

Magdalena Kosowska

Internacjonalizacja małych przedsiębiorstw : kryteria doboru strategii umiędzynarodowienia

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 349-354

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.

MAGDALENA KOSOWSKA

Uniwersytet Szczeciński

INTERNACJONALIZACJA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW – KRYTERIA DOBORU STRATEGII UMIEJZYNARODOWIENIA

Wprowadzenie

Możliwości wzrostu małego przedsiębiorstwa, a także jego umiejętności konkurowania na rynkach zagranicznych uzależnione są od wewnętrznych zdolności do zmian w podsystemach organizacji, względem przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Im wyższe są możliwości jednostki do zmian wewnętrznych, tym większe są szanse dostosowawcze do burzliwego otoczenia i wymogów rynku międzynarodowego.

Konieczność pokonywania barier typowych dla małych przedsiębiorstw powoduje, iż najmniejsze podmioty mają utrudnioną drogę umiędzynarodowienia działalności. Zmniejszony dostęp do kapitału (zwłaszcza do szczególnych form finansowania w początkowych fazach działalności), ograniczone możliwości wykorzystania efektów skali, częstość występowania przedsiębiorstw rodzinnych, specyfika zarządzania („jednoosobowy właściciel-menedżer”), konieczność dostosowania do dynamicznego otoczenia powodują, iż dobór odpowiedniej strategii umiędzynarodowienia działalności stanowi czynnik o priorytetowym znaczeniu na drodze powodzenia procesu internacjonalizacji.

Celem artykułu jest wskazanie na kryteria doboru strategii umiędzynarodowienia działalności małych przedsiębiorstw.

Ramowe kryteria wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne

Przyjmując, iż wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny jest podporządkowany wymogom racjonalnego gospodarowania, należy wskazać na długoterminowy zysk, jako syntetyczne kryterium wyboru strategii umiędzynarodowienia. Celem jest więc maksymalizacja efektywności, a pozostałe kryteria przyjmują charakter warunków ograniczających, które muszą spełniać określone progowe wartości, aby dana strategia zagranicznej ekspansji była brana pod uwagę.

W zależności od przyjętej drogi internacjonalizacji, a także „dystansu psychicznego” pomiędzy krajem pochodzenia małego przedsiębiorstwa, a krajem planowej ekspansji,

zmiany w organizacji przedsiębiorstwa mają różny charakter i stopień nasilenia. Zawsze to jednak sam proces umiędzynarodowienia jest czynnikiem wywołującym przemiany w przedsiębiorstwie.

Możliwość wyboru i realizacji konkretnej formy internacjonalizacji uzależniona jest od siły oddziaływania ramowych kryteriów umiędzynarodowienia, które jak wspomniano, warunkują możliwość realizacji długoterminowego zysku z zagranicznej działalności.

Za ramowe kryteria wyboru strategii wejścia małego przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne przyjąć należy¹:

- zysk,
- ryzyko,
- umiejscowienie i zakres kontroli,
- wymagania odnośnie do zaangażowania zasobów,
- synchronizację faz internacjonalizacji,
- politykę gospodarczą,
- rodzaj wybranej strategii konkurencji,
- pozycję przedsiębiorstwa,
- specyfikę dostarczanego produktu,
- pozostałe kryteria, takie jak: czas, metody płatności.

Istota kryterium **zysku** polega na tym, że przyjmuje się hipotezę, iż przedsiębiorstwo internacjonalizujące działalność dąży do maksymalizacji zysku. W praktyce, zwłaszcza w odniesieniu do małych przedsiębiorstw, kryterium to rozpatrywane może być jako **stopa rentowności** (obrotu, kapitału własnego, aktywów), stopa zwrotu czy okres zwrotu. **Wstąpienie przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji i jego intensyfikacja w istocie sprzyja rentowności.** Umiędzynarodowienie działalności pozwala na realizację korzyści skali, doświadczenia i zasięgu, których osiągnięcie nie byłoby możliwe nawet na największym rynku lokalnym. Umiędzynarodowienie 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. W konwencji maksymalizacji zysku (wzrostu rentowności) najlepszą strategią umiędzynarodowienia jest ta, która zapewnia maksymalizację przyjętego miernika efektywności. Oczywiście porównaniom ze względu na wysokość przewidywanego zysku mogą podlegać tylko wykonalne strategie zagranicznej ekspansji².

Poziom **ryzyka** towarzyszącego danej strategii wejścia jest parametrem korygującym wysokość oczekiwanych zysków. W zależności od nastawienia właściciela-menedżera ma-

¹ W.J. Otta, *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, [w]: T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 54–55.

² M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 147.

łego przedsiębiorstwa – akceptowalny poziom ryzyka może przybierać różne wartości. Poziom ryzyka jest więc kryterium selekcyjnym zbioru możliwych do realizacji strategii umiędzynarodowienia. Do dalszej analizy pozostają tylko te, które nie zostały wyeliminowane ze względu na zbyt wysoki poziom ryzyka. Gdy pozostałe warunki są równe, poziom ryzyka jest pozytywnie skorelowany z wielkością zasobów zaangażowanych za granicą. Może być to przesłanką do podjęcia ekspansji w formie sprzedaży licencji lub zawarcia kontraktu franchisingowego, w miejsce powołania własnego przedsiębiorstwa za granicą, zwłaszcza gdy dany kraj reprezentuje wysokie ryzyko inwestycyjne.

Kryterium **kontroli** oznacza możliwość podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji w ramach wejścia na rynek zagraniczny. Poza czynnikami zewnętrznymi, tkwiącymi w zmiennym otoczeniu, przedsiębiorstwo internacjonalizujące działalność musi uwzględnić uwarunkowania wewnętrzne, w tym istotną możliwość wpływu na przebieg przedsięwzięcia. Posiadany stopień kontroli określa wielkość wypracowywanych efektów, stopień ryzyka, jakim obciążone jest przedsięwzięcie oraz decyduje o podziale efektów. Poszczególne formy strategii wejścia oferują bardzo zróżnicowane możliwości dotyczące stopnia kontroli. Największy zakres kontroli występuje w przypadku filii produkcyjnych na rynku zagranicznym, natomiast najmniejszy przypisać można eksportowi pośredniemu³.

Posiadanie odpowiednich pod względem **wielkości i struktury zasobów** istotnie decyduje o możliwościach zagranicznej ekspansji. Problem dotyczy nie zasobów posiadanych, ale możliwości dysponowania i zorganizowania zasobów. W przypadku małych przedsiębiorstw szczególnego znaczenia nabiera dostęp do zasobów kapitałowych, a zwłaszcza ograniczony dostęp do form finansowania obcego. Nie bez znaczenia są też struktura i rodzaj zasobów, potrzebnych do podjęcia na rynku zagranicznym określonego rodzaju działalności gospodarczej.

Istotnym warunkiem wyboru konkretnej drogi umiędzynarodowienia jest **synchro-nizacja poszczególnych faz danej strategii internacjonalizacji**. Wskazane kryterium dotyczy założenia, iż możliwość zastosowania różnych form umiędzynarodowienia jest warunkowane posiadaną wiedzą i doświadczeniem. Nie należy się odwoływać do bardziej zaawansowanych form zagranicznej ekspansji, nie mając zaplecza w postaci wiedzy i doświadczenia zdobytego w trakcie realizacji mniej zaawansowanych form umiędzynarodowienia.

Polityka gospodarcza, jako kryterium wyboru strategii umiędzynarodowienia, dotyczyć może regulacji promujących eksport lub stymulujących dokonywanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich (w przypadku kraju dokonującego ekspansji lub barier taryfowych i pozataryfowych) oraz regulacji ograniczających napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich w przypadku „kraju biorcy”.

³ *Ibidem*, s. 148.

Wśród ramowych kryteriów wyboru strategii zagranicznej ekspansji wskazano na **charakter strategii konkurencji** oraz **pozycję przedsiębiorstwa**. Forma internacjonalizacji działalności będzie inna w przypadku realizacji strategii niskich cen, a inna w przypadku strategii różnicowania.

Pozycja przedsiębiorstwa rozumiana jako zestawienie jego atutów konkurencyjnych z atrakcyjnością rynku, na którym chce ono prowadzić ekspansję zagraniczną, stanowić może bardzo istotny czynnik determinujący sposób wejścia na rynki zagraniczne. Występuje ogólna prawidłowość, że im większe są atuty konkurencyjne przedsiębiorstwa i im bardziej atrakcyjny jest rynek ekspansji, tym większe przesłanki wyboru strategii internacjonalizacji, która wiąże się z większym stopniem zaangażowania zasobów za granicą (np. bezpośrednie inwestycje zagraniczne w formie filii montażowych czy produkcyjnych). Z kolei słabej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na mało atrakcyjnym rynku odpowiada zazwyczaj sposób wejścia, niewymagający znacznego zaangażowania i przemieszczenia zasobów za granicę (np. eksport pośredni lub przy większej sile przedsiębiorstwa – eksport bezpośredni i własne jednostki sprzedaży).

Niekiedy wybór formy zagranicznej ekspansji uzależniony jest od **specyfiki dostarczanego produktu**. Każdemu produktowi można przypisać formy ekspansji wchodzące i możliwe do realizacji (np. filia w przypadku usług i towarów zaangażowanych technologicznie, umożliwia kontrolę nad przedsięwzięciem) oraz takie, których wykorzystanie jest problematyczne (np. eksport nie jest adekwatny dla produktów, charakteryzujących się krótkim terminem przydatności lub wysokimi kosztami transportu).

Konieczność uwzględnienia zestawu opisanych kryteriów sprawia, że wybór formy ekspansji jest przedsięwzięciem złożonym, wymagającym uporządkowanego podejścia.

Uwarunkowania internacjonalizacji małych przedsiębiorstw

Realizacja procesu umiędzynarodowienia małych przedsiębiorstw odbywa się poprzez dobór odpowiedniej strategii internacjonalizacji, odpowiadającej motywom międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa. Poszukiwanie i wybór odpowiednich form wejścia na rynki zagraniczne należy zaliczyć do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność. Podjęcie właściwej decyzji w tym zakresie (dobór odpowiedniej strategii internacjonalizacji) w znacznym stopniu warunkuje możliwość osiągnięcia sukcesu.

Przedstawione ramowe kryteria, jakie powinno uwzględnić przedsiębiorstwo, dokonując wyboru strategii zagranicznej ekspansji, wskazują na wieloaspektowość problemu, jakim jest wybór odpowiedniej strategii internacjonalizacji.

Problem doboru strategii umiędzynarodowienia jest szczególnie złożony w przypadku małych przedsiębiorstw, co wynika ze specyfiki sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Typowym dla małych przedsiębiorstw jest zdominowanie procesu zarządzania przedsiębiorstwem przez właściciela, poprzez występowanie tzw. przedsiębiorstw rodzinnych, w których właściciel jednoosobowo ponosi odpowiedzialność i ryzyko, kreuje postawy przedsiębiorcze. Przedsiębiorstwa te (zwłaszcza mikro i małe) mają specyficzne cele działalności, gdzie zachowanie niezależności w zarządzaniu przedsiębiorstwem dla wielu właścicieli stanowi cel nadrzędny w stosunku do rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa zaliczane do sektora MSP mają bardzo ograniczony dostęp do źródeł finansowania, co w rezultacie stanowi czynnik hamujący ich rozwój i proces umiędzynarodowienia.

Wobec powyższego, wybór i możliwości wdrożenia strategii internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa warunkowany jest w szczególności:

- a) zdolnością przedsiębiorstwa do internacjonalizacji i gotowością dostosowania się, polegającymi m.in. na ocenie zgodności celów internacjonalizacji z celami przedsiębiorstwa, ustaleniu koniecznych nakładów finansowych i określeniu źródeł ich pozyskania, wskazaniu obszarów działalności przedsiębiorstwa wymagających adaptacji do nowych warunków, ocenie możliwości dokonania tych zmian, sprawdzeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku macierzystym;
- b) identyfikacją potencjalnych konkurentów działających na rynku, na który przewidywane jest wejście przedsiębiorstwa;
- c) sytuacją finansową przedsiębiorstwa, która może wpłynąć w sposób decydujący na przebieg jego umiędzynarodowienia – podjęcie działalności na rynkach zagranicznych zwiększa potrzeby finansowe przedsiębiorstwa⁴;
- d) osobą właściciela-menedżera – cechy, umiejętności, wiedza, jego doświadczenie traktowane są jako zasoby wysoce istotne dla rozwoju małego przedsiębiorstwa, od których istnienia i sposobu wykorzystania zależy metoda prowadzenia i powodzenie działalności na rynku zagranicznym;
- e) dostosowaniem struktur organizacji, działań marketingowych, produkcji, zaopatrzenia, zarządzania do nowych, ponadnarodowych warunków;
- f) branżą w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo;
- g) dostępnością zasobów – nie wielkość firmy czy rozmiary zasobów, ale rodzaj dostępnych zasobów determinują sposoby rywalizacji i działania konkurencyjne MSP w procesie umiędzynarodowienia.

Szanse powodzenia procesu umiędzynarodowienia małego przedsiębiorstwa są tym większe, im większe jest podobieństwo produktów między rynkiem kraju macierzystego, a krajem zamierzonej ekspansji przedsiębiorstwa (tzw. rynki o niewielkim „dystansie psychicznym”).

⁴ A. Bielawska, *Finanse zagraniczne. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 23.

Podsumowanie

Podjęcie przez małe przedsiębiorstwo decyzji dotyczącej wyboru formy działania na rynku międzynarodowym, powinno być poprzedzone oceną rynków zagranicznych i wyborem najkorzystniejszych wariantów działania.

Jak zostało wskazane, wybór strategii internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa uzależniony jest od szeregu czynników, związanych z samym przedsiębiorstwem, jak i otoczeniem, w którym funkcjonuje i zamierza prowadzić działalność na arenie międzynarodowej.

Podjmując decyzję o sposobie wejścia na rynki zagraniczne, przedsiębiorstwo powinno skonfrontować swoje możliwości rozwoju wraz z szansami i zagrożeniami jakie niesie ze sobą dana strategia umiędzynarodowienia.

Analiza możliwości wejścia na rynki zagraniczne małego przedsiębiorstwa powinna uwzględnić w szczególności: stopę rentowności, skłonność właściciela-menedżera do podejmowania ryzyka, jego wiedzę i doświadczenie, umiejscowienie i zakres kontroli, wymagania w stosunku do zaangażowania zasobów (zwłaszcza zasobów kapitałowych, dostępności źródeł finansowania), politykę gospodarczą, pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, specyfikę dostarczanego produktu.

Podjęcie wyzwań konkurencyjnych stawianych przez globalizację przed przedsiębiorstwami, wymaga umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Tylko niewielka część małych przedsiębiorstw jest w stanie utrzymać się, stosując strategię pozostania na lokalnych, odgradzonych od globalnej konkurencji rynkach. Większość małych i średnich przedsiębiorstw musi podjąć proces umiędzynarodowienia. Internacjonalizacja działalności sprzyja bowiem lepszemu, niż w przypadku przedsiębiorstw o charakterze wyłącznie lokalnym, wykorzystaniu szans, tworzonych przez globalizację i skuteczniejszemu przeciwdziałaniu kreowanemu przez nią zagrożeniom⁵.

INTERNATIONALIZATION OF THE SMALL – SIZED ENTERPRISES – DETERMINATION OF THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY

Summary

Small sized enterprises are acting in more and more difficult, international conditions worldwide. To survive in such conditions and to create by the enterprise the roadmap of the development, the determination of the internationalization strategy is an essential factor. For small – sized enterprises, standing on the face of the globalization challenges, it is not an easy task. The identification of the internationalization's strategy determination of small – sized enterprises has been presented.

⁵ B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa 2004, s. 65.