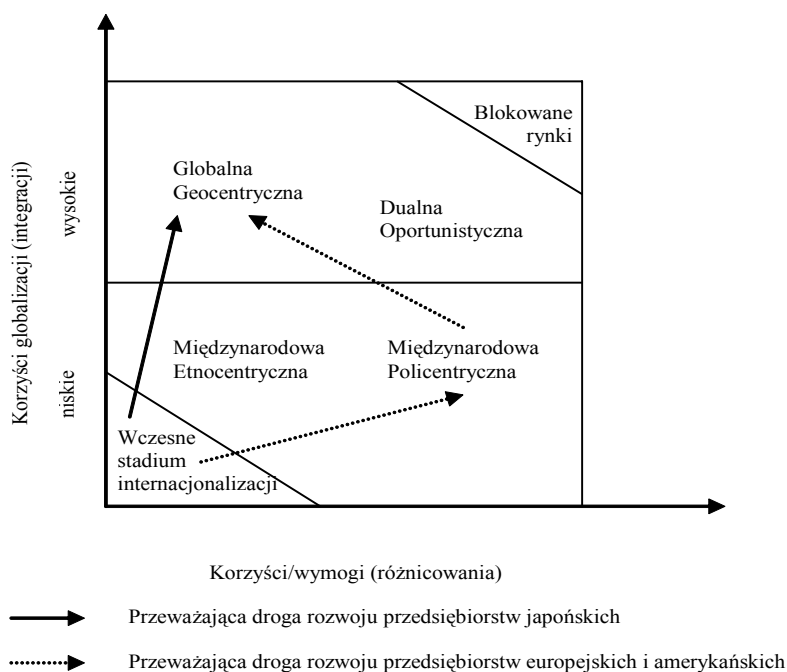
⁹ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.

¹⁰ A.D. Chandler, *Strategy and structure*, Cambridge, Massachusetts 1962, cyt. za *ibidem*, s. 13.

¹¹ Z. Malara, *op.cit.*, s. 22.

strategie internacjonalizacji przedstawiają sposoby postępowania przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu przy formułowaniu i dostosowywaniu jego relacji do otoczenia oraz kształtowania wewnętrznej struktury i procesów¹².

Strategii działania i kryteriów ich podziału jest wiele. Najczęściej przywoływany jest w literaturze przedmiotu podział strategii internacjonalizacji zaproponowany przez J. Rymarczyka. Wyróżnia on cztery typy strategii umiędzynarodowienia: etnocentryczną, policentryczną, globalną i dualną. Typy strategii umiędzynarodowienia oraz drogi rozwoju przedsiębiorstw zilustrowano na rysunku 2.



Rys. 2. Typy strategii umiędzynarodowienia

Źródło: J. Rymarczyk, *op.cit.*, s. 81.

Strategia etnocentryczna stosowana jest w początkowych stadiach internacjonalizacji w formie eksportu na określone, wybrane rynki zagraniczne, które są zbliżone do specyfiki rynku krajowego, a tym samym umożliwiają zastosowanie

¹² J. Ramarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 74.

podobnej strategii jak na rynku krajowym. Kolejnym etapem internacjonalizacji może być (i najczęściej jest) strategia policentryczna, która polega na obsłudze wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki. Przedsiębiorstwo stara się uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez dostosowanie swoich produktów do wymagań rynków zagranicznych (filie, spółki-córki, *joint venture*). Strategia globalna natomiast zakłada traktowanie rynku światowego lub regionalnego jako rynku homogenicznego. Ignoruje się istniejące granice, specyfikę i zróżnicowanie poszczególnych krajów, minimalizuje jednostkowe koszty poprzez dostarczanie jednakowego produktu na wszystkie rynki. Hybrydą strategii globalnej i policentrycznej jest strategia dualna. Polega ona na uzyskaniu korzyści z globalnej integracji przy jednoczesnym dopasowaniu się do specyfiki poszczególnych rynków.

Ze względu na kryterium stopnia samodzielności przedsiębiorstwo może realizować strategię umiędzynarodowienia: z innymi, przez innych lub samodzielnie (rysunek 3).



Rys. 3. Internacjonalizacja ze względu na stopień samodzielności przedsiębiorstwa

Źródło: jak pod rysunkiem 2, s. 29.

Należy wyraźnie podkreślić, że w większości rodzaje strategii internacjonalizacji powstały dla opisu zachowań strategicznych dużych przedsiębiorstw. Nie wyklucza to jednak możliwości ich stosowania przez mniejsze podmioty. Mając jednak na względzie przydatność klasyfikacji strategii internacjonalizacji dla małych i średnich przedsiębiorstw, zostanie dokonany jeszcze jeden uproszczo-

ny podział strategii na aktywne (poszukiwanie przez przedsiębiorstwo nowych możliwości na rynkach zagranicznych) oraz pasywne (stosowanie obrony przed konkurencją z zagranicy na rynku krajowym).

3. Źródła i przesłanki internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

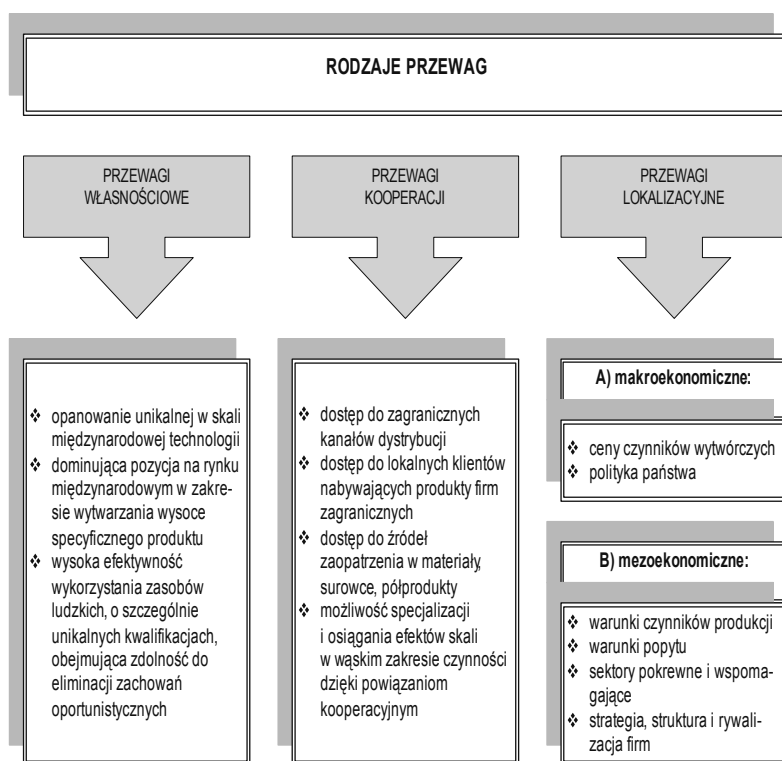
Jak wiadomo, podstawową siłą sprawczą procesu globalizacji są korporacje transnarodowe. Niemniej jednak mniejsze firmy, jako aktywne podmioty rynku, również muszą dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia, w których coraz częściej narażone są na międzynarodową konkurencję. Podjęcie przez małych i średnich przedsiębiorców wyzwań konkurencyjnych stawianych przez globalizację wymaga zatem umiędzynarodowienia działalności. Za główne przesłanki podejmowania ekspansji zagranicznej przez małe i średnie przedsiębiorstwa należy uznać przede wszystkim¹³:

- globalizację, która doprowadziła do pojawienia się konkurencji międzynarodowej na rynkach lokalnych i wymusza przez to konieczność przyjęcia przez małe firmy strategii obronnej, w ramach której dążą do włączenia się w międzynarodowy proces wytwarzania i dystrybucji dóbr;
- stosunkowo małą chłonność rynków lokalnych i związaną z tym konieczność pozyskiwania rynków bardziej odległych;
- dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej wynikającej z opanowanej technologii w zakresie wąskiej specjalizacji (niszy), dla której rynek krajowy jest niewystarczająco pojemny i w związku z tym efektywna wielkość produkcji wymaga zbytu na rynkach zagranicznych.

Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw wynika zatem przede wszystkim z obiektywnych przesłanek podyktowanych przez zmieniające się otoczenie, podczas gdy wielkie korporacje wykorzystują swoje przewagi własnościowe do opanowywania coraz szerszych rynków zagranicznych. Zatem w wielu przypadkach umiędzynarodowienie działalności przez małe i średnie firmy nie tyle traktowane jest jako strategia aktywna prowadząca do wzrostu zysków, ile raczej jako strategia pasywna warunkująca przetrwanie firmy na coraz częściej globalnym rynku.

¹³ B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 74 i 75.

Kształtowanie modelu strategii internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw powinno się opierać jednak nie tylko na zrozumieniu przesłanek podejmowania międzynarodowej działalności przez tę grupę firm. Zważywszy na istnienie obiektywnych barier internacjonalizacji w postaci rozmiarów prowadzonej działalności, należy zidentyfikować potencjalne przewagi konkurencyjne małych firm, które mogą być wykorzystywane w układzie międzynarodowym¹⁴. Model trzech źródeł przewag, które stanowią podstawę do internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, przedstawiono na rysunku 4.



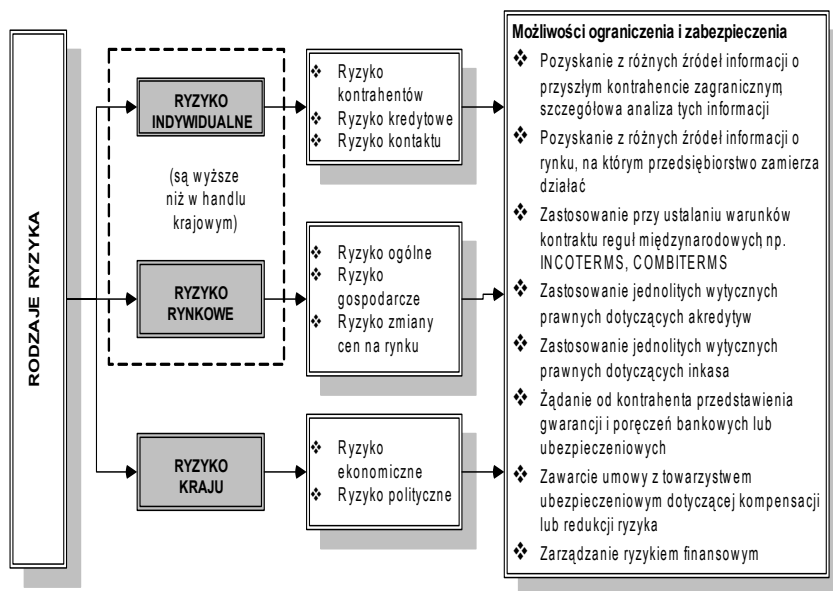
Rys. 4. Źródła przewag małych i średnich przedsiębiorstw umożliwiających internacjonalizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Pławgo, *op.cit.*, s. 80.

W praktyce gospodarczej strategii internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw są wysoce zindywidualizowane, często nawet niepowtarzalne,

¹⁴ *Ibidem*, s. 76.

zależą bowiem od warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo oraz cech właściciela, a zwłaszcza od posiadanej przez niego wiedzy i doświadczenia. Na tym etapie ewolucji gospodarki ku internacjonalizacji i globalizacji małe i średnie przedsiębiorstwa mają do wyboru różne strategie rozwoju. Typową formą działalności małych firm na rynkach zagranicznych jest eksport, choć coraz częściej mówi się o internacjonalizacji MSP za pomocą franchisingu. Inne formy udziału w obrocie gospodarczym z zagranicą mają dla tej grupy podmiotów mniejsze znaczenie¹⁵. Taka sytuacja spowodowana jest przede wszystkim wysokim ryzykiem, na które narażone zostaje potencjalne umiędzynarodowione przedsiębiorstwo. Rodzaje ryzyka przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego oraz możliwości jego ograniczenia i zabezpieczenia zilustrowano na rysunku 5.



Rys. 5. Rodzaje ryzyka przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego oraz możliwości jego ograniczenia i zabezpieczenia

Źródło: A. Bielawska, *op.cit.*, s. 29.

Różne formy wejścia na rynki zagraniczne charakteryzują się odmiennym stopniem ryzyka. Decyzja o umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa

¹⁵ B. Futura, S. Kraus, *Internationalisierung von KMU am Beispiel des Markteintritts in die Republik Kroatien*, Verlag Dr Kovac, Hamburg 2005, s. 11, za A. Bielawska, *op.cit.*, s. 16.

i wybór jej formy poprzedzone być muszą rachunkiem efektywności i szacunkiem ryzyka. Zadaniem przedsiębiorstwa jest bowiem zbudowanie takiej strategii internacjonalizacji, która pozwoliłaby na maksymalizowanie korzyści płynących z ekspansji zagranicznej, a jednocześnie ograniczała ryzyko niepowodzenia umiędzynarodowienia działalności.

Podsumowanie

Zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu – postępująca globalizacja i internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw – powodują, że małe i średnie przedsiębiorstwa muszą dokonać modyfikacji swoich zachowań na rynku. Źródeł sukcesu i konkurencyjności powinny poszukiwać nie tylko na drodze rozwoju wewnętrznego, ale przede wszystkim na drodze rozwoju zewnętrznego przez tworzenie odpowiednich powiązań z najbliższym otoczeniem. Właściwe ich ukształtowanie pozwoli bowiem skutecznie ominąć bariery związane z małą skalą działania oraz da możliwość lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. Jedną z możliwości, którą małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wykorzystać, chcąc sprostać narastającej konkurencji, jest szeroko pojęta internacjonalizacja. Warto zaznaczyć, iż szanse powodzenia procesu internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa są tym większe, im większe jest podobieństwo kultury i zwyczajów między krajem macierzystym a krajem ekspansji.

INTERNATIONALIZATION AS A CHANCE FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary

The development of enterprises has a fundamental meaning for economics progress of the country. The enterprises which want to subsist on the global market should use all realizable development opportunities. Entities can find a competitive advantage in interior but particularly in the exterior development. One of the development opportunities can be internationalization.

The aim of the article is to show the internationalization process as a strategy of survival and development with particular consideration of small and medium-sized entities. The author presents types of internationalizations strategies, sources and circumstances of the international expansion.

Translated by Hanna Czaja-Cieszyńska