

MAJA SZYMURA-TYC

Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw

PODEJŚCIE HOLISTYCZNE



Difin

**Internacjonalizacja,
innowacyjność
i usieciowienie
przedsiębiorstw**

Mężowi i synom – za sens i blask

MAJA SZYMURA-TYC

Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw

PODEJŚCIE HOLISTYCZNE

Difin

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw,
jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom
bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz
jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło,
a kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą
własność i prawo.

Monografia finansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki
w ramach projektu nr N N112 303438.

Wydanie pierwsze

Recenzent
Prof. dr hab. Tomasz Gołębiowski

Redaktor prowadzący
Tomasz Serafin

Korekta
Anna Krasucka

Projekt okładki
Magdalena Giera, Edit sp. z o.o.

Zdjęcie na okładce
www.123rf.com

ISBN 978-83-7930-821-7

Difin SA
Warszawa 2015
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62; fax 22 841 98 91
Księgarnie internetowe Difin: www.ksiegarnia.difin.pl, www.ksiegarniasgh.pl
Skład i łamanie: Edit sp. z o.o., www.edit.net.pl
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – podstawowe pojęcia i podejścia teoretyczne	13
Wprowadzenie	13
1.1. Innowacyjne modele internacjonalizacji	16
1.2. Uppsalski model internacjonalizacji	17
1.3. Modele przyspieszonej internacjonalizacji	19
1.4. Sieciowy model internacjonalizacji	22
1.5. Holistyczne podejście do internacjonalizacji	31
Rozdział 2	
Innowacyjność przedsiębiorstwa – podstawowe pojęcia, ujęcia i nurty badawcze	36
Wprowadzenie	36
2.1. Podstawowe typy innowacji i współzależności między nimi	38
2.2. Innowacyjność – poziomy analizy i podstawowe pojęcia	42
2.3. Innowacja i innowacyjność przedsiębiorstwa – główne nurty badawcze	44
2.3.1. Teoria dyfuzji innowacji	45
2.3.2. Teoria innowacyjności organizacji	46
2.3.3. Teoria procesu innowacji	48
2.4. Sieciowy model innowacji	50

Rozdział 3

Usieciowienie przedsiębiorstwa

– podstawowe pojęcia i podejścia teoretyczne 59

Wprowadzenie 59

3.1. Powiązania sieciowe w teorii kosztów transakcyjnych 61

3.2. Powiązania międzyorganizacyjne w teorii wymiany społecznej 67

3.3. Powiązania sieciowe przedsiębiorstwa w teorii sieci biznesowej 72

3.4. Powiązania sieciowe w teorii organizacji sieciowej 77

Rozdział 4

Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstwa

– główne nurty badawcze 83

Wprowadzenie 83

4.1. Internacjonalizacja i innowacyjność – charakter związków 84

4.2. Wpływ internacjonalizacji zewnętrznej na innowacyjność 88

4.2.1. Uczenie się przez eksport a autoselekcja 88

4.2.2. Uczenie się przez eksport a innowacyjność 91

4.2.3. Uczenie się przez inwestycje zagraniczne a innowacyjność 93

4.2.4. Zdolność absorpcji wiedzy a internacjonalizacja i innowacyjność 97

4.3. Wpływ internacjonalizacji wewnętrznej na innowacyjność 99

4.4. Internacjonalizacja i innowacyjność a usieciowienie 102

4.5. Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie polskich przedsiębiorstw 103

Podsumowanie 109

Rozdział 5

Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw

– koncepcja i metoda badań 111

Wprowadzenie 111

5.1. Założenia i cele badawcze 112

5.2. Hipotezy i model badawczy 116

5.3. Konceptualizacja badanych zmiennych 117

5.3.1. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa	117
5.3.2. Innowacyjność przedsiębiorstwa	118
5.3.3. Usieciowienie przedsiębiorstwa	118
5.4. Koncepcja pomiaru badanych zmiennych	119
5.4.1. Koncepcja pomiaru stopnia internacjonalizacji	120
5.4.2. Koncepcja pomiaru stopnia innowacyjności	126
5.4.3. Koncepcja pomiaru stopnia usieciowienia	135
5.5. Organizacja i metoda badań empirycznych	147
5.5.1. Organizacja badań bezpośrednich	147
5.5.2. Metoda doboru próby badawczej	148
5.5.3. Budowa narzędzia badawczego	150
5.5.4. Charakterystyka respondentów i próby badawczej	151

Rozdział 6

Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw – wyniki badań i dyskusja	156
Wprowadzenie	156
6.1. Stopień internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstw	156
6.1.1. Stopień internacjonalizacji	159
6.1.2. Stopień innowacyjności	165
6.1.3. Stopień usieciowienia	170
6.2. Związki między internacjonalizacją, innowacyjnością i usieciowieniem przedsiębiorstw	176
6.2.1. Związki między stopniem internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia	177
6.2.2. Wpływ usieciowienia na związek między internacjonalizacją i innowacyjnością	181
6.2.3. Typy powiązań między internacjonalizacją, innowacyjnością i usieciowieniem	185
6.3. Podsumowanie wyników badań	191
6.3.1. Dyskusja i wnioski z badań	191
6.3.2. Ograniczenia i kierunki dalszych badań	198

Literatura	201
Aneks	233
Kwestionariusz wywiadu – wskaźniki indywidualne i ich wagi	233
Spis rysunków	241
Spis tabel	242

Wstęp

Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie to pojęcia, które współcześnie pojawiają się niezmiernie często w publikacjach naukowych i popularnonaukowych. Zjawiska te są przedmiotem bezpośrednich badań lub stanowią kontekst innych zjawisk gospodarczych, poddawanych badaniom na różnych poziomach analizy ekonomicznej, w wielu obszarach badawczych. Pojęcia te najczęściej występują w parach, gdy mowa np. o globalnej sieci albo sieciach innowacyjnych, rzadziej w triadzie, mimo że dość powszechne jest przekonanie o ich współzależności. Na poziomie mikroekonomicznym uwagę badaczy przyciąga internacjonalizacja, innowacyjność oraz powiązania sieciowe przedsiębiorstw, uważane za podstawę budowy przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej. Szczególną rolę pełni tu usieciowienie postrzegane jako źródło wiedzy, mającej wpływ zarówno na procesy internacjonalizacji, jak i procesy innowacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach.

Trwający proces transformacji polskiej gospodarki, w tym jej włączenie w wymianę międzynarodową, procesy integracyjne w ramach Unii Europejskiej oraz rozwijający się proces globalizacji, sprawiły, że począwszy od 1990 roku, polskie przedsiębiorstwa zaczęły dynamicznie umiędzynarodawiać swoją działalność. Analiza procesu internacjonalizacji polskiej gospodarki w ciągu minionych lat wskazuje jednak, że mimo iż stopień jej umiędzynarodowienia rósł spektakularnie, ostatecznie osiągnięty poziom jest nadal bardzo niski. Potwierdzają to też wyniki licznych badań empirycznych prowadzonych na poziomie mikroekonomicznym, które dowodzą, że stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, mierzony udziałem eksportu w ich sprzedaży jest niewielki. Ten niski stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wyraża się także w dominacji najmniej zaawansowanych form zaangażowania międzynarodowego – głównie eksportu, z niewielkim udziałem form współpracy międzynarodowej oraz bardzo małym udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Co więcej, polskie przedsiębiorstwa są rzadko obecne na geograficznie i kulturowo odległych rynkach. Głównym kierunkiem ich ekspansji zagranicznej są nadal rynki Unii Europejskiej i znacznie rzadziej – rynki pozaeuropejskie.

Podobnych wniosków na temat pozycji gospodarki i sytuacji przedsiębiorstw dostarczają wyniki badań innowacyjności. Wyniki międzynarodowych badań porównawczych wskazują, że polska gospodarka znajduje się w gronie najmniej innowacyjnych gospodarek europejskich, tuż za krajami, które jako ostatnie weszły do Unii Europejskiej. Ta mała innowacyjność przejawia się nie tylko na poziomie makroekonomicznym, ale także na poziomie przedsiębiorstw. Badania prowadzone przez GUS w ramach *Community Innovation Survey* (CIS) dowodzą, że polskie przedsiębiorstwa są niezbyt innowacyjne, w szczególności gdy chodzi o innowacje produktowe i nowe dla rynku międzynarodowego. Ten niski stopień innowacyjności przedsiębiorstw wyraża się także w niewielkich nakładach na innowacje, w tym na działalność B+R, oraz w małych przychodach z innowacji ogółem i w eksporcie. Uważa się, że niski stopień internacjonalizacji i innowacyjności przedsiębiorstw mogą być ze sobą wzajemnie powiązane.

Wyróżniającą cechą polskiej rzeczywistości gospodarczej i społecznej na tle innych gospodarek europejskich jest także bardzo niski stopień zaufania społecznego, znajdujący odbicie w poziomie kapitału społecznego, jako bazy relacji międzyorganizacyjnych. Niechęć polskich przedsiębiorstw do współpracy, dzielenia się wiedzą czy podejmowania wspólnie bardziej ryzykownych przedsięwzięć znajduje wyraz w ich słabym usieciowieniu. Brak lub słabość więzi międzyorganizacyjnych wiążących je z innymi podmiotami uczestniczącymi w procesach tworzenia wartości może być jedną z przyczyn obserwowanego niskiego stopnia internacjonalizacji i innowacyjności tych przedsiębiorstw.

Powyższe przypuszczenia były inspiracją do podjęcia badań w ramach indywidualnego projektu badawczego: „Umieędzynarodowienie, usieciowienie i innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania kulturowe” nr N N112 303438, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki. Niniejsza monografia prezentuje wyniki pierwszego etapu badań realizowanego w ramach tego projektu¹. Głównym celem tego etapu było rozpoznanie związków między internacjonalizacją, innowacyjnością i usieciowieniem przedsiębiorstw. Szukano odpowiedzi na pytanie, czy internacjonalizacja przedsiębiorstwa wpływa na jego innowacyjność oraz czy usieciowienie oddziałuje na powiązanie między

¹ Celem drugiego etapu badań była próba odpowiedzi na pytanie o wpływ uwarunkowań kulturowych na umieędzynarodowienie, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw, a ich wyniki będą prezentowane w odrębnych publikacjach.

internacjonalizacją i innowacyjnością przedsiębiorstwa. Zastanawiano się także, czy stopień internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstwa może być podstawą wyodrębnienia różnych typów przedsiębiorstw podobnych do siebie pod względem tych trzech wymiarów ich aktywności. Prowadzonym badaniom przyświecał także cel metodyczny – opracowanie wskaźników stopnia internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstw.

Podjęcie badawcze, które zostało tu przyjęte, polega na holistycznym ujmowaniu internacjonalizacji i innowacyjności przedsiębiorstwa. W zdecydowanej większości badań, zarówno za granicą, jak i w Polsce, te złożone zjawiska są analizowane przez pryzmat ich wybranych przejawów i związków między nimi, tj. wpływ wprowadzenia innowacji produktowej na eksport czy związek między bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (BIZ) a nakładami na B+R. Ten sposób podejścia do opisu internacjonalizacji i innowacyjności przedsiębiorstwa, dominujący w badaniach empirycznych, jest najczęściej podyktowany dostępem do danych empirycznych ze źródeł wtórnych i pierwotnych oraz względami metodologicznymi, w szczególności rygorami metod analizy ilościowej uzyskanych danych. Rezultaty tego typu analiz dostarczają bardzo interesujących wniosków na temat szczegółowych zagadnień dotyczących powiązań między internacjonalizacją, innowacyjnością i usieciowieniem przedsiębiorstw, ale pomijają szereg istotnych czynników, które mogą mieć wpływ na siłę związków, które je łączą. Podejście holistyczne jest bardziej wymagające i dyskusyjne pod względem metodologicznym, ale uznano, że warto podjąć próbę jego zastosowania, by uwzględnić szersze spektrum wzajemnie powiązanych przejawów internacjonalizacji i innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach.

Włączenie do prowadzonych analiz usieciowienia przedsiębiorstwa wymagało z kolei jego konceptualizacji i operacjonalizacji w kontekście bardzo różnorodnego dorobku teoretycznego ekonomii i nauk o zarządzaniu, dotyczącego powiązań międzyorganizacyjnych i sieciowych przedsiębiorstw. W rezultacie przejęte podejście do usieciowienia przedsiębiorstwa ma charakter eklektyczny, gdyż czerpie z różnych nurtów teoretycznych. Uwzględnia usieciowienie przedsiębiorstwa ujmowane w logice współpracy, jak i form koordynacji działań w łańcuchu wartości.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów. Trzy pierwsze poświęcone są przeglądowi podstawowych pojęć, podejść, ujęć teoretycznych i nurtów badawczych dotyczących internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstw. Dokonano w tym celu przeglądu literatury, głównie zagranicznej, poczynawszy od lat 70. ubiegłego wieku do współczesnych. W szczególności starano się przedstawić różnorodność i ewolucję ujęć teoretycznych w kierunku podejścia

sieciowego rozwijanego w poszczególnych obszarach badawczych. W związku z tym analiza literatury była prowadzona w sposób chronologiczny i synchroniczny, z uwzględnieniem dorobku głównych badaczy związanych z danymi podejściami teoretycznymi. Jej zamiarem było uchwycenie wzajemnych inspiracji w badaniu zależności między analizowanymi zjawiskami. Przeprowadzona analiza literatury – zgodnie z przyjętym tu holistycznym podejściem – ma bardzo szeroki zakres, kosztem jej pogłębienia i szerszego uwzględnienia dorobku polskich badaczy. Czwarty rozdział monografii jest poświęcony przeglądowi głównych nurtów badawczych i wyników badań empirycznych powiązań między internacjonalizacją, innowacyjnością i usieciowieniem przedsiębiorstw podejmowanych za granicą i w Polsce. Jego zadaniem jest wskazanie luki poznawczej i badawczej stanowiącej podstawę koncepcji badań podjętych w projekcie.

W rozdziale piątym przedstawiono cele, hipotezy i model badawczy, składające się na koncepcję badań empirycznych. Sporo uwagi poświęcono tu także koncepcji pomiaru badanych zmiennych, którą oparto na przeglądzie podejść metodologicznych pomiaru stopnia internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia przedsiębiorstw stosowanych w innych badaniach. Na podstawie założeń teoretyczno-metodologicznych zaprezentowano autorską koncepcję mierników dostosowaną do badanego problemu. Ostatni rozdział pracy prezentuje wyniki przeprowadzonych badań i analiz z wykorzystaniem szeregu metod analizy statystycznej. W szczególności przedstawiono tu wyniki pomiaru stopnia internacjonalizacji, innowacyjności i usieciowienia badanych przedsiębiorstw oraz rezultaty analiz powiązań między nimi. Rozdział zamyka podsumowanie obejmujące dyskusję i wnioski oraz ograniczenia i kierunki dalszych badań.

Empiryczna część pracy powstała dzięki dużemu zaangażowaniu moich współpracowników. Chciałabym w tym miejscu podziękować dr. Michałowi Kuci, który odpowiadał za organizację i sprawne przeprowadzenie oraz koordynację badań bezpośrednich w obu etapach badań empirycznych. Jestem też wdzięczna dr. Mariuszowi Łapczyńskiemu, który profesjonalnie i starannie przeprowadził wiele analiz statystycznych zebranego materiału empirycznego, w niewielkiej tylko części prezentowanych w tej monografii, ze względu na przyjęte podejście badawcze. Na koniec chciałam wyrazić podziękowanie recenzentowi prof. Tomaszowi Gołębiowskiemu za wnikliwe, merytoryczne uwagi pozwalające spojrzeć na prowadzone analizy z nieco szerszej perspektywy badawczej.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa

– podstawowe pojęcia i podejścia teoretyczne

Wprowadzenie

Jedną z najczęściej cytowanych w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego definicji umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest definicja Welcha i Luostarinen, którzy mówią, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest to „proces rosnącego zaangażowania w operacje międzynarodowe” [Welch i Luostarinen 1988, s. 36]. Definicja ta, bardzo ogólna, obejmująca różne typy i formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, stanowi wyraz dynamicznego podejścia do opisu tego zjawiska. W szczególności, tak ujmowana internacjonalizacja obejmuje tzw. zewnętrzną internacjonalizację (*outward internationalisation*) oraz internacjonalizację wewnętrzną (*inward internationalisation*) [Welch i Luostarinen 1988, 1993]. Zewnętrzna, inaczej czynna (lub aktywna) internacjonalizacja wyraża się w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa dokonującej się w różnych formach, podczas gdy internacjonalizacja wewnętrzna (nazywana także bierną lub pasywną) oparta jest na kontaktach przedsiębiorstwa z partnerami zagranicznymi, związanych z prowadzoną działalnością na jego rynku macierzystym [Duliniec 2009; Gorynia 2007]².

Uwaga badaczy biznesu międzynarodowego koncentruje się zazwyczaj na internacjonalizacji zewnętrznej przedsiębiorstwa. To w tym obszarze

² W literaturze polskiej często używa się pojęć czynna/aktywna lub bierna/pasywna internacjonalizacja. Odpowiada to dość dobrze sytuacji, gdy mówimy o eksporcie i imporcie lub wychodzących i przychodzących inwestycjach zagranicznych. W sytuacji gdy internacjonalizacja dokonuje się poprzez szeroko rozumiane formy współpracy umownej i kapitałowej z zagranicznymi partnerami, wymagające aktywnego zaangażowania obu stron, lepszym podejściem wydaje się użycie pojęć internacjonalizacja zewnętrzna i wewnętrzna.

poszukuje się odpowiedzi na pytania o czynniki internacjonalizacji, jej wymiary i formy, przebieg i mechanizm procesu internacjonalizacji, czy stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zewnętrzne umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest też przedmiotem zdecydowanej większości badań podejmujących kwestię zależności między internacjonalizacją a różnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa (efektywność, innowacyjność, konkurencyjność etc.).

Internacjonalizacji wewnętrznej, w tym jej związku z internacjonalizacją zewnętrzną, poświęca się w literaturze przedmiotu znacznie mniej uwagi, pomimo obserwowanej dziś rosnącej współzależności między tymi dwoma typami umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Znajduje to wyraz w braku szerzej rozwiniętych koncepcji teoretycznych oraz badań empirycznych, które odnosiłyby się do internacjonalizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, jej związków z internacjonalizacją zewnętrzną oraz bardziej holistycznego podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstwa, obejmującego oba jej typy jednocześnie. Towarzyszy temu niedostatek opracowań teoretycznych i badań empirycznych uwzględniających wpływ internacjonalizacji wewnętrznej na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

W badaniach dotyczących internacjonalizacji zewnętrznej przedsiębiorstwa występują dwa główne nurty badawcze. Pierwszy z nich odnosi się do czynników wpływających na internacjonalizację przedsiębiorstwa, podczas gdy drugi koncentruje się na procesie internacjonalizacji. Badania poświęcone czynnikom wpływającym na internacjonalizację przedsiębiorstw, które podsumowali Cavusgil i Naor [1987], Aaby i Slater [1989] oraz Zhou i Stan [1998], sprowadzają się do ich kategoryzacji wyróżniające czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Czynniki wewnętrzne obejmują charakterystykę przedsiębiorstwa i jego kadry menedżerskiej, a czynniki zewnętrzne – bodźce lub przeszkody internacjonalizacji [Fletcher 2001].

Drugi nurt badawczy dotyczy procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Stanowi on trzon współczesnej teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, opisując uwarunkowania, przebieg i mechanizm procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa rozgrywającego się w dłuższym okresie. Fletcher [2001] wyróżnił cztery podejścia badawcze odnoszące się do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: podejście etapowe (*stages approach*), podejście ewolucyjne oparte na uczeniu się (*learning approach*), podejście sytuacyjne (*contingency approach*) oraz podejście sieciowe (*network approach*). Chronologicznie rzecz ujmując, podejście etapowe i podejście ewolucyjne oparte na uczeniu rozwijały się równolegle, począwszy od lat 70. ubiegłego wieku, a dekadę później, czyli w latach 80., rozpoczął się rozwój koncepcji internacjonalizacji uwzględniających

niekonwencjonalny przebieg procesu internacjonalizacji oraz powiązania sieciowe przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym.

W podobny sposób do rozwoju teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa podchodzą polscy autorzy, którzy wyodrębniają model sekwencyjny, internacjonalizację niekonwencjonalną, podejście sieciowe i inne koncepcje internacjonalizacji [Gorynia 2007], teorie etapowej, sieciowej i wczesnej internacjonalizacji [Witek-Hajduk 2010] lub modele procesowej internacjonalizacji, teorie internacjonalizacji sieciowej i modele *born globals* [Jędralska, Dzubieńska i Komańda 2014].

W podejściu etapowym (*stages approach*) uwaga badaczy reprezentujących to podejście [np. Bilkey i Tesar 1977; Cavusgil 1980; Reid 1981] skupia się na wyodrębnieniu i opisie poszczególnych etapów internacjonalizacji przedsiębiorstwa na podstawie zaobserwowanych zmian poziomu zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Modele internacjonalizacji, które powstały w ramach tego podejścia, nazywa się najczęściej modelami innowacyjnymi [Andersen 1993].

W podejściu podkreślającym znaczenie uczenia się przedsiębiorstwa (*learning approach*), związanym z tzw. modelem uppsalskim, nie tylko opisuje się poszczególne etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, ale także wyjaśnia się mechanizm procesu internacjonalizacji. Twórcy tego podejścia [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977, 1990; Welch i Luostarinen 1988] wskazują nie tylko na etapowy, ale także powolny, sekwencyjny, ewolucyjny i inkrementalny charakter procesu internacjonalizacji, wynikający ze stopniowo przebiegającego procesu uczenia się oraz związanego z nim rosnącego zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

W podejściu sytuacyjnym (*contingency approach*) analizuje się wpływ specyficznych czynników związanych z danym rynkiem (*market-specific characteristics*) i przedsiębiorstwem (*firm-specific characteristics*) na przebieg procesu internacjonalizacji, np. na przeskakiwanie pewnych etapów internacjonalizacji czy szybsze wejście na odległe rynki [np. Reid 1984; Turnbull 1987]. W podejściu tym uwaga badaczy skupia się głównie na znajdowaniu odstępstw od modelu uppsalskiego i wskazywaniu ich przyczyn.

W podejściu sieciowym (*network approach*) w opisie procesu internacjonalizacji uwzględnia się dodatkowo sieciowe powiązania przedsiębiorstwa z partnerami zaangażowanymi w operacje na rynkach zagranicznych. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest tu opisywana przez pryzmat dokonującego rozwoju tych powiązań, dających przedsiębiorstwu dostęp do wiedzy

i zasobów partnerów, które modyfikują mechanizm, przebieg i tempo procesu internacjonalizacji [Håkansson i Johanson 1988; Håkanson 1982; Johanson i Mattson 1988].

Na koniec, w odpowiedzi na obserwowaną współcześnie coraz większą współzależność zewnętrznej i wewnętrznej internacjonalizacji, Fletcher [2001] postuluje przyjęcie podejścia holistycznego (*holistic approach*) do badania procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. W proponowanym podejściu proponuje uwzględnić różne formy umiędzynarodowienia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym powiązania przedsiębiorstwa w międzynarodowej sieci [Fletcher 2008].

1.1. Innowacyjne modele internacjonalizacji

Podejście etapowe (*stages approach*) występuje w modelach nazwanych przez Andersena modelami innowacyjnymi (*Innovation-Related Internationalization Models* – I-M) [Andersen 1993]. W modelach tych wejście na rynek zagraniczny traktowane jest jako rodzaj innowacji wprowadzonej przez przedsiębiorstwo (*adoption of innovation*), a etapowy charakter procesu internacjonalizacji wywodzony jest z modelu dyfuzji innowacji Rogersa [1962]. Do tego modelu odwołuje się w szczególności wczesna koncepcja Lekvalla i Wahlbina [1973], która przedstawia etapy procesu internacjonalizacji, jako procesu przyswajania innowacji, za którą uznaje podjęcie działalności międzynarodowej [por. Gorynia 2007]. Modele innowacyjne koncentrują się głównie na wyodrębnieniu i opisie poszczególnych etapów umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Opisując stopniowy, sekwencyjny i inkrementalny charakter procesu internacjonalizacji odwołują się także do behawioralnej teorii przedsiębiorstwa (*behavioural theory of firm*) [Cyert i March 1963]. W przeciwieństwie do prezentowanego niżej modelu uppsalskiego nie podejmują jednak szerzej kwestii mechanizmu wpływającego na ewolucyjny charakter procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Zdecydowana większość modeli innowacyjnych skupia się na kwestii eksportu, przedstawiając poszczególne fazy jego rozwoju z uwzględnieniem motywów podjęcia działalności eksportowej, w szczególności mechanizmu „wypychania” z rynku macierzystego i „przyciągania” przez rynki zagraniczne (*push-pull mechanism*) oraz procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa polegających na stopniowym umiędzynarodowieniu jego funkcji, takich jak marketing i produkcja [np. Cavusgil 1980; Wortzel i Wortzel 1981; Czinkota

1982]. Wskazuje się tutaj, że stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa ma związek z doświadczeniem eksportowym przedsiębiorstwa związanym z czasem prowadzenia działalności eksportowej, udziałem eksportu w sprzedaży oraz liczbą i rodzajem obsługiwanych rynków zagranicznych [Bilkey i Tesar 1977].

Przedstawiciele tego nurtu [np. Bilkey i Tesar 1977; Cavusgil 1980; Czinkota 1982; Reid 1981] wyodrębniają pięć do sześciu etapów umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, następujących po sobie w określonej kolejności. Podstawą wyodrębnienia poszczególnych etapów umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest rosnący wolumen eksportu, stopień zaawansowania formy prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym (formy eksportu, ewentualnie także produkcja za granicą), liczba rynków eksportowych i ich dystans względem rynku macierzystego przedsiębiorstwa (geograficzny, psychiczny). Większość badaczy uwzględnia w sekwencji etapów internacjonalizacji przedsiębiorstwa poprzedzającą eksport działalność na rynku macierzystym. Nieliczni reprezentanci tego podejścia [np. Douglas i Craig 1989; Young 1989; Korth 1985] poszerzają zakres analizy procesu internacjonalizacji o etap globalny, związany z koordynacją operacji międzynarodowych przedsiębiorstwa w skali globalnej [por. Gorynia 2007; Witek-Hajduk 2010].

1.2. Uppsalski model internacjonalizacji

Najszerzej rozpowszechnionym w literaturze podejściem do badania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest podejście zwracające uwagę na rolę uczenia się przedsiębiorstwa (*learning approach*). Upowszechnienie tego podejścia dokonało się dzięki tzw. modelowi uppsalskiemu (*Uppsala Internationalization Model – U-Model*) rozwijanemu przez wielu badaczy od lat 70. ubiegłego wieku. Opracowany model nawiązuje głównie do teorii wzrostu przedsiębiorstwa i zawartej w niej koncepcji wiedzy opartej na doświadczeniu (*experiential knowledge*) [Penrose 1959], zasobowej teorii przedsiębiorstwa (*resource-based view of firm*) [Barney 1986] oraz behawioralnej teorii firmy (*behavioural theory of firm*) [Cyert i March 1963] [por. Johanson i Vahlne 2009]. Głównym obiektem analizy w tym modelu jest indywidualistycznie traktowane przedsiębiorstwo i przebieg procesu umiędzynarodowienia jego operacji, w szczególności takich, jak sprzedaż i produkcja.

W modelu uppsalskim, najbardziej rozwiniętej i wpływowej koncepcji teoretycznej opisującej proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa,

nazywanym także konwencjonalnym modelem internacjonalizacji [Gorynia 2007], krytyczną zmienną jest czas obecności na rynku zagranicznym i związane z nim doświadczenie międzynarodowe przedsiębiorstwa, a efektem – rosnące zaangażowanie zagraniczne rozwijające się w długim okresie. Johanson, Wiedersheim-Paul i Vahlne proces internacjonalizacji określają mianem stopniowego, kumulacyjnego lub inkrementalnego, etapowego i sekwencyjnego oraz ewolucyjnego. Określenia te mają odzwierciedlać dokonujący się w czasie wzrost wolumenu i udziału operacji zagranicznych (eksportu, produkcji za granicą) w działalności przedsiębiorstwa, zakresu geograficznego ekspansji zagranicznej oraz stopnia zaawansowania form umiędzynarodowienia. Proces ten zwykle poprzedza sukces przedsiębiorstwa odniesiony na rynku wewnętrznym, a ekspansja międzynarodowa rozpoczyna się od rynków położonych stosunkowo blisko pod względem dystansu geograficznego i psychicznego (kulturowego). Przedsiębiorstwo rozpoczyna proces umiędzynarodowienia od działalności eksportowej, kończąc na działalności produkcyjnej za granicą [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977; Welch i Luostarinen 1988; Johanson i Vahlne 1990].

Twórcy modelu uppsalskiego uważają, że podstawą przejścia do kolejnego, wyższego etapu ewolucyjnego procesu internacjonalizacji jest zdobycie wiedzy rynkowej (*market knowledge*) oraz związanie zasobów przedsiębiorstwa z prowadzeniem działań na danym rynku zagranicznym (*market commitment*) [Johanson i Vahlne 1977]. W efekcie, wzrost zasobowego zaangażowania przedsiębiorstwa, związany z bardziej zaawansowanymi formami internacjonalizacji, polegającymi na własnej działalności za granicą (filia handlowa lub produkcyjna), postępuje wraz z procesem zdobywania wiedzy rynkowej opartej na doświadczeniu wynikającym z działania na danym rynku (*experiential market-specific knowledge*). Oprócz wiedzy specyficznej dla danego rynku, przedsiębiorstwo zdobywa także empiryczną wiedzę ogólną (*experiential general knowledge*) dotyczącą prowadzenia danej działalności i operacji międzynarodowych. Tego typu wiedza jest zazwyczaj transferowalna, ułatwiając przedsiębiorstwu ekspansję na inne rynki zagraniczne [Johanson i Vahlne 1977]. Im większe doświadczenie międzynarodowe posiada przedsiębiorstwo, tym łatwiej jest mu wchodzić na kolejne rynki zagraniczne, w tym na rynki coraz bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego dzielącego je od rynku macierzystego [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975].

W modelu uppsalskim źródłem empirycznej wiedzy rynkowej i ogólnej, warunkującej przejście na wyższy etap internacjonalizacji, jest wyłącznie indywidualne doświadczenie przedsiębiorstwa, zdobyte na wcześniejszych

etapach jego umiędzynarodowienia, a proces internacjonalizacji przebiega wolno, etapowo, równolegle do procesu uczenia się przedsiębiorstwa związanego z prowadzeniem określonych działań na danym rynku zagranicznym. Autorzy modelu uppsalskiego wyróżniają tutaj cztery etapy internacjonalizacji: brak regularnej działalności eksportowej, eksport poprzez niezależnych przedstawicieli (agentów), filia sprzedażowa i na końcu – filia produkcyjna, odpowiadające coraz bardziej rozwiniętym formom zagranicznego zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa. Zdobywaniu doświadczenia międzynarodowego towarzyszy sukcesywne wchodzenie na kolejne rynki, przy czym na każdym z nich zaangażowanie zasobowe przedsiębiorstwa rozwija się stopniowo w miarę nabywania wiedzy specyficznej dla danego rynku [Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977]. Przedstawiciele tego nurtu badawczego uzupełniają czasami opis procesu internacjonalizacji o dodatkowe etapy, wskazując na potrzebę wyodrębnienia poszczególnych faz działalności poprzedzającej eksport [Wiedersheim-Paul, Olson i Welch 1978].

1.3. Modele przyspieszonej internacjonalizacji

Równolegle do konwencjonalnego ujęcia internacjonalizacji, zawartego w modelu uppsalskim i w modelach innowacyjnych, prezentującego proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jako powolny, etapowy i inkrementalny, w literaturze występują także koncepcje internacjonalizacji niekonwencjonalnej, przyspieszonej i wczesnej [Gorynia 2007; Gorynia i Janowska 2007; Witek-Hajduk 2010; Jędralska, Dzubińska i Komańda 2013]. W koncepcjach tych nadal przedmiotem analizy pozostaje proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa, ale wskazuje się, że może on mieć nieco inny przebieg, nietypowy. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być przyspieszona, skokowa i rozpoczynać się bardzo wcześnie od momentu powstania przedsiębiorstwa. Ten niekonwencjonalny przebieg procesu internacjonalizacji jest analizowany przez pryzmat specyfiki rynku lub przedsiębiorstwa, co odpowiada podejściu sytuacyjnemu do opisu procesu internacjonalizacji (*contingency approach*) [Fletcher 2008]³.

Badacze związani z tym podejściem wskazują, że internacjonalizacja może być przyspieszona (*accelerated internationalisation*) w wyniku przeskakiwania

³ Podstawą podejścia sytuacyjnego (*contingency approach*) jest relatywizm zasad i reguł organizacyjnych, czyli założenie, że mają one zastosowanie jedynie do pewnych klas sytuacji określonych przez specyficzne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne.

(*leapfrogging*) niektórych etapów internacjonalizacji, wcześniejszego angażowania się w bardziej zaawansowane formy umiędzynarodowienia oraz szybszej ekspansji na rynki zagraniczne bardziej odległe od rynku macierzystego pod względem dystansu psychicznego [Hedlund i Kverneland 1985; Welch i Luostarinen 1988]. Może to być związane z charakterem produktu czy usługi lub przedsiębiorstwa i jego struktury organizacyjnej. Ponadto, zauważają, że możliwe jest wchodzenie przedsiębiorstwa na wiele rynków zagranicznych jednocześnie, z pominięciem początkowych stadiów internacjonalizacji. Zjawisko to nazwane zostało internacjonalizacją symultaniczną [Bridgewater 2000], a za główną przyczynę jego rozwoju uznano upodabnianie się rynków w skali międzynarodowej, pozwalające na wykorzystanie doświadczeń zdobytych na jednym rynku do równoległej ekspansji na inne, podobne rynki zagraniczne [por. Gorynia 2007; Witek-Hajduk 2010].

Badacze rozwijający modele przyspieszonej internacjonalizacji identyfikują specyficzne uwarunkowania rynkowe internacjonalizacji (m.in. charakter produktu i sposób jego oferowania/sprzedaży), dowodząc, że np. firmy usługowe często pomijają etap eksportu, rozwijając działalność na rynku międzynarodowym poprzez sprzedaż licencji i *franchising* [Sharma i Johanson 1987; Grönroos 1999; Bridgewater 2000]. Przedsiębiorstwa mogą też decydować się na bezpośrednie inwestycje zagraniczne, nie prowadząc wcześniej żadnej działalności na danym rynku w przypadku wejścia na rynki duże i atrakcyjne, często dość odległe pod względem dystansu fizycznego oraz psychicznego [Hood i Young 1983]. Model przyspieszonej internacjonalizacji dotyczy w szczególności dużych korporacji transnarodowych, które mają już doświadczenie związane z działaniem na rynku międzynarodowym i nie muszą na każdym następnym rynku zagranicznym zaczynać ponownie od podstawowych form internacjonalizacji [Hedlund i Kverneland 1985; Nordström 1990].

Zjawisko przyspieszonej internacjonalizacji coraz częściej występuje też w małych i średnich przedsiębiorstwach [np. Jones 1999; Bell 1995; Coviello i McAuley 1999], które wcześniej nie angażowały się w operacje międzynarodowe na większą skalę i w związku z tym stosunkowo rzadko bywały obiektem badań z zakresu biznesu międzynarodowego. Stanowi to podstawę wyodrębnienia się nowego nurtu badawczego, dotyczącego międzynarodowej przedsiębiorczości, w ramach którego to zagadnienie jest dziś bardzo szeroko opisywane [np. McDougall i Oviatt 2000; Zahra i George 2002; Coviello i Jones 2004; Oviatt i McDougall 2005].

Przedsiębiorstwa podejmujące przyspieszoną lub wczesną internacjonalizację są bardzo różnie nazywane przez badaczy tego zjawiska, m.in. *innate*

exporters [Ganitsky 1989], *born globals* [Knight i Cavusgil 1996], *international new ventures* [Oviatt i McDougall 1994; McDougall, Shane i Oviatt 1994] czy *global start-ups* [Oviatt i McDougall 1995]. Najczęściej używanymi terminami w kontekście wczesnej internacjonalizacji są *born globals* (przedsiębiorstwa globalne od urodzenia/urodzeni globaliści) oraz *international new ventures* (nowe przedsiębiorstwa międzynarodowe) [por. Witek-Hajduk 2010; Duliniec 2011a; Jarosiński 2012]. Za najbardziej ogólny termin, obejmujący wszystkie przedsiębiorstwa, które bardzo wczesnie rozpoczynają działalność na rynku międzynarodowym, można przyjąć sformułowanie zaproponowane przez Duliniec – przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione [2011a].

Przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione rozwijają ekspansję zagraniczną od razu lub wkrótce po rozpoczęciu działalności, od początku traktując rynek globalny lub międzynarodowy jako rynek docelowy swojego działania [Knight i Cavusgil 1996]. Przedsiębiorstwa te wykorzystują swoje ograniczone zasoby, w szczególności zasoby oparte na wiedzy (tj. technologia, umiejętności, *know-how*) do zbudowania przewagi na rynku międzynarodowym lub globalnym [Oviatt i McDoughall 1994; Coviello i McAuley 1999]. Umiędzynarodowieniu podlegają nie tylko sprzedaż i produkcja (na tym koncentrowała się uwaga badaczy związanych z modelem konwencjonalnym), ale także inne działania łańcucha wartości (np. zaopatrzenie, logistyka, B+R, projektowanie, marketing) [Oviatt i McDougall 1994]. Operacje międzynarodowe mogą mieć charakter internacjonalizacji zewnętrznej (np. eksport), wewnętrznej (np. import), jak i mieszanej (np. handel wymienny) i być podporządkowane nie tyle dążeniu do ekspansji zagranicznej, ale do szerszej rozumianego rozwoju przedsiębiorstwa [Jones 1999, 2001]. Obserwuje się ponadto, że przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione wkraczają jednocześnie na wiele rynków, często charakteryzujących się dużym dystansem psychicznym względem rynku macierzystego, należących do różnych bloków czy klastrow kulturowych, bądź regionów geograficznych [Madsen i Servais 1997; Knight, Madsen i Servais 2004] [por. Witek-Hajduk 2010; Duliniec 2011a].

Zjawisko wczesnej internacjonalizacji jest przedmiotem bardzo wielu badań. Tak duże zainteresowanie tym zjawiskiem jest związane ze wzrostem liczby przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych, obserwowanym już pod koniec ubiegłego wieku, oraz ich występowaniem w wielu różnych krajach i branżach [Turnbull 1987; McDougall i in. 1994]. Badacze zjawiska wczesnej internacjonalizacji koncentrują swoją uwagę na jego opisie, w szczególności analizując przesłanki wczesnej internacjonalizacji, branże i kraje, w których rozwija się najbardziej dynamicznie, oraz strategię działania na rynkach zagranicznych

[Duliniec 2011b]. Wcześniej umiędzynarodowione przedsiębiorstwa często pochodzą z małych otwartych gospodarek (SMOPEC – *small and open economies*), charakteryzujących się niewielką chłonnością rynku krajowego [Luostarinen i Gabrielsson 2006], ale także z krajów o dużym rynku wewnętrznym. Wywodzą się z gospodarek różniących się pod względem stopnia rozwoju ekonomicznego – zarówno najbardziej rozwiniętych, jak i wschodzących (np. Indie, Chiny, Turcja). Większość z nich powstaje w branżach opartych na zaawansowanej technologii, wymagających wysokiej jakości usług, unikalnej wiedzy lub wzornictwa [Jolly, Alahuhta i Jeannet 1992; Knight i Cavusgil 1996; Bell i in. 2003], ale występują także w branżach bardziej tradycyjnych, mniej zaawansowanych technologicznie [por. Duliniec 2011a, 2011b].

Większość autorów rozwijających koncepcję przyspieszonej i wczesnej internacjonalizacji, wśród nich m.in. Knight, Cavusgil, Oviatt, McDougall, Madsen i Servais, uważa, że skala występowania tego zjawiska podważa założenia modelu uppsalskiego. Argumentują oni, że wczesna i przyspieszona internacjonalizacja przeczy konwencjonalnemu modelowi, opisującemu umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako proces stopniowy, etapowy i ewolucyjny. Badania empiryczne dowodzą bowiem, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa może przebiegać szybko, a nie wolno, skokowo, zamiast stopniowo, oraz od samego początku przybierać bardziej zaawansowane formy zaangażowania. Są jednak i tacy badacze, którzy koncepcję przyspieszonej internacjonalizacji uważają za komplementarną względem modelu uppsalskiego, uzupełniającą opis procesu internacjonalizacji o etap początkowy, mogącą służyć do stworzenia pełniejszej, bardziej uniwersalnej i lepiej dostosowanej do współczesnych warunków teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa [np. Coviello i Munro 1997; Autio 2005; Johanson i Vahlne 2003, 2006, 2009].

1.4. Sieciowy model internacjonalizacji

Podejście sieciowe do procesu internacjonalizacji (*network approach*) pojawiło się w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego pod koniec lat 80. i stanowi dziś bardzo dynamicznie rozwijający się kierunek badań. W podejściu tym nawiązuje się do teorii wymiany społecznej (*social exchange theory*) [Blau 1968; Cook i Emerson 1984], teorii wzrostu przedsiębiorstwa (*theory of growth of firm*) [Penrose 1966] oraz zasobowej teorii przedsiębiorstwa (*resource dependence theory; resource-based view of firm*) [Pfeffer i Salancik 1978; Barney 1986] [por. Mattsson i Johanson 1987; Johanson i Vahlne 2009].

Podobnie jak w modelu uppsalskim, również tutaj jest eksponowana kwestia uczenia się organizacji, lecz źródłem wiedzy wykorzystywanej w procesie internacjonalizacji nie jest wyłącznie indywidualne doświadczenie przedsiębiorstwa, ale także wiedza pozyskana od jego partnerów zaangażowanych w operacje międzynarodowe [np. Autio i in. 2000; Sharma i Blomstermo 2003; Hadley i Wilson 2005]. W efekcie, w podejściu sieciowym badanym podmiotem nie jest indywidualistycznie ujmowane przedsiębiorstwo, ale przedsiębiorstwo osadzone w sieci powiązań na rynku międzynarodowym, stanowiących źródło wiedzy i zasobów niezbędnych do rozwoju jego operacji międzynarodowych. Nadal analizowany jest proces internacjonalizacji, rozumiany jak ciąg zdarzeń w czasie związanych z rosnącym zaangażowaniem przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe, ale nie podejmuje się prób jego etapizacji. Zwraca się jednak uwagę na dynamiczny, inkrementalny i ewolucyjny charakter tego procesu, a jego mechanizm polega na wzajemnym oddziaływaniu wiedzy wynikającej z doświadczenia międzynarodowego oraz międzynarodowego zaangażowania zasobowego przedsiębiorstwa rozgrywającego się w sieci [np. Johanson i Mattsson 1987; Johanson i Vahlne 2003].

Pierwsza, szeroko znana i cytowana praca dotycząca sieciowego podejścia do internacjonalizacji jest datowana na rok 1988. Jej autorzy – Johanson i Mattsson [1988] – przedstawiają proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa osadzonego w sieci przemysłowej (*industrial network*), rozumianej jako sieć relacji (*relationships*), które wiążą przedsiębiorstwo z jego klientami, dystrybutorami, dostawcami, konkurentami i rządami – aktorami w sieci. Przedsiębiorstwa rozwijają relacje, by zapewnić sobie dostęp do ważnych zasobów i umożliwić sprzedaż swoich produktów i usług. Ich działania są współzależne, a relacje służą koordynacji współdziałania między przedsiębiorstwami w sieci. Relacje te są stale tworzone, utrzymywane, rozwijane i zrywane, aby zapewnić przedsiębiorstwu odpowiednią pozycję w sieci, umożliwiającą przetrwanie i rozwój. Johanson i Mattsson nawiązują tu do swojego dorobku rozwijanego wspólnie z badaczami marketingu przemysłowego na uniwersytecie Uppsala, stanowiącego podstawę podejścia sieciowego opartego na teorii wymiany społecznej [por. Johanson i Mattsson 1987; Sharma i Johanson 1987].

W proponowanym przez Johansona i Mattssona sieciowym modelu internacjonalizacji (*network model of internationalisation*) istotne jest nie tylko dane przedsiębiorstwo, ale także jego powiązania (relacje) z innymi przedsiębiorstwami. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa ujmowane jest jako proces, którego przebieg zależy od charakteru sieci, w której jest ono osadzone. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest tu rozumiana jako budowanie

i umacnianie jego pozycji w powiązaniu z zagranicznymi partnerami w sieci. Może się to odbywać poprzez budowanie relacji z partnerami na nowych rynkach zagranicznych (*international extension*), wzrost zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa zmierzający do umocnienia pozycji na poszczególnych rynkach (*penetration*) oraz integrację działań przedsiębiorstwa prowadzonych na wielu rynkach zagranicznych (*international integration*).

Autorzy ci uważają, że zmieniającą się międzynarodową pozycję przedsiębiorstwa opisuje łącznie poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (mikropozycja) oraz poziom umiędzynarodowienia sieci (makropozycja), w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. W efekcie, tak określona, wysoka lub niska mikropozycja i makropozycja przedsiębiorstwa wyznacza cztery podstawowe sytuacje różnicujące zachowania przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania wiedzy, zaangażowania zasobów na rynku zagranicznym i związanych z tym form jego umiędzynarodowienia [Johanson i Mattsson 1988]. Przedsiębiorstwa działające w słabo umiędzynarodowionej sieci i rozpoczynające dopiero działalność międzynarodową (*early starter*) lub wysoce zaangażowane międzynarodowo (*lonely international*) przechodzą proces internacjonalizacji powoli, stopniowo, uzależniając przejście na kolejny etap umiędzynarodowienia od rozwoju doświadczalnej wiedzy i posiadanych zasobów, stanowiących ograniczenia dalszej internacjonalizacji. W przeciwieństwie do nich, przedsiębiorstwa działające w sieci o wysokim stopniu umiędzynarodowienia – zarówno te, które późno zaczynają (*late starter*), jak i te, które już są wysoce umiędzynarodowione (*international among others*), mogą skorzystać z wiedzy i zasobów partnerów w sieci i przyspieszyć proces internacjonalizacji oraz poszerzyć jej zasięg geograficzny [por. Gorynia 2007; Fonfara 2009; Jędralska, Dziubińska i Komańda 2013].

Odwołując się do sieciowego modelu internacjonalizacji Johansona i Mattssona, Chetty i Blankenburg Holm [2000] wskazują, że w modelu tym brakuje opisu dynamiki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, polegającego na przedstawieniu „ścieżki przejścia” od jednej sytuacji, opisananej przez poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa i sieci, do drugiej. Zwracają uwagę, że w modelu tym uwaga badaczy koncentruje się wyłącznie na organicznym rozwoju relacji, dokonującym się poprzez poszerzanie (*extension*), penetrowanie (*penetration*) i integrowanie (*integration*) rynków, na których działa przedsiębiorstwo. Tak powstałe sieci otwierają przedsiębiorstwo na nowe możliwości, dają mu dostęp do wiedzy i doświadczenia partnerów oraz pozwalają na łączenie zasobów niezbędnych w procesie internacjonalizacji. Pomija się tu formalne powiązania w sieci, których rozwój jest często promowany przez rządy i może mieć wpływ na kierunki internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Autorzy ci podejmują