

Krzysztof BRZOSTEK
KGHM Polska Miedź S.A.
Anna MICHNA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

WIEDZA ORGANIZACYJNA W PROCESIE UMIĘDZYNARODOWIENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie. W artykule omówiono niektóre teorie internacjonalizacji firmy. W literaturze poświęconej zagadnieniu umiędzynarodowienia poszukuje się kluczowych czynników procesów internacjonalizacji, ze szczególnym naciskiem na doświadczenie i wiedzę, jako determinanty strategii internacjonalizacji firmy. Rosnąca konkurencja oraz coraz wyższe wymagania odbiorców wymuszają na przedsiębiorcach potrzebę ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Często towarzyszy temu zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, zarządzanie wiedzą, turystyka.

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION – CASE STUDY

Summary. The growing competition in foreign markets and the increasing demand of buyers force entrepreneurs to constantly adapt to changing conditions. This is often accompanied by the internationalisation of companies. The paper discusses some internationalization theories of the firm. The author look for key factors behind internationalization processes, with a special emphasis on experience and knowledge as the determinants of the internationalization strategy of firms.

Keywords: internationalization, knowledge management, tourism.

1. Wstęp

Sukces organizacji w zglobalizowanej gospodarce jest wyrażony nie tylko udziałem w rynku, wielkością aktywów, liczbą klientów, ale również umiejętnością zarządzania wiedzą, która niejednokrotnie warunkuje uzyskiwanie oczekiwanych wyników finansowych. Jakość i aktualność wiedzy organizacyjnej stają się dla przedsiębiorstw istotnymi czynnikami konkurencyjności. Współczesne organizacje odnotowują gwałtowny przyrost dostępnych informacji. Zarządzanie wiedzą staje się warunkiem prawidłowego i szybkiego rozwoju przedsiębiorstw. W procesie umiędzynarodowienia działalności gospodarczej szczególną rolę przypisuje się wiedzy. Celem niniejszego artykułu jest określenie roli wiedzy w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Proces internacjonalizacji i roli wiedzy zostaną przedstawione na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa turystycznego.

2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – zagadnienia teoretyczne

W literaturze brakuje jednolitej definicji pojęcia umiędzynarodowienia. Studium literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa rozpoczyna się, gdy przedsiębiorstwo wchodzi w relacje z jakimikolwiek podmiotami będącymi poza granicami kraju, w którym rozpoczęło działalność. Poniżej przedstawiono wybrane definicje pojęcia internacjonalizacji, dostępne w literaturze przedmiotu.

Tabela 1

Definicje umiędzynarodowienia według wybranych autorów

Autor	Proponowana definicja
J. Johanson, J.E. Vahlne /1977/	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest procesem, w którym podmiot stopniowo zwiększa swoje zaangażowanie zagraniczne.
J.H. Dunning /1981/	Internacjonalizacja jako pewien model inwestowania przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach, objaśniany przez wykorzystanie będących w jego dyspozycji przewag własnościowych, internalizacji i lokalizacji, w porównaniu z firmami kraju goszczącego.
K. Fonfara /2000/	Element strategii rozwoju przedsiębiorstwa, związany z jego zagraniczną ekspansją. Według autora, o internacjonalizacji na poziomie firmy można mówić wtedy, jeżeli choć jeden jej produkt związany jest z rynkiem zagranicznym, niezależnie od formy tych powiązań.
Z. Pierścionek /2003/	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza każdą formę i zakres powiązań jego różnych działalności z rynkami zagranicznymi.
J. Rymarczyk /2004/	Internacjonalizacja oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą, czego przejawem staje się wzrost liczby oraz stopnia intensywności powiązań gospodarczych na różnych poziomach – państw, ugrupowań czy firm.

cd. tabeli 1

N. Daszkiewicz /2004/	Przez internacjonalizację rozumie się potencjalne i realne możliwości zaangażowania się sektora firm w działalność międzynarodową. Z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa natomiast internacjonalizacja, to poszerzanie obszaru działania z rynku lokalnego na rynki obce.
M. Gorynia /2007/	O internacjonalizacji można mówić wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) w portfelu produktów-rynków firmy jest związany z rynkiem zagranicznym.
S. Hollensen /2011/	Internacjonalizacja występuje, gdy firma rozszerza swoją produkcję, sprzedaż i inne działania na rynki zagraniczne.
K. Koziół-Nadolna /2013/	Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa lub inaczej umiędzynarodowienia 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.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [15, s. 65; 5, s. 32; 7; 27, s. 454; 30, s. 11-19; 4, s. 15; 12, s. 35-36; 14, s. 50; 19, s.65].

Analizując dostępne definicje można przyjąć, że pod pojęciem internacjonalizacji należy rozumieć działania obejmujące planowanie, prowadzenie, kontrolowanie międzynarodowych działań gospodarczych, przez które przedsiębiorstwo zwiększa zakres i intensywność powiązań biznesowych za granicą. Wyróżnia się internacjonalizację bierną i czynną [11, s. 16-17; 28, s. 122]. Internacjonalizacja bierna dotyczy relacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi bez prowadzenia działalności za granicami kraju macierzystego (np. prowadzenie działalności importowej, zawarcie umów franchisingowej, licencyjnej lub joint venture w granicach rodzimego rynku). Internacjonalizacja czynna oznacza aktywne konkurowanie na rynku zagranicznym, np.: przez eksport, zagraniczne inwestycje bezpośrednie, różne formy kapitałowej i niekapitałowej kooperacji oraz międzynarodowe alianse strategiczne. Najbardziej popularną koncepcją internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest historycznie pierwszy model etapowy – model uppsalski, stworzony przez J. Johansona, F. Wiedersheim-Paula oraz J. E. Vahlne. Inne modele zasygnalizowano w poniższej tabeli.

Tabela 2

Modele umiędzynarodowienia według wybranych autorów

Autor	Proponowany model
J. Johanson, J.E. Vahlne /1990/	<ul style="list-style-type: none"> – paradygmat eklektyczny, – model uppsala (ujęcie etapowe), – podejście sieciowe do procesu internacjonalizacji
K. Fonfara /2000/	<ul style="list-style-type: none"> – model uppsala, – paradygmat eklektyczny, – podejście sieciowe, – model strategiczny
M. Ruzzier, R.D. Hisrich, B. Antonic /2006/	<ul style="list-style-type: none"> – modele procesowe, – modele innowacyjne (jako szczególna podgrupa modeli procesowych), – podejście sieciowe, – podejście zasobowe, – teoria przedsiębiorczości międzynarodowej

cd. tabeli 2

M. Gorynia, I.B. Jankowska /2011/	<ul style="list-style-type: none"> – model sekwencyjny (konwencjonalny, tradycyjny, ewolucyjny), – internacjonalizacja niekonwencjonalna, internacjonalizacja symultaniczna, – internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego
M.K. Witek-Hajduk /2010/	<ul style="list-style-type: none"> – teorie etapowe, w tym model uppsalski, modele innowacyjne, modele fińskie, – teorie sieciowe, – teorie wczesnej internacjonalizacji (INV), – alternatywne teorie internacjonalizacji, w tym modele podejścia strategicznego, procesu podejmowania decyzji i możliwości organizacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [17, s. 11-22; 8, s. 13; 29, s. 478-489; 13, s. 44-65; 36, s. 69-72].

Przedsiębiorstwa poszukują jak najlepszych strategii rozwoju, w tym: zwiększenia udziału w rynku i wzrostu zysków. Jedną z nich jest ich umiędzynarodowienie. Decyzja o umiędzynarodowieniu działalności jest strategicznym wyborem, przyspieszającym rozwój firmy i poprawiającym jej reputację na rynku krajowym [20, p. 707-728]. Rozwojowi procesu umiędzynarodowienia sprzyja wiele czynników o różnym stopniu oddziaływania i różnej współzależności. Poniżej przedstawiono katalog czynników wymienianych przez różnych autorów.

Tabela 3

Katalog czynników sprzyjających umiędzynarodowieniu, według wybranych autorów

Autor	Czynniki umiędzynarodowienia
G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdiene /2001/	techniczne, ekonomiczne, społeczne, polityczne
G.S. Yip /2004/	rynkowe, kosztowe, rządowe, konkurencyjne, dodatkowe
H. Kasper, P. Helsdingena, M. Gabbotta /2006/	ambicje zarządu i jego poparcie dla internacjonalizacji, wiedza i umiejętności, którymi dysponują przedsiębiorstwa, ograniczenia rynku krajowego, okazje rynkowe, finanse
J. Rymarczyk /1996/	rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe, polityczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [33, s. 25; 37, s. 42-45; 18, s. 279-281; 30 s. 58-72].

Decyzję o umiędzynarodowieniu swojej działalności przedsiębiorstwa podejmują często pod wpływem presji konkurencji, w efekcie naśladownictwa, istnienia nadprodukcji w branży, spadku sprzedaży produktów na rynku krajowym, bliskości zagranicznych klientów czy też pod wpływem impulsu zewnętrznego, który może zainteresować firmy sprzedażą zagranicą. Argumentem przesądającym na korzyść internacjonalizacji jest

znaczny wzrost konkurencyjności firmy. Zdobywanie rynków zagranicznych pozwala rozszerzyć możliwości funkcjonowania na innych rynkach. Wiedza, że przedsiębiorstwo ma zagranicznych odbiorców pozytywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa, a tym samym przedsiębiorstwo zwiększa swoją wiarygodność.

3. Wiedza w wybranych modelach internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Dotychczasowe badania empiryczne z zakresu umiędzynarodowienia wskazują na istotną dla tego procesu rolę:

- kapitału ludzkiego, wyróżniając następujące jego kategorie: umiejętności z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej, orientacja międzynarodowa, postrzeganie ryzyka, know-how z zakresu zarządzania. Wskazywany jest przede wszystkim pozytywny wpływ umiejętności z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej na umiędzynarodowienie, w szczególności ważne jest wcześniejsze międzynarodowe doświadczenie w pracy zawodowej i znajomość języków obcych,
- wiedzy w organizacji,
- wykorzystania technologii informacyjnych,
- budowania sieci współpracy [24, s. 83-92].

W literaturze wskazuje się trzy istotne obszary, niezbędne w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, do których zalicza się: intensywność wiedzy, niską kapitałochłonność i profesjonalnych pracowników. W dobie gospodarki opartej na wiedzy to właśnie wiedzy i zarządzaniu wiedzą przypisuje się kluczową rolę w rozwoju gospodarczym przedsiębiorstw. W literaturze wskazuje się na badania potwierdzające, że wiedza i gromadzenie wiedzy są podstawą sukcesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa [3, p. 311-322; 21, p. 383-394; 32, p. 1667-1690]. We wszystkich teoriach internacjonalizacji wiedza znajduje swoje odzwierciedlenie – szczególną rolę wiedzy podkreślają model uppsalski oraz modele innowacyjne, które koncentrują się na tzw. wiedzy doświadczalnej, której brak stanowi istotną barierę dla rozwoju operacji zagranicznych. Zdolności przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania, uaktualniania oraz dezaktualizacji potrzebnej wiedzy są kluczowe w procesie umiędzynarodawiania.

Model uppsalski [17; 8, p. 257-277] zakłada, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest procesem składającym się z kilku, następujących po sobie etapów i ma charakter sekwencyjny, ewolucyjny. Autorzy modelu założyli, że największymi przeszkodami utrudniającymi internacjonalizację przedsiębiorstw są brak wiedzy i zasobów, ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny, dystans psychiczny między rynkiem macierzystym a rynkiem ekspansji, koszty transportu. Model zakłada reaktywną orientację na wiedzę i uczenie się przez doświadczenie. Przeszkody związane z procesem

umiędzynarodowienia mogą być ograniczane m.in. przez nabywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo w zakresie sposobów funkcjonowania na rynkach zagranicznych. W modelu przyjmuje się, że firma w celu zmniejszenia ryzyka zaczyna internacjonalizację od nieregularnej działalności eksportowej, przechodząc do eksportu przez niezależnych pośredników, następnie tworzy własne przedstawicielstwa handlowe, a ostatnim etapem jest utworzenie filii produkcyjnej. Jednocześnie przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności interesuje się krajami sąsiednimi lub relatywnie lepiej znanymi, np. pod względem uregulowań prawnych. Każdy z etapów wymaga innej wiedzy o rynkach ekspansji. Wiedzą o zasadniczym znaczeniu w procesie internacjonalizacji jest wiedza rynkowa, całkowicie unikalna i specyficzna dla poszczególnych rynków. Jest ona zdobywana przede wszystkim w toku prowadzenia działalności na danym rynku. Wiedza rynkowa o zasadniczym znaczeniu w procesie internacjonalizacji ma charakter ukryty (domyślny). Zaangażowanie międzynarodowe przedsiębiorstwa wzrasta proporcjonalnie do nabywanej wiedzy [2]. Do dokonania ekspansji potrzebne są dwa rodzaje wiedzy:

- wiedza ogólna, uniwersalna, która może być transferowana z jednego kraju do drugiego,
- wiedza specyficzna, dotycząca danego rynku, która może być zdobyta jedynie przez funkcjonowanie na danym rynku [13, s. 24-25].

Rozważania w modelach internacjonalizacji koncentrują się wyłącznie na wiedzy rynkowej, pomijana jest zaś wiedza o charakterze technicznym. W modelu zakłada się, że przedsiębiorstwo funkcjonujące na danym rynku zagranicznym jest w stanie gromadzić i odnosić korzyści z wiedzy pochodzącej z doświadczenia będącego konsekwencją działalności na tym rynku. Proces uczenia rozpoczyna się z chwilą pojawienia się problemu, związanego z działalnością przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym modelem zaangażowanie na rynkach zagranicznych wzrasta proporcjonalnie do zdobywania wiedzy rynkowej, ponadto przedsiębiorstwo tworzy powiązania z danym rynkiem. Implikuje to dalszy wzrost zaangażowania. W modelu uppsalskim niewiele uwagi poświęca się eksternalizacji wiedzy, czyli możliwości przekształcenia wiedzy domyślnej, nieskodyfikowanej, subiektywnej, zawartej w doświadczeniu jednostek i grup w wiedzę jawną, formalną, skodyfikowaną i zapisaną.

Zintegrowany model roli wiedzy w procesie internacjonalizacji wskazuje na ogromną rolę wiedzy w tym procesie. Badacze wskazują, że w procesie internacjonalizacji istotną rolę odgrywają: wiedza, poszukiwanie nowej wiedzy, integracja wiedzy. Integracja wiedzy stanowi absorpcję nowej wiedzy wraz z wiedzą dotychczas nabytą przez przedsiębiorstwo, która bezpośrednio wpływa na stopień i intensywność poszukiwań nowej wiedzy [3, p. 311-322].

Model wiedzy eksperymentalnej [22, p. 157-159] również bazuje na wiedzy. Wyróżniono w nim cztery rodzaje wiedzy: rynkową, sieciową, kulturowo-społeczną oraz wiprzedsiębiorczą, które na różnych etapach są wykorzystywane z różną intensywnością.

Internacjonalizacja firmy w modelach innowacyjnych [13] jest prezentowana jako następstwo procesu uczenia się oraz przyswajania innowacji wpływającej z rozszerzania działalności na rynki zagraniczne. Rozpoczęcie procesu internacjonalizacji traktowane jest jako innowacja.

W koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej zakłada się, że warunkiem niezbędnym do podjęcia działań w zakresie umiędzynarodowienia działalności są m.in. doświadczenia zdobyte na rynku krajowym oraz dotychczasowa wiedza czerpana z działalności na innych rynkach. Przesłankami sprzyjającymi podejmowaniu internacjonalizacji niekonwencjonalnej są m.in. warunki rynkowe, wzrost rynku, wiedza zdobyta zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. W koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej firmy przeskakują niektóre etapy internacjonalizacji ujęte w modelu uppsalskim, ale także wchodzą we wcześniejszych fazach na rynki odległe. Przedsiębiorstwa rozpoczynające proces internacjonalizacji postępują często zgodnie z modelem sekwencyjnym, a pod wpływem nabywania coraz większego doświadczenia międzynarodowego decydują się na ominięcie niektórych etapów, co w efekcie pozwala na zwiększenie tempa internacjonalizacji.

W internacjonalizacji w ujęciu sieciowym firma stanowi element większego systemu wzajemnie wpływających na siebie podmiotów, gdzie najistotniejszym elementem podejścia sieciowego są stosunki pomiędzy sprzedawcą a nabywcą. Sieć jest równocześnie sposobem koordynacji działań firm do niej należących, przy czym brak tu centralnej jednostki koordynującej (plan, hierarchia), a więzi budowane są swobodnie, podobnie jak na rynku.

Zagadnienie wiedzy jest obecne we wszystkich teoriach internacjonalizacji. Jednak nie jest ujmowane kompleksowo. Wiedza wskazywana jest jako kluczowa zmienna wyjaśniająca proces internacjonalizacji. Występujące w literaturze przedmiotu modele oparte na wiedzy i procesie uczenia się można usystematyzować w trzech grupach [35, s. 254-264]:

- 1) modele traktujące wiedzę w sekwencyjnym ujęciu, zakorzenionym w modelach etapowych (procesowych),
- 2) modele szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej przypisujące wiedzy kluczową rolę, zwłaszcza w aspekcie rozpoznawania międzynarodowych okazji rynkowych (w tym zwłaszcza koncepcja międzynarodowych nowych przedsięwzięć INV),
- 3) zintegrowane modele oparte na wiedzy, wykorzystujące perspektywę organizacyjnego uczenia się.

Wiedza w procesie internacjonalizacji może być pozyskiwana przez naśladownictwo, przez zatrudnienie jednostek, które mają niezbędną wiedzę, przez przejście bądź współpracę z organizacją będącą w posiadaniu niezbędnej wiedzy, przez skorzystanie z usług wyspecjalizowanych konsultantów czy agencji. Poza wiedzą rynkową w procesie internacjonalizacji istotne są również inne rodzaje wiedzy: wiedza o tym, jak zarządzać

siecią oddziałów zagranicznych, jak współpracować z zagranicznym partnerem, konieczna jest także wiedza o procesach uczenia się (adaptacyjnego i transformacyjnego) [1, s. 13-25].

4. Wiedza w procesie internacjonalizacji firmy turystycznej – studium przypadku

Turystyka stanowi jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki na świecie, co potwierdzają dane statystyczne Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO) i Światowej Rady Podróży i Turystyki (WTTC), notujące po II wojnie światowej stały, nieprzerwany wzrost zarówno w zakresie liczby turystów, jak i wpływów z turystyki. Dlatego też coraz więcej państw intensywnie angażuje się w rozwój turystyki i dziedzin z nią powiązanych. Dzieje się tak, ponieważ turystyka jest dziedziną: generującą wzrost gospodarczy, przywracającą równowagę makroekonomiczną i pozytywnie oddziałującą na bilans płatniczy kraju, angażującą – ze względu na swój interdyscyplinarny charakter – kilkadziesiąt sektorów i dziedzin gospodarki, stając się jednocześnie kołem zamachowym rozwoju regionalnego i lokalnego; tworzącą nowe miejsca pracy, wzbogacającą strukturę gospodarczą, stanowiącą pomost pomiędzy działalnością społeczną, działalnością komercyjną, umożliwiającą biznesowe wykorzystanie różnych zainteresowań i pasji¹.

Turystyka połączona ze świadczeniem usług rehabilitacyjno-wypoczynkowych znajduje coraz większe zainteresowanie klientów. Wpływ na rozwój tego kierunku ma starzenie się społeczeństw. Szczególnie duży przyrost populacji osób starszych nastąpi w Niemczech, Włoszech i Finlandii, gdzie zauważa się mniej liczne rodziny, niż demograficzny. Dla przedsiębiorstw turystycznych ten trend wiąże się ze wzrostem wymagań w zakresie jakości, bezpieczeństwa i komfortu; łatwego i szybkiego transportu, indywidualizacji potrzeb osób w dwóch grupach wiekowych, tj. 55-65 oraz 65+. Istotnym trendem będzie również wzrastające zapotrzebowanie na pobyty turystyczne połączone z wypoczynkiem i świadczeniem usług rehabilitacyjnych. W chwili obecnej przy wyborze celu podróży oraz formy spędzania czasu brane są pod uwagę aspekty zdrowotne². Polskie firmy turystyczne niedziałające w sieciach dysponują niewielkimi możliwościami finansowymi oraz ograniczoną wiedzą na temat rynków międzynarodowych. Dostęp do informacji odbywa się przez specjalistyczne portale internetowe, udział w targach i wystawach branżowych. Jednym z filarów skutecznego systemu zarządzania opartego na wykorzystaniu wiedzy i umiejętności jest zorientowanie się na klienta, który stanowi podstawowy nośnik informacji [10, s. 369]. Przedsiębiorstwa turystyczne dążą do innowacji i kreowania wartości dla klienta, a także przewidywania jego potrzeb, a nawet wyprzedzaniu tych

¹ Instytut Turystyki, www.intur.com.pl (dostęp 16.04.2015 r.).

² Raport roczny INTERFERIE S.A. za rok 2014, www.gpwinfastrefa.pl, (dostęp 16.04.2015 r.).

potrzeb po to, aby utrzymać lojalność klientów i zdobywać nowych klientów. Przedsiębiorstwa turystyczne znają różne kategorie swoich klientów i przewidują oraz reagują na ich potrzeby i oczekiwania, ponadto budują i utrzymują dialog ze swoimi wszystkimi klientami, ciągle monitorują i dokonują przeglądu doświadczeń oraz percepcji klienta oraz szybko i skutecznie reagują na wszelkie informacje zwrotne, angażują klientów w opracowywanie nowych usług. W warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki przedsiębiorstwa turystyczne mają do wyboru trzy opcje [31]:

- 1) internacjonalizację,
- 2) koncentrację,
- 3) zajęcie określonej niszy rynkowej.

Spółka INTERFERIE S.A. oferuje łącznie 2101 miejsc noclegowych. Spółka świadczy m.in. usługi: turystyczno-wypoczynkowe, sanatoryjno-lecznicze, hotelowe, w zakresie organizacji konferencji, sympozjów, szkoleń, imprez integracyjnych oraz przyjęć okolicznościowych. Spółka jest podmiotem notowanym na GPW oraz wchodzi w skład Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. W ciągu 20 lat istnienia Spółki ośrodki i hotele INTERFERII przyjęły ponad 7 milionów gości.

Spółka rozpoczęła proces internacjonalizacji swojej działalności w wyniku zmniejszenia zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa przez pracowników KGHM Polska Miedź S.A. oraz niskimi cenami oferowanymi przez NFZ za pobyty rehabilitacyjne. Przedsiębiorstwo postanowiło poszukać nowych rynków zbytu, ponieważ na rynku krajowym nie potrafiło odnotować przyrostu sprzedaży. Istotnym czynnikiem było podniesienie poziomu rentowności przedsiębiorstwa przez zwiększenie sprzedaży usług dla klientów zagranicznych.

W związku z brakiem doświadczenia w obsłudze klientów zagranicznych Spółka wyznaczyła jeden z nadmorskich ośrodków jako obiekt, w którym miała zostać wstępnie przeanalizowana współpraca z podmiotami zagranicznymi. Wybrano segment klientów, w którym ośrodki turystyczne specjalizowały się w odniesieniu do KGHM Polska Miedź S.A. czyli w usługach rehabilitacyjno-pobytowych. Decyzja o wejściu na rynek międzynarodowy została poprzedzona dogłębными analizami otoczenia. Przeanalizowano zagadnienia ekonomiczne, kulturowe, prawne. Ofertę skierowano do klientów niemieckich, których pobyt był refundowany przez odpowiednik NFZ-u. Oferta spółki była atrakcyjna cenowo w stosunku do ofert niemieckich, ponadto obejmowała szerszą ofertę rehabilitacyjną, połączoną z ofertą turystyczną. Szybko rosnąca populacja seniorów w krajach rozwiniętych doprowadzi do lawinowego wzrostu wydatków na opiekę zdrowotną i rehabilitacyjną. Dokonana przez spółkę analiza rynku wykazała rosnące zapotrzebowanie na tego typu usługi. Według danych Eurostatu, tylko w czterech państwach Unii Europejskiej, w tym w Niemczech, wydatki na ochronę zdrowia stanowiły ponad 11% PKB, (w Polsce udział ten wynosił 6,88%).

Zdobyte w pierwszym okresie doświadczenia pozwoliły na ukształtowanie docelowej oferty na rynek niemiecki. Jednocześnie uznano, że głównym celem jest zwiększenie liczby przyjazdów gości z Niemiec w okresach pozasezonowych, czyli styczeń – marzec oraz październik – grudzień. W odniesieniu do przedmiotowej spółki barierą internacjonalizacji mogło być niedostosowanie się przedsiębiorstwa do potrzeb klientów/np. kulturowych/, wprowadzenie własnych zasad obsługi, których nie są oni w stanie zaakceptować. Klienci niemieccy uznani zostali za najbliższych pod względem geograficznym, klimatycznym, a także kulturowym. W związku z tym, że angażowanie się w działalność międzynarodową wymaga dodatkowych kompetencji w porównaniu z działalnością krajową – spółka rozpoczęła intensywne szkolenia pracowników, np. w zakresie znajomości języka niemieckiego. Uznano, że ma to bardzo duże znaczenie w procesie internacjonalizacji, ponieważ bez odpowiednich umiejętności, elastyczności i wiedzy zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników wejście na rynki zagraniczne ma małe szanse na powodzenie. Podjęto współpracę z niemieckimi kancelariami prawnymi, by spełnić wszystkie wymogi, które były niezbędne do dofinansowania pobytów przez niemiecki odpowiednik NFZ-u³.

Porównanie wybranych charakterystyk działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do rynku lokalnego oraz w procesie internacjonalizacji (wyłącznie w odniesieniu do klientów niemieckich – będących klientami kas chorych) wskazuje, że kierunek internacjonalizacji zaproponowany przez przedsiębiorstwo nie wymagał istotnych modyfikacji w działalności.

Dokonane analizy implikowały potrzebę wykształcenia w przedsiębiorstwie odpowiednich procesów w zakresie zarządzania informacją i wiedzą rynkową oraz wiedzą o charakterze prawnym. Te elementy są niezbędne w celu wykształcenia, a także utrzymywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do rynku zbytu usług o charakterze rehabilitacyjno-wypoczynkowym. Przedsiębiorstwo angażując się na rynku niemieckim, postanowiło wykorzystać potencjał w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy wynikający z doświadczeń związanych z obsługą klientów krajowych, zwłaszcza korporacyjnych. Spółka, podejmując decyzję o wejściu na rynek niemiecki, miała dużą i ugruntowaną wiedzę w zakresie organizacji procesów rehabilitacyjno-medycznych oraz bogatą infrastrukturę sprzętową, niezbędną do świadczenia usług. Te elementy pozwoliły „nadrabiać” w pierwszym okresie brak znajomości rynków zagranicznych.

³ Ustawowe ubezpieczenie zdrowotne (*Gesetzliche Krankenversicherung, GKV*) organizowane jest przez państwo, które określa zasady funkcjonowania i finansowania systemu opieki zdrowotnej przez odpowiednie przepisy prawne gwarantujące, że ubezpieczeni otrzymają potrzebne im świadczenia na możliwie najwyższym poziomie wiedzy medycznej.

Tabela 4

Porównanie wybranych charakterystyk działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do rynku lokalnego oraz w procesie internacjonalizacji

	Działalność na rynku krajowym	Działalność na rynku zagranicznym
odległość geograficzna i kulturowa klientów usług	mała	mała
luka wiedzy w zakresie potrzeb nabywców	mała	w początkowym okresie działalności duża, niezbędna ciągła presja na zdobywanie wiedzy o najistotniejszych potrzebach nabywców
różnorodność nabywców (np. wiekowa)	mała	mała
warunki funkcjonowania w odniesieniu do świadczeń realizowanych na rzecz klientów krajowych i zagranicznych	stabilne	stabilne
znaczenie zasobu wiedzy w celu obsługi świadczeń rehabilitacyjno- pobytowych	duże	duże
tempo reakcji na zmiany rynkowe wynikające z uwarunkowań prawnych	szybkie	utrudnione, szczególnie przy znaczących zmianach warunków realizacji usług
pozyskiwanie wiedzy o oczekiwaniach klientów	łatwe	utrudnione, bazujące wyłącznie na bezpośrednich kontaktach z klientami ośrodków
koszty świadczenia usług	porównywalne w obu obszarach	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [8, s. 94-95].

Proces wejścia Spółki na rynek zagraniczny miał charakter etapowy. Wskazano jeden z ośrodków jako obiekt, w którym nabywano wiedzę przez doświadczenie wynikające z bezpośredniej współpracy z klientami zagranicznymi. Reaktywna orientacja na wiedzę pozwoliła na stworzenie docelowej oferty, która mogła zostać realizowana w skali całego przedsiębiorstwa. Podjęto decyzję o wyłączeniu niektórych obiektów ze świadczenia usług na rzecz NFZ-u na rzecz klientów zagranicznych. Zainteresowano się wyłącznie krajami sąsiednimi, których poznanie pod względem uregulowań prawnych, kulturowych nie nastroczało dużych problemów. W efekcie podjętych działań internacjonalizacji przedsiębiorstwa 40% klientów stanowią klienci zagraniczni.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji napotyka najczęściej nieznanie środowisko działania pod względem ekonomicznym, technicznym, a także prawnym i kulturowym. Doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji międzynarodowych kontaktów, zmniejszają dystans do zewnętrznych rynków i przez to skłaniają do większego angażowania się na nich. Zdolność organizacji w zakresie procesowego i systematycznego działania w pozyskiwaniu i uaktualnianiu wiedzy są niezwykle istotne. W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw

szczególna rola przypada wiedzy. Ten aspekt dostrzegalny jest we wszystkich teoriach umiędzynarodowienia, przy odmiennym w różnych teoriach sposobie akcentowania rodzaju wiedzy, na którym koncentruje się dane podejście. Jako element analizy procesu internacjonalizacji odgrywa szczególną rolę w modelach konwencjonalnych, zwłaszcza etapowych. Etapowe wchodzenie w działalność międzynarodową pozwala zdobywać i kumulować niezbędną wiedzę i tym samym niwelować ryzyko działalności zagranicznej. Gromadzenie, przyswajanie, przetwarzanie, zrozumienie i zastosowanie wiedzy pozwala na umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, gdyż w ramach procesu wymiany i wzbogacania wiedzy powstaje też nowa wiedza o charakterze strategicznym.

Bibliografia

1. Babińska D.: Rola wiedzy w procesie internacjonalizacji firm z rynków wschodzących, Zeszyty Naukowe/Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej, 2011.
2. Brennan L., Garvey D.: The role of knowledge in internationalization, „Research in International Business and Finance”, 2009.
3. Casillas J.C., Moreno A.M., Acedo F.J., Gallego M.A., Ramos E.: An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process „Journal of World Business” 2009.
4. Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, SGP, Gdańsk 2004.
5. Dunning J.H.: International Production and Multinational Enterprise, Allen & Unwin, London 1981.
6. Fonfara K., Gorynia M., Otta W.: Przedsiębiorstwo na międzynarodowych rynkach, AE Poznań 2000.
7. Fonfara K.: Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym, [w:] Fonfara K., Gorynia M. (red.), Najlepszy E., Schroeder, J.: Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
8. Fonfara K.: Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy, [w:] Fonfara K.: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji – podejście sieciowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
9. Forsgren M.: The Concept of Learning In the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review, „International Business Review”, 2002.
10. Gaworecki W.: Turystyka, PWE, Warszawa 2010.
11. Gołębiowski T., Witek-Hajduk M.K.: Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Marketing i Rynek, 2007.

12. Gorynia M., Jankowska B.: Teorie internacjonalizacji, „Gospodarka Narodowa” 2007.
13. Gorynia M., Jankowska B.: Główne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa, [w:] Gorynia M., Jankowska B.: Wejście Polski do strefy 239 EURO a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011.
14. Hollensen S.: Global Marketing, 5th edition, FT Prentice Hall, London 2011.
15. Johanson J., Vahlne J.E.: The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments., Journal of International Business Studies 1977.
16. Johnson J., Vahlne J.E.: The mechanizm of internationalisation, „Journal of International Business Studies”, 1997.
17. Johanson J., Vahlne J.E.: The Mechanism of Internationalisation, International Marketing Review, 1990.
18. Kasper H., Helsdingen P., Gabbott M.: Services Marketing Management. A strategic perspective, John Wiley & Sons LTD, Chichester 2006.
19. Kozioł-Nadolna K.: Internacjonalizacja Działalności Badawczo-rozwojowej w Kształtowaniu Procesów Innowacyjnych Przedsiębiorstw w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2013.
20. Kmiecik R., Michna A., Męczyńska A.: Innovativeness, empowerment and IT capability: Evidence from SMEs. „Industrial Management & Data System”, 2012.
21. Liesch P., Knight G.: Information internalization and hurdle rates in small and medium sized enterprise internationalization, Journal of International Business Studies 1999.
22. Mejri K., Umemoto K.: Small and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model , „Journal of International Entrepreneurship” 2010.
23. Melin L.: Internationalization as a Strategy Process, Strategic Management Journal 1992.
24. Michna A., Męczyńska A.: Determinanty umiędzynarodowienia działalności MSP – przegląd literatury, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2014.
25. Nordenflycht A. Von: What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. Academy of Management Review, 2010.
26. Nowakowski M.K.: Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
27. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
28. Rozkwitalska M.: Zarządzanie międzynarodowe. Wydawnictwo Difin Warszawa 2007.
29. Ruzzier M., Hisrich R.D., Antonic B.: SME Internationalization Research: Past, Present, and Future „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006.
30. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2004.
31. Salwa J.: Internacjonalizacja rynku usług hotelarskich w Polsce, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 704, 2006.

32. Scott-Kennel J., Batenburg Z. von: The role of knowledge and learning in the internationalisation of professional service firms, *The Service Industries Journal*, 2012.
33. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
34. Strzyżewska M.: *Marketing na rynkach zagranicznych*, [w:] *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, (pod red.): M.K. Nowakowskiego. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
35. Wach K.: *Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy*, [w:] *Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym*, (red.): S. Wydymus, M. Maciejewski, Fundacja UEK, Kraków 2012.
36. Witek-Hajduk M.K.: *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcji polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
37. Yip G.S.: *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

Abstract

The growing competition in foreign markets and the increasing demand of buyers force entrepreneurs to constantly adapt to changing conditions. This is often accompanied by the internationalisation of companies. The paper discusses some internationalization theories of the firm. The author look for key factors behind internationalization processes, with a special emphasis on experience and knowledge as the determinants of the internationalization strategy of firms. Firms are constantly looking for the best development strategies. One of them is their internalisation. Choosing this strategy enterprises take great risks, but they can expect more advantages than in the case of activity on the domestic market.