

Marian GORYNIA*
Barbara JANKOWSKA*

Teorie internacjonalizacji¹

Wprowadzenie

Geneza teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa tkwi w koncepcjach bezpośrednio związanych z biznesem międzynarodowym, które najpierw koncentrowały się na wyjaśnianiu międzynarodowych przepływów dóbr i usług. Wśród pierwszych badaczy tego problemu należy wymienić Smitha [1954] i Ricardo [1996] czy Ohlina [1933], którzy wskazywali, do jakich efektów prowadzi międzynarodowa wymiana handlowa i jakie dobra będą jej przedmiotem. Dociekania naukowe koncentrowały się wówczas na poziomie makroekonomicznym i często mezoekonomicznym, czyli konkretnych branż i sektorów. Kolejnym ważnym obszarem badawczym w ramach biznesu międzynarodowego okazały się zagraniczne inwestycje bezpośrednie i ich przepływy między krajami. Temu zagadnieniu wiele uwagi poświęcił Dunning [1958], a w centrum zainteresowania znalazły się przedsiębiorstwa, czyli podmioty mikroszczebla. Zagadnieniu ekspansji zagranicznej, a w szczególności kwestii przeobrażania się firm w korporacje międzynarodowe poświęcone są m.in. teoria przewagi monopolistycznej [Hymer, 1976], [Caves, 1982], teoria reakcji oligopolistycznej [Knickerbocker, 1973], teoria internalizacji [Buckley i Casson, 1976], [Hennart, 1982]. Wreszcie trzeba wspomnieć o teorii Vernona [1966] bazującej na koncepcji cyklu życia produktu, która wyjaśniając ekspansję zagraniczną firm utożsamia ją z pewnym procesem.

Przedstawione w niniejszym referacie koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa powstały na bazie tychże wcześniejszych dociekań. Zamiarem autorów artykułu jest ich krótka prezentacja i próba ustosunkowania się do tezy, że kluczową zmienną wyjaśniającą przebieg procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest doświadczenie i wiedza, w szczególności na temat rynków zagranicznych stanowiących cel ekspansji. Tak sformułowana teza skłania ku postawieniu kolejnego pytania, czy wiedza i doświadczenie stanowi eksplanans dla ścieżki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa zarówno w przypadku konwencjonalnych, jak i niekonwencjonalnych teorii internacjonalizacji firmy.

* Autorzy są pracownikami Katedry Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w maju 2007 r.

¹ Opracowanie powstało w ramach projektu badawczego „Rola klastrów we wspieraniu międzynarodowej konkurencyjności oraz internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw” finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (1 H02D 103 28).

Konwencjonalny model internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Krótką prezentacja

Wśród koncepcji internacjonalizacji firmy największą popularność zdobył tzw. model uppsalski, stworzony przez trzech pracowników uniwersytetu w Uppsali. Jego autorzy to: Johanson, Wiedersheim-Paul [1975], Johanson, Vahlne [1977]. Punktem wyjścia modelu jest obserwacja, że w przypadku wielu firm szwedzkich, a także firm pochodzących z innych krajów, w szczególności charakteryzujących się niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, typowe zachowanie firmy rozwijającej działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych cechuje się etapowością zaangażowania w obsługę tych rynków. Wspomniani badacze zauważyli, że postępowanie firm dokonujących ekspansji zagranicznej cechują trzy okoliczności:

- ekspansja jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym i jest konsekwencją wielu decyzji podejmowanych w firmie (uważa się więc, że model uppsalski przyjmuje perspektywę behawioralnej teorii firmy [Ghauri, 2000, s. 142]),
- ekspansja zazwyczaj rozpoczyna się od rynków położonych blisko, a dopiero później obejmuje rynki dalsze – wprowadzone zostało pojęcie dystansu psychicznego lub kulturowego między rynkami, rozumianego jako zestaw czynników utrudniających obustronny przepływ informacji (od firmy do rynku i od rynku do firmy); dystans ten wiąże się z czynnikami językowymi, kulturalnymi, politycznymi, edukacyjnymi, poziomem rozwoju gospodarczego itp.,
- wchodząc na obce rynki firmy najczęściej rozpoczynają od działań eksportowych, a dopiero po upływie pewnego czasu decydują się na działania wymagające większego zaangażowania.

Najważniejszą tezą modelu uppsalskiego jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy – ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie. Ograniczenia lub uwarunkowania tego procesu stanowią:

- brak wiedzy o rynkach zagranicznych,
- brak zasobów koniecznych do ekspansji,
- ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny,
- dystans psychiczny między rynkiem macierzystym a rynkiem ekspansji, skorelowany najczęściej z dystansem geograficznym,
- koszty transportu, bariery taryfowe i pozataryfowe.

W modelu uppsalskim wyróżniono cztery etapy internacjonalizacji [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975]:

- nieregularna działalność eksportowa – eksport sporadyczny,
- eksport poprzez niezależnych pośredników (agentów),
- utworzenie filii (oddziału) handlowego,
- utworzenie filii (oddziału) produkcyjnego.

W pierwszym etapie występuje brak regularnego eksportu, firma nie angażuje zasobów za granicą, ale też nie zdobywa prawie żadnych informacji o rynku.

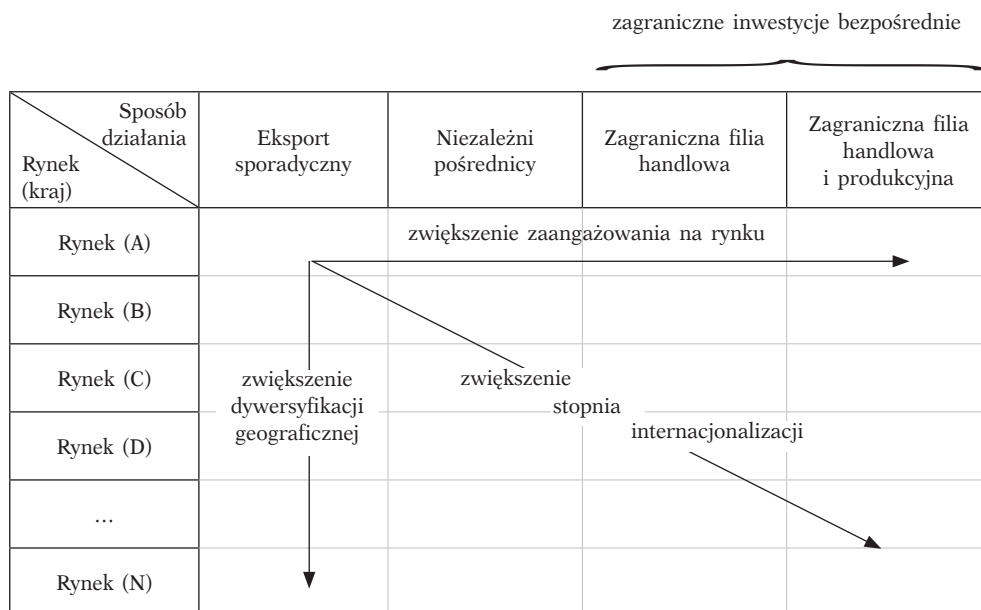
Eksport za pośrednictwem niezależnych agentów oznacza, że przedsiębiorstwo wchodzi w początkową fazę zaangażowania zasobów i zbiera informacje odnośnie do czynników wpływających na możliwości sprzedaży na danym rynku zagranicznym. Przejście do bardziej zaawansowanego etapu internacjonalizacji jest uwarunkowane występowaniem znacznego dystansu psychicznego, a nie niewystarczającymi rozmiarami rynku zagranicznego.

W trzecim etapie internacjonalizacji firma tworzy filię handlową za granicą. Firma w o wiele większym stopniu jest zainteresowana zdobywaniem wiedzy o determinantach sprzedaży i koniecznym zaangażowaniu zasobów na danym rynku.

Ostatnią fazą ewolucyjnego procesu internacjonalizacji jest zbudowanie (utworzenie) własnego zakładu produkcyjnego za granicą. Etap ten wymaga relatywnie największej wiedzy o rynku ekspansji i wiąże się z największym zaangażowaniem zasobów przez przedsiębiorstwo za granicą.

Istotę modelu uppsalskiego można przedstawić graficznie – zob. rys. 1.

Rysunek 1. Internacjonalizacja firmy – model uppsalski



Źródło: [Hollensen, 1998]

Każdy z etapów wymaga odmiennych zasobów i innej wiedzy o rynkach ekspansji. Większe zaangażowanie zasobowe uwarunkowane jest posiadaniem bardziej wszechstronnej wiedzy o rynku ekspansji. Do dokonania ekspansji potrzebne są dwa rodzaje wiedzy:

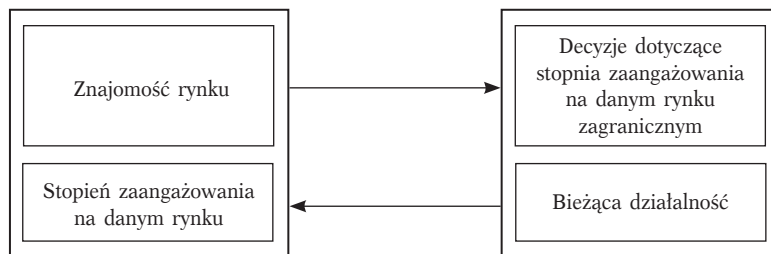
- wiedza ogólna, uniwersalna, która może być transferowana z jednego kraju do drugiego i może stanowić jedną z przesłanek dywersyfikacji geograficznej,
- wiedza specyficzna, dotycząca danego rynku, która może być zdobyta jedynie poprzez branie doświadczenia w działaniu na danym rynku.

Sekwencja etapów w modelu uppsalskim została określona przez autorów jako establishment chain [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975]. Należy jednak podkreślić, że twórcy modelu wcale nie nadają mu skrajnie deterministycznego charakteru, zdając sobie sprawę, że nie zawsze w grę wchodzić będzie przez wszystkie etapy w zaproponowanej kolejności. Proces internacjonalizacji może przebiegać inaczej, aniżeli to zostało zaproponowane, w następujących sytuacjach:

- gdy firmy dysponują ogromnymi zasobami (w szczególności finansowymi) i konsekwencje ewentualnego niepowodzenia byłyby dla nich stosunkowo niewielkie,
- kiedy warunki na danym rynku są bardzo stabilne i wiedza o nim może być zdobyta inaczej niż przez doświadczenie,
- kiedy przedsiębiorstwo posiada już znaczne doświadczenie w działalności na rynku o bardzo zbliżonych warunkach, jak te panujące na rynku, na który chce aktualnie wejść,
- małe rozmiary rynku mogą przemawiać za rezygnacją z etapu budowy na nim własnej filii produkcyjnej.

Pierwotny model internacjonalizacji według Johansona i Wiedersheima-Paula został następnie rozbudowany, w efekcie czego nadano mu charakter dynamiczny [Johanson, Vahlne, 1977]. Aby wyjaśnić przyrostowy (incremental) charakter procesu internacjonalizacji, Johanson i Vahlne sformułowali model dynamiczny, w którym efekt (wynik) jednego cyklu działań internacjonalizacyjnych jest punktem wyjścia do podjęcia następnego cyklu. W podstawowym mechanizmie internacjonalizacji wyróżniono dwa aspekty zmiennych internacjonalizacji: aspekty stanu (state), czyli statyczne i zmiany (change), czyli dynamiczne. Aspekty stanu to zaangażowanie na danym rynku (zaangażowanie zasobów na danym rynku zagranicznym) i wiedza o rynku zagranicznym i operacjach. Aspekty zmiany to decyzje o zaangażowaniu zasobów i wykonywanie bieżących działań. Podstawowe zależności modelu dynamicznego przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji – aspekty stanu i zmiany



Źródło: [Johanson, Vahlne, 1977, s. 47]

Protagonści teorii Johnsona, Wiedersheim-Paula i Vahlne – modyfikacje modelu

Model uppsalski stanowił inspirację dla wielu rozwinięć i kontynuacji tego podejścia badawczego. Powstało wiele koncepcji internacjonalizacji nawiązujących do idei sekwencyjnego charakteru procesu ekspansji zagranicznej. Cechą wspólną tych koncepcji jest zaproponowanie odmiennych niż w modelu uppsalskim etapów internacjonalizacji.

Etapy internacjonalizacji zaproponowane przez grupę naukowców z Uppsali nawiązywały do sposobu wejścia na rynek zagraniczny. Odmiennie kryterium zostało zastosowane przez Cavusgila [1984]. Biorąc pod uwagę stopień zaangażowania eksportowej firmy, Cavusgil wyróżnił trzy etapy internacjonalizacji:

- zaangażowanie eksperymentalne (experimental involvement),
- aktywne zaangażowanie (active involvement),
- trwałe, zaawansowane zaangażowanie (committed involvement).

W fazie eksperymentalnego zaangażowania przedsiębiorstwo ogranicza się w zasadzie do eksportu, który jest odpowiedzią na nie wywołane oferty zakupu. Działalność na rynkach zagranicznych jest przypadkowa i marginalna, podejmowana raczej ze względu na krótkookresowe zyski, aniżeli długookresowe cele przedsiębiorstwa. Działalność ta ma charakter bardziej spontaniczny i improwizowany, aniżeli przygotowany, zaplanowany. W fazie tej zasoby potrzebne do prowadzenia operacji zagranicznych alokowane są z pewną niechęcią, a działalność taka jest podejmowana w zasadzie wyłącznie na rynkach bliskich pod względem dystansu psychicznego i stosowana jest na nich krajowa strategia marketingowa.

Kryterium przejścia do drugiego etapu jest moment, od którego kierownictwo firmy zaczyna świadomie chcieć działać na obcych rynkach. Zaczyna ono sobie zdawać sprawę z tego, że działalność zagraniczna firmy może przyczynić się do realizacji jej celów. Działalność zagraniczna w coraz większym stopniu absorbuje uwagę kierownictwa. Niewykorzystane moce produkcyjne są przeznaczane do realizacji zamówień eksportowych. Elementy marketingu zostają dostosowane do wymagań rynków zagranicznych. Eksport przybiera charakter systematyczny, zamiast sporadycznego. W tym stadium firma zazwyczaj koncentruje uwagę na ograniczonej liczbie rynków eksportowych.

W fazie zaawansowanego zaangażowania przedsiębiorstwo zaczyna poszukiwać możliwości robienia interesów wszędzie, a nie tylko na wybranych rynkach. Tradycyjna rozłączność działalności na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych traci sens. Aktywne poszukiwania możliwości działania za granicą odnoszą się już nie tylko do eksportu, ale także do innych form (filie produkcyjne, związki kooperacyjne itp.).

Kolejną koncepcję modelu sekwencyjnego zaproponowali Bilkley i Tesar [1977]. Powstała ona na bazie badań prowadzonych wśród amerykańskich eksporterów z Wisconsin. Wyróżnione w tej koncepcji fazy internacjonalizacji są oparte na kombinacji kilku następujących kryteriów:

- długość doświadczenia eksportowego,
- wielkość eksportu jako odsetek sprzedaży,
- ilość i rodzaj krajów-rynków docelowych.

Zgodnie z tą koncepcją proces internacjonalizacji składa się z sześciu kolejnych etapów:

- kierownictwo firmy nie jest w ogóle zainteresowane eksportem i nie realizuje nawet nie wywołanych zamówień,
- przedsiębiorstwo realizuje wprawdzie nie wywołane zamówienia, ale nie czyni żadnego wysiłku, aby wykorzystać istniejące na obcym rynku możliwości zbytu,
- przedsiębiorstwo aktywnie wykorzystuje istniejące za granicą możliwości zbytu,
- przedsiębiorstwo eksperymentalnie zaczyna regularnie eksportować do krajów bliskich pod względem dystansu psychicznego,
- przedsiębiorstwo jest już doświadczonym eksporterem w psychicznie bliskich krajach i potrafi dostosowywać optymalną wielkość eksportu do zmieniających się relacji kursowych, taryf celnych itp.,
- kierownictwo wykorzystuje możliwości zbytu istniejące w innych, znacznie bardziej oddalonych pod względem dystansu psychicznego krajach.

Należy zauważyć, że koncepcja Bilkleya i Tesara odnosi się nie tyle do całościowo rozumianego procesu internacjonalizacji, ile do tych jej etapów, w których dominującą formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jest eksport.

Inną sekwencję etapów internacjonalizacji zaproponował Cieślik [1987]. Autor ten podkreśla, że proces internacjonalizacji ma charakter ciągły, a jednocześnie kumulatywny. Przejawia się to w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całokształcie działalności przedsiębiorstwa, rosnącej liczbie krajów będącej terenem ekspansji oraz przechodzeniu od stosunkowo prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji. Cieślik wyodrębnia trzy etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

- etap internacjonalizacji w sferze wymiany towarowej – jest to początkowy etap umiędzynarodowienia, w ramach którego kontakt przedsiębiorstwa z zagranicą następuje poprzez eksport własnych wyrobów i/lub import potrzebnych surowców, materiałów, części, podzespołów itp.,
- etap internacjonalizacji produkcji – pełna konfrontacja przedsiębiorstw z odmiennymi warunkami panującymi na obcych rynkach następuje w momencie podjęcia produkcji za granicą,
- etap ponadnarodowy – jest to najwyższy etap internacjonalizacji, w którym firmy dążą w procesie podejmowania decyzji strategicznych do optymalizacji procesów gospodarczych w skali rynku światowego; traci na znaczeniu tradycyjny podział: kraj macierzysty – rynki zagraniczne.

Następną propozycję uporządkowania etapów międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa przedstawił Korth [1985, s. 7]. Wyróżnił on cztery stopnie internacjonalizacji:

- internacjonalizacja pierwszego stopnia – przedsiębiorstwo prowadzi jedynie pasywne i pośrednie interesy międzynarodowe; taki niski stopień zaangażowania

zowania jest często realizowany za pomocą innego przedsiębiorstwa, które służy jako pośrednik w stosunkach z zagranicznymi odbiorcami i dostawcami; działalnością w skali międzynarodowej zajmuje się już istniejący dział,

- internacjonalizacja drugiego stopnia – przedsiębiorstwo zajmuje się bezpośrednio i w zasadzie samodzielnie swoimi interesami zagranicznymi; chociaż utrzymuje niektórych agentów na rynkach zagranicznych, zaczyna poszukiwać zagranicznych odbiorców i dostawców w sposób raczej czynny niż bierny; na tym szczeblu zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwo prawdopodobnie utworzy dział importu lub eksportu,
- internacjonalizacja trzeciego stopnia – międzynarodowe interesy przedsiębiorstwa nabierają dużego znaczenia w całej jego działalności; chociaż firma nadal jest zasadniczo zorientowana na kraj macierzysty, bezpośrednio zajmuje się importem, eksportem lub produkcją wyrobów i usług w innych krajach; na tym etapie część kierownictwa na stałe lokuje się za granicą; ponadto przedsiębiorstwo ma już całą filię międzynarodową, zamiast jedynie oddziału,
- internacjonalizacja czwartego stopnia – ostatni etap procesu internacjonalizacji; przedsiębiorstwo osiąga ten szczebel wówczas, gdy kierownictwo uważa, że jest ono zorientowane głównie na działalność w skali wielu krajów w odróżnieniu od nastawienia na kraj macierzysty.

Pełniejszą charakterystykę poszczególnych stopni internacjonalizacji ze względu na pięć kryteriów przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1

Cztery stopnie internacjonalizacji według Kortha

	Internacjonalizacja			
	pierwszego stopnia	drugiego stopnia	trzeciego stopnia	czwartego stopnia
Charakter kontaktów z rynkami zagranicznymi	Pośredni, bierny	Bezpośredni, czynny	Bezpośredni czynny	Bezpośredni czynny
Umiejscowienie operacji międzynarodowych	W kraju	W kraju	W kraju i za granicą	W kraju i za granicą
Orientacja firmy	Na kraj	Na kraj	Głównie na kraj	Międzynarodowa (operacje krajowe są traktowane jako część całości)
Rodzaj działalności międzynarodowej	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą
Struktura organizacyjna	Tradycyjna	Wydział międzynarodowy	Filia międzynarodowa	Struktura globalna

Źródło: [Korth, 1985, s. 7], podają za: [Stoner, Wankel, 1997, s. 507]

Należy podkreślić, że znaczna liczba modeli procesu internacjonalizacji doprowadziła do tego, że niektórzy autorzy podjęli próbę grupowania tych modeli. Andersen [1993] dzieli modele internacjonalizacji na dwie grupy:

- model uppsalski (Uppsala Internationalization Model – U-M),
 - modele innowacyjne, traktujące internacjonalizację jako innowację z punktu widzenia firmy (The Innovation-Related Internationalization Models – I-M).
- Drugie ze wspomnianych zostaną przedstawione niżej.

Innowacyjne modele internacjonalizacji i krytyka modelu uppsalskiego

Modele traktujące internacjonalizację z perspektywy innowacji wskazują na sekwencyjność procesu uczenia się w związku z wprowadzaniem innowacji. Decyzja o podjęciu internacjonalizacji rozpatrywana jest jako innowacja z punktu widzenia firmy wychodzącej na rynki zagraniczne. Najbardziej znane modele zaliczane do grupy modeli innowacyjnych zostały przedstawione w tabelicy 2. Modele te różnią się liczbą etapów internacjonalizacji oraz zawartością każdego z nich. Inaczej widziane są w tych modelach motywy podjęcia działalności eksportowej jako pierwszego etapu internacjonalizacji. W modelach Bilkleya i Tesara oraz Czinkoty w pierwszych etapach występuje całkowity brak zainteresowania podjęciem ekspansji zagranicznej – wydaje się, że inicjacja eksportu wymaga zadziałania jakiegoś specjalnego mechanizmu zachęcającego do eksportu („push mechanism”) lub interwencji „agenta zewnętrznego”, spoza firmy. W modelach Cavusgila i Reida firma już w pierwszych etapach jest bardziej aktywna i skłonna do ekspansji. Podjęcie internacjonalizacji może wynikać z wystąpienia „pull mechanism” lub z działania agenta wewnętrznego.

Podstawowa różnica pomiędzy wymienionymi modelami dotyczy postrzegania mechanizmu inicjującego podjęcie internacjonalizacji. Pozostałe różnice mają raczej charakter werbalny, aniżeli rzeczywisty.

Scharakteryzowane sekwencyjne podejście do procesu internacjonalizacji, choć podzielane przez wielu specjalistów z zakresu biznesu międzynarodowego, budzi też pewne wątpliwości. Krytyka formułowana jest z różnych punktów widzenia.

Reid [1983] uważa, że model uppsalski jest zbyt deterministyczny i ogólny. Jego zdaniem dokonywany przez firmę wybór sposobu wejścia, a następnie ekspansji na danym rynku jest bardziej złożony – ma on bardziej selektywny charakter i jest zdeterminowany przez specyficzną sytuację firmy oraz przez pojawiające się na danym rynku zagranicznym szanse. Dlatego firmy wchodząc na rynek mogą wykorzystać każdy sposób wejścia i niekoniecznie muszą to być działania eksportowe. Według Reida teoria kosztów transakcyjnych lepiej wyjaśnia proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa niż model ewolucyjny.

W odniesieniu do modelu uppsalskiego podnoszony jest zarzut, że nie wiadomo, gdzie leżą granice pomiędzy różnymi etapami procesu internacjonalizacji [Turnbull, 1987]. Ten sam autor kwestionuje pogląd, że eksport lub korzystanie

z usług dystrybutora na rynku zagranicznym jest równoznaczne z mniejszym zaangażowaniem (commitment), które także wymagałoby bardziej precyzyjnej definicji.

Tablica 2

Przegląd modeli internacjonalizacji

Bilkey i Tesar (1977)	Cavusgil (1984)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak zainteresowania zarządu eksportem 2. Zarząd zainteresowany realizacją spontanicznych zamówień z zagranicy, ale nie podejmuje starań o rozpatrzenie możliwości działalności eksportowej 3. Zarząd rozważa możliwości aktywnej działalności eksportowej 4. Firma eksperymentuje, eksportując do zbliżonego pod względem psychologicznym kraju 5. Firma staje się doświadczonym eksporterem 6. Zarząd rozważa możliwość eksportu także do innych krajów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing krajowy: Firma sprzedaje tylko na rynku krajowym 2. Faza przed-eksportowa: firma szuka informacji i rozważa możliwości eksportu 3. Zaangażowanie eksperymentalne 4. Aktywne zaangażowanie: eksport do większej liczby krajów – eksport bezpośredni, wzrost sprzedaży eksportowej 5. Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów wybierając między rynkiem lokalnym i rynkami zagranicznymi
Czinkota (1982)	Reid (1981)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma nie interesuje się w ogóle rynkami zagranicznymi 2. Firma częściowo zainteresowana 3. Firma odkrywająca rynki zagraniczne 4. Firma eksperymentująca 5. Doświadczony niewielki eksporter 6. Doświadczony duży eksporter 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Świadomość eksportu: problem rozpoznania możliwości, pojawienie się zapotrzebowania 2. Intencja eksportu: motywy, podejście, oczekiwania 3. Próby eksportu: doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej 4. Rozwój eksportu: efekty zaangażowania w działalność eksportową 5. Akceptacja eksportu: przyjęcie lub odrzucenie działalności eksportowej

Źródło: [Andersen, 1993, s. 213]

Naukowcy prowadzący badania empiryczne wielokrotnie wskazywali, że firmy dokonujące ekspansji zagranicznej niekiedy postępują inaczej, aniżeli sugerowałby model uppsalski. Przykładowo Hedlund i Kverneland [1983] prowadząc badania działań internacjonalizacyjnych firm szwedzkich w Japonii, wykazali, że często strategie wejścia i rozwoju działalności na rynkach zagranicznych polegają na wyborze szybszych i powodujących większe zaangażowanie sposobów wejścia niż te, które implikuje teoria stopniowego, ewolucyjnego i w konsekwencji wolnego procesu internacjonalizacji.

Kolejna wątpliwość podnoszona w odniesieniu do modelu ewolucyjnego dotyczy faktu, że jego logika zawiera sugestię, że internacjonalizacja jest procesem jednokierunkowym (one-directional process) [Jatar, 1992]. Czasami jednak postępowanie firm przebiega w odwrotnym kierunku – międzynarodowa korporacja wchodząc na rynek piwa w Wenezueli, najpierw zainwestowała we własną sieć dystrybucji, a następnie zawarła umowy franchisingowe z niezależnymi podmiotami na eksploatację jednostek tej sieci; Ford dokonał przebudowy konfiguracji zakładów produkcyjnych w Europie, w efekcie czego zakłady

w niektórych krajach zostały zamknięte. Rozpatrując te przypadki w oderwaniu od całościowych strategii firm, zgodnie z modelem uppsalskim postępowanie obu firm można zakwalifikować jako przechodzenie od większego do mniejszego stopnia zaangażowania, co trudno jednak byłoby uznać za uzasadnione.

Ponadto kwestionuje się adekwatność modelu uppsalskiego w odniesieniu do różnych typów produktów i usług [Bridgewater, 2000, s. 187]. W przypadku wielu usług minimalnym stopniem zaangażowania jest budowa sieci franchisingowej, a eksport w ogóle nie wchodzi w rachubę. Wskazuje się także, że korporacje wielonarodowe dysponujące dużymi zasobami oraz posiadające duże doświadczenie międzynarodowe skłonne są do pomijania etapów oznaczających mniejsze zaangażowanie, co zostało wcześniej zasygnalizowane przy omawianiu zjawiska leapfrogging. Należy przypuszczać, że zjawisko przeskakiwania niektórych etapów konwencjonalnego procesu internacjonalizacji będzie się nasilać i nie będzie się odnosić tylko do wielkich korporacji. Przyczynia się do tego dynamiczny rozwój nowoczesnych technik informacyjnych. Internet znosi geograficzne bariery i pozwala na szybkie utworzenie wirtualnych oddziałów firmy na całym świecie. Jego wykorzystanie może istotnie poprawić komunikację firmy internacjonalizującej swoją działalność z dotychczasowymi klientami, dystrybutorami i dostawcami oraz pomóc w znalezieniu kolejnych klientów i dystrybutorów na nowych rynkach.

Kolejna uwaga pod adresem modelu ewolucyjnego dotyczy okoliczności, że w modelu tym nie zwraca się uwagi na zależności, jakie występują pomiędzy różnymi rynkami, na których firma prowadzi ekspansję. Kwestia ta zostanie rozwinięta w podrozdziale poświęconym tzw. sieciowym modelom internacjonalizacji.

Wreszcie ostatni już zarzut odnosi się do zbyt wąskiego rozumienia uczenia się i wiedzy, co ogranicza możliwości wyjaśniania niektórych form internacjonalizacji [Forsgren, 2002, s. 258].

Przedstawione rozważania dotyczące modelu sekwencyjnego można podsumować następującymi uwagami:

- model jest próbą sformułowania prawidłowości, schematu, tendencji w zachowaniu firm podejmujących działania internacjonalizacyjne,
- model ma charakter pozytywny w takim znaczeniu, że zmierza do opisu i wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw w kontekście międzynarodowym,
- warstwa normatywna modelu nie była przez jego twórców eksponowana – sformułowane w modelu prawidłowości posiadają wprawdzie pewną wymowę normatywną (jeśli zbadane firmy zachowywały się w sposób ewolucyjny opisany w modelu, to może to sugerować rekomendację, że dana firma powinna postępować podobnie), ale nie można mówić o jakimś automatyzmie implikacji dla strategii firm rozwijających operacje zagraniczne,
- model odwołuje się do koncepcji ewolucyjnych – wskazuje na sekwencję etapów zaangażowania się firmy w działania zagraniczne i na „przyrostowy”, akumulacyjny charakter procesu internacjonalizacji,
- model wpisuje się w konwencję zarządzania strategicznego, wskazując na znaczenie wzajemnego dopasowania wewnętrznych możliwości firmy (wiedza, zasoby) do otoczenia zagranicznego,

- model nawiązuje do koncepcji behawioralnej teorii firmy – wskazuje na duże znaczenie celów i interesów wewnątrz firmy dla podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej.

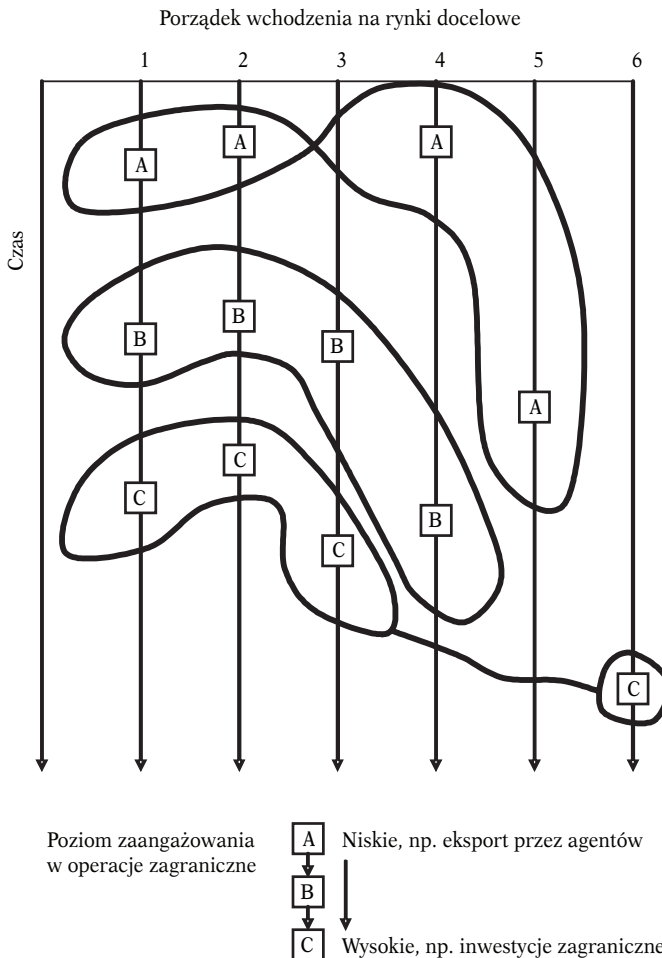
Internacjonalizacja niekonwencjonalna, internacjonalizacja symultaniczna – odpowiedź na niedomagania modeli innowacyjnych i uppsalskiego

Punktem wyjścia do budowy koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej była krytyka modelu sekwencyjnego, a w szczególności podważenie tezy o etapowym i kumulacyjnym charakterze procesu internacjonalizacji. Internacjonalizacja niekonwencjonalna oznacza, że firma niekoniecznie skierowuje ekspansję na rynki najbliższe z punktu widzenia dystansu psychicznego oraz, że proces internacjonalizacji nie przechodzi po kolei przez poszczególne etapy zaproponowane w modelu uppsalskim. Polemika na temat charakteru procesu internacjonalizacji pomiędzy zwolennikami podejścia sekwencyjnego i podejścia niekonwencjonalnego rozpoczęła się bardzo wcześnie, właściwie zaraz po powstaniu koncepcji modelu ewolucyjnego. Należy w tym miejscu przypomnieć, że już twórcy modelu ewolucyjnego zdawali sobie sprawę z tego, że proces internacjonalizacji w przypadku konkretnych firm może przebiegać w sposób nietypowy, niezgodny z ideą sekwencyjnego przechodzenia przez poszczególne etapy. Praktyka gospodarcza zawsze dostarczała wielu przykładów na to, że koncepcja konwencjonalnego i stopniowego procesu internacjonalizacji nie ma charakteru uniwersalnego. Często podejmowane są przez firmy szybkie działania, nie pozostające w zgodzie z tezą o przyrostowym charakterze internacjonalizacji. Jako jedni z pierwszych zwrócili na to uwagę Hedlund i Kverneland [1983]. Ich zdaniem do podejmowania internacjonalizacji w rozumieniu niekonwencjonalnym skłaniają takie okoliczności jak: stabilizacja warunków rynkowych, jednoznaczna tendencja do wzrostu rynku, doświadczenia firm zdobyte na rynku krajowym, a także wiedza zdobyta w trakcie internacjonalizacji działalności na innych rynkach.

Formułuje się bardziej ogólną opinię, że firmy dokonujące ekspansji międzynarodowej, w szczególności duże korporacje międzynarodowe, często omijają (opuszczają), przeskakują niektóre etapy internacjonalizacji ujęte w modelu uppsalskim (tzw. leapfrogging). Jednocześnie wykazują one skłonność do wchodzenia na odległe ze względu na dystans psychiczny rynki w coraz wcześniejszych fazach ekspansji. Tę ostatnią cechę zachowań internacjonalizacyjnych współczesnych firm dobrze ilustrują wyniki badań Norbströma, który zauważył, że szwedzkie firmy częściej zakładają swoje pierwsze przedstawicielstwa handlowe na rynku amerykańskim, brytyjskim lub niemieckim, aniżeli u swoich skandynawskich sąsiadów [Hollensen, 1998, s. 42]. Zjawisko leapfrogging opisujące coraz częściej występujący przebieg procesu internacjonalizacji przedstawiono na rys. 3. Z rysunku wynika, że przedsiębiorstwa stawiające pierwsze kroki w dziedzinie internacjonalizacji postępują zgodnie

z modelem sekwencyjnym (rynek 1). Wraz z upływem czasu i nabywaniem coraz większego doświadczenia międzynarodowego decydują się na ominięcie niektórych etapów i przechodzą bezpośrednio do form działalności zagranicznej cechujących się dużym zaangażowaniem i wysokim stopniem kontroli (rynek 6). Skutkiem takiego sposobu postępowania jest istotne przyspieszenie tempa internacjonalizacji. Postępowania firmy w odniesieniu do rynku 6 nie należy jednak traktować jako całkowitego zaprzeczenia modelu sekwencyjnego. Wejście na rynek 6 należy raczej rozpatrywać w kontekście wcześniejszych doświadczeń internacjonalizacyjnych firmy. W tej perspektywie wejście na rynek 6 nie jest skokiem w nieznaną [Welch, Luostarinen, 1988].

Rysunek 3. Operacje zagraniczne firmy X – zjawisko leapfrogging



Źródło: [Welch, Luostarinen, 1988]

Bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na charakter procesu internacjonalizacji jest struktura organizacyjna firmy prowadzącej ekspansję zagraniczną. Hedlund i Kverneland [1983] wskazywali na przykład, że odchodzeniu od tradycyjnego podejścia do internacjonalizacji może sprzyjać tendencja do decentralizacji struktur przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Czynnikiem zapewniającym firmie wchodzącej na rynek zagraniczny przewagę nad miejscowymi konkurentami może być zdecentralizowana struktura firmy, pozwalająca na sprawne działanie na tym rynku. Występują struktury o charakterze organicznym i hybrydowym, które umożliwiają bardziej elastyczne działanie i funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu.

Zależność pomiędzy charakterem internacjonalizacji a strukturą organizacyjną firmy ma charakter obustronny. Internacjonalizacja implikuje zmiany w strukturze [Stopford, 1972]. Z drugiej strony struktura przedsiębiorstwa w dużym stopniu warunkuje przebieg procesu ekspansji zagranicznej. Należy ponadto zauważyć, że zmiany w szeroko rozumianym otoczeniu międzynarodowym (warunki konkurencji, czynniki socjoekonomiczne i kulturowe, otoczenie polityczne i instytucjonalne), przebiegające niezależnie od firmy, determinują powstanie nowych strategii, metod ekspansji i zmiany podejścia odnośnie do działań na rynkach zagranicznych [Strandskov, 1986].

W literaturze można także spotkać pojęcie internacjonalizacji symultanicznej [Bridgewater, 2000, s. 183]. Modele symultaniczne internacjonalizacji wychodzą ze stanowiska przeciwnego do argumentacji lansowanej w ramach modeli internacjonalizacji konwencjonalnej. W tych drugich punkt wyjścia stanowi obserwacja, że rynki różnią się między sobą i ze względu na znaczne ryzyko ekspansja na nie ma charakter etapowy. W modelach symultanicznych zwraca się natomiast uwagę na globalną konwergencję rynków, zanikanie różnic narodowych, kalifornizację potrzeb klientów w skali globu, ułatwienia w podróżowaniu i komunikowaniu się. Wymienione okoliczności mają sprzyjać równoległemu dokonywaniu ekspansji na wiele rynków i przeskakiwaniu niektórych etapów wyróżnionych w modelu sekwencyjnym. Wydaje się więc, że pojęcie internacjonalizacji symultanicznej można traktować jako synonim pojęcia internacjonalizacji niekonwencjonalnej w opisanym wyżej sensie.

Internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego – nowe spojrzenie na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

W konwencjonalnym podejściu do internacjonalizacji nacisk położony jest na zmienne odnoszące się do poziomu firmy dokonującej umiędzynarodowienia działalności. Można więc w tym przypadku mówić o dominacji podejścia indywidualistycznego, co znajduje potwierdzenie w opinii, że – jak stwierdzono wcześniej – model uppsalski przyjmuje perspektywę behawioralnej teorii firmy. Podstawowym wyróżnikiem podejścia sieciowego (network approach) jest przyjęcie innego punktu widzenia w postrzeganiu życia gospodarczego. Odmienność spojrzenia odnosi się do uwzględnienia kontekstu społecznego

zachowań firmy, który polega na tym, że firma widziana jest jako fragment szerszego systemu wielu aktorów, którzy wzajemnie na siebie wpływają [Knoke, Kuklinski, 1993, s. 173]. Bardzo istotne z tego punktu widzenia są relacje łączące firmę z różnymi podmiotami znajdującymi się w jej otoczeniu. W związku z tym, sieci traktowane są przez niektórych jako trzecia możliwa forma koordynacji życia gospodarczego, obok rynku i hierarchii [Thompson et al., 1993, s. 1-19], w szczególności jako forma pośrednia między rynkiem a hierarchią Williamsona [Thorelli, 1986], [Jarillo, 1998].

Jeśli chodzi o źródła i pochodzenie podejścia sieciowego, to należy wskazać na jego związki z takimi perspektywami badawczymi, jak:

- marketing, a w szczególności relacje pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji [Hakanson, 1982],
- teoria zależności od zasobów (resource dependence model) w analizowaniu związków między organizacjami [Pfeffer, Salancik, 1978],
- teoria wymiany społecznej (social exchange theory) [Cook, Emerson, 1984],
- teoria organizacji branży (theory of industrial organisation) [Porter, 1980],
- nurt nowej ekonomii instytucjonalnej z teorią kosztów transakcyjnych [Williamson, 1975].

Cechą podejścia sieciowego jest wielość nurtów analizy – nie występuje tutaj jeden, jednoznacznie wykształcony paradygmat, który precyzyjnie definiowałby obszar badań. Podejście network jest stosunkowo młode. Jego początki sięgają przełomu lat 70. i 80. dwudziestego wieku.

Kluczowym pojęciem w koncepcji network approach jest pojęcie sieci. Network jest modelem lub metaforą, opisującą zwykle znaczną liczbę jednostek, które połączone są ze sobą systemem różnorodnych powiązań. Network approach jest narzędziem opisu systemu przemysłowego/branżowego (industrial system) – system ten pojmowany jest właśnie jako sieć relacji między firmami, a także innymi podmiotami. W węższym znaczeniu network obejmuje powiązania pomiędzy firmami: relacje wertykalne w ramach określonego łańcucha wartości i relacje horyzontalne, czyli relacje z konkurentami. W szerszym znaczeniu koncepcja network obejmuje dodatkowo relacje diagonalne z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej, takimi jak rząd, instytucje finansowe, agencje reklamowe itp. [Axelsson, Easton, 1992]. Najczęściej jednak przyjmuje się, że system branżowy obejmuje firmy zaangażowane w produkcję, dystrybucję i użytkowanie dóbr i usług. Jeszcze bardziej zawężając można stwierdzić, że podstawowym przedmiotem zainteresowania podejścia sieciowego są stosunki pomiędzy sprzedawcą i nabywcą.

Sieć jest sposobem koordynacji działań firm do niej należących. W sieci brak centralnej jednostki koordynującej (plan, hierarchia), więzi budowane są swobodnie na zasadach podobnych jak na rynku. Koordynacja działań odbywa się jednak poprzez rozmaite więzi; ceny są jedną z wielu, a nie jedyną podstawą zawiązywania więzi. W grę chodzi szerokie spectrum więzi: technologiczne, planistyczne, wiedza, społeczne, ekonomiczne, prawne itp. Ustanawianie i utrzy-

mywanie więzi wymaga nakładu czasu i wysiłku, stąd też zmiany w układzie więzi nie charakteryzują się doskonałą elastycznością. Więzi podlegają nieustannym przeobrażeniom, jedne znikają i pojawiają się nowe, inne są utrzymywane i modyfikowane. Podstawową cechą tych więzi jest ich komplementarny charakter – działania firm utrzymujących więzi wzajemnie się uzupełniają. Równolegle występuje przestrzeń zachowań o charakterze konkurencyjnym – część interesów uczestników sieci mogą charakteryzować sprzeczności.

Wejście na nowy rynek (na przykład zagraniczny) wymaga zbudowania sieci powiązań na tym rynku. Działania firmy na danym rynku branżowym są więc procesem kumulatywnym – relacje są w sposób ciągły ustanawiane, podtrzymywane, rozwijane i zrywane. Sieć charakteryzuje się więc jednocześnie pewnym stopniem stabilności, a z drugiej strony ma charakter dynamiczny.

Network może być pojmowany jako [Easton, 1992, s. 3-25]:

- więzi pomiędzy jednostkami wchodzącymi w jego skład, przy czym wyróżnia się związki o charakterze generalnym i długookresowym (relationships) i związki o charakterze bieżącym, „tu i teraz” (interactions),
- struktura – firmy wchodzące w skład network są raczej współzależne, aniżeli niezależne; współzależność wprowadza ograniczenia do zachowań indywidualnych firm, co oznacza budowanie struktury w szerokim tego słowa znaczeniu,
- pozycja – jest to agregat wzajemnie nakładających się ról danej organizacji (firmy) w stosunku do innych organizacji (firm),
- proces – zmiany więzi pomiędzy firmami, zdominowane przez rozkład władzy (siły) i struktury interesów.

Podstawowa struktura modelu sieciowego obejmuje trzy grupy elementów [Hakansson, Johanson, 1992, s. 28-34]:

- aktorów,
- działania,
- zasoby.

Aktorami mogą być indywidualni ludzie, części firm, firmy i grupy firm. Aktorzy kontrolują działania i/lub zasoby.

Działania oznaczają sytuację, gdy jeden lub kilku aktorów łączy, rozwija, wymienia lub tworzy zasoby używając do tego innych zasobów. Działania mogą polegać na transformacji zasobów (transformation activities) lub na transferze zasobów (transfer activities).

Zasoby są kontrolowane przez aktorów. Zasoby mają charakter heterogeniczny – posiadają atrybuty w niezliczonej liczbie wymiarów.

Trzy wymienione klasy elementów modelu sieciowego połączone są relacjami (więziami). Łącznie tworzy to struktury nazywane sieciami.

W sieci działają cztery grupy sił, które spajają poszczególne elementy [Hakansson, Johanson, 1992, s. 33-34]:

- funkcjonalna współzależność – aktorzy, działania i zasoby są z sobą wzajemnie powiązane funkcjonalnie,
- struktura władzy – pomiędzy aktorami występują relacje władzy; jedni aktorzy wpływają na innych i odwrotnie,

- struktura wiedzy – podejmowanie działalności i używanie zasobów zależy od wiedzy obecnych i wcześniejszych aktorów; wiedza poszczególnych aktorów jest wzajemnie powiązana,
- uzależnienie od przeszłości (intertemporal dependence) – sieć jest zawsze w części produktem swojej historii, jest „zawieszona” w przeszłości.

Ważnym pojęciem w koncepcji network approach jest rynkowa pozycja firmy. Pozycja rynkowa firmy oznacza więzi tej firmy z innymi przedsiębiorstwami. Pozycja jest produktem historii i określa możliwości oraz ograniczenia rozwojowe firmy. Pozycja firmy w sieci obejmuje tzw. mikropozycję i makropozycję [Johanson, Mattsson, 1993, s. 307]. Mikropozycja odnosi się do więzi z inną indywidualną firmą. Mikropozycja oznacza rolę i znaczenie firmy dla innej firmy oraz siłę więzi z inną firmą. Makropozycja odnosi się do więzi danej firmy z siecią jako całością lub z jej częścią. Makropozycja jest opisywana przez tożsamość (charakter) innych firm w sieci, z którymi dana firma posiada bezpośrednie lub pośrednie relacje, rolę i znaczenie danej firmy w sieci oraz siłę związków z innymi firmami. Makropozycja firmy znajduje się pod wpływem współzależności w sieci jako całości i pod wpływem komplementarności poszczególnych mikropozycji w sieci. W tym sensie makropozycja nie jest prostą sumą mikropozycji. Biorąc pod uwagę pozycje firm w sieci można wyróżnić sieci silnie i słabo ustrukturalizowane. Wysoki stopień strukturalizacji oznacza silne współzależności pomiędzy firmami i ich pozycjami oraz klarowne zdefiniowanie pozycji firm. W sieciach charakteryzujących się niskim stopniem strukturalizacji pozycje poszczególnych firm nie są wyraźne, a związki między nimi są słabsze.

W powyższy sposób rozumiane sieci mogą być dzielone w różny sposób. Można na przykład stosować kryterium geograficzne i wydzielać fragmenty sieci ze względu na miejsce ich lokalizacji – w ten sposób mówić można o sieciach narodowych i międzynarodowych. Gdy za kryterium podziału przyjmiemy określone produkty, można wydzielać sieci produkcyjne.

Przynależność firmy do sieci stwarza także ważne konsekwencje dla możliwości pozyskiwania przez firmę zasobów w związku z rozwojem firmy. Każda firma posiada zasoby własne, które może stosować. Firma należąca do sieci uzyskuje także dostęp do zasobów zewnętrznych, obcych należących do innych firm będących w sieci. Pozycje rynkowe firmy w sieci stwarzają jej ograniczony, częściowy dostęp do tych zasobów. Pozycje rynkowe firmy w sieci mogą więc być interpretowane jako częściowo kontrolowane, niewidzialne zasoby (intangible „market assets”), w odróżnieniu od zasobów własnych. W ten sposób firma dzięki przynależności do sieci ma do dyspozycji nie tylko zasoby własne (w pełni kontrolowane), ale także zasoby rynkowe (kontrolowane tylko częściowo w zależności od zajmowanych pozycji).

Zarysowany wyżej network approach stwarza nową, interesującą perspektywę dla ujęcia i interpretacji internacjonalizacji firmy. W konwencji modeli sieciowych internacjonalizacja firmy oznacza ustanawianie i rozwój pozycji w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami w sieci. Innymi słowy chodzi o budowanie i ewolucję więzi z jednostkami zagranicznymi należącymi

do danej sieci produkcyjnej. Może się to odbywać na trzy sposoby [Johanson, Mattsson, 1993, s. 309]:

- poprzez budowanie pozycji w odniesieniu do nowych, zagranicznych jednostek sieci (international extension),
- poprzez rozwój pozycji i zaangażowania zasobów w stosunku do tych zagranicznych jednostek, z którymi firma już posiadała więzi (penetration),
- poprzez zwiększanie koordynacji pomiędzy pozycjami w różnych sieciach narodowych (international integration).

Rozpatrywany z powyższego punktu widzenia stopień internacjonalizacji firmy oznacza zakres, w jakim dana firma zajmuje pozycje w różnych sieciach narodowych oraz jak ważne i jak silnie zintegrowane są te pozycje.

Rozpatrując internacjonalizację firmy z punktu widzenia network approach należy więc wziąć pod uwagę zarówno indywidualną firmę (zasoby własne), jak i sieć, do której ona należy (zasoby rynkowe–market assets). Przyjmując po dwa skrajne warianty w odniesieniu do firmy i do sieci (ryнку), otrzymujemy cztery możliwe sytuacje przedstawione na rysunku 4. Ponieważ firma znajduje się w sieci, nie wystarczy uwzględnić internacjonalizacji samej firmy w znaczeniu mikropozycji, a uzasadnione staje się także wzięcie pod uwagę internacjonalizacji sieci, czyli tzw. makropozycji.

Rysunek 4. Internacjonalizacja i podejście sieciowe: cztery możliwe sytuacje

		stopień internacjonalizacji sieci	
		niski	wysoki
stopień internacjonalizacji firmy	niski	WCZEŚNIE ZACZYNAJĄCY (THE EARLY STARTER)	PÓŹNO ZACZYNAJĄCY (THE LATE STARTER)
	wysoki	SAMOTNY INTERNACJONAL (THE LONELY INTERNATIONAL)	INTERNACJONAL W ZINTERNACJONALIZOWANYM OTOCZENIU (THE INTERNATIONAL AMONG OTHERS)

Źródło: [Johanson, Mattsson, 1993, s. 310]

Zgodnie z tym, co przedstawiono na rys. 4 można wyróżnić cztery sytuacje:

- Wcześnie Zaczynający (the Early Starter),
- Samotny Internacjonal (the Lonely International),
- Późno Zaczynający (the Late Starter),
- Internacjonal w Zinternacjonalizowanym Otoczeniu (the International Among Others).

Pozycja firmy znajdującej się w sytuacji Wcześnie Zaczynającego cechuje się nielicznymi i mało istotnymi związkami z firmami zagranicznymi. Podobnie przedstawia się rzecz z innymi firmami należącymi do sieci. Konkurenci, dostawcy i inne firmy znajdujące się w sieci zarówno te działające na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych mają słabo rozwinięte więzi zagra-

niczne. Wiedza firmy o rynkach zagranicznych jest ograniczona, a doświadczenie w działaniu na nich niewielkie. Podjęcie ekspansji zagranicznej napotyka na trudności w dostosowaniu zasobów własnych oraz trudności z pozyskaniem zasobów obcych. Prawdopodobne wybory firmy znajdującej się w pozycji Wcześnie Zaczynającego związane z wychodzeniem na rynki zagraniczne zależne będą od jej rozmiarów. W przypadku małej firmy często występują następujące okoliczności:

- inicjatywa podjęcia ekspansji zagranicznej pochodzi raczej z zewnątrz,
- wykorzystanie w procesie internacjonalizacji agentów i innych pośredników – mają oni wiedzę i pozycję na rynkach, a współpraca z nimi nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych,
- ekspansja dokonywana jest w pierwszej kolejności na „bliskie” rynki (geograficznie, kulturowo).

Firmy duże, posiadające znaczne zasoby jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, mogą realizować inną strategię. Może ona polegać na dokonaniu nabycia (przejęcia, aquisition) lub na zrealizowaniu inwestycji typu green-field, co zazwyczaj wiąże się jednak ze znacznym ryzykiem. Taka strategia wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych w krótkim okresie. W słabszej wersji strategia ta może być realizowana poprzez zawiązanie joint venture, co z kolei oznacza ograniczenie kontroli na rzecz zmniejszenia ryzyka.

W miarę jak firma staje się coraz bardziej zinternacjonalizowana, przechodzi ona z pozycji Wcześnie Zaczynającego do pozycji Samotnego Internacjonała. Ta ostatnia pozycja oznacza wysokie zaawansowanie umiędzynarodowienia firmy, która jednak porusza się w mało zinternacjonalizowanym otoczeniu rynkowym. Firma taka posiada znaczną wiedzę o często różniących się rynkach zagranicznych, a także ma opanowany repertuar dostosowań zasobów potrzebnych do prowadzenia działań na różnych rynkach. Przewaga nad innymi firmami krajowymi wiąże się nie tylko z wiedzą i z umiejętnościami elastycznego dostosowania zasobów własnych, ale wynika także z relatywnie szerokich możliwości pozyskiwania zasobów obcych. W przypadku firmy zajmującej omawianą pozycję inicjatywy internacjonalizacyjne nie wychodzą raczej od jej partnerów z sieci, gdyż ci cechują się brakiem umiędzynarodowienia. Odwrotnie, Samotny Internacjonał jest często inicjatorem i promotorem posunięć umiędzynarodowiających działalność jego partnerów z sieci. Należy przy tym podkreślić, że Samotny Internacjonał może być zarówno pomostem do rynków zagranicznych dla firm krajowych, jak i pomostem do rynku krajowego dla firm zagranicznych. Działalność Samotnego Internacjonała może także być katalizatorem internacjonalizacji jego konkurentów. Prawdopodobne wybory strategiczne Samotnego Internacjonała będą więc następujące:

- inicjowanie powiązań międzynarodowych,
- pomost na rynki obce dla dostawców i odbiorców krajowych,
- pomost na rynek krajowy dla dostawców zagranicznych.

Dwie podstawowe cechy kolejnej pozycji określanej jako Późno Zaczynający są następujące:

- stosunkowo łatwy dostęp do zinternacjonalizowanych zasobów krajowych – wielu przedstawicieli otoczenia krajowego osiągnęło już znaczący poziom umiędzynarodowienia działalności,
- opóźnienie w internacjonalizacji w stosunku do innych firm krajowych.

Jeśli dostawcy, konsumenci (odbiorcy) i konkurenci jakiejś firmy mają międzynarodowy charakter (sami są umiędzynarodowieni), to nawet typowo krajowa firma posiada w ten sposób wiele pośrednich związków z sieciami zagranicznymi. Relacje posiadane na rynku wewnętrznym mogą sprzyjać wyjściu na rynki zagraniczne. Inwestycje rynkowe poczynione na rynku wewnętrznym mogą być wykorzystane do ekspansji zagranicznej, która w związku z tym nie musi mieć charakteru stopniowego, ograniczonego i ostrożnego, a może mieć charakter śmielszych, większych wejść nawet na nieco bardziej odległe rynki. W sytuacji Późno Zaczynającego duże znaczenie mają rozmiary firmy. W przypadku firmy o relatywnie małych rozmiarach wybory strategiczne pójda prawdopodobnie w następujących kierunkach:

- wąska specjalizacja, orientacja na rozwiązywanie konkretnych, specyficznych problemów występujących w sieci produkcyjnej,
- dość szybkie i radykalne wejście na rynek zagraniczny (np. przedstawicielstwa i filie handlowe) z ewentualnym stosunkowo szybkim podjęciem produkcji za granicą (w przypadku gdy związki z odbiorcami za tym przemawiają – np. planowanie produkcji, techniczne doskonalenie produktu).

W przypadku firmy o większych rozmiarach sytuacja jest bardziej skomplikowana. Firmy, które osiągnęły znaczne rozmiary jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, są zazwyczaj mniej wyspecjalizowane niż firmy o mniejszych rozmiarach. Pozycję dużej firmy znajdującej się w pozycji Późno Zaczynającego cechują następującego okoliczności:

- trudności wejścia na rynki zagraniczne – niecki, które są na tych rynkach do zagospodarowania są zbyt małe,
- nabycia i joint ventures wiążą się ze znaczącym ryzykiem – wynika to z braku doświadczenia w tego rodzaju przedsięwzięciach,
- trudności zajęcia nowych pozycji w ściśle ustrukturalizowanych sieciach (np. najlepsi dystrybutorzy współpracują już z konkurentami).

Porównanie pozycji strategicznych Późno Zaczynającego i Wcześnie Zaczynającego pokazuje dobitnie, jak duże znaczenie w kształtowaniu strategii internacjonalizacji firmy posiada czas.

Cechą sytuacji Internacjonała w Zinternacjonalizowanym Otoczeniu jest wysoki stopień internacjonalizacji firmy i jej otoczenia. Najważniejsze cechy omawianej pozycji są następujące:

- posiadanie licznych, ścisłych i ustrukturalizowanych powiązań z partnerami na wielu rynkach, chodzi nie tylko o powiązania o charakterze hierarchicznym (np. z własnymi filiami lub oddziałami, ale także o powiązania o charakterze zdecentralizowanym poziome i lateralne),
- możliwość wystąpienia efektów synergicznych – powiązania posiadane w jednej sieci mogą być używane do budowania i rozwoju powiązań w innych sieciach,

- możliwość uzyskania korzyści pierwszego ruchu – korzyści takie może przynieść obserwacja rynków o różnym stopniu rozwoju i wykorzystanie form działania sprawdzonych na rynkach bardziej rozwiniętych do podjęcia działalności na rynkach mniej rozwiniętych,
- możliwość wyprzedzającego zauważenia zmian w otoczeniu firmy, jeśli zmiany przenoszą się stopniowo z rynku na rynek,
- potrzeba koordynacji działań zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w ramach sieci,
- często modelem dobrze opisującym sytuację Internacjonała w Zinternacjonalizowanym Otoczeniu jest model konkurencji oligopolistycznej – wejścia dokonywane są na rynki uważane przez konkurentów za ich najważniejsze rynki, aby powstrzymać rywali od podejmowania istotnych posunięć konkurencyjnych na innych rynkach,
- szeroki dostęp do zasobów zewnętrznych wynikający z uczestnictwa w wielu sieciach narodowych – podwyższa to prawdopodobieństwo eksternalizacji transakcji (np. zakup komponentów, podzespołów zamiast samodzielnego ich wytwarzania, czyli przesunięcie od „to make” do „to buy”),
- najczęściej spotykane zmiany pozycji dotyczą raczej pociągnięć, takich jak zawiązywanie joint ventures, podejmowanie fuzji i przejęć. Odróżnia to omawianą pozycję od trzech przedstawionych wcześniej.

Na zakończenie tego podrozdziału należy zwrócić uwagę na kilka ważnych cech podejścia network:

- odejście od indywidualistycznego postrzegania firmy i zaakcentowanie związków z najbliższym otoczeniem (siecią narodową lub branżową),
- wyartykułowanie znaczenia czasu i kumulacyjnego charakteru ewolucji sieci, w tym także procesu internacjonalizacji,
- zwrócenie uwagi na ograniczenie swobody strategicznej (strategic discretion) firm w procesie internacjonalizacji – posunięcia firm są bowiem uwarunkowane sytuacją w sieci.

Twórcy podejścia sieciowego wskazują także na jego specyfikę w porównaniu z dwoma innymi teoriami podejmującymi kwestię internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tzn. teorią internalizacji i teorią internacjonalizacji w ujęciu szkoły uppsalskiej [Johanson, Mattsson, 1993, s. 316-318]. Teoria internalizacji odwołując się do teorii kosztów transakcyjnych zajmuje się eksploatacją i ochroną tworzonych wewnątrz w firmie zasobów niematerialnych (wiedza), natomiast teoria internacjonalizacji w ujęciu sieciowym wskazuje na konieczność stopniowego rozwijania wiedzy o rynku i potrzebę uczenia się od innych firm. Teoria internalizacji nie bierze pod uwagę kumulacyjnego charakteru działań internacjonalizacyjnych, możliwości korzystania z zewnętrznych w stosunku do firmy zasobów, potencjału rozwojowego związków z ramach sieci i współzależności pomiędzy różnymi rynkami narodowymi. Z kolei teoria internacjonalizacji konwencjonalnej cechuje się różnym stopniem adekwatności i przydatności w zależności od tego, w której z czterech możliwych pozycji w sieci znajduje się dana firma (np. dobrze pasuje do pozycji Wcześniej Zaczynający, ale mniej odpowiada pozycji Internacjonał w Zinternacjonalizowanym Otoczeniu).

Zakończenie

Celem niniejszego artykułu była krótka prezentacja wybranych teorii umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Ich przegląd miał umożliwić ustosunkowanie się do tezy, że eksplanans dla ścieżki umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa stanowi posiadana przez nie wiedza i doświadczenie w zakresie aktywności na rynkach zagranicznych. Okazuje się, że kluczowe zmienne wyjaśniające kierunek i formę ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa mogą mieć charakter endogeniczny – pochodzący z wnętrza firmy, w szczególności z jej potencjału konkurencyjnego oraz egzogeniczny, czyli pochodzący z jej otoczenia.

W myśl modelu uppsalskiego postępujące umiędzynarodowienie aktywności firmy, które wiąże się z jej większym zaangażowaniem zasobowym, a więc podejmowaniem również bardziej ryzykownych form ekspansji zagranicznej jest uwarunkowane posiadaniem bardziej wszechstronnej wiedzy o rynku ekspansji. Ujęcie Bilkeya i Tesara [1977], będące modyfikacją modelu ewolucyjnego, również eksponuje znacznie wiedzy i doświadczenia, wskazując, że faza internacjonalizacji firmy jest zdeterminowana m.in. przez długość doświadczenia eksportowego. Późniejsze etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa charakteryzuje posiadanie przez firmę większego/dłuższego doświadczenia w zakresie eksportu. Koncepcje Bilkeya i Tesara, Cavusgila, jak i również Czinkoty [1982] oraz Reida [1981] utożsamiają internacjonalizację z procesem uczenia się w związku z wprowadzaniem innowacji, jaką jest ekspansja na rynki zagraniczne.

Żadna z zaprezentowanych teorii nie ma uniwersalnego zastosowania niezależnie od typu firmy, branży, kraju, czasu istnienia itp. W literaturze zwraca się uwagę na szczególne znaczenie branży działalności firmy i rozmiarów przedsiębiorstwa [Bridgewater, 2000, s. 187]. Należy więc rozróżnić procesy internacjonalizacji zachodzące w sektorach przemysłu przetwórczego i w usługach, w firmach działających na jednym lub niewielkiej liczbie rynków i w firmach wielonarodowych oraz globalnych, a także w firmach małych i dużych. Najnowsze badania w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa zdają się prezentować stanowisko kompromisowe, sprowadzające się do eklektycznego wykorzystania dorobku wszystkich zaprezentowanych teorii w zależności od szeroko rozumianego kontekstu procesu internacjonalizacji firmy.

Bibliografia

- Andersen O., [1993], *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies”, 24 (2).
- Andersen O., Buvik A., [2002], *Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*, „International Business Review”, 11(3).
- Axelsson B., Easton G. (red.), [1992], *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London and New York.
- Bilkey W.J., Tesar G., [1977], *The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies”, 9.
- Bridgewater S., [2000], *The Internationalisation Process and Types of Firms*, in: *International Business. Theories, Policies and Practises*, M. Tayeb (ed.), Pearson Education, Harlow.

- Buckley P.J., Casson M.C., [1976], *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, New York.
- Caves R.E., [1982], *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, MA: Cambridge University Press, Cambridge.
- Cavusgil S.T., [1984], *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, „Journal of Business Research”, 12.
- Chetty S., Eriksson K., [2002], *Mutual Commitment and Experiential Knowledge in Mature International Business Relationship*, „International Business Review”, 11(3).
- Cieślak J., [1987], *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa.
- Cohen W., Levinthal D., [1990], *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly”, 35(1).
- Cook K.S., Emerson R., [1984], *Exchange Networks and the Analysis of Complex Organisations*, „Research of the Sociology of Organisations”, Vol. 3, Greenwich, Conn.
- Czinkota M.R., [1982], *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger Publishers, New York.
- Czinkota M.R., Rivoli P., Ronkainen I.A., [1989], *International Business*, The Dryden Press, Chicago.
- Dunning J.H., [1958], *American Investment in British Manufacturing Industry*, Allen&Unwin, London.
- Easton G., [1992], *Industrial Networks: a review*, in: *Industrial Networks. A New View of Reality*, B. Axelsson, G. Easton (red.) Routledge, London and New York.
- Forsgren M., [2002], *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, „International Business Review”, 11 (3).
- Ghauri P., [2000], *Internationalisation of the Firm*, in: *International Business. Theories, Policies and Practises*, M. Tayeb (ed.), Pearson Education, Harlow.
- Hadjikhani A., Johanson J., [2002], Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm, *International Business Review*, 11(3).
- Hakanson H. (red.), [1982], *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, Wiley, Chichester.
- Hakansson H., Johanson J., [1992], *A model of industrial networks*, in: *Industrial Networks. A New View of Reality*, B. Axelsson, G. Easton (eds.) Routledge, London and New York.
- Hayden C., [1985], *The Handbook of Strategic Expertise*, New York.
- Hedlund G., Kverneland A., [1983], *Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Markets Changing?*, Paper presented at 9th Conference of European International Business Academy, Oslo, December 18-20.
- Hennart J.F., [1982], *A Theory of Multinational Enterprise*, MI: The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Hollensen S., [1998], *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice Hall Europe.
- Hymer S.H., [1976], *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MA: MIT Press, Cambridge.
- Jarillo J.C., [1998], *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, 9.
- Jatar A., [1992], Unpublished PhD Dissertation, Warwick University.
- Johanson J., Vahlne J.E., [1977], *The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, 8(1).
- Johanson J., Mattsson L.G., [1993], *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, in: *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Academic Press, P.J. Buckley, P. Ghauri (red.), London.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., [1975], *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, October.
- Knickerbocker F.T., [1973], *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, MA: Harvard University Press, Cambridge.

- Knoke D., Kuklinski J.H., [1993], *Network analysis: basic concepts*, in: *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*, G. Thompson, J. Frances, R. Levačić, J. Mitchell (red.), SAGE Publications, London.
- Korth Ch.M., [1985], *International Business. Environment and Management*, wyd. 2, Englewood Cliffs, N. J.
- Ohlin B., [1933], *Interregional and International Trade*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Pedersen T., Petersen B., Benito G.R.G., [2002], *Change of foreign operation method: impetus and switching costs*, „International Business Review”, 11(3).
- Pfeffer J., Salancik G., [1978], *The External Control of Organisations*, Harper and Row, New York.
- Porter M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Reid S., [1981], *The decision-maker and export entry and expansion*, „Journal of International Business Studies”, 12, p. 101-112.
- Reid S., [1983], *Firm Internationalization. Transaction Costs and Strategic Choice*, „International Marketing Review”, 2.
- Ricardo D., [1996], *Principles of Political Economy and Taxation*, Amherst, Prometheus Books, New York.
- Smith A., [1954], *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
- Stopford J.M., [1972], *Organizing Multinational Firm: Can the Americans learn from the Europeans?*, The Multinational Company in Europe, in: M.Z. Brooke, H.L. Remmers (red.), Longman, London.
- Stoner J.A.F., Wankel C., [1997], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strandskov J., [1986], *Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firm*, Working Paper, Copenhagen Business School.
- Thompson G., Frances J., Levačić, Mitchell J. (eds.), [1993], *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, Sage Publications, London.
- Thorelli H.B., [1986], *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, 7.
- Turnbull P.W., [1987], *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*, in: *Managing Export Entry and Expansion*, P.J. Rosson, S.D. Reid (red.), Praeger, New York.
- Vernon R., [1966], *International Trade and International Investment in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics”, nr 2.
- Welch L.S., Luostarinen R., [1988], *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management”, 14(2).
- Williamson O.E., [1975], *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*, Free Press, New York.
- Williamson O.E., [1985], *Reflections on the New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” nr 141.
- Yli-Renko H., Autio E., Tontti V., [2002], *Social capital, knowledge, and international growth of technology-based new firms*, „International Business Review”, 11(3).

THE INTERNATIONALIZATION THEORIES OF THE FIRM: A SHORT REVIEW

Summary

The paper discusses some internationalization theories of the firm. The authors look for key factors behind internationalization processes, with a special emphasis on experience and knowledge as the determinants of the internationalization strategy of firms.

The review begins with a presentation of the Uppsala model and the approaches to internationalization developed by Cavusgil; Bilkley and Tesar; Cieřlik; and Korth. Then the authors highlight concepts perceiving internationalization as a kind of innovation in the strategy of the enterprise as well as the concept of simultaneous internationalization. At the end of the paper, the authors draw the reader's attention to a network approach toward internationalization. The analysis made in the paper allows the authors to conclude that the key determinants of the firm's internationalization process come from the competitive potential of the company as well as the firm's environment. Some theories of the foreign expansion of enterprises focus on internal factors, while others stress external factors. It seems that the best method is an eclectic approach and taking advantage of the complementary character of the theories discussed, the authors say.

Keywords: internationalization, firm, theory