

## Rozdział 4

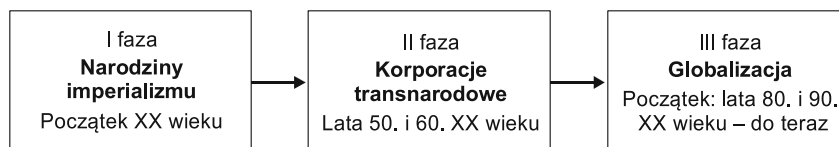
### Orientacja na wiedzę a tworzenie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Na końcu poprzedniego rozdziału zasugerowano, iż w przypadku podmiotów gospodarczych w procesie internacjonalizacji, ze względu na ich charakterystykę i środowisko działania mogą się one cechować przeciętnie wyższym poziomem orientacji na wiedzę w porównaniu do firm funkcjonujących wyłącznie na rynkach lokalnych. Pierwszym elementem kompleksowych rozważań w tym względzie jest poznanie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

#### 4.1. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Pierwszych symptomów w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw w opinii jednych autorów należy szukać nawet w XVII wieku w związku z istnieniem kompanii handlowych. Według innych badaczy można wyróżnić trzy historyczne fazy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw [Pakulska i Poniatowska-Jaksch 2007, s. 3] (rysunek 22).

Rysunek 22. Historyczne ujęcie faz umiędzynarodowienia przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie na podstawie: [Pakulska i Poniatowska-Jaksch 2007, s. 3].

Pierwsza faza umiędzynarodowienia określana jako „narodziny imperia- lizmu” miała miejsce na początku XX wieku, przed rozpoczęciem I wojny świa- towej. Jej zaistnienie było związane z rozwojem handlu zagranicznego i wzros- tem przepływów kapitału finansowego. Druga faza, datowana na lata pięćdzie- siąte i sześćdziesiąte XX wieku, związana była ze wzrostem bezpośrednich inwe- stycji zagranicznych i początkiem istnienia korporacji transnarodowych. Początek trzeciej fazy, powszechnie noszącej miano globalizacji, umiejscawia się w latach osiemdziesiątych lub dziewięćdziesiątych XX wieku [Pakulska i Poniatowska- -Jaksch 2007, s. 3].

Obecnie koncepcja internacjonalizacji jest najczęściej w literaturze ujmo- wana w trzech płaszczyznach [Otta 1994, s. 46, 47; Gorynia i Owczarzak 2004, s. 15; Karasiewicz 2009, s. 153, 154; Szymura-Tyc 2012, s. 10]:

- 1) makro – dotyczy otwarcia gospodarki w zakresie wymiany międzyro- dowej,
- 2) mezo – odnosi się do internacjonalizacji branż – grup przedsiębiorstw wzajemnie konkurujących i posiadających w ofercie produkty o wysokim poziomie substytucyjności,
- 3) mikro – dotyczy działalności pojedynczego podmiotu na rynkach zagra- nicznych.

W przeszłości dominującą pozycję zajmowały modele makroekonomiczne [Gorynia i Owczarzak 2004, s. 15]. Koncentrują się one na wyjaśnianiu zakresu i przyczyn międzypaństwowej wymiany gospodarczej [Karasiewicz 2009, s. 154]. Wśród autorów, którzy wnieśli znaczący wkład w ramach omawianego nurtu należy wymienić: Smitha, Ricardo, Taussiga, Vinera, Haberlera, Heckschera, Ohlina, Samuelsona, Posnera i Lindera [Gorynia i Owczarzak 2004, s. 15].

Mezoeconomiczne koncepcje internacjonalizacji koncentrują się na za- gadnieniach konkurencyjności branż w określonym państwie w układzie global- nym. Prace z tego obszaru wykorzystują modele dotyczące cyklu życia produktu skupiając się na aspekcie branżowym. Konkurencyjność danej branży krajowej w perspektywie międzynarodowej jest uzależniona przez cztery zasadnicze siły: warunki popytowe, warunki produkcji, uwarunkowania występujące w danej branży oraz wpływ branż wspomagających i pokrewnych [Gorynia i Owczarzak 2004, s. 15; Karasiewicz 2009, s. 155].

Mikroekonomiczne modele internacjonalizacji koncentrują się na obja- śnianiu zagadnienia wymiany międzynarodowej, form aktywności i przyczyn działalności na rynkach zagranicznych najważniejszego podmiotu w gospodarce, jakim jest przedsiębiorstwo [Karasiewicz 2009, s. 155]. Modele mikroekono- miczne są w obszarze szczególnego zainteresowania niniejszej książki, jednak przed ich szczegółowym omówieniem należy dokładnie sprecyzować szeroko wykorzystywane w książce pojęcie internacjonalizacji.

Zarówno Andersen, jak i Daszkiewicz podkreślają, iż w literaturze nie istnieje jedna, powszechnie akceptowana definicja koncepcji internacjonalizacji [Daszkiewicz 2004, s. 15; Andersen 1997, s. 28]. Koziół-Nadolna zauważa, iż funkcjonuje wiele ujęć tego zagadnienia, które mogą dotyczyć różnorodnych płaszczyzn działalności podmiotu [Koziół-Nadolna 2013, s. 66].

W kontekście makroekonomicznym Kukułka określa internacjonalizację m.in. jako „...rozszerzanie zakresu oraz intensyfikacji wzajemnych oddziaływań poszczególnych państw i narodów” [Koziół-Nadolna 2013, s. 66].

Pojęcie internacjonalizacji w ujęciu mikroekonomicznym, które jest szczególnie ważne dla niniejszej książki, zostało zdefiniowane przez szereg badaczy. Wybrane definicje zostały zebrane w tabeli 9.

Tabela 9. Wybrane definicje koncepcji internacjonalizacji w ujęciu mikroekonomicznym

Definicja	Autor/autorzy
Zewnętrzne ukierunkowanie w zakresie międzynarodowych działań przedsiębiorstwa	P.W. Turnbull
Umieędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa, lecz niekoniecznie własności podmiotu	M. Gorynia
Każdy typ aktywności gospodarczej, jaki może podejmować przedsiębiorstwo poza granicami kraju	J. Rymarczyk
Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa, lub inaczej umieędzynarodowienia jego działalności gospodarczej, oznacza podejmowanie przez firmę działań w różnorodnych obszarach poza granicami państwa pochodzenia podmiotu. W tym procesie aktywność przedsiębiorstwa jest rozszerzana poza krajowe rynki	K. Koziół-Nadolna
Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest procesem, w którym podmiot stopniowo zwiększa swoje zaangażowanie zagraniczne	J. Johanson, J.E. Vahlne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Andersen 1997, s. 28; Gorynia 2007, s. 16; Rymarczyk 2004, s. 19; Koziół-Nadolna 2013, s. 65; Johanson i Vahlne 1977, s. 23].

Wśród przedstawionych powyżej definicji można zauważyć różnice w zakresie pojmowania omawianej koncepcji, a dokładniej jej szczegółowych charakterystyk. Przede wszystkim, jak podkreśla Stępień, internacjonalizację firmy można postrzegać statycznie – jako stan umieędzynarodowienia charakteryzujący przedsiębiorstwo w danym momencie, lecz także w sposób dynamiczny – w perspektywie procesu, który składa się z etapów [Stępień 2011, s. 99]. Podobnie Duliniec [2009, s. 15] zauważa, iż internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być ujmowana jako proces, wynik oraz nastawienie kierownictwa (orientacja). Jak podkreśla Fonfara [2009, s. 12], pierwsze z wymienionych podejść – procesowe jest najpowszechniej stosowane w literaturze.

Stępień podkreśla, iż umieędzynarodowienie podmiotu gospodarczego charakteryzuje się stopniowością, która może być mierzona według szeregu kry-

teriów, w tym m.in. wielkością zagranicznych obrotów, liczbą obsługiwanych rynków czy majątkiem zagranicznym [Stępień 2011, s. 100]. Ponadto należy zaznaczyć, iż tylko w ramach płaszczyzny mikro stworzono syntetyczne wskaźniki internacjonalizacji, które opisują stopień internacjonalizacji podmiotu gospodarczego [Karasiewicz 2009, s. 156].

Należy również zauważyć, iż internacjonalizacja przedsiębiorstwa nie musi być koniecznie związana z działalnością podmiotu na rynkach zagranicznych. Może ona być również skutkiem kontaktów z podmiotami zagranicznymi na rynku lokalnym. Przykładowo, może to być związane z prowadzeniem działalności importowej czy też zawarciem umowy franchisingowej, licencyjnej lub joint venture, działając jednak w granicach rodzimego rynku. Rozróżnienie tego typu działań jest podstawą klasyfikacji na internacjonalizację czynną (aktywne wychodzenie poza rynek lokalny podmiotu) oraz bierną (współpraca z podmiotami zagranicznymi na rynku lokalnym) [Gorynia 2000, s. 16; Stępień 2011, s. 99; Fonfara 2012, s. 23].

W niniejszej książce przyjmuje się, iż termin internacjonalizacja odnosi się zarówno do internacjonalizacji czynnej, jak i biernej. Oznacza to, iż obejmuje ona każdy rodzaj zaangażowania zagranicznego przedsiębiorstwa, zarówno aktywności firmy poza granicami kraju, jak i kontakt z podmiotami zagranicznymi w ramach rynku lokalnego.

Badacze zajmujący się zagadnieniem internacjonalizacji ujmowali swoje rozważania teoretyczne czy wyniki badań w odpowiednie, różnorodne modele [Gorynia i Jankowska 2008, s. 78]. Jak podkreśla Daszkiewicz, pogrupowanie modeli internacjonalizacji według czytelnych i jasnych kryteriów nie jest zadaniem łatwym. Różnią się one poziomem analizy i strukturą. Innym problemem jest także fakt, iż modele te nie mają kompleksowego charakteru [Daszkiewicz 2004, s. 34].

Karasiewicz [2013, s. 109–110] zauważa, iż teorie internacjonalizacji w ujęciu mikro nastawione są przeważnie na wyjaśnienie siedmiu problemów dotyczących działalności podmiotu gospodarczego na rynkach zagranicznych, do których zalicza [Karasiewicz 2013, s. 109–110]:

- 1) przyczyny (motywy) internacjonalizacji firmy,
- 2) relacje pomiędzy podmiotami rynkowymi (konkurującymi oraz kooperującymi) w procesie internacjonalizacji,
- 3) zasoby firm potrzebne do procesu internacjonalizacji,
- 4) ścieżki internacjonalizacji podmiotów gospodarczych, w tym oceny atrakcyjności, a także wyboru rynków zagranicznych,
- 5) ścieżki umiędzynarodawiania firmy związanych ze strategią wejścia na rynki zagraniczne,
- 6) przewagi konkurencyjnych podmiotów gospodarczych w procesach internacjonalizacji,
- 7) efekty procesów internacjonalizacji firmy.



Wspomniany autor tworzy kompleksowy przegląd modeli internacjonalizacji, które klasyfikuje w ramach pięciu grup (tabela 10).

Tabela 10. Zestawienie modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw

Kategoria	Modele w ramach kategorii
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– teoria monopolistycznej przewagi</li> <li>– teoria reakcji oligopolistycznej</li> <li>– teoria lokalizacji</li> <li>– teoria internalizacji</li> <li>– eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej</li> </ul>
Produktowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– teoria międzynarodowego cyklu życia produktu</li> <li>– teoria zawłaszczenia</li> </ul>
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– teoria obszarów walutowych</li> <li>– model Hirscha</li> <li>– teoria dywersyfikacji</li> <li>– teoria opcji rzeczywistych</li> <li>– teoria portfela</li> </ul>
Behawioralne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– model uppsalski</li> <li>– modele innowacyjne</li> <li>– podejście strategiczne</li> <li>– podejście sieciowe</li> </ul>
Zasobowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podejście ewolucyjne</li> <li>– model przedsiębiorstw „globalnych od początku”</li> <li>– model umiejętności organizacji</li> <li>– model LLL</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: [Karasiewicz 2013, s. 111].

Jest to bardzo szeroka klasyfikacja. Autorzy na ogół koncentrują się jednak wyłącznie na najważniejszych modelach z uwagi na ich charakterystykę i różnorodność. Najczęściej analizowane w literaturze podziały zostały zaprezentowane w tabeli 11. W niniejszej książce szczegółowo przeanalizowane zostaną

Tabela 11. Najczęściej analizowane w literaturze modele internacjonalizacji

J. Johanson i J.E. Vahlne (1990)	K. Fonfara (2009)	M. Gorynia i B. Jankowska (2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– paradygmat eklektyczny</li> <li>– model Uppsala (ujęcie etapowe)</li> <li>– podejście sieciowe do procesu internacjonalizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– model Uppsala</li> <li>– paradygmat eklektyczny</li> <li>– podejście sieciowe</li> <li>– model strategiczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– model sekwencyjny (konwencjonalny, tradycyjny, ewolucyjny)</li> <li>– internacjonalizacja niekonwencjonalna, internacjonalizacja symultaniczna</li> <li>– internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: [Johanson i Vahlne 1990, s. 11–22; Fonfara 2009, s. 13; Gorynia i Jankowska 2011, s. 44–65; Małys 2012, s. 59].

najpowszechniejsze modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa: modele etapowe (w tym model Uppsala), paradygmat eklektyczny, modele sieciowe oraz model strategiczny.

Jednym z najbardziej powszechnych w literaturze ujęć umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest potraktowanie tego zagadnienia jako procesu. Internacjonalizacja firmy w perspektywie procesu cechuje się układem fazowym form zaangażowania zagranicznego. Formy te pozostają w quasi-przyczynowej zależności, co oznacza, iż zastosowanie jednej z nich do pewnego stopnia warunkuje przejście do kolejnej [Rymarczyk 2004, s. 20]. Najbardziej popularną koncepcją internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest właśnie historycznie pierwszy model etapowy – model uppsalski, stworzony przez J. Johansona, F. Wiedersheim-Paula oraz J.E. Vahlne [Gorynia i Jankowska 2008, s. 78, 2011, s. 44]. Autorzy na podstawie obserwacji szwedzkich przedsiębiorstw doszli do wniosku, że zaangażowanie na rynkach zagranicznych większości podmiotów gospodarczych zwiększa się stopniowo [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975, s. 305]. Badacze przyjęli, iż do największych przeszkód utrudniających internacjonalizację przedsiębiorstw należą brak wiedzy i zasobów. Przeszkody te mogą być ograniczane m.in. poprzez nabywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo w zakresie sposobów funkcjonowania na rynkach zagranicznych. W modelu przyjmuje się, iż firma w celu zmniejszenia ryzyka zaczyna internacjonalizację od krajów sąsiednich lub relatywnie lepiej znanych, np. pod względem stosowanych w nich praktyk gospodarczych [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975, s. 306].

Johanson i Wiedersheim-Paul identyfikują cztery różne etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975, s. 307]:

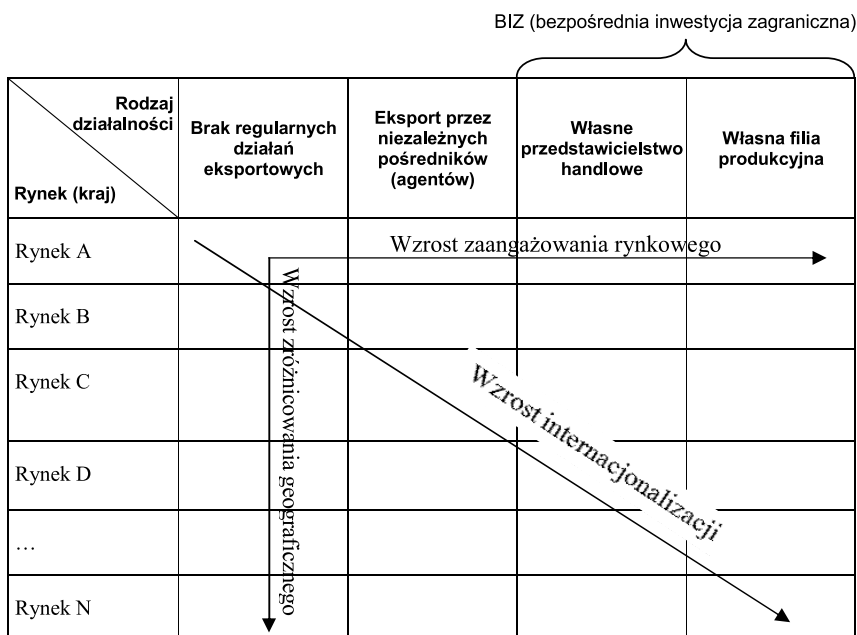
- brak regularnych działań eksportowych,
- eksport przez niezależnych pośredników (agentów),
- własne przedstawicielstwo handlowe,
- własna filia produkcyjna.

Autorzy zaznaczają, iż możliwe są też inne etapy, lecz te wyróżnione przez nich charakteryzują się różnymi poziomami zaangażowania podmiotu na rynku zagranicznym, a także zrozumieniem przez praktyków biznesu [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975, s. 307].

Bliskość krajów, w przypadku omawianej koncepcji, jest określana za pomocą dystansu psychicznego, którego poziom charakteryzuje szereg czynników utrudniających przepływ informacji „z” i „do” danego rynku [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975, s. 307–308; Johanson i Vahlne 1977, s. 24].

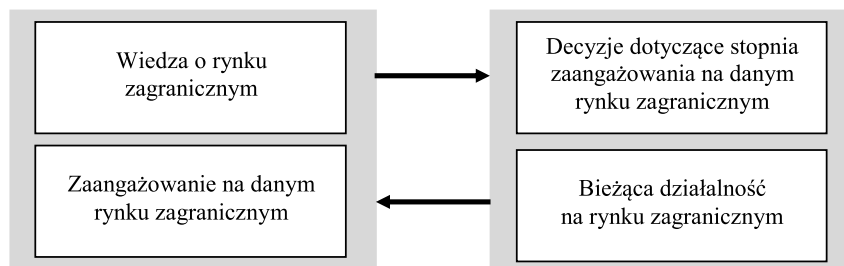
Wzrost internacjonalizacji przedsiębiorstwa według modelu Uppsala może odbywać się w dwojaki sposób: poprzez zwiększanie liczby krajów zaangażowania lub zakresu zaangażowanych zasobów [Małys 2013, s. 62–63] (rysunek 23).

Rysunek 23. Wzrost internacjonalizacji według modelu Uppsala



Źródło: opracowanie na podstawie: [Hollensen 1998, s. 41].

Rysunek 24. Mechanizm procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy oryginalnego modelu uppsalskiego z 1977 roku



Źródło: opracowanie na podstawie: [Johanson i Vahlne 1977, s. 26].

Koncepcja Johansona i Wiedersheim-Paula [1975] została później rozwinięta przez Johansona i Vahlne'a [1977], którzy w ramach swoich rozważań podkreślali znaczenie braku wiedzy o rynkach zagranicznych jako ważnej przeszkody w rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W ich opinii, ta

wiedza jest główną różnicą pomiędzy działalnością podmiotów na rynkach lokalnych i zagranicznych. Swoje rozważania ujęli w spójny model (rysunek 24) [Johanson i Vahlne 1977, s. 26].

Wspomniani autorzy wykorzystują podział wiedzy wprowadzony przez Penrose (1966). W jego ramach wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy: obiektywną (*objective knowledge*) oraz doświadczalną (*experiential knowledge*). Autorzy podkreślają, że w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa kluczową jest wiedza drugiego rodzaju. Jest to związane z faktem, iż trudno ją przekazywać, gdyż może być pozyskiwana wyłącznie przez doświadczenie. Ponadto autorzy wyróżniają wiedzę ogólną (*general knowledge*) oraz specyficzną dla danego rynku (*market-specific knowledge*). Pierwsza z nich może być swobodnie przenoszona pomiędzy rynkami, druga zaś jest zdobywana przez doświadczenie na danym rynku [Johanson i Vahlne 1977, s. 28]. Autorzy podkreślają, że istnieją wyjątki od prezentowanego przez nich modelu stopniowej internacjonalizacji. Należą do nich sytuacje, w których firma ma bardzo duże zasoby finansowe, a także gdy warunki gospodarcze są stabilne lub firma posiada szeroką gamę doświadczeń z innych, podobnych rynków [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975, s. 307; Johanson i Vahlne 1977, s. 30–31; Johanson i Vahlne 1990, s. 12].

Model Uppsala stał się inspiracją dla kolejnych badaczy. W literaturze pojawiło się wiele modeli, których wspólnym mianownikiem była etapowość procesu internacjonalizacji (tabele 12 i 13).

Jednym z autorów, którzy podjęli się próby grupowania modeli etapowych był Andersen [1993]. Autor wyróżnia model uppsalski (U-M) oraz modele innowacyjne (I-M). Do innowacyjnych modeli zaliczane są przede wszystkim modele Bilkey i Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) i Reid (1981). W literaturze można również znaleźć ujęcia (np. Karasiewicz [2013, s. 136–137]), które zaliczają większość z przedstawionych w tabelach 12 i 13 modeli etapowych do grupy modeli innowacyjnych<sup>50</sup>.

Karasiewicz [2013, s. 138] na podstawie analizy porównawczej modeli innowacyjnych wyróżnia (bez względu na liczbę etapów zawartych w poszczególnych modelach) trzy ogólne fazy [Karasiewicz 2013, s. 138]:

- 1) faza krajowa – podmiot nie jest zainteresowany eksportem,
- 2) faza niskiego zaangażowania w działalność na rynkach zagranicznych – próby eksportu czy zbieranie przez firmę doświadczenia,
- 3) faza wysokiego zaangażowania w działalność na rynkach zagranicznych – przedsiębiorstwo traktuje swoją obecność zagraniczną jako ważny element swojego rozwoju.

---

<sup>50</sup> Gorynia i Jankowska [2011, s. 51] wyróżniają w ramach modeli etapowych: model uppsalski i pozostałe, które nawiązują do niego i stanowią jego rozwinięcie, a także modele innowacyjne.

Tabela 12. Pozostałe modele etapowe (cz. I)

Favord i Bogart [1975]	Bilkey i Tesar [1977]	Wiedersheim-Paul i in. [1978]	Cavusgil [1980]	Reid [1981]	Wortzel i Wortzel [1981]	Czinkota [1982]
<p>1. Firma nie prowadzi działalności eksportowej</p> <p>2. Firma prowadzi działalność w zakresie eksportu</p> <p>3. Firma prowadzi agresywną strategię eksportową</p>	<p>1. Brak zainteresowania zarządu eksportem</p> <p>2. Gotowość zarządu do realizacji spontanicznych zamówień pochodzących z zagranicy; brak aktywnych działań na rynkach zagranicznych</p> <p>3. Zarząd rozważa wzrost zaangażowania przedsiębiorstwa w eksport</p> <p>4. Firma eksperymentuje poprzez działania eksportowe prowadzone w kraju „bliskim mentalnie”</p> <p>5. Przedsiębiorstwo jest doświadczonym eksporterem</p> <p>6. Zarząd przedsiębiorstwa rozważa możliwość zaangażowania w eksport do krajów „dalszych mentalnie”</p>	<p>1. Przedsiębiorstwo jest zorientowane na krajowy rynek; posiada niezmiernie zasoby informacji oraz transmisji</p> <p>2. Przedsiębiorstwo posiada niezmierną wolę rozpoczęcia eksportu – „bierzmy nieeksporter”, lecz nadal niezmiernie zasoby informacji oraz transmisji</p> <p>3. Przedsiębiorstwo posiada dużą wolę rozpoczęcia eksportu, a także duże zasoby informacji oraz transmisji</p>	<p>1. Marketing krajowy – przedsiębiorstwo zaangażowane wyłącznie na rynku krajowym</p> <p>2. Faza przedeksportowa – firma poszukuje informacji i rozważa zaangażowanie w eksport</p> <p>3. Zaangażowanie eksperymentalne – firma rozpoczyna eksport na rynki bliskie mentalnie, lecz w ograniczonym zakresie</p> <p>4. Aktywne zaangażowanie – wzrost sprzedaży eksportowej, większa liczba rynków eksportowych, firma wykazuje eksport bezpośredni</p> <p>5. Całkowite zaangażowanie – zarząd przedsiębiorstwa nieustannie decyduje o udziale zasobów pomiędzy rynkami zagranicznymi a rynkiem lokalnym</p>	<p>1. W przedsiębiorstwie istnieje świadomość eksportu, rosnąca potrzeba zaistnienia na rynkach zagranicznych oraz problem poznania możliwości sprzedaży oferty za granicą.</p> <p>2. Intencja eksportu – motywy, powstanie oczekiwań, działalności eksportowej</p> <p>3. Próby eksportu – zdobywanie przez firmę doświadczenia w eksporcie</p> <p>4. Ocena efektów działalności eksportowej</p> <p>5. Akceptacja eksportu – przyjęcie bądź odrzucenie zaangażowania firmy w eksport</p>	<p>1. Firma otrzymuje zamówienia od zagranicznych podmiotów. Wpływ importu</p> <p>2. Podstawowa produkcja, marketing i wydajność</p> <p>3. Zaawansowana produkcja oraz efektywny marketing</p> <p>4. Wykorzystanie strategii „push” w kanałach dystrybucji (marketing)</p> <p>5. Wykorzystanie strategii „pull” w kanałach dystrybucji (marketing)</p>	<p>1. Firma nie jest zainteresowana prowadzeniem eksportu. Brak analiz możliwości działań w tym zakresie</p> <p>2. Częściowe zainteresowanie firmy prowadzeniem eksportu. Działalność w ramach spon-tanicznych zamówień</p> <p>3. Odkrywanie rynków zagranicznych – planowe i aktywne działania wraz z próbami wykorzystania możliwości sprzedawczych</p> <p>4. Eksperymentowanie w zakresie działalności eksportowej. Planowanie aktywności eksportowej – pozytywne nastawienie kadry kierowniczej</p> <p>5. Firma jest małym, lecz doświadczonym eksporterem. Aktywne zaangażowanie podmiotu w eksport</p> <p>6. Duży i doświadczony eksporter – pozytywne nastawienie zarówno do eksportu, jak i jego rozwoju</p>

Źródło: na podstawie: [Andersen 1993, s. 213; Morgan i Katsikeas 1997, s. 73–74; Fontara 2000, s. 101; Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak 2005, s. 11–12; Gorynia i Jankowska 2007, s. 29; Malys 2012, s. 66–67; Karasiewicz 2013, s. 136–137].

Tabela 13. Pozostałe modele etapowe (cz. II)

Barrett i Wilkinson [1986]	Moon i Lee [1990]	Lim, Sharkey i Kim [1991]	Rao i Naidu [1992]	Crick [1996]	Fonfara [2000]
<p>1. Firma nie jest zaangażowana w eksport i nigdy nie rozważała zaangażowania na rynkach zagranicznych</p> <p>2. Firma nie jest zaangażowana w eksport, lecz planuje wejście na rynki zagraniczne. Podmiot rozpoznaje możliwości sprzedaży zagranicznej</p> <p>3. Firma jest eksporterem – prowadzi działalność zagraniczną bazując na eksporcie</p>	<p>1. Niski poziom zaangażowania w działalność eksportową</p> <p>2. Średni poziom zaangażowania w działalność eksportową</p> <p>3. Wysoki poziom zaangażowania w działalność eksportową</p>	<p>1. Rozpoznawanie przez firmę możliwości eksportu. Obawy</p> <p>2. Zainteresowanie firmy działalnością eksportową, w kontekście rozwoju strategicznego</p> <p>3. Zamiar rozpoczęcia eksportu</p> <p>4. Próba i przyjęcie eksportu</p>	<p>1. Przedsiębiorstwo nie eksportuje i nie jest zainteresowane działalnością na rynkach zagranicznych</p> <p>2. Przedsiębiorstwo nie eksportuje, ale przejawia zainteresowanie działalnością na rynkach zagranicznych</p> <p>3. Przedsiębiorstwo jest sporadycznie zaangażowane w działalność eksportową</p> <p>4. Przedsiębiorstwo jest regularnie zaangażowane w działalność eksportową</p>	<p>1. Brak zainteresowania przedsiębiorstwa eksportem</p> <p>2. Częściowe zainteresowanie przedsiębiorstwa eksportem</p> <p>3. Przedsiębiorstwa rozpoczynają prowadzenie regulowanego eksportu</p> <p>4. Przedsiębiorstwo eksportuje w zakresie działalności eksportowej</p> <p>5. Przedsiębiorstwo jest doświadczonym, lecz małym eksporterem</p> <p>6. Przedsiębiorstwo jest dużym i doświadczonym eksporterem</p>	<p>I. Strategia anonimowa:</p> <p>1. Poddostawca wielu odbiorców zagranicznych</p> <p>2. Wyspecjalizowany poddostawca</p> <p>II. Strategia markowa:</p> <p>1. Tworzenie handlowej marki własnej</p> <p>2. Ulepszenie produktu</p> <p>3. Próby osiągnięcia pozycji lidera w ramach rynku międzynarodowego</p>

Źródło: na podstawie: [Andersen 1993, s. 213; Morgan i Katsikeas 1997, s. 73–74; Fonfara 2000, s. 101; Daszkiewicz, Wasilczuk i Dominiak 2005, s. 11–12; Gorynia i Jankowska 2007, s. 29; Makys 2012, s. 66–67; Karasiewicz 2013, s. 136–137].

Modele etapowe (zarówno oryginalny model uppsalski, jak i jego modyfikacje) pomimo swoich uznanych walorów poznawczych zostały poddane również znaczącej krytyce. Jest to związane przede wszystkim z faktem, iż w praktyce proces internacjonalizacji nie zawsze musi przebiegać w formie sekwencyjnej, lecz skokowej – określanej jako *leapfrogging*. Jak podkreśla Stępień, najbardziej problematyczne w kontekście modelu uppsalskiego są przedsiębiorstwa „urodzone globalnie”, czyli działające globalnie od początku swojego istnienia [Stępień 2011, s. 110–111]. Pozostałe, najbardziej powszechne zarzuty wobec modelu Uppsala zostały zebrane w tabeli 14.

Tabela 14. Główne argumenty krytyki modelu Uppsala

Krytyka modelu Uppsala	Autor
Zbyt deterministyczny charakter	S. Reid i P.W. Turnbull
Pomija zjawisko <i>born globals</i>	B.M. Oviatt i P.P. McDougall
Nieadekwatny wśród przedsiębiorstw oferujących niektóre produkty i usługi	S. Bridgewater
Model w ogóle nie sprawdza się w branży usługowej	D.D. Sharma i J. Johanson
Dystans psychiczny – w dzisiejszych czasach nie stanowi już tak dużej bariery	K.A. Nordstrom
Brak wyznaczenia jednoznacznych granic pomiędzy poszczególnymi etapami	S. Reid
Implikuje jednokierunkowość internacjonalizacji	A. Jatar
Zakłada systematyczność uczenia się przedsiębiorstwa	S. Hollensen

Źródło: opracowanie na podstawie: [Gorynia i Jankowska 2008, s. 86–87, 2011, s. 51–53; Hollensen 1998, s. 43; Małys 2013, s. 71].

Ponadto, poza dotychczas przywołaną krytyką modelu Uppsala, Karasiewicz [2013, s. 135] podkreśla, iż omawiany model nie wyjaśnia motywów internacjonalizacji, a także zależności i relacji przedsiębiorstwa zaangażowanego zagranicznie. Ponadto pomija on kwestię efektów internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Pomimo krytyki szczególnie oryginalny model Uppsala zyskał dużą popularność, gdyż sprawdzał się w praktyce skutecznie, wyjaśniając wiele rzeczywistych przypadków biznesowych. Podkreśla się, że jest on szczególnie skuteczny w przypadku firm prowadzących eksport, jak również w kontekście zachowań przedsiębiorstw związanych z dystansem kulturowym [Hollensen 1998, s. 44].

Krytyka koncepcji etapowych internacjonalizacji przedsiębiorstwa stała się podstawą do stworzenia modelu internacjonalizacji niekonwencjonalnej. Podważa on założenia o sekwencyjności i kumulatywnym charakterze zaangażowania zagranicznego przedsiębiorstwa. W rzeczywistości gospodarczej istnieje wiele przykładów przedsiębiorstw, których proces internacjonalizacji nie kształtuje się w sposób etapowy. Szczególnie znamienne jest zjawisko *leapfrogging*. Oznacza ono, iż przedsiębiorstwa na początku swojego zaangażowania zagranicznego postępują zgodnie z modelami etapowymi, zaś po nabyciu doświadczenia międzynarodowego omijają niektóre etapy, przechodząc do bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Zbliżoną koncepcją jest internacjonalizacja symultaniczna, która podkreśla znaczenie zanikania różnic pomiędzy poszczególnymi krajami, konwergencję rynków i ujednolicanie potrzeb nabywców. Przyjęcie tej perspektywy sprzyja równoległej ekspansji na większą liczbę rynków [Gorynia i Jankowska 2008, s. 88–91, 2011, s. 54–57].

Innym ważnym modelem internacjonalizacji jest paradygmat eklektyczny, który został opracowany przez J.H. Dunninga pod koniec lat 70. XX wieku. Teoria ta dotyczy wyłącznie bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw. Jej pojawienie się było związane z zapotrzebowaniem na wyjaśnienie zmian w zakresie produkcji międzynarodowej, które pojawiły się w latach 60. i 70. [Dunning 1979, s. 271–272]. Koncepcja opiera się na trzech rodzajach zmiennych – przewagach, które warunkują bezpośrednie inwestycje zagraniczne przedsiębiorstw. Są to przewagi związane z własnością (*ownership specific advantages*), lokalizacją (*location specific advantages*), a także internalizacją działalności w ramach struktur podmiotu (*internalization specific advantages*) [Dunning 1998, s. 45]. Dunning podkreśla, że wszystkie trzy elementy paradygmatu OLI (*ownership, location, internalization*) są jednakowo ważne i tylko ich łączne zastosowanie może być celowe i skuteczne [Dunning 1998, s. 45].

Pierwsza przewaga związana jest z własnością działalności podmiotu i składa się z określenia trzech części [Dunning 1988, s. 2]:

- 1) dostępu do określonych, wartościowych zasobów,
- 2) przewag posiadanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe w porównaniu z nowymi firmami lokalnymi (dostęp do szeregu zasobów, w tym wiedzy),
- 3) różnicowania geograficznego oraz międzynarodowości przedsiębiorstwa.

Kolejnym czynnikiem w ramach paradygmatu eklektycznego jest lokalizacja. Według omawianej koncepcji przedsiębiorstwo będzie bardziej skłonne do uruchomienia produkcji na danym terenie, jeżeli będzie mogło wykorzystać określone czynniki produkcji czy zasoby występujące w tej lokalizacji. Odrębnym czynnikiem skłaniającym do uruchomienia produkcji zagranicznej mogą być bariery administracyjne w kraju funkcjonowania [Dunning 1980, s. 13, 1988, s. 4].



Przewaga związana z internalizacją wiąże się z postrzeganym ryzykiem i kosztami współpracy z obcymi firmami oraz zagrożeniami i nakładami, które towarzyszą uruchomieniu zagranicznej produkcji we własnym zakresie [Dunning 1988, s. 3]. Poziom kosztów i ryzyk w obu przypadkach zależy od charakterystyki określonego rynku.

Inną perspektywę internacjonalizacji przedsiębiorstwa prezentują modele sieciowe. W przeciwieństwie do wcześniej przedstawionych modeli nie ujmują one przedsiębiorstwa jako całkowicie niezależnego i autonomicznego bytu w kontekście procesu internacjonalizacji. Podejście sieciowe zwraca uwagę na powiązania i relacje biznesowe podmiotów gospodarczych z ich otoczeniem [Fonfara 2007, s. 4; Ratajczak-Mrozek 2010, s. 30].

Jednym z najbardziej znanych<sup>51</sup> modeli internacjonalizacji w ramach podejścia sieciowego jest model autorstwa Johansona i Mattssona [1988, s. 287–314]. Wspomniani badacze podkreślają, iż stopień internacjonalizacji firmy zależy nie tylko od powiązań samego podmiotu, ale również od internacjonalizacji sieci, w jakiej on się znajduje. Sieć jest utożsamiana z rynkiem krajowym lub określonym sektorem tegoż rynku [Johanson i Mattsson 1988, s. 287–314; Laine i Kock 2000, s. 3–5].

W kontekście określenia stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w ujęciu sieciowym można wyróżnić cztery modelowe sytuacje przedstawione na rysunku 25.

Rysunek 25. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa i internacjonalizacja sieci



Źródło: opracowanie na podstawie: [Johanson i Mattsson 1988, s. 295; Laine i Kock 2000, s. 4].

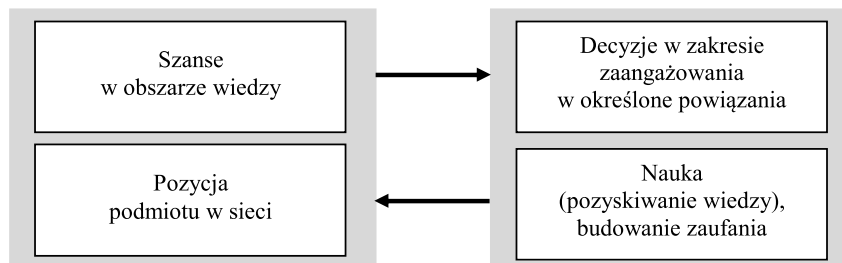
<sup>51</sup> Wykorzystują go m.in. Johanson i Vahlne [2009, s. 1415].

Firma kształtuje i rozwija swoją pozycję na rynkach zagranicznych poprzez [Johanson i Mattsson 1988, s. 296]:

- rozszerzenie międzynarodowe (*international extension*) – rozwój nowych dla firmy więzi w ramach sieci narodowych,
- penetrację (*penetration*) – rozwoju więzi i zaangażowania zasobów w zagranicznych sieciach biznesowych,
- międzynarodową integrację (*international integration*) – rozwój koordynacji w ramach istniejących więzi w różnych sieciach narodowych.

Znaczenie ujęcia sieciowego zostało również docenione przez Johansona i Vahlne [2009], którzy zmodyfikowali, dostosowując do współczesnych realiów, swój model Uppsala. Uaktualnienie wspomnianego modelu dokonane przez jego autorów było związane z rozwojem myśli teoretycznej oraz zmianami praktyk biznesowych, jakie zaszły od czasu publikacji oryginalnego modelu. Podstawą zmian jest postrzeganie środowiska biznesowego w perspektywie rozległej sieci zależności – sieci biznesowych, w przeciwieństwie do pierwotnego ujęcia zakładającego istnienie wyłącznie niezależnych podmiotów (rysunek 26) [Johanson i Vahlne 2009, s. 1411].

Rysunek 26. Współczesna wersja modelu Johansona i Vahlne – model internacjonalizacji sieci biznesowej z 2009 r.



Źródło: opracowanie na podstawie: [Johanson i Vahlne 2009, s. 1424].

Uwspółcześniona wersja modelu rozwija zagadnienia budowania zaufania, a także tworzenia wiedzy. Bierze ona pod uwagę fakt, że nowe elementy wiedzy firm są tworzone w ramach ich relacji w sieciach [Johanson i Vahlne 2009, s. 1411]. W ramach omawianego modelu autorzy odpowiadają na krytykę, która pojawiała się w odniesieniu do ich podejścia do wiedzy. Badacze jednak nadal uznają wiedzę pochodzącą z doświadczenia przedsiębiorstwa za podstawowy element modelu procesu internacjonalizacji, również w jego ujęciu sieciowym [Johanson i Vahlne 2009, s. 1416].

Uaktualniony został również paradygmat eklektyczny internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Jego autor – J.H. Dunning – uznał, że z uwagi na przemiany, które nastąpiły w gospodarce, współpraca między firmami stała się kluczowa [Dunning 1995, s. 481, 1998, s. 48].

Inną perspektywę działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych przedstawia model strategiczny. Powstał on na bazie krytyki teorii etapowej i eklektycznej internacjonalizacji. Omawiany model podkreśla potrzebę spojrzenia na zaangażowanie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z perspektywy istoty i znaczenia tego działania w kontekście strategii firmy [Witek-Hajduk 2010, s. 67]. Ujęcie to przede wszystkim koncentruje się na dużych firmach międzynarodowych. W tej koncepcji internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest efektem przyjęcia przez podmiot określonych strategii działania uwzględniających zasoby firmy oraz – co bardzo ważne – zewnętrzne szanse i zagrożenia [Galan, Galende i Gonazalez-Benito 1999, s. 780; Fonfara 2009, s. 15], a także wielkość przedsiębiorstwa i jego doświadczenie w działalności na rynkach zagranicznych [Young 1987, s. 31, 35; Fonfara 2009, s. 15]. Model strategiczny podkreśla również kluczowe znaczenie kadry zarządzającej przedsiębiorstwa dla zaangażowania podmiotu na rynkach zagranicznych. Sposób myślenia tych osób, ich orientacja, motywacja, doświadczenie międzynarodowe, poziom wykształcenia, a także stan wiedzy o rynkach zagranicznych ma w ramach omawianej koncepcji kluczowe znaczenie dla kształtu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przejawia się ono w podejściu osób zarządzających do szans rynkowych na rynkach zagranicznych [Reid 1981, s. 109, 1983b, s. 324]. Należy zaznaczyć, że znaczącym wkładem modelu strategicznego jest uwzględnienie wagi dynamizmu sytuacji rynkowej w kontekście działalności przedsiębiorstwa poza granicami kraju [Reid 1983a, s. 49].

Przedstawione modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa z odmiennych perspektyw wyjaśniają zachowanie firmy w procesie internacjonalizacji. W różnym stopniu uwzględniają one również zagadnienie wiedzy.

Modele etapowe – w tym szczególnie oryginalny model Uppsala – tworzą teoretyczne podstawy sekwencyjnego ujęcia zagadnienia internacjonalizacji przedsiębiorstwa i wyodrębnienia poszczególnych stadiów zaangażowania firmy na rynkach zagranicznych, które są wykorzystywane w niniejszej książce. W ramach modeli sekwencyjnych, także w ujęciu sieciowym, ich autorzy podkreślają, że szczególnie ważna jest wiedza wynikająca z doświadczenia (*experiential knowledge*) [Johanson i Vahlne 1977, s. 28, 2009, s. 1417].

Paradygmat eklektyczny szczegółowo wyjaśnia uwarunkowania związane z wykorzystaniem bezpośrednich inwestycji zagranicznych i koncentruje się raczej na przedsiębiorstwach produkcyjnych. Model nie uwzględnia zagadnienia działań firmy w obszarze wiedzy. Biorąc pod uwagę założenia tego modelu,

implicite przyjmuje się w nim, że przedsiębiorstwo posiada duży potencjał w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i wyciągania racjonalnych wniosków z informacji i wiedzy, czyli jej wykorzystywania. Zagadnienia związane z wiedzą w kontekście ujęcia sieciowego dotyczą w przeważającej mierze transferu tego zasobu – jego charakteru i efektywności – między uczestnikami sieci biznesowych. Ponadto podejście sieciowe skupia się w szczególności na wiedzy o rynkach zagranicznych, a także wiedzy o relacjach [Hauke 2009; Małys 2013]. W uaktualnionej wersji modelu eklektycznego podkreśla się znaczenie aktywów niematerialnych, w tym wiedzy jako ważnego zasobu przedsiębiorstwa [Dunning 1998, s. 59]. Koncepcja ta jednak również skupia się na znaczeniu transferu tego zasobu w ramach sieci biznesowej [Dunning 1995, s. 472] i nie koncentruje się przy tym na kompleksowym ujęciu procesów podmiotu w zakresie wiedzy.

Dużym osiągnięciem modelu strategicznego jest uwzględnienie dynamizmu sytuacji rynkowej i jej wpływu na charakter internacjonalizacji przedsiębiorstwa w czasie. Wspomniana koncepcja bierze pod uwagę zagadnienie wiedzy osób zarządzających firmą (liderów), która następnie wpływa na zachowanie podmiotu. W modelu strategicznym brakuje jednak całościowej analizy działań w ramach tego zasobu w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zagadnienie wiedzy jest obecne, lecz nie jest kompleksowo i bardzo szczegółowo ujmowane w kontekście przedstawionych modeli internacjonalizacji. Przykładowo w modelu Uppsala przyjmuje się, że przedsiębiorstwo egzystujące na danym rynku zagranicznym jest w stanie gromadzić i odnosić korzyści z wiedzy pochodzącej z doświadczenia będącego konsekwencją działalności na tym rynku. Nasuwa się przy tym wiele pytań. Czy każdy podmiot jest w stanie efektywnie gromadzić wiedzę rynkową? Czy poszczególne firmy podczas działalności na obcym rynku lub rynkach przekładają swoje doświadczenia na wiedzę? Czy odpowiednio zachowują wiedzę płynącą z doświadczeń? Czy korzystają ze zgromadzonej wiedzy? Przedsiębiorstwo – w przeciwieństwie do ludzi – jest pewnego rodzaju bytem abstrakcyjnym. Jego skład osobowy nie jest stały. Ponadto nawet jeśli istnieje koordynacja działań odpowiednich elementów (np. działów czy poszczególnych osób), często nie jest ona perfekcyjna. W celu właściwego efektywnego funkcjonowania każda firma potrzebuje strategii zarządzania informacją i wiedzą oraz odpowiednich procesów wdrażających ją w życie. W kontekście informacji i wiedzy rynkowej przedsiębiorstwo musi posiadać odpowiednie zdolności absorpcyjne – aktywnie pozyskiwać wiedzę z różnych źródeł (także w ramach relacji z innymi podmiotami), wyciągać wnioski z doświadczenia rynkowego, a następnie je zachowywać, rozpowszechniać i w odpowiednim momencie wykorzystywać. Nie są to zadania łatwe, szczególnie w większych przedsiębiorstwach. Można stąd

oczekiwać, że nie wszystkie podmioty gospodarcze w równym stopniu będą posiadały zdolności do efektywnych działań w zakresie informacji i wiedzy rynkowej, co może być ważnym czynnikiem wpływającym na poziom ich konkurencyjności.

Należy także podkreślić, że prawie wszystkie przedstawione wcześniej modele internacjonalizacji nie biorą również pod uwagę faktu, że rynek lub rynki zagraniczne nieustannie się zmieniają. Wyjątkiem jest model strategiczny, który jednak w bardzo ograniczony sposób uwzględnia z kolei zagadnienie wiedzy.

Ujęcie dynamiczne zagadnienia wiedzy w ramach całego przedsiębiorstwa zostało zawarte w modelu przedstawionym przez autora we wcześniejszym rozdziale książki. Podkreśla on fakt, że podmiot, który raz pozna rynek, będzie w stanie wykorzystać swój potencjał wyłącznie przez określony czas, gdyż posiadana wiedza straci w pewnym momencie aktualność. Perspektywa przyjęta w niniejszej książce zakłada zdobycie stałej, ciągłej, procesowej umiejętności poznawania rynku (a nie jednorazowego poznania), co w dzisiejszych czasach jest szczególnie cenne.

W odniesieniu do internacjonalizacji i uczenia się przedsiębiorstwa główny nacisk w literaturze, np. w modelu Uppsala, kładziony jest na źródła, z których przedsiębiorstwa pozyskują wiedzę o rynkach zagranicznych, nie zaś ogólną, procesową i kompleksową umiejętność działań w zakresie wiedzy (nie tylko o rynkach zagranicznych, ale ze wszystkich zakresów działania podmiotu).

Należy również podkreślić, że rozważania w modelach internacjonalizacji koncentrują się wyłącznie na wiedzy rynkowej. Pomijana jest wiedza o charakterze technicznym<sup>52</sup>. Ważnym jest jednak uwzględnienie również tego rodzaju wiedzy (w tym przede wszystkim jej rozwoju), gdyż samą wiedzą o rynku żaden podmiot gospodarczy nie wykształci przewagi konkurencyjnej. W związku z tym w celu efektywnego konkurowania firmy potrzebują:

- stale aktualizowanej wiedzy o rynku,
- stale aktualizowanej, istotnej rynkowo, wiedzy technicznej.

Podstawowymi narzędziami firmy w tym zakresie są odpowiednio wykształcone – w ramach przedsiębiorstwa – procesy umożliwiające pozyskiwanie, zachowywanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy rynkowej i technicznej.

W oryginalnym modelu Uppsala jego autorzy podkreślają podział na wiedzę specyficzną dla określonego rynku oraz ogólną, która może być wykorzystana na wszystkich rynkach [Johnason i Vahlne 1977, s. 28]. Niniejsza książka

---

<sup>52</sup> Wiedzą techniczną, w perspektywie niniejszej pracy, jest wiedza dotycząca specjalizacji przedsiębiorstwa, np. w przypadku firmy produkującej beton jest to wiedza dotycząca rozwiązań umożliwiających wzbogacenie oferty, ulepszenie składu produktu, usprawnienie procesów produkcyjnych czy obniżenie ich kosztów.

dotyczy umiejętności podmiotu składających się na systematyczne, dynamiczne pozyskiwanie wiedzy o potrzebach nabywców oraz zarządzania nią. Umiejętności te polegają na procesowym, sprawnym i kreatywnym przekształcaniu tej wiedzy w zasób niematerialny przedsiębiorstwa, co wraz z rozwojem wiedzy technicznej ostatecznie prowadzi do ciągłego powstawania produktów i usług zapewniających firmie przewagę konkurencyjną. Innymi słowy, jest to mistrzostwo w ramach odpowiednio ukierunkowanych procesów w zakresie wiedzy. Potencjał ten można w dużym stopniu wykorzystać na różnych rynkach. Jest to związane z faktem, że w dłuższym okresie nie liczy się zasób a proces, gdyż omawiany zasób szybko staje się nieaktualny. W kontekście wiedzy specyficznej należy również podkreślić, że sama obecność na rynku czy rynkach zagranicznych może nie wystarczyć do zdobycia o nim (o nich) wiedzy. Podmiot musi posiadać zdolności procesowego pozyskiwania (i absorpcji), kreacji, magazynowania oraz wykorzystania tej wiedzy, gdyż bez tego nie przekształci się ona w przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Podsumowując, modele etapowe, jak również i inne modele internacjonalizacji w kontekście wiedzy praktycznie pomijają zagadnienie ogólnych procesowych zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego przetwarzania tego zasobu w obszarze specjalizacji podmiotu (m.in. pozyskiwania i wdrażania). Modele sekwencyjne w zakresie wiedzy specyficznej dotyczącej określonego rynku lub rynków uznają, że w kontekście zdobywanego doświadczenia przedsiębiorstwo zawsze jest w stanie pozyskać wiedzę o danym rynku, zaabsorbować ją i wykorzystać. Jest to założenie (określane w j. angielskim jako *leap of faith*), które zdaniem autora nie zawsze musi być spełnione. Ponadto należy podkreślić, że poznania rynku i potrzeb nabywców nie można w dzisiejszych czasach uznać za działanie jednorazowe. Czynności w tym zakresie muszą być powtarzane w sposób ciągły z uwagi na dynamizm sytuacji rynkowej, który jest wywołany m.in. szeregiem globalnych uwarunkowań makroekonomicznych.

Powyższe rozważania implikują potrzebę wykształcenia w przedsiębiorstwie odpowiednich procesów w zakresie zarządzania informacją i wiedzą nie tylko rynkową, lecz także techniczną. Są one niezbędne w celu wykształcenia oraz utrzymywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Bazując na obecnej w ramach modeli sekwencyjnych, a także sieciowych etapowości zaangażowania zagranicznego przedsiębiorstwa, w niniejszej książce postrzegam się internacjonalizację jako proces. Jak podkreślali Johanson i Wiedersheim-Paul [1975, s. 306–307], etapy można definiować w różnorodny sposób. Poszczególne etapy różnicują jednak charakter i skalę zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. W związku z tym można również oczekiwać, że intensywność i charakterystyka orientacji na wiedzę podmiotów na poszczególnych etapach będzie również różnicowana.