

## Jerzy Czupiał

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

# MODELE UMIEJZYNARODOWIENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Streszczenie:** Rozwój umiędzynarodowienia przedsiębiorstw ujawnia różne typy tego procesu. Mówimy o amerykańskim, szwedzkim i polskim modelu umiędzynarodowienia. Model amerykański jest dostosowany do bogatego kraju z wielkim rynkiem wewnętrznym. Model szwedzki jest odpowiedni dla krajów małych i średnich. Model polski rozwinął się w kraju, który zmienia swą gospodarkę z planowanej na rynkową.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, internacjonalizacja, zmiana.

## 1. Wstęp

W drugiej połowie XX i początkach XXI w. szybko rozwijający się proces umiędzynarodawiania gospodarki doprowadził do powstania różnych wzorców, lub inaczej modeli, umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Poniżej zamierzam przedstawić trzy z nich, to jest model amerykański, szwedzki i polski. Każdy z nich był przedmiotem zespołowych badań empirycznych, podejmowanych niezależnie od siebie przez zespoły z różnych ośrodków akademickich, stawiające sobie odmienne cele. Występowały też różnice w okresie prowadzenia tych badań, zwłaszcza w przypadku badań amerykańskich i polskich. Pierwsze z nich prowadzono na początku lat 60. XX w. [Hymer 1976, s. 1], drugie – z końcem lat 90. tego wieku [Czupiał 2000, s. 9].

Ponieważ proces umiędzynarodawiania przedsiębiorstw jest jednym z charakterystycznych zjawisk współczesnego świata, informację o tym, jak on się dokonuje i jakie ku niemu mogą prowadzić drogi, należy uznać za potrzebną i godną poznania. Zespół amerykański, działający w Stanach Zjednoczonych na Uniwersytecie Harvarda, był kierowany przez R. Vernona. Wyniki jego badań zostały opublikowane w 1966 r. [Vernon 1966, s. 190-207]. Model szwedzki powstał mniej więcej w tym samym czasie na uniwersytecie w Uppsali, opracowany przez zespół działający pod kierunkiem S. Carlsona [Carlson 1960, s. 48-51].

Badania polskie zostały przeprowadzone przez zespół pracowników Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu) pod moim kierunkiem [Czupiał 2000, s. 7-27].

## 2. Model amerykański

Model amerykański, przedstawiający ściśle biorąc, międzynarodowy cykl rozwoju produktu, opierał się na założeniu, że rozwój nowych produktów i procesów wymaga intensywnej wzajemnej komunikacji pomiędzy producentami i użytkownikami, co oznaczało, że powinni oni być zlokalizowani blisko siebie, w jednym kraju. Dlatego produkty i ich procesy wytwórcze są najpierw rozwijane w krajach, w których powstają potrzeby, których zaspokojeniu mogą one służyć. Nowe potrzeby powstają zwykle w krajach o wysokim poziomie dochodu na głowę ludności i wysokich kosztach pracy. Ceny nowych produktów są początkowo bardzo wysokie, ale coraz lepsze opanowanie techniki wytwarzania nowych produktów i jej doskonalenie umożliwiają spadek kosztu jednostkowego i ceny, a to z kolei powoduje wzrost popytu i dalszy rozwój produkcji, powodujący wzrost korzyści skali, umożliwiając kolejne obniżki ceny. W rezultacie taniejący produkt może od pewnego momentu być oferowany na rynkach innych, mniej zamożnych państw.

Jeśli popyt na tych nowych rynkach wzrośnie do poziomu uzasadniającego podjęcie opłacalnej produkcji wewnątrz tych krajów, firma dostarczająca je wcześniej za pomocą eksportu z kraju macierzystego może zdecydować się na uruchomienie lokalnej produkcji w nowym kraju lub krajach, które będą teraz krajami goszczącymi jednostkę zależną firmy międzynarodowej. Rozwój popytu na nowy produkt na rynkach krajów goszczących, pozwalający na dalszą obniżkę kosztów i cen, może skłonić firmę do zrezygnowania z produkowania tego wyrobu w kraju macierzystym, gdyż jego wyższy poziom kosztów w tym kraju uczyni ów produkt niekonkurencyj-

**Tabela 1.** Model cyklu międzynarodowego rozwoju produktu

<p>Etap 1. Pojawienie się nowego produktu lub metody wytwarzania na rynku wewnętrznym i ich rozwój dla potrzeb tego rynku.</p>
<p>Etap 2. Stopniowa obniżka kosztu jednostkowego nowego produktu lub stosowania nowej metody wytwórczej sprawia, że stają się one konkurencyjne również na rynkach innych krajów.</p>
<p>Etap 3. Perspektywa dalszego obniżenia kosztów produkcji skłania firmę wytwarzającą nowy produkt, lub stosującą nową metodę wytwarzania, do uruchomienia danej produkcji w kraju goszczącym, o sprzyjających warunkach do dalszego jej rozwoju.</p>
<p>Etap 4. Wytwarzanie produktu (stosowanie metody) w kraju macierzystym przedsiębiorstwa zostaje zaniechane, gdyż na rynku wewnętrznym zdobyły przewagę konkurencyjną wyroby importowane z kraju goszczącego, wytworzone przez jednostkę zależną od firmy macierzystej.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Vernon, *International investment and international trade in the product cycle*, „Quarterly Journal of Economics”, May 1966, s. 190-207.

nym wobec podobnych produktów oferowanych przez zagraniczne jednostki tej samej firmy. W ten sposób cykl rozwoju danego produktu zostaje zamknięty, obejmując w typowym przypadku cztery etapy (zob. tab. 1).

Ponieważ wejście do gospodarki kraju goszczącego może dokonać się różnymi sposobami, np. za pomocą eksportu lub sprzedaży licencji, warto zwrócić uwagę na typowe przyczyny zaangażowania się firm w produkcję zagraniczną. Z perspektywy amerykańskiej można je ująć w sposób przedstawiony w tabeli 2.

**Tabela 2.** Typowe przyczyny zaangażowania się firm w produkcję zagraniczną

Lp.	Wyszczególnienie
1	Chęć ominięcia barier celnych i innych ograniczeń importowych.
2	Eliminacja lub redukcja wysokich kosztów transportu i in.
3	Chęć zapewnienia sobie dużego udziału w szybko rozwijającym się rynku zagranicznym.
4	Uzyskanie szansy szybkiego reagowania na zmieniający się popyt w kraju goszczącym.
5	Poprawa stosunków z nabywcami i władzami obcego kraju.
6	Lepszy serwis, korzystający z bazy lokalnego producenta.
7	Uzyskanie korzyści, które oferuje rząd.
8	Korzyści integracji pionowej.
9	Podążanie za głównym klientem, jeśli ten zdecydował się wejść do obcego kraju.
10	Wysokie koszty B+R w niektórych przemysłach.
11	Pełniejsze wykorzystanie wysoko cenionej marki wyrobów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. H. Robock, K. Simmonds, *International business and multinational enterprises*, Irwin, Homewood (Illinois) 1983, s. 370-400.

Wymienione w tabeli 2 przyczyny zainteresowania firm umiędzynarodowieniem ich działalności w formie lokalizacji produkcji w krajach goszczących stanowiły ważne źródło zysków przedsiębiorstw i przyczyniły się w istotny sposób do zdynamizowania ich rozwoju.

### 3. Szwedzki model umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Międzynarodowy cykl rozwoju produktu odpowiadał, jako model umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, realiom amerykańskim, gdzie wielki rynek wewnętrzny i wysoki poziom zamożności społeczeństwa były wstępnymi warunkami sprawdzenia się tej teorii. Natomiast nie pasował do sytuacji średnich i małych krajów, których rynek wewnętrzny często nie mógł zapewnić wystarczającego popytu dla osiągnięcia korzyści skali w procesie rozwoju nowych produktów i nowych technologii.

W należącej właśnie do grupy tych krajów Szwecji, której gospodarka była ponadto silnie powiązana z rynkami innych państw, podjęto wspomniane już badania nad modelem rozwoju zagranicznych inwestycji bezpośrednich pasującym do sytuacji krajów małych i średnich na uniwersytecie w Uppsali [Johanson, Vahlne 2003, s. 15]. Było rzeczą oczywistą, że kraje te nie mogą czekać, aż nowy produkt „dojrze-

je” do eksportu na inne rynki na rynku wewnętrznym. Przedsiębiorstwo musi wejść na obce rynki wcześniej, bo własny rynek wewnętrzny nie umożliwia osiągnięcia opłacalnej skali produkcji. Jeśli potrzeba wczesnego wejścia z ofertą na obce rynki została udowodniona, to pozostawało jeszcze dokonanie wyboru rynków zagranicznych, na które należało wejść w pierwszej kolejności, oraz sposobu działania na tych rynkach.

Szwedzki program badawczy w zakresie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw miał charakter empiryczny, tzn. członkowie zespołu badawczego przeprowadzali wywiady w szwedzkich przedsiębiorstwach międzynarodowych, jak dokonano wyboru kraju goszczącego. Badający wiedzieli z teorii, że taka decyzja wymaga obszernego zbioru danych dotyczących rynku i gospodarki oraz wnikliwej analizy zebranego materiału. Okazało się jednak, że poszerzenie działalności firmy na nowe kraje prawie zawsze odbywało się w okolicznościach, które powodowały, że tylko jedna „alternatywa” była możliwa. W wielu przypadkach decyzje lokalizacyjne były podejmowane bez należytego przygotowania, a czas na podjęcie decyzji był bardzo krótki. Do typowych należały sytuacje, w których znalezienie osoby zainteresowanej reprezentowaniem firmy w obcym kraju było przypadkowe. Czasami osoba, która kupowała szwedzkie produkty i w obecnym kraju je odsprzedawała, robiła to bez żadnej formalnej umowy między firmami. Zatem przynajmniej początkowo proces wchodzenia do gospodarki innego kraju różnił się od teorii, przewidującej poprzedzenie decyzji w tej sprawie wnikliwą analizą rynku i gospodarki kraju goszczącego. Decyzjami zdawały się rządzić przypadek i osobiste kontakty.

Wyniki badań nad umiędzynarodowieniem szwedzkich przedsiębiorstw skłaniają do stwierdzenia, że ważnym czynnikiem wpływającym na wybór kraju goszczącego jest **dystans psychiczny** dzielący oba kraje uwikłane w proces umiędzynarodowienia, tzn. kraj macierzysty inwestora i kraj potencjalnie goszczący. Na ów psychiczny dystans składają się różnice pomiędzy tymi krajami w zakresie prawa biznesowego, języka, poziomu rozwoju ekonomicznego i poziomu edukacji. W omawianym przypadku firm szwedzkich, badając ok. 1000 zagranicznych jednostek zależnych w obcych krajach, wykazano, że jednostki te powstawały z biegiem czasu w kolejności, która odpowiadała rozmiarom owego dystansu psychicznego, tzn. poczynając od przypadku, w którym dystans ten był najkrótszy. Zgodnie z tą regułą, wiele szwedzkich firm zakładało najpierw swe jednostki zależne w Norwegii, później w innych krajach nordyckich, dopiero potem w innych krajach europejskich, a w końcu – w krajach zaoceanicznych. Wniosek teoretyczny sformułowany na podstawie wyników tych badań był taki, że brak wiedzy o rynku i gospodarce potencjalnych krajów goszczących jest ważnym czynnikiem ograniczającym umiędzynarodowienie przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o kolejność podejmowanych faz lub czynności dotyczących umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, to zwykle rozpoczynano je od porozumienia z agentem, który działał jako przedstawiciel szwedzkiej firmy w danym kraju gosz-

czącym. Porozumienie to mogło być poprzedzone niesformalizowaną współpracą przyszłego agenta z firmą, o czym wspominałem już wcześniej. Następnym krokiem było założenie biura sprzedaży i magazynu towarów firmy w kraju goszczącym, a ostatecznie, w niektórych przypadkach, uruchamiano na miejscu produkcję szwedzkich towarów. W sumie więc cały proces przebiegał w czterech etapach (zob. tab. 3).

**Tabela 3.** Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w modelu szwedzkim

<p>Etap 1. Niesformalizowana współpraca z agentem w zakresie sprzedaży szwedzkich produktów na rynkach państw obcych.</p>
<p>Etap 2. Zawarcie umowy z agentem reprezentującym szwedzką firmę na obcym rynku.</p>
<p>Etap 3. Założenie w obcym kraju biura sprzedaży i magazynu towarów firmy.</p>
<p>Etap 4. Uruchomienie w kraju goszczącym produkcji szwedzkich towarów.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Blomstermo, D. D. Sharma (red.), *Learning in the internationalisation process of firms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003, s. 3-15.

Oczywiście, nie w każdym przypadku wyjścia poza granice kraju macierzystego działalność firmy obejmowała wszystkie cztery wymienione etapy. W niektórych sytuacjach mogło nie dojść do uruchomienia w kraju goszczącym produkcji, a nawet biura sprzedaży i magazynu handlowego, ale pełny ogólny schemat składał się z tych właśnie czterech kroków w procesie umiędzynarodowienia szwedzkiej firmy. Proces ten podkreślał rolę wiedzy o obcym rynku i gospodarce w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa, gdyż każdy wcześniejszy krok był oparty na ograniczonej wiedzy i równocześnie oznaczał, że firma uczy się czegoś nowego, co może stworzyć później bazę dla dokonania dalszego kroku.

W porównaniu z modelem amerykańskim mamy tu więc do czynienia ze znacznie wcześniejszym rozpoczęciem procesu umiędzynarodowienia z punktu widzenia technicznej i handlowej dojrzałości produktu, a w samym w procesie umiędzynarodowienia większą rolę, przynajmniej początkowo, zdają się odgrywać powiązania nieformalne między firmą i jej zagranicznym „agentem”, a raczej „wolontariuszem – agentem”.

W obu modelach, ale zwłaszcza w modelu szwedzkim, w którym proces umiędzynarodowienia rozpoczyna się stosunkowo wcześnie, krytyczną rolę odgrywają dwa czynniki: **wiedza i zaangażowanie**. Stanowią one klucz do zrozumienia procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i zarazem efektywne narzędzia budowy jego modelu.

## 4. Rola wiedzy

Aby wyjaśnić, na czym polega rola **wiedzy** w procesie umiędzynarodowienia, przypomnijmy, że rozróżniamy dwa rodzaje wiedzy: wiedzę **obiektywną** i wiedzę **eksperymentalną**. Wiedza obiektywna jest zawarta w projektach, rysunkach, obliczeniach, formułach, podręcznikach, rozprawach naukowych itp. Można jej nauczać w formie wykładu, gromadzić i transferować. Wiedza doświadczalna natomiast może być nabywana tylko dzięki doświadczeniu, z pierwszej ręki. Dotyczy ona zmiany wiedzy ludzi w wyniku ich działalności. Prostym przykładem wiedzy eksperymentalnej jest wiedza, jaką ludzie uzyskują wzajemnie od siebie, kiedy razem pracują. Ponieważ każda jednostka jest unikatowa, nie można poznać określonej osoby i dowiedzieć się, jak ona funkcjonuje, bez współpracy z nią. Aby się wzajemnie poznać, konieczna jest wspólna praca i współdziałanie w zmieniających się sytuacjach.

Niemal tak samo rzecz ma się z firmami. Każda firma jest unikatowa i można ją zrozumieć tylko współdziałając z nią. Proste i niedwuznaczne kwestie mogą być poznane dzięki wiedzy obiektywnej, podczas gdy trudne i niejasne sytuacje dotyczące ludzi i organizacji mogą być pojęte tylko dzięki osobistemu doświadczeniu. Do tego typu przypadków należą warunki rynkowe. Stąd wiedza eksperymentalna jest decydująca dla efektywnego wejścia na obcy rynek. Podobnie doświadczenie jest potrzebne do zidentyfikowania nowych możliwości biznesowych. Wiedza obiektywna pozwala tylko sformułować teoretyczne możliwości biznesu. Wiedza eksperymentalna, która jest blisko związana z wiedzą milczącą, nie dającą się w pełni opisać słownie czy w innej formie, jest pokrewna emocjom i intuicji.

Doświadczenia są powiązane ze szczególnymi kontekstami, rynkami i klientami. Dlatego wiedza doświadczalna nabyta w jednych warunkach nie może być stosowana w innych. W nowych warunkach trzeba zdobywać nowe doświadczenie. Oczywiście, powtarzanie procesu uczenia się pozwala zwykle szybciej opanować nową wiedzę doświadczalną, ale nie zmienia to faktu, że jest ona inna. Doświadczenie umożliwia także interpretowanie i stosowanie wiedzy obiektywnej w konkretnej, specyficznej sytuacji.

W badaniach zespołu szwedzkiego nad modelem umiędzynarodowienia firm wywiady z kierownikami zaangażowanymi w międzynarodowym biznesie skłoniły badaczy do wyraźnego podkreślenia roli wiedzy eksperymentalnej w modelowaniu zachowań rynkowych. W szczególności zaś ich stwierdzenie dużego znaczenia rozwoju długookresowych stosunków z klientami wykazało, że realne firmy nie działają na teoretycznych rynkach rządzonych tylko przez bezosobowe mechanizmy cen. Realne firmy współpracują z innymi firmami i ich kierownikami, przy czym są z sobą połączone niezliczonymi, bardziej lub mniej złożonymi i niewidzialnymi powiązaniem na rynkach i poza nimi, w różnych płaszczyznach: technicznych, społecznych i kulturowych.

Podjęcie do wiedzy doświadczalnej w modelu szwedzkim byłoby niepełne, gdybyśmy nie zwrócili uwagi na dwa jej rodzaje. Jeden dotyczy warunków na kon-

kretnym rynku. Ten rodzaj wiedzy eksperymentalnej możemy więc nazwać wiedzą **rynkową**. Polega ona na znajomości klientów, dostawców, agencji rządowych i innych oraz różnego rodzaju stosunków pomiędzy tymi aktorami rynkowymi. Wiedza ta może być pozyskana tylko dzięki doświadczeniu na konkretnym rynku i nie może być przydatna na innych rynkach.

Drugi rodzaj wiedzy doświadczalnej dotyczy samej firmy i jej zdolności tworzenia i zarządzania międzynarodowymi operacjami. Ten rodzaj wiedzy doświadczalnej nazwiemy więc **znajomością firmy**. W odróżnieniu od poprzedniego rodzaju wiedza ta nie jest związana z żadnym konkretnym rynkiem. Dotyczy własnych zasobów firmy i jej zdolności do rozwijania międzynarodowych operacji. Jest potrzebna do tego, by sensownie zdecydować, co firma może w danej sytuacji uczynić, zgodnie ze swymi strategicznymi i taktycznymi celami. W budowaniu i realizacji modelu umiędzynarodowienia ten rodzaj wiedzy może służyć wyjaśnieniu, dlaczego w konkretnym przypadku firma nie może łatwo przyspieszyć swego umiędzynarodowienia za pomocą zatrudnienia nowych pracowników i kierowników z odpowiednim doświadczeniem rynkowym lub przez przejęcie istniejącej już jednostki z takim doświadczeniem, jeśli ich doświadczenie nie jest kompatybilne z zasobami i zdolnościami firmy. W przeciwnym wypadku bowiem firma może wejść w zgubne dla siebie międzynarodowe układy i zobowiązania.

## 5. Rola działalności bieżącej firmy ma zasadnicze znaczenie dla jej umiędzynarodowienia

W swej działalności bieżącej menedżerowie mają do czynienia z klientami, pośrednikami, dostawcami, władzami i innymi ważnymi dla firmy interesariuszami. Bieżąca działalność zawiera również pewne efekty dynamiczne. Pierwszym z nich jest wspomniany już efekt uczenia się – kształtowanie wiedzy eksperymentalnej. We współdziałaniu z innymi aktorami na rynku i poza nim możliwe jest uczenie się o ich potrzebach, strategiach, warunkach i sposobach działania.

Drugim efektem dynamicznym działalności bieżącej jest efekt zaangażowania. Przez współdziałanie z innymi aktorami na rynku firma tworzy i rozwija z nimi kanały komunikacyjne. Działając, buduje też zaufanie między uczestnikami gry rynkowej i to zaufanie jest ważnym elementem w procesie tworzenia zaangażowania. Decydująca rola działalności bieżącej jest głównym powodem, dla którego model szwedzki został określony jako model **procesu** umiędzynarodowienia. Bieżąca działalność firmy ma ciągły wpływ na jej umiędzynarodowienie, okresowo przerywany na skutek nieciągłości zdarzeń, wynikającej z wielkich decyzji inwestycyjnych lub efektów uczenia się, wywołanych nieoczekiwanymi problemami i możliwościami. W powyższej conceptualizacji modelu procesu umiędzynarodowienia używamy pojęcia „**proces**” dla podkreślenia cechy ciągłości w tym rozwoju, choć umiędzynarodowienie może być także skutkiem nieciągłości zachodzących zmian, która także jest elementem procesu.

Rola bieżącej działalności w procesie umiędzynarodowienia tłumaczy również, dlaczego firmy zwykle nie zwiększają swych międzynarodowych operacji z szybkością i na skalę, którą zewnętrzny obserwator mógłby uznać za uzasadnioną. Jednak decyzje dotyczące zaangażowania zasobów firmy muszą być na ogół oparte na bardziej wnikliwej znajomości warunków rynkowych niż ta, którą można pozyskać w inny sposób niż przez doświadczenie, a ono wymaga czasu. Pewne odstępstwa od tej reguły, o których wspomniałem wcześniej, dotyczą początkowego okresu umiędzynarodowienia. Również zatrudnienie nowych menedżerów z odpowiednią wiedzą rynkową nie jest skutecznym rozwiązaniem problemów uczenia się dla potrzeb intensyfikacji procesu umiędzynarodowienia, bo od takich menedżerów nie można oczekiwać, że będą posiadali także stosowną wiedzę o zasobach i kompetencjach firmy.

## 6. Rynkowe zaangażowanie

Trzecim kluczowym pojęciem szwedzkiego modelu umiędzynarodowienia jest **zaangażowanie**. W latach 60. i 70. ubiegłego wieku wiedza na temat umiędzynarodowienia biznesu pozostawała głównie pod wpływem teorii międzynarodowego cyklu produktu Vernona oraz teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich, konceptualizowanych przez Hymera [Hymer 1976, s. 22] i Kindlebergera [Kindleberger 1968, s. 74]. Zarówno teoria cyklu produktu, jak i teoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich podkreślały znaczenie inwestowania w obcy przemysł przetwórczy dla umiędzynarodowienia firmy. Obserwacje zespołu szwedzkiego dotyczące umiędzynarodowienia firm macierzystych wykazały jednak, że oprócz inwestycji bezpośrednich, skierowanych głównie do zagranicznych przemysłów przetwórczych, silne długookresowe skutki dla umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wywierają także inwestycje w marketing i sprzedaż. Ponieważ marketing i sprzedaż nie są oparte na decyzjach inwestycyjnych w takim stopniu jak zagraniczna produkcja, twórcy modelu szwedzkiego, w którym działalność marketingowa i sprzedaż odgrywają szczególnie ważną rolę jako formy umiędzynarodowienia, postanowili określić łączne wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwo w tych trzech obszarach jako międzynarodowe **zaangażowanie** firmy, podkreślając równocześnie, że dodatkowo wzbogacają to pojęcie o czynniki społeczne i organizacyjne, wpływające na umiędzynarodowienie. W ten sposób otrzymano nowy, wzbogacony element modelu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa – **zaangażowanie**.

To nowe pojęcie ma dwa wymiary. Jednym jest rozmiar zaangażowania, który koresponduje dość dobrze z poziomem dokonanych inwestycji zagranicznych. Drugim jest stopień zaangażowania, pojęcie zajmujące w modelu bardziej centralne miejsce, włączające firmę do międzynarodowych operacji, a bardziej konkretnie – wiążące je z określonymi rynkami i podkreślające, że zobowiązanie nie będzie mogło być łatwo cofnięte, a w przypadku pojawienia się zagrożeń będzie bronione. Zaangażowanie firmy tworzy bowiem współzależności, które z kolei prowadzą do



potrzeby obrony zaangażowania. To tłumaczy, dlaczego firmy często angażują się w komplementarne operacje na rynkach, na których już operują. Inaczej rzecz wygląda z inwestycjami, które często mogą być sprzedawane lub odstępowane. Ponadto stopień zaangażowania jest zależny w znacznym zakresie od struktury zasobów i kompetencji firmy rozwiniętych w kraju macierzystym.

## 7. Decyzje dotyczące zaangażowania się firmy

Są one czwartym ważnym pojęciem szwedzkiego modelu umiędzynarodowienia. Równocześnie wiążą one model z ZIB, skupiając uwagę bardziej na behawioralnych aspektach decyzji niż na opisie ekonomicznym. Przede wszystkim wskazano, że decyzje dotyczące zaangażowania firmy w biznes międzynarodowy są rezultatem przemyśleń na temat spodziewanych możliwości i problemów wynikających z ewentualnego podjęcia konkretnej decyzji. Skuteczność owych przemyśleń, trafność wniosków i wyniki decyzji będą oczywiście zależały od posiadania odpowiedniej wiedzy doświadczalnej i umiejętności posługiwania się nią przez decydenta. Ze względu na ów czynnik wiedzy nowe decyzje dotyczące zaangażowania się firmy będą zwykle pokrewne tym operacjom, w które firma już się angażowała w przeszłości lub jest zaangażowana. Jednym z powodów tego pokrewieństwa jest fakt, że nowe okazje są zwykle identyfikowane przez tych, którzy w firmie pracują i którzy dzięki temu są świadomi potrzeb, możliwości oraz ograniczeń angażowania się przedsiębiorstwa w nowe operacje międzynarodowe lub rozwijania już podjętych. Z perspektywy modelu umiędzynarodowienia istotne jest, że nowe zaangażowania są podejmowane pod wpływem doświadczeń i następują zwykle w tych dziedzinach, w których doświadczenia zostały przez firmę nabyte.

## 8. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw polskich

Polska należy do krajów średniej wielkości i dlatego nasze przedsiębiorstwa powinny być szczególnie zainteresowane szwedzkim modelem umiędzynarodowienia. Jednak specyficzna transformacja naszej gospodarki w gospodarkę rynkową sprawiła, że większość dużych polskich przedsiębiorstw wystąpiła w procesie umiędzynarodowienia w roli biernej, tzn. została wykupiona przez firmy zagraniczne i przekształcona w ich jednostki zależne, z siedzibą w Polsce jako kraju goszczącym. Zamiast więc pomnażać kapitał, zakładać filie w obcych krajach, zdobywać wiedzę doświadczalną, jak wchodzić do gospodarki obcego kraju i na obce rynki, polskie przedsiębiorstwa musiały się nauczyć, po przekształceniach własnościowych, jak przyswoić sobie umiejętność funkcjonowania w ramach obcej organizacji w sposób spełniający oczekiwania nowych właścicieli – zagranicznych inwestorów [Czupiał 2000, s. 7-24].

Specyficznymi cechami polskiej drogi do umiędzynarodowienia przedsiębiorstw są więc następujące cechy:

1. Bierna rola polskich przedsiębiorstw, które nie wkraczały do obcych gospodarek, by tam tworzyć własne filie, nowe wartości oraz pomnażać kapitał, lecz same zostały przejęte przez zagranicznych inwestorów i przekształcone w jednostki zależne obcych przedsiębiorstw; w ten sposób, nie zmieniając realnej lokalizacji, przeszły one metamorfozę z jednostek działających w kraju macierzystym w jednostki działające w obcym kraju, bo Polska stała się dla nich krajem goszczącym.

2. Brak liczących się zagranicznych inwestycji bezpośrednich ze strony polskich inwestorów.

3. Skromny zasób wiedzy doświadczalnej polskich menedżerów w dziedzinie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, który w przyszłości może stanowić barierę umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw.

## 9. Wnioski

Wiedza o przedstawionych powyżej modelach umiędzynarodowienia i ich uwarunkowaniach pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków.

1. Model amerykański, oparty na szczególnych korzyściach płynących z ogromnego i bogatego rynku wewnętrznego Stanów Zjednoczonych, wskazuje nam ciągle jeszcze niedoceniane i niewykorzystane możliwości umiędzynarodowienia gospodarki w ogóle, a przedsiębiorstw w szczególności, dzięki naszej obecności w Unii Europejskiej. Wprawdzie nie znosi ona rynków narodowych, ale ściślej wiąże i to ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznie słabszych partnerów.

2. Zaprezentowany bardziej szczegółowo szwedzki model umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wydaje się w przyszłości bardzo atrakcyjny dla Polski. Przemysła i umiejętnego dostosowania do naszych warunków wymagają zwłaszcza takie jego elementy, jak szczególna rola wiedzy, znaczenie działalności bieżącej przedsiębiorstwa w procesie jego umiędzynarodowienia, rynkowe zaangażowanie i decyzje w tej sprawie.

3. Polski model umiędzynarodowienia przedsiębiorstw jawi się jako konsekwencja obranej drogi przekształceń systemowych. Zawiera on elementy, które w dłuższym okresie mogą zubażać nasz rozwój gospodarczy i społeczny. Są to w szczególności: nikła zdolność naszych przedsiębiorstw do podejmowania działalności gospodarczej i tworzenia wartości w innych krajach oraz brak dostępu do wiedzy doświadczalnej na ten temat, degradujący naszą klasę menedżerską.

## Literatura

- Blomstermo A., Sharma D.D. (red.), *Learning in the internationalisation process of firms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
- Carlson S., *The institute of business studies at the University of Uppsala*, „Skandinaviska Banken Quarterly Review” 1960, nr 43 (2).

- Czupiał J. (red.), *Strategie przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Hymers S., *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge (Massachusetts) 1976.
- Johanson J., Vahlne J.E., *Building a model of firm internationalization*, [w:] A. Blomstermo, D.D. Sharma (red.), *Learning in the internationalisation process of firms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
- Kindleberger Ch., *American business abroad*, Yale University Press, New York 1968.
- Robock S.H., Simmonds K., *International business and multinational enterprises*, Irwin, Homewood (Illinois) 1983.
- Vernon R., *International investment and international trade in the product cycle*, „Quarterly Journal of Economics”, May 1966.

## MODELS OF THE ENTERPRISE INTERNATIONALIZATION

**Summary:** The development of firms internationalization reveals different types of these processes. We can talk about American, Swedish and Polish models of internationalization. The American model is adopted to the rich country with a big international market. The Swedish model is suitable for small or medium countries. The Polish model is developed in a country which is changing its economy from plan to market one.