

Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw

Milena Ratajczak-Mrozek

Katedra Marketingu Międzynarodowego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej nie działają na rynku w pełni niezależnie, tylko tworzą za pomocą różnego rodzaju relacji sieć powiązań z podmiotami swojego otoczenia. Odpowiednie wykorzystanie tych relacji szczególnie zyskuje na znaczeniu w warunkach internacjonalizacji życia gospodarczego. Tymczasem w tradycyjnych ujęciach procesu umiędzynarodowienia (a zwłaszcza w modelach etapowych) podmioty zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa oraz związki wynikające ze współpracy stanowią wymiary trudne do uchwycenia. Z tego powodu w nakreślonym zakresie bardziej odpowiednio jest zastosowanie podejścia sieciowego do internacjonalizacji (ang. *International network approach*).

W polskiej literaturze przedmiotu stan wiedzy na temat samego podejścia sieciowego, a zwłaszcza podejścia sieciowego do internacjonalizacji, jest jednak niewielki, a znaczenie tej koncepcji jest często marginalizowane. Dlatego celem artykułu jest przybliżenie podstawowych założeń podejścia sieciowego do internacjonalizacji i wskazanie zalet wynikających z wykorzystania tego podejścia do analizy współczesnych zachowań przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej.

Podejście sieciowe — podstawowe założenia

Podejście sieciowe jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi powstało pod koniec lat 70. XX w. w następstwie zmian technologicznych zachodzących na rynku przedsiębiorstw (*business-to-business*, B2B) oraz zwiększonej konkurencji międzynarodowej. Eksponuje się w nim znaczenie całości kształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Przełomowe poglądy w tym zakresie¹ zaprezentowała Grupa IMP — Industrial Marketing and Purchasing Group². Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP, sieć bizneso-

wa (ang. *business network*) jest zbiorem długoterminowych powiązań formalnych oraz nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami³.

Podejście sieciowe do internacjonalizacji nawiązuje w swoich głównych założeniach do szkoły szwedzkiej — modelu Uppsala. Odnosi się do tych samych składowych, jednakże kieruje się zdecydowanie odmienną logiką dotyczącą głównych sił kierujących procesem i jego przebiegu. Zgodnie z podejściem sieciowym **internacjonalizacja firmy**⁴ oznacza ustanawianie, utrzymywanie i rozwój relacji z uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest rezultatem jego dążenia do umocnienia pozycji przez rozciągnięcie sieci powiązań poza granice kraju.

Stopień internacjonalizacji firmy odzwierciedla zakres, w jakim zajmuje ona określone pozycje w sieciach zagranicznych i wagę oraz stopień zintegrowania tych

¹ Zjawisko występowania powiązań między przedsiębiorstwami było wcześniej znane, jednak tradycyjnie koncentrowano się na analizie poszczególnych dwustronnych transakcji, a nie poświęcano uwagi całokształtowi wielopodmiotowych, skomplikowanych układów zależności relacji.

² Grupa IMP — Industrial Marketing and Purchasing Group została utworzona w 1976 r. przez badaczy wywodzących się początkowo z pięciu europejskich ośrodków naukowych. Obecnie Grupa IMP stanowi forum wymiany myśli i wyników badań dla naukowców z 42 krajów z całego świata, a jej główni przedstawiciele to H. Håkansson, D. Ford, J. Johanson, L.G. Mattsson oraz I. Snehota.

³ Por. H. Håkansson, I. Snehota, *No Business in an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, No. 3, s. 187.

⁴ J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach*. In: *Strategies in Global Competition*, praca zbior. pod red. N. Hooda, J.E. Vahlne’a, Croom Helm, New York 1988, s. 287.

pozycji. Wysoki stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa oznacza, że ma ono wiele silnych powiązań z podmiotami w różnych krajach.

Wyróżnia się również pojęcie **internacjonalizacji rynku — sieci** (bądź jej fragmentu, na przykład sieci produkcyjnej). Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia sieci oznacza wzrost liczby i siły relacji pomiędzy różnymi częściami danej sieci globalnej (lub oddziałami globalnej sieci produkcyjnej). Należy zaznaczyć, że stopień internacjonalizacji poszczególnych sieci krajowych, składających się na jedną sieć globalną może być zróżnicowany.

Podejście sieciowe do internacjonalizacji — fundamenty analizy

Podejście sieciowe zostało wykorzystane do wyjaśnienia, dlaczego i jak firmy internacjonalizują swoją działalność. Najbardziej znane i najczęściej przytaczane fundamenty analizy w tym zakresie zaprezentowali J. Johanson i L.G. Mattsson⁵. Autorzy zakładają, że sieć stanowi kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw i osiągnięcia przez nie celów. W związku z tym zarówno stopień internacjonalizacji firmy, jak i stopień internacjonalizacji rynku wywierają wpływ na proces umiędzynarodowienia. Na tej podstawie została przeprowadzona komparatywna analiza czterech modelowych sytuacji, przedstawionych na rysunku 1.

Wczesny początkujący (ang. *early starter*) znajduje się w pozycji niskiego stopnia internacjonalizacji zarówno firmy, jak i rynku. Przedsiębiorstwo ma zaledwie kilka słabych powiązań z podmiotami za granicą. To samo dotyczy podmiotów tworzących sieć. Firma dysponuje zbyt małą wiedzą

Rysunek 1. Podejście sieciowe do internacjonalizacji — modelowe sytuacje analizy przedstawione przez J. Johansona i L.G. Mattssona

		Stopień internacjonalizacji rynku (sieci)	
		niski	wysoki
Stopień internacjonalizacji firmy	niski	Wczesny początkujący (ang. <i>early starter</i>)	Późny początkujący (ang. <i>late starters</i>)
	wysoki	Samotny międzynarodowy (ang. <i>lonely international</i>)	Międzynarodowy wśród innych (ang. <i>international among others</i>)

Źródło: J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach*. In: *Strategies in Global Competition*, praca zbior. pod red. N. Hooda, J.E. Vahlne'a, Croom Helm, New York 1988, s. 295.

na temat obcych rynków, aby móc łatwo rozpocząć działalność zagraniczną. Dodatkowo, ze względu na podobną sytuację innych uczestników sieci, nie może skorzystać z ich doświadczenia i w następstwie utrudniony jest dostęp do potrzebnej informacji. Zrealizowanie przedsięwzięcia za granicą wymaga dużego zaangażowania zasobów w celu zdobycia wiedzy oraz dostosowania ilościowego i jakościowego do wymagań danego rynku zagranicznego, toteż głównym ograniczeniem na tym poziomie umiędzynarodowienia jest właśnie brak zasobów.

Sugeruje się, że proces internacjonalizacji powinien się rozpocząć od skorzystania z opcji pośrednika na rynku podobnym do krajowego. Dzięki pozycji zajmowanej przez pośrednika w ramach jego sieci oraz wykorzystaniu jego zasobów minimalizowane są koszty spowodowane zdobywaniem informacji oraz koniecznością przystosowania do warunków panujących na rynku zagranicznym. Redukcji ulega również ryzyko związane z realizowaniem inwestycji, gdyż firma może skorzystać z inwestycji poczynionych przez pośrednika. Johanson i Mattsson podkreślają, że przedsiębiorstwo korzystające z usług pośrednika może z czasem, w wyniku wzrostu wiedzy, posiadanych zasobów i wolumenu sprzedaży na danym rynku, zdecydować się na dokona-

nie bezpośredniej inwestycji zagranicznej.

Przejęcie lub inwestycja typu greenfield może stanowić dla wczesnego początkującego alternatywną formę wejścia na rynek zagraniczny. W krótkim okresie wymaga to ogromnych nakładów inwestycyjnych, ale równocześnie zwiększa długoterminowe możliwości rozwoju wiedzy i przyczynia się do wzrostu penetracji rynku. Ta forma internacjonalizacji jest, jak się wydaje, odpowiednia dla firmy, która na rynku lokalnym już umocniła swoją pozycję.

Wraz ze wzrostem stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwo przechodzi z pozycji wczesnego początkującego do pozycji **samotnego międzynarodowego** (ang. *lonely International*). Zwiększenie stopnia internacjonalizacji oznacza zdobycie wiedzy potrzebnej do działania w obcym otoczeniu, doświadczenia w przystosowywaniu zasobów do warunków innych niż krajowe oraz uzyskanie dostępu do nowych zasobów (dzięki zawiązanym relacjom). Możliwe staje się więc przyłączenie do nowych zagranicznych sieci powiązań — w zamian za wiedzę dotyczącą rynku krajowego danej firmy i posiadane przez nią relacje. Dodatkowo, dzięki wiedzy i doświadczeniu, przedsiębiorstwo może kontrolować oraz stymulować działania internacjonalizacyjne swoich konkurentów.

⁵ Tamże, s. 287-314.

W przeciwieństwie do początkującego międzynarodowego, w tej sytuacji ekspansja nie jest w tak dużym stopniu uzależniona od podobieństw między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym. Przynależność do zagranicznej sieci umożliwia dokonywanie ekspansji często od razu w formie bezpośredniej lub przez przejęcia.

Trzecią zidentyfikowaną przez Johansona i Mattssona pozycją firmy jest **późny początkujący** (ang. *late beginner*), który nie ma bezpośrednich powiązań z rynkami zagranicznymi. Równocześnie krajowi dostawcy, klienci i konkurenci wykazują duży stopień internacjonalizacji działalności.

Generalnie, zajmowanie pozycji późnego początkującego jest niekorzystne — wszyscy konkurenci mają wiedzę, której przedsiębiorstwu brakuje. Jednakże dzięki posiadanej relacjom sieciowym firma może wykorzystać umiędzynarodowienie innych podmiotów i poprzez uczestnictwo we wspólnych projektach zainicjować własny proces internacjonalizacji.

W sytuacji późnego początkującego umiędzynarodowienie działalności nie wymaga stopniowego angażowania przedsiębiorstwa na rynkach o charakterystyce podobnej do rynku krajowego — możliwe jest bezpośrednie wejście na rynek zupełnie odmienny. W przypadku małych firm (wyspecjalizowanych i elastycznych), w zależności od wymagań klientów, dokonywany jest wybór pomiędzy wykorzystaniem usług pośrednika a ustanowieniem filii handlowej bądź produkcyjnej. Natomiast sytuacja dużych przedsiębiorstw jest bardziej skomplikowana. Brak elastyczności i specjalizacji utrudnia znalezienie niszy rynkowej, a zawiązanie joint-venture lub przejęcie innego przedsiębiorstwa w otoczeniu o wysokim stopniu internacjonalizacji jest obciążone dużo większym ryzykiem niż w przypadku firm małych.

W sytuacji, gdy zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie charakteryzuje wysoki stopień internacjonalizacji, można je określić

mianem **międzynarodowego wśród innych** (ang. *international among others*). Dalsza internacjonalizacja w przypadku takiej firmy oznacza marginalne zmiany w zakresie oraz stopniu penetracji rynku i nie wymaga przeprowadzenia zmian jakościowych w samym przedsiębiorstwie.

Sytuacja międzynarodowego wśród innych wymaga największego stopnia koordynacji działań na różnych rynkach zagranicznych w porównaniu z trzema pozostałymi przypadkami analizy. Nieuniknione jest bowiem elastyczne dostosowywanie się do zmian popytowo-podażowych, które na dodatek powinno następować z wyprzedzeniem w stosunku do działań konkurencji. W związku z tym znaczenia nabierają powiązania z pośrednikami należącymi do różnych narodowych sieci produkcyjnych.

Zajmowanie pozycji międzynarodowego wśród innych daje przedsiębiorstwu wiele korzyści. Przede wszystkim, dzięki przynależności do sieci zagranicznych ułatwiony jest dostęp do wielu zewnętrznych zasobów. Z kolei zdolność firmy do koordynowania operacji dokonujących się w ramach sieci międzynarodowych umożliwia szybką identyfikację potencjalnych szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Międzynarodowy wśród innych staje w obliczu kooperantów i konkurentów, w większości również działających międzynarodowo, dlatego wykorzystanie joint-venture oraz fuzji i przejęć jest znacznie częstsze niż w pozostałych trzech przypadkach.

Reasumując, w prezentowanej analizie sieć stanowi kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji jego celów. Proces internacjonalizacji firmy i wybór formy wejścia na rynek zagraniczny może wynikać z następujących potrzeb: rozwoju wiedzy dotyczącej danego rynku i samego procesu, dostosowania ilościowego i jakościowego do wymagań danego rynku zagranicznego oraz wykorzystania ustalonej pozycji w sieci. Co więcej, silne współzależności

między elementami sieci implikują zależność procesu od samej sieci, na przykład stopnia jej internacjonalizacji.

Proces wejścia firmy na rynki zagraniczne — konfiguracja powiązań sieciowych

Z perspektywy podejścia sieciowego sam proces wejścia firmy na nowe rynki zagraniczne może być dodatkowo rozpatrywany jako efekt wzajemnego oddziaływania (interakcji) pomiędzy podmiotami pochodzącymi z firmy (ang. *internal actors*) a podmiotami zewnętrznymi pochodzącymi z sieci (ang. *external actors*), takimi jak klienci, konkurenci, dostawcy i poddostawcy, doradcy, agendy publiczne⁶.

Każde przedsiębiorstwo, w mniejszym lub większym stopniu, jest powiązane z podmiotami wchodzącymi w skład jego otoczenia (relacje bezpośrednie), które to mają łączność z kolejnymi uczestnikami rynku (związki pośrednie). Świadomość tego, że partner ma kontakty i powiązania z innymi podmiotami na rynkach zagranicznych może stanowić dla firmy i menedżerów nią zarządzających bodziec, by zbliżyć się do niego i, w konsekwencji, poszerzyć swój rynek. Tak postrzegany proces wejścia na rynki zagraniczne jest kompleksowy, co jest wywołane częstotliwością i charakterem interakcji.

Ponadto sieć i pozycja przedsiębiorstwa ulegają ciągłym modyfikacjom. W przeciwieństwie do ujęć tradycyjnych (takich jak modele etapowe), w koncepcji sieciowej proces umiędzynarodowienia jest więc postrzegany jako interakcyjny i w dużym stopniu charak-

⁶ D. Blankenburg, *A Network Approach to Foreign Market Entry*. In: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, praca zbior. pod red. K. Möliera, D.T. Wilsona, Kluwer Academic Publishers, USA 1995, s. 375-405.

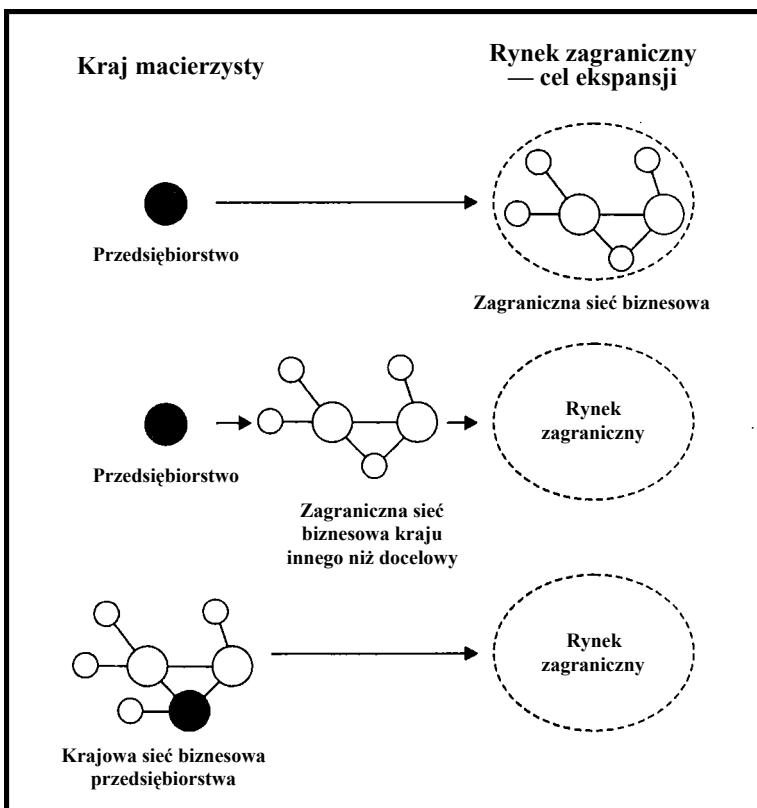
teryzujący się nieprzewidywalnym rozwojem. Internacjonalizacja działalności pojawia się jako efekt interakcji i rozwoju relacji.

Poprzez nawiązywane kontakty, podejmowane wspólnie działania oraz wzajemną adaptację zasobów każde przedsiębiorstwo tworzy własne sieci powiązań, które z kolei łączą się z sieciami innych podmiotów. Dzięki hipotetycznie nieograniczonej liczbie potencjalnych relacji, nawiązywanych także w wymiarze międzynarodowym, można przypuszczać, że realizacja procesu internacjonalizacji jest możliwa przy wykorzystaniu więcej niż jednej konfiguracji powiązań sieciowych. Propozycję trzech wariantów relacji sieciowych zaprezentowano na rysunku 2.

Pierwszy wariant relacji sieciowych w procesie umiędzynarodowienia firmy stanowią podstawowe powiązania z partnerami zagranicznej sieci biznesowej z kraju będącego celem ekspansji. Po drugie: możliwe są relacje z partnerami z zagranicznych sieci biznesowych z krajów innych niż kraj docelowy ekspansji. W tym przypadku proces internacjonalizacji może być zainicjowany przez firmy z innych krajów, które widzą korzyści z interakcji z daną firmą. Ostatnią, trzecią możliwością są relacje z partnerami krajowej sieci biznesowej — przedsiębiorstwo w celu wejścia do sieci w innych krajach może użyć swojej sieci krajowej jako pomostu, przyspieszając w ten sposób proces swojej internacjonalizacji. Jednocześnie poprzez powiązania sieciowe firma może zostać zmuszona do ekspansji, kiedy na przykład klient wymaga, aby jego dostawca podążył za nim poza granice kraju macierzystego, jeśli chce utrzymać dotychczasowe relacje na rynku krajowym⁷.

W literaturze przedmiotu⁸ przedstawia się odmienną od za-

Rysunek 2. Konfiguracja powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

proponowanej konfiguracji powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji, zgodnie z którą — w zależności od posiadanej dotychczasowej pozycji — firma może dokonać międzynarodowego rozszerzenia, penetracji bądź międzynarodowej integracji. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo nawiązuje nowe relacje na rynkach zagranicznych. Z kolei penetracja oznacza rozwój obecnych pozycji w sieciach w krajach, w których firma już istnieje. Natomiast w przypadku międzynarodowej integracji dochodzi do zwiększenia koordynacji między pozycjami, jakie przedsiębiorstwo zajmuje w ramach różnych sieci zagranicznych.

Na gruncie przedstawionego podziału zaproponowana przez autorkę konfiguracja powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji firmy zawiera się w „międzynarodowym rozszerzeniu”. Natomiast dodatkowe dwie możliwości (penetracja i międzynarodowa in-

tegracja) dotyczą raczej zmiany samej pozycji przedsiębiorstwa już obecnego na danych rynkach zagranicznych, a nie procesu wejścia na nowe rynki.

Podsumowanie

Podsumowując prezentację podstawowych założeń podejścia sieciowego do internacjonalizacji, można wysunąć wniosek, że proces umiędzynarodowienia w tej koncepcji nie ma charakteru liniowego, sekwencyjnego w rozumieniu modeli etapowych. Wręcz przeciwnie — proces ten tworzy raczej zbiór wielostronnych multilateralnych powiązań i zależności.

Dzięki włączeniu do analizy złożonych relacji z podmiotami otoczenia podejście sieciowe daje bardzo dobre podstawy badawcze procesu umiędzynarodowienia firmy. Podejście to — w przeciwieństwie do etapowych modeli umię-

⁷ Przykłady takich działań przedstawiają J. Johanson i D.D. Sharma w: *Technical Consultancy in Internationalization*, „International Marketing Review” 1987, No. 4.

⁸ Np. J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems...*, jw., s. 294.

dzynarodowienia — zakłada, że strategię firmy zmieniają się pod wpływem różnorodnych relacji w sieci. Tym samym, koncepcja sieciowa inkorporuje zasadę, że — w zależności od relacji i otoczenia — ta sama firma może stosować odmienne podejścia do umiędzynarodowienia na różnych rynkach zagranicznych.

Koncepcja powiązań sieciowych może stanowić alternatywę dla tradycyjnych teorii i być skutecznie wykorzystywana do analizy procesów internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wartość tej koncepcji polega na uwzględnieniu kompleksowych współzależności, interakcji oraz obydwu stron (dwóch kierunków połączeń) procesu umiędzynarodowienia (ang. *inward and outward connections*)⁹.

⁹ Coraz więcej badaczy zwraca uwagę, że o internacjonalizacji powinno się mówić także wówczas, gdy przedsiębiorstwo samo

W przeciwieństwie do tradycyjnych teorii umiędzynarodowienia, w których przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji opiera się na wewnętrznie rozwijanych zasobach, w podejściu sieciowym siła firmy bierze się również z interakcji i powiązań z innymi uczestnikami rynku.

Co więcej, analiza procesu internacjonalizacji przez pryzmat podejścia sieciowego tworzy s zero-

nie wykracza z działalnością gospodarczą za granicę, lecz angażuje się w wymianę z podmiotami zagranicznymi (głównie poprzez zakupy i operacje logistyczne), tworząc połączenia skierowane do wewnątrz firmy (ang. *inward connections*). W związku z tym internacjonalizację firmy definiuje się jako proces zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodowe operacje, co uwzględnia obydwie strony (dwa kierunki połączeń) tego procesu. L.S. Welch, R. Luostarinen, *Inward-Outward Connections in Internationalization*, „Journal of International Marketing” 1993, No. 1, s. 37.

kie pole do badań, umożliwiając na przykład wyjaśnienie, dlaczego niektóre firmy przyspieszają proces internacjonalizacji — skracają czas trwania lub omijają niektóre etapy ujmowane w tradycyjnych modelach internacjonalizacji (zwłaszcza w sekwencyjnym modelu Uppsala), wkraczają od razu na więcej rynków, wybierają rynki bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego lub decydują się na bardziej zaawansowaną formę wejścia na rynek zagraniczny (zamiast eksportu). W ten sposób podejście sieciowe może być wykorzystane także do analizy relatywnie nowego fenomenu przedsiębiorstw typu *bom global*.

Dlatego podejście sieciowe jest, jak się wydaje, wyjątkowo odpowiednie do analizy zachowań współczesnych firm na arenie międzynarodowej.

SUMMARY

The international network approach — the main assumptions

Companies do not act on the market fully independently but more and more often create different relations between business entities which make an extended network of relations. The proper use of those relations is significant in the face of internationalisation of the economy. The aim of the article is presentation of the main assumptions of the international network approach and emphasis of the value of this concept.

The article includes a comprehensive analysis of concepts connected with international network approach. In addition own proposal of configuration of network relations in companies internationalisation process was presented. At the conclusion of the article a special emphasis was laid on the value of the concept of international network approach in comparison to traditional depictions of the process of companies internationalisation.