

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dziędzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dziędzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzi osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Mirosław Jarosiński

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: mjaros@sgh.waw.pl

**SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU
KRAJOWYM BARIERĄ DO INTERNACJONALIZACJI**

**FIRM'S SUCCESS ON THE HOME MARKET
AS A BARRIER TO INTERNATIONALISATION**

DOI: 10.15611/pn.2016.444.20

Streszczenie: Współcześnie wydaje się, że dostęp do rynków zagranicznych jest tak łatwy, że każde przedsiębiorstwo, które z sukcesem działa na rynku krajowym, powinno podjąć internacjonalizację. Tymczasem, jak pokazuje obserwacja życia gospodarczego i wyniki różnych badań, znaczna część polskich przedsiębiorstw działa wyłącznie na rynku krajowym. Artykuł przedstawia wyniki badań jakościowych dotyczących barier internacjonalizacji, przeprowadzonych na celowo dobranej próbie sześciu polskich przedsiębiorstw, które odniosły sukces na rynku krajowym, ale nie rozpoczęły internacjonalizacji. Wyniki badań pokazują, że co prawda istnieje wiele barier powstrzymujących badane przedsiębiorstwa przed umiędzynarodowieniem, ale na pierwsze miejsce wysuwają się bariery menedżerskie. Natomiast bariera wiedzy o rynkach zagranicznych i bariera kapitałowa nie mają dla badanych przedsiębiorstw aż tak dużego znaczenia.

Słowa kluczowe: strategia, internacjonalizacja, bariery internacjonalizacji.

Summary: At present it seems that it is so easy to access foreign markets that every firm successfully operating on the home market should undertake internationalisation. However, the everyday observations and some research results prove that the major share of Polish firms operates on the home market only. The paper presents the results of qualitative research concerning barriers to internationalization carried out on the sample of six Polish firms which succeeded on Polish market but did not become international ones. The research results indicate that although there are many barriers stopping studied firms from internationalisation the most important ones are the managerial barriers. Informational and capital barriers are less important for the studied firms.

Keywords: strategy, internationalisation, internationalisation barriers.

1. Wstęp

Dziś, w dobie globalizacji, kiedy inne rynki krajowe, zwłaszcza w ramach jednolitego rynku europejskiego, znajdują się w zasięgu ręki, a współczesne technologie informacji i komunikacji pozwalają na łatwy i bezpośredni kontakt z klientem na całym świecie, wydaje się, że wyjście z ofertą na rynek międzynarodowy dla przedsiębiorstw, które już osiągnęły sukces na swoim rynku krajowym, będzie czymś naturalnym. Tymczasem okazuje się, że wiele polskich przedsiębiorstw, które mogłyby sobie na to pozwolić, ogranicza się do działania na rynku krajowym. Ciekawość badawczą budzą zatem bariery, które stoją na drodze do ich internacjonalizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań statutowych nt. „Bariery umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw posiadających wystarczający potencjał do internacjonalizacji”¹. W artykule zostanie najpierw przedstawione nawiązanie do teorii rozwoju przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym w powiązaniu z krótkim przedstawieniem barier umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, a następnie zostaną zaprezentowane najważniejsze wyniki badań przeprowadzonych przez autora.

2. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw

Jak dotąd brak jest w literaturze przedmiotu jednej spójnej teorii umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Wyjaśnienia podstaw tego zjawiska doszukuje się na gruncie zarówno makro-, jak i mikroekonomicznym [Jarosiński 2013]. Jednym z najczęściej wykorzystywanych wątków teoretycznych z punktu widzenia mikro jest uppsalski model umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Zgodnie z nim dojrzałe przedsiębiorstwa, już długo funkcjonujące na rynku krajowym, wchodzą na rynek zagraniczny, najczęściej sąsiedniego państwa, za pomocą sporadycznego eksportu prowadzonego przez pośredników. Stopniowo przedsiębiorstwa te, ucząc się funkcjonowania na nowym rynku, zwiększają na nim zaangażowanie, przechodząc do eksportu bezpośredniego, a w przyszłości otwierając na tym rynku filię produkcyjno-handlową. Kiedy już pozycja na nowym rynku zostanie umocniona, przedsiębiorstwa mogą rozpocząć w podobny sposób ekspansję na kolejny rynek krajowy.

Zakłada się więc, że każde przedsiębiorstwo, które rozwinęło swoją działalność na rynek całego kraju i ma na nim utrwaloną pozycję, będzie zgodnie z teorią wzrostu w naturalny sposób dążyło do poszerzenia geograficznego zasięgu swojej sprzedaży na rynek zagraniczny. Jak pokazuje praktyka życia gospodarczego, znajdująca odzwierciedlenie w wynikach badań naukowych, tylko część przedsiębiorstw podejmuje internacjonalizację. Brak jest dokładnych danych statystycznych na ten temat. Jak wynika jednak z przeglądu badań przeprowadzonego przez autora, w ostatnich

¹ Badania były prowadzone wspólnie z S. Winchem z Zakładu Zarządzania w Gospodarce w Instytucie Zarządzania SGH; sfinansowano je ze środków dziekana Kolegium Zarządzania i Finansów przeznaczonych na badania statutowe.

latach udział przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym w badanych próbach wynosił od 41 do 61% [Jarosiński 2014].

Z cytowanych wcześniej badań wynika, że znaczna część przedsiębiorstw nie działających za granicą w ogóle nie planuje podjęcia takiej działalności w ciągu najbliższych kilku lat [Jarosiński 2013]. Własne obserwacje autora wskazują tymczasem, że część tych przedsiębiorstw mogłaby podjąć internacjonalizację ze względu na osiągniętą pozycję na rynku krajowym, jednak najwyraźniej istnieją bariery, które je od tego powstrzymują.

3. Bariery umiędzynarodowienia

Na świecie badania na temat barier internacjonalizacji prowadzone są już od ponad pół wieku, jednak w Polsce do tej pory istnieje stosunkowo niewiele opracowań na ten temat. Efektem badań jest wiele publikacji dotyczących barier internacjonalizacji i wiele ich klasyfikacji. W jednym ze swoich artykułów Arteaga-Ortiz i Fernandez-Ortiz [2010], dokonując przeglądu istniejących klasyfikacji, wymieniają m.in. zestawienie opracowane przez Schroatha i Kortha [1989], którzy wskazują łącznie 211 barier internacjonalizacji, dzieląc je na dziewięć grup.

Podobnie istnieje wiele sposobów rozumienia barier internacjonalizacji. Dlatego autor przyjmuje, że w dalszej części artykułu będzie posługiwał się definicją Leonidou, który bariery internacjonalizacji definiuje jako „wszystkie ograniczenia hamujące zdolność firmy do inicjowania, rozwijania i utrzymywania działalności na rynkach zagranicznych” [Leonidou 2004, s. 281].

Bariery internacjonalizacji zazwyczaj są dzielone na bariery wewnętrzne i zewnętrzne [Jarosiński, Śliwiński 2015], stąd też w takim podziale zostaną one omówione poniżej.

3.1. Bariery zewnętrzne

W literaturze istnieje wiele sposobów podziału zewnętrznych barier internacjonalizacji. Na przykład Tesfom i Lutz [2006] dzielą je na trzy szerokie kategorie: bariery sektorowe, bariery związane z rynkiem docelowym i bariery makroekonomiczne, związane głównie z rynkiem macierzystym. Zbliżony podział barier wykorzystuje w swojej pracy Kahiya [2013], który wyróżnia bariery związane z własnym rynkiem eksportera, z rynkiem docelowym oraz bariery ogólnosektorowe.

Do bariery sektorowych można zaliczyć: strukturę sektora [Tesfom, Lutz 2006], natężenie konkurencji w sektorze [Tesfom, Lutz 2006; Kahiya 2013], technologię czy problemy z lokalnymi dostawcami [Tesfom, Lutz 2006]. Jako poważną barierę działalności za granicą postrzega się konkurencję na rynkach międzynarodowych [Leonidou 1995; Kaleka, Katsikeas 1995; Morgan 1997; Wziątek-Kubiak 2001; Morawczyński 2008; Arteaga-Ortiz, Fernandez-Ortiz 2010], która może dotyczyć konkurencji ze strony zarówno korporacji transnarodowych, jak i lokalnych przedsiębiorstw na poszczególnych rynkach zagranicznych [Leonidou 1995].

Do barier związanych z rynkiem docelowym można zaliczyć np. oczekiwania klientów, niestabilność polityczną, ryzyko nacjonalizacji, korupcję, biurokrację, konieczność posiadania zezwoleń czy licencji [Tesfom, Lutz 2006].

Natomiast do barier makroekonomicznych związanych głównie z rynkiem macierzystym zalicza się na przykład izolowaną lokalizację geograficzną, brak polityki rządowej wspierającej eksport, niespójną politykę rządu, niekorzystne kursy wymiany walut czy też inflację i wysokość stóp procentowych, jak również porozumienia międzynarodowe, które są sprzyjające dla eksporterów z jednych państw, ale mogą ograniczać dostęp do rynku dla eksporterów z innych państw [Tesfom, Lutz 2006]. Do tej grupy barier można również zaliczyć brak rządowego wsparcia w pokonywaniu barier eksportowych [Uner i in. 2013].

Z kolei inny badacz – Morgan [1997] – bariery zewnętrzne dzieli na te związane z rynkiem krajowym i bariery związane z rynkiem międzynarodowym. Wśród tych pierwszych wymienia m.in. trudności z pozyskaniem finansowania rozwoju międzynarodowego, rozbudowaną dokumentację eksportową czy brak wiedzy o programach wspierania eksportu. Z kolei wśród barier związanych z rynkiem zagranicznym wymienia odmienne preferencje klientów, trudności w pozyskaniu dystrybutorów za granicą, mocną konkurencję czy fluktuację kursów walutowych.

3.2. Bariery wewnętrzne

Podobnie jak w przypadku barier zewnętrznych istnieje wiele klasyfikacji wewnętrznych barier internacjonalizacji. Wspomniany wcześniej Morgan, podobnie jak bariery zewnętrzne, wewnętrzne bariery dzieli na te związane z rynkiem krajowym i bariery związane z rynkiem międzynarodowym. I tak pisząc o barierach wewnętrznych związanych z rynkiem krajowym, zauważa, że jedną z głównych przyczyn, dla których przedsiębiorstwa nie podejmują działalności międzynarodowej, jest chęć zaspokojenia popytu na rynku wewnętrznym. Natomiast wśród przedsiębiorstw, które mają ambicje sprzedaży za granicą, mogą wystąpić ograniczenia zasobowe, takie jak niewystarczające moce produkcyjne czy brak personelu posiadającego kompetencje w zakresie obsługi rynków zagranicznych. Do barier związanych z rynkiem zagranicznym Morgan zalicza np. problemy z transportem międzynarodowym, trudności w obsłudze klientów za granicą czy kłopoty związane z pozyskiwaniem informacji o obcych rynkach [Morgan 1997].

Z kolei Tesfom i Lutz [2006] dzielą bariery wewnętrzne na te związane z samym przedsiębiorstwem i na te związane z charakterem produktu. Wśród tych pierwszych badacze wymieniają bariery marketingowe, finansowe i związane z zasobami ludzkimi, wśród drugich zaś – bariery związane z jakością produktów i koniecznością ich adaptacji do nowych rynków. W ramach poszczególnych rodzajów barier pojawiają się różne bariery, na które zwracają uwagę również inni autorzy.

Bariery marketingowe to na przykład brak wiedzy czy też niedostateczna wiedza o rynkach eksportowych i samym prowadzeniu eksportu, a więc inaczej mówiąc

– bariera informacyjna [Katsikeas, Morgan 1993; Leonidou 2004; Tesfom, Lutz 2006; Karpińska-Mizielnińska, Smuga 2007; Morawczyński 2008; Śliwiński 2011; Kahiya 2013]. Warto tu zwrócić uwagę, że w badaniach Leonidou [1995] bariera informacyjna została sklasyfikowana jako trzecia najważniejsza bariera eksportowa, a w wielu innych badaniach ta bariera występuje na jednej z czołowych pozycji, często zajmując nawet miejsce pierwsze albo drugie [Leonidou 1995]. Leonidou [2004] zalicza do barier informacyjnych również brak wiedzy o możliwościach (okazjach) otwierających się na rynkach zagranicznych.

Inne bariery marketingowe to brak doświadczenia w prowadzeniu eksportu [Katsikeas, Morgan 1993; Wziętek-Kubiak 2001; Leonidou 2004; Tesfom, Lutz 2006], brak zdolności znalezienia właściwego dystrybutora na rynku zagranicznym [Katsikeas, Morgan 1993; Leonidou 1995, 2004; Tesfom, Lutz 2006; Arteaga-Ortiz, Fernandez-Ortiz 2010], brak własnych marek rozpoznawanych na rynkach zagranicznych [Tesfom, Lutz 2006] czy niezajomość procedur eksportowych, ale także na brak wiedzy na temat korzyści, jakie może generować eksport [Arteaga-Ortiz, Fernandez-Ortiz 2010].

Bariery finansowe to brak zasobów na finansowanie eksportu [Leonidou 1995; Tesfom, Lutz 2006; Karpińska-Mizielnińska, Smuga 2007] czy nieodpowiedni budżet marketingowy [Tesfom, Lutz 2006]. Bariery związane z zasobami ludzkimi zaś to np. brak personelu mającego doświadczenie w zakresie działalności międzynarodowej [Tesfom, Lutz 2006], brak zaangażowania kadry kierowniczej w rozwijanie eksportu [Moini 1995; Tesfom, Lutz 2006] czy brak czasu menedżerów [Morgan 1997; da Silva, da Rocha 2001; Tesfom, Lutz 2006].

Wśród barier związanych z samym produktem wymienia się słabą jakość produktów [Tesfom, Lutz 2006; Kahiya 2013], wymagania dotyczące pakowania i znakowania produktów [Tesfom, Lutz 2006] czy brak doświadczenia w adaptacji produktów [Tesfom, Lutz 2006; Kahiya 2013].

Klasyfikując bariery eksportowe, Kahiya [2013] wśród barier wewnętrznych wyróżnia m.in. dwie kategorie: bariery zasobowe i bariery menedżerskie. Wspomniane wcześniej bariery finansowe i w zakresie zasobów ludzkich można w zasadzie zaliczyć do barier zasobowych. Bariery wynikającą z ograniczeń zasobowych, zwłaszcza w powiązaniu z wielkością przedsiębiorstwa, mogą też być ograniczone moce produkcyjne [Kahiya 2013; Uner i in. 2013], które nie pozwalają na takie zwiększenie produkcji, aby zaspokoić potrzeby klientów międzynarodowych lub szybkie jej zwiększenie w przypadku wzrostu liczby zamówień. Przewyciężenie tej bariery wymaga z reguły czasu i znacznych inwestycji kapitałowych. Ograniczenia zasobowe występują najczęściej w powiązaniu z wielkością przedsiębiorstwa, czyli im mniejsza firma, tym więcej ograniczeń w tym zakresie [Leonidou 1995]. Katsikeas i Morgan [1994] zauważają, że małe firmy mają więcej problemów z eksportem niż firmy duże. Wynika to z tego, że mniejszym przedsiębiorstwom z reguły brakuje różnego rodzaju zasobów, w tym zwłaszcza finansowych, aby podjąć czy kontynuować szybko internacjonalizację.

Bariery menedżerskie to bariery związane z osobą samego menedżera. Kahiya [2013] uważa, że bariery menedżerskie mogą stanowić kluczową przeszkodę w rozwoju firmy na rynkach międzynarodowych. Wśród barier menedżerskich Kahiya wyróżnia orientację menedżerską, na którą składają się takie elementy, jak ambicja, zaangażowanie, wysiłki podejmowane w kierunku internacjonalizacji, jak również postrzeganie atrakcyjności rynków zagranicznych szczególnie w kontekście ryzyka i oczekiwania przyszłych zysków. Arteaga-Ortiz i Fernandez-Ortiz [2010] oraz Karpińska-Mizielińska i Smuga [2007] zwracają uwagę na fakt, że ryzyko poniesienia porażki finansowej przy działalności za granicą może hamować wielu menedżerów w podejmowaniu decyzji o internacjonalizacji. Brak niezbędnych umiejętności menedżerskich może również mieć wpływ na wyniki eksportowe [Moini 1995]. W literaturze przedmiotu zwraca się też uwagę na aspekty psychologiczne podejmowania decyzji co do internacjonalizacji [Yannopoulos, Kefalaki 2010]. Już np. samo nastawienie menedżerów, że wypełnianie dokumentów eksportowych jest bardzo skomplikowane i czasochłonne, może powodować niechęć do podejmowania eksportu [Tesfom, Lutz 2006]. Podobnie jak brak wiary w powodzenie internacjonalizacji [Śliwiński 2011].

Arteaga-Ortiz i Fernandez-Ortiz [2010] zwracają także uwagę na bariery administracyjne jako oddzielną kategorię barier wewnętrznych. Twierdzą, że rozbudowana wewnętrzna biurokracja może poważnie ograniczać wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku międzynarodowym, nawet w sytuacji, w której firma dysponuje niezbędnymi zasobami, aby ją wykorzystać.

4. Bariery umiędzynarodowienia przedsiębiorstw mających wystarczający potencjał do internacjonalizacji

Jak wspomniano wcześniej, z obserwacji autora wynika, że istnieje wiele przedsiębiorstw, które odniosły już sukces na rynku krajowym, ale nie podejmują internacjonalizacji. Postanowiono zatem zbadać, jakie bariery powstrzymują je przed umiędzynarodowieniem swojej działalności².

Badaniem objęto sześć celowo dobranych przedsiębiorstw działających z sukcesem już od kilkunastu lat na terenie całego kraju i osiągających znaczne przychody ze sprzedaży, których profil działalności wskazywałby na to, że ich produkty mogłyby być oferowane za granicą, a jednak nie są. Wśród nich znalazły się dwa mikroprzedsiębiorstwa, trzy przedsiębiorstwa małe i jedno przedsiębiorstwo duże³. Każde z przedsiębiorstw działało w innym sektorze. Jedno zajmowało się hodowlą ryb, a pozostałe firmy były przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Pięć przedsiębiorstw posiadało 100-procentowy kapitał polski, a jedno większościowy polski.

² Cytowane tu wyniki badań pochodzą z niepublikowanego raportu z badań: [Jarosiński, Winch 2015].

³ Według kryterium wielkości zatrudnienia.

W przedsiębiorstwach wytypowanych do badań przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne (IDI) z właścicielami/współwłaścicielami przedsiębiorstw lub osobami zajmującymi w nich kluczowe stanowiska kierownicze⁴.

W trakcie wywiadów okazało się, że wszystkie badane przedsiębiorstwa zyskały pewne doświadczenie międzynarodowe w przeszłości, próbując wejść na rynki zagraniczne lub nawet przez krótki czas na nich działając. Te negatywne doświadczenia pozwoliły przedsiębiorstwom bardziej realnie patrzeć na swoją internacjonalizację w przyszłości i mieć większą świadomość istniejących barier internacjonalizacji.

Analiza wywiadów pokazała, że tak naprawdę powodów, dla których badane firmy nie podejmują działalności międzynarodowej, jest wiele. W odpowiedziach respondentów powtarzają się podobne powody do zidentyfikowanych w przeprowadzonym przeglądzie literatury: konkurencja na rynku międzynarodowym, konieczność zbudowania marki na rynkach zagranicznych, problemy ze znalezieniem partnera za granicą oraz konieczność poniesienia dużych nakładów finansowych, często bez gwarancji uzyskania zwrotu z inwestycji. Często wymieniany był też brak doświadczenia międzynarodowego oraz strategia nakierowana na działalność na rynku krajowym.

Inne wymieniane bariery to: strategia nastawiona na rynek polski ze względu na znaczne zapotrzebowanie na rynku krajowym na produkty firmy, nieopłacalność eksportu, ograniczony dostęp do surowców niepozwalający na zwiększenie skali produkcji, konieczność adaptacji produktu i działań marketingowych, brak personelu o odpowiednich kwalifikacjach, obcość rynków zagranicznych i ryzyko fluktuacji kursów walut obcych.

W badaniach próbowano dociec, co było głównym powodem niepodejmowania internacjonalizacji przez przedsiębiorstwa, które odniosły sukces na rynku krajowym. Typowano, że mogą to być przede wszystkim: bariera kapitałowa, bariera wiedzy o rynkach zagranicznych i/lub bariery menedżerskie.

Ustalono, że niewątpliwie bariera kapitałowa ma miejsce w przypadku badanych przedsiębiorstw, zwłaszcza że większość z nich to małe przedsiębiorstwa, jednak, jak się okazało, nie jest to w tym przypadku bariera najważniejsza. Praktycznie też nie istnieje – albo jest znikoma – bariera wiedzy o rynkach zagranicznych, bowiem praktycznie każdy z respondentów miał wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe oraz dysponował obszerną wiedzą na temat rynków zagranicznych i tego, co trzeba zrobić, aby wejść na te rynki.

Natomiast z całą pewnością ustalono, że główną barierą dla większości z badanych przedsiębiorstw jest bariera menedżerska. Większość respondentów widzi duże ryzyko w działaniu na rynkach międzynarodowych, a rynki te, ze względu na konieczność poniesienia dużych nakładów finansowych na rozwój, nie wydają się na tyle obiecujące, aby zapewnić wysokie zyski. Część respondentów wręcz oba-

⁴ Wywiady zostały przeprowadzone przez pracowników firmy CBM Indicator według scenariusza wywiadu opracowanego przez członków zespołu badawczego.

wia się, że internacjonalizacja może im się w ogóle nie opłacać. W części przedsiębiorstw zaobserwowano też bierną postawę co do pewnych działań, które mogłyby zainicjować rozwój międzynarodowy, takich jak np. poszukiwanie partnerów za granicą, co też mieści się w kategorii barier menedżerskich.

5. Zakończenie

Przedstawione badania pokazały, że chociaż różne teorie ekonomiczne wskazywałyby, że przedsiębiorstwa, które odniosły sukces na rynku krajowym, powinny w jego następstwie rozpocząć ścieżkę dalszego rozwoju na rynkach międzynarodowych, wcale tego nie robią, mimo posiadania niezbędnej wiedzy i braku znacznych ograniczeń kapitałowych. Główny problem tkwi w nastawieniu właścicieli/menedżerów do działalności międzynarodowej i ich obawach co do zyskowności takich działań.

Czynnikiem hamującym internacjonalizację badanych przedsiębiorstw jest tak naprawdę ich sukces na rynku krajowym, który daje ich właścicielom/menedżerom komfort spokojnego działania. Tego niestety nie można powiedzieć o zagranicy, która wydaje się atrakcyjna, ale ryzykowna. Właściciele/przedsiębiorcy ewidentnie myślą o rynkach zagranicznych, mają je niejako rozpoznane, ale z różnych powodów nie chcą (nie są w stanie) podjąć konkretnych działań, aby wejść na te rynki. Poza tym respondenci całą swoją uwagę i zasoby nakierowują na rynek krajowy, aby swoją dobrą pozycję, z trudem zdobytą na tym rynku, utrzymać i może jeszcze poprawić. Tak więc przedstawione badania potwierdzają tezę Cavusgila i Nevina [1981], że to właśnie bariery wewnętrzne głównie ograniczają podejmowanie internacjonalizacji.

Literatura

- Arteaga-Ortiz J., Fernandez-Ortiz R., 2010, *Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises*, Journal of Small Business Management, vol. 48, no. 3.
- Cavusgil S.T., Nevin J.R., 1981, *Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation*, Journal of Marketing Research, vol. 18, no. 1.
- Da Silva P.A., Da Rocha A., 2001, *Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms*, International Marketing Review, vol. 18, no. 6.
- Jarośniński M., 2013, *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jarośniński M., 2014, *Characteristics of Polish Firms' Internationalisation Processes*, [w:] *International Business from the Central European Perspective*, red. B. Knežević, K. Wach, University of Zagreb Publishing House, Zagreb.
- Jarośniński M., Śliwiński R., 2015, *Waste of internationalisation potential: why some firms that could easily do it do not expand abroad?*, Journal of Management and Financial Sciences, vol. 22.
- Jarośniński M., Winch S., 2015, *Bariery umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw posiadających wystarczający potencjał do internacjonalizacji*, niepublikowany raport z badań statutowych, SGH, Warszawa.

- Kahiya E.T., 2013, *Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures*, Journal of International Entrepreneurship, vol. 11, no. 1.
- Kaleka A., Katsikeas C.S., 1995, *Exporting problems: the relevance of export development*, Journal of Marketing Management, vol. 11.
- Karpińska-Mizielińska W., Smuga T., 2007, *Determinanty bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Gospodarka Narodowa, nr 9.
- Katsikeas C.S., Morgan R.E., 1994, *Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience*, European Journal of Marketing, vol. 28, no. 5.
- Leonidou L.C., 1995, *Export barriers: non-exporters' perceptions*, International Marketing Review, vol. 12, no. 1.
- Leonidou L.C., 2004, *An analysis of the barriers hindering small business export development*, Journal of Small Business Management, vol. 42, no. 3.
- Moini A.H., 1995, *An enquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model*, Journal of Small Business Management, vol. 33, no. 3.
- Morawczyński R., 2008, *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wydawnictwo UEK, Kraków.
- Morgan R.E., 1997, *Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies*, European Business Review, vol. 97, no. 2.
- Śliwiński R., 2011, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, UE, Poznań.
- Tesfom G., Lutz C., 2006, *A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries*, International Journal of Emerging Markets, vol. 1, no. 3.
- Uner M.M., Kocak A., Cavusgil E., Cavusgil S.T., 2013, *Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey*, International Business Review, vol. 22, no. 5.
- Wziątek-Kubiak A., 2001, *Restrukturyzacja aktywności eksportowej*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, red. E. Mączyńska, t. I, Wydawnictwo DIG, Warszawa.
- Yannopoulos P., Kefalaki M., 2010, *Export barriers facing Canadian SMEs: The role of mental models*, Journal of Business and Policy Research, vol. 5, no. 2.