

Rola transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)

1. Wstęp. Globalizacja jako wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw

Globalizacja jest zjawiskiem wywierającym silny wpływ na wszystkie podmioty gospodarcze, w tym małe i średnie przedsiębiorstwa. Aby mogły one przetrwać i rozwijać się w warunkach globalnej konkurencji muszą przyjąć nowe strategie działania. Dla większości z nich oznacza to także konieczność umiędzynarodowienia swojej działalności.

Zmiany warunków konkurencji mogą być istotnym zagrożeniem dla przedsiębiorstw sektora MSP. Krajowi producenci, którzy do niedawna mogli korzystać z przywileju silnej ochrony krajowego rynku, obecnie stają w obliczu konieczności bezpośredniej rywalizacji z zagranicznymi konkurentami. Są to często wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe charakteryzujące się lepszą renomą i niższymi kosztami, będącymi wynikiem ekonomiki skali i zakresu, jak również posiadaniem globalnego systemu zaopatrzenia pozwalającego na znalezienie tańszych i lepszych źródeł zasobów. Przyspieszona dyfuzja technologii, integracji rynków kapitałowych, redukcja kosztów informacji i transportu oraz liberalizacja barier handlowych prowadzą do poszerzenia i intensyfikacji globalnych współzależności. Prowadzi to do przesuwania się sposobu organizacji wielu przemysłów od drobnych niezależnych wytwórców do wielkich łańcuchów dystrybucji tworzonych dla masowych odbiorców.

Trendy te mogą wskazywać na redukcję roli MSP lub nawet grozić ich zniknięciem w globalnym świecie współzależności. Wysoce ograniczone zasoby, którymi dysponują, uniemożliwiają osiągnięcie korzyści ze znoszenia barier w międzynarodowym handlu.¹ Międzynarodową konkurencyjność MSP obniża także gorszy, niż w przypadku dużych firm, dostęp do informacji i kredytowych źródeł finansowania oraz ograniczone zdolności w sferze marketingu, w tym promocji marki. Dodatkowo MSP operując na rynkach zagranicznych ponoszą wyższe koszty transakcji niż wielkie korporacje. Nie bez znaczenia są także ograniczenia wynikające z dysponowania znacznie skromniejszymi zasobami menedżerskimi, szczególnie w kontekście działania na rynkach międzynarodowych.

¹ Zob.: J.L.Filion, Free Trade: The Need for a Definition of Small Business, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 1990, January - March, No.2, s.31-45.

Właściwą odpowiedzią małych firm na wyzwania stawiane przez globalizację jest włączenie się przez nie w procesy umiędzynarodowienia, lecz z uwzględnieniem współdziałania z innymi podmiotami przede wszystkim w zakresie transferu wiedzy umożliwiającego utrzymanie wysokiej innowacyjności w skali międzynarodowej. Warto przy tym zauważyć, iż konkurencyjne wyzwania globalizacji sprawiają, iż przedsiębiorstwa, w tym nawet największe korporacje transnarodowe, w swoich strategiach internacjonalizacji nie są w stanie opierać się wyłącznie na własnych, wewnętrznych zasobach. W związku z tym w coraz większym zakresie stosują strategie, które można określić jako kooperacyjne. T. Peters zjawisko to nazywa wielkim paradoksem zarządzania polegającym na tym, że rosnąca konkurencja wymaga rosnącej kooperacji².

Kwestia wykorzystania powiązań kooperacyjnych w procesie internacjonalizacji omawiana jest w literaturze głównie w odniesieniu do ekspansji wielkich korporacji. Wskazane w ramach tej dyskusji prawidłowości mogą być w pewnym stopniu wykorzystywane także przy analizie międzynarodowej ekspansji małych i średnich przedsiębiorstw. Konieczne jest jednak uwzględnienie w ich przypadku mniej zaawansowanych form porozumień oraz współdziałania nie tylko z podmiotami zagranicznymi, ale również i krajowymi. Jest to o tyle istotne, iż badania empiryczne wskazują, że przedsiębiorstwa tego sektora w krajach wysoko rozwiniętych w znaczącej mierze już podlegają procesom internacjonalizacji. Ich ekspansja dokonuje się jednak głównie w formie eksportu, choć dostrzega się także bardziej zaawansowane formy wchodzenia na rynki zagraniczne. Należy przy tym podkreślić, że eksport małych i średnich przedsiębiorstw ma charakter nie tylko bezpośredni, ale także pośredni. Pośrednio eksport MSP może odbywać się z wykorzystaniem pośrednika (agenta) lub przez zaopatrywanie krajowych eksporterów. Wydaje się jednak, iż utrzymanie się małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, a w szczególności wzrost tego zaangażowania wymagać będzie transferu wiedzy dokonującego się w ramach powiązań kooperacyjnych.

² T.Peters, The Great Management Paradox, TPC Communications, Summer 10-12, cyt. za: B.R.Barringer, The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework, „Journal of Small Business Management” 1997, Vol.35, No.2, s.67.

2. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw a transfer wiedzy w ramach powiązań kooperacyjnych

Pojęcie internacjonalizacji można rozumieć bardzo szeroko i obejmować nim szereg zachowań przedsiębiorstw, poczynając od prostych zagranicznych transakcji handlowych do podejmowania działalności produkcyjnej w wielu krajach. Można stosować podejście do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw zakładające, że jest to proces ciągły i kumulatywny, polegający na stopniowym przechodzeniu przez przedsiębiorstwa od prostszych do coraz bardziej złożonych form ekspansji zagranicznej. Przyjęcie takiego założenia wynika przede wszystkim z przekonania, że zagraniczna ekspansja wymaga specyficznej wiedzy, która stopniowo zdobywana przez przedsiębiorstwo pozwala mu na coraz większe zagraniczne zaangażowanie. Tylko stopniowe wchodzenie w działalność międzynarodową pozwala kumulować niezbędną wiedzę o nowych rynkach i zmniejsza przez to ryzyko działalności zagranicznej. Jednocześnie wraz z gromadzeniem wiedzy rośnie świadomość szans, jakie stwarzają rynki zagraniczne. Doświadczenia międzynarodowych kontaktów, zmniejszają dystans psychiczny do zewnętrznych rynków i przez to skłaniają kierownictwo firmy do coraz większego angażowania się na nich. Wszystko to powoduje, że przedsiębiorstwo wraz z upływem czasu staje się coraz bardziej zinternacjonalizowane. W ramach ewolucyjnego modelu internacjonalizacji próbuje się wyodrębnić kolejne etapy (formy) wchodzenia na rynki zagraniczne. Przy czym pozostają one w quasi-przyczynowym związku, rozumianym w ten sposób, że osiągnięcie niższej formy internacjonalizacji warunkuje, do pewnego stopnia możliwość przejścia do formy następnej, bardziej zaawansowanej. Ewolucyjny charakter procesu internacjonalizacji przejawia się także w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całokształcie działalności przedsiębiorstwa oraz rosnącej liczbie krajów będących terenem ekspansji.

Większość teoretyków zajmujących się internacjonalizacją przedsiębiorstw zgadza się, co do ewolucyjnego charakteru tego procesu. Pewne rozbieżności pojawiają się przy ustaleniach, co do kolejności poszczególnych faz - sposobów wejścia na rynki zagraniczne³. Podkreśla się jednak, że przedsiębiorstwa dążą do zwiększania swojej kontroli nad operacjami zagranicznymi, co jednocześnie wymaga angażowania coraz większych środków. Ewolucyjny model internacjonalizacji zakłada, że w ramach kolejnych faz następuje wzrost zakresu zaangażowania nie tylko kapitału, lecz także zarządzania w operacjach zagranicznych.

³ P.J.Buckley, Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness: A Theoretical Framework, [in:] A.R.Negandhi, A.Savara (eds.), International Strategic Management, Lexington Book, Lexington 1998; J.Johanson, J.-E.Vahlne, The Mechanism of Internationalization, „International Marketing Review” 1990, No.4, s.11-24.

Przedsiębiorstwo dąży stopniowo do uzyskania jak największego zakresu kontroli nad swoimi operacjami zagranicznymi, wymaga to jednak wzrostu zaangażowania w te operacje, co z kolei pociąga za sobą wzrost ryzyka. Najniższy poziom ryzyka występuje przy stosowaniu eksportu pośredniego jako metody obsługi rynku zagranicznego, ale wiąże się to jednocześnie z niskim stopniem kontroli. Na drugim biegunie znajduje się produkcja za granicą, gdzie zarówno zakres kontroli, jak i stopień ponoszonego ryzyka są wysokie⁴.

Proces internacjonalizacji może być traktowany jako czynnik, który w znacznym stopniu wymusza stosowanie strategii współdziałania. Zauważa się, że małe firmy często traktują kooperację z zagranicznymi partnerami jako podstawową formę międzynarodowej ekspansji, zastępującą stosowanie własnych zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Kooperacja może być widziana jako efektywna alternatywa w procesie zagranicznej ekspansji, dopóki suma kosztów organizacyjnych i produkcji przy jej zastosowaniu jest niższa niż w przy podejmowaniu samodzielnej działalności zagranicznej. W odniesieniu do MSP można dodatkowo zauważyć, że w wielu przypadkach dopiero wykorzystanie kooperacji powoduje, iż w ogóle podjęcia ekspansji zagranicznej staje się możliwe. Zwraca się uwagę, że stosowanie kooperacji przez małe firmy stwarza im zupełnie nowe możliwości ekspansji i/lub racjonalizacji działalności zagranicznej. Współdziałanie z zagranicznym partnerem może być źródłem osiągania efektu synergii i korzyści z przewag lokalizacji na rynku zagranicznym⁵.

Ogólnie, współdziałanie przedsiębiorstw można rozumieć jako podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa⁶. Współdziałanie przedsiębiorstw opierać się może o pisemne oraz ustne porozumienia o różnym horyzoncie czasowym. Rozwój tego typu porozumień tworzy sieć powiązań, która pozwala firmie na zmobilizowanie zasobów niezbędnych dla zbudowania jej konkurencyjności.

W tym kontekście warto nawiązać do występującego w literaturze z zakresu marketingu rozróżnienia pomiędzy rynkową „wymianą transakcyjną” a „wymianą relacyjną”⁷. W ramach

⁴ H.G.Meissner, *Strategic International Marketing*, Springer Verlag, Berlin 1990, s.47; J.Doole, R.Lowe, Ch.Phillips, *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation*, International Thomson Business Press, London 1994, s.251.

⁵ F.Kaufman, *Internationalisation Via Co-operation - Strategies of SME*, „International Small Business Journal” 1995, No.2.

⁶ H.I.Ansoff, *The Firm of the Future*, „Harvard Business Review” 1965, Vol.43, No.5, s.162-170.

⁷ I.MacNeil, *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven 1980; J.B.Heide, *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, „Journal of Marketing” 1994, Vol.58, No.1, s.71-85; M.Szymura-Tyc, *Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, Nr 1, s.49-71.

tej pierwszej każda ze stron dąży do maksymalizacji własnych korzyści. Wymiana ma najczęściej charakter krótkookresowy i jest z natury rywalizacyjna. W przeciwieństwie wymiana relacyjna ma wydłużony horyzont czasowy i angażuje wysiłki skierowane na wzajemną pomoc i wspólne korzyści⁸. Uważa się, że zwrot ku wymianie relacyjnej jest spowodowany rosnącą presją konkurencyjną. Firmy odchodzą od traktowania relacji z partnerami jako gry o „sumie zerowej”, gdzie, aby ktoś mógł wygrać, ktoś inny musi przegrać. Coraz częściej patrzy się na wymianę jako na proces, w którym obie strony mogą być wygrane. Oszczędności kosztów i polepszenie jakości jest osiągane dzięki poprawie komunikacji, wzrostowi wzajemnej kontroli, efektywnemu rozwiązywaniu konfliktów, osiągnięciu ekonomiki skali w kanałach transakcyjnych na skutek redukcji liczby kontrahentów.

Próby konceptualizacji pojęcia wymiany relacyjnej doprowadziły do wyodrębnienia jej pięciu głównych wymiarów⁹:

1. długookresowej orientacji,
2. wzajemnej zależności,
3. minimalnej liczby partnerów wymiany,
4. wzajemnego zaufania,
5. jawnej komunikacji.

Kontrakty relacyjne, które kształtują tak zwana architekturę organizacji, zależą od pełnej świadomości uczestników, że biorą oni udział w grze wielokrotnie powtarzanej, a dzięki temu wpływają na rozwiązanie problemów współdziałania, koordynacji i zaangażowania. J. Kay zauważa, że dla istnienia kontraktów relatywnych nie jest niezbędne zawieranie jakichkolwiek umów wieloletnich¹⁰. Wynika z tego, że formalizacja kontraktów nie jest warunkiem kształtowania optymalnej architektury firmy. Spostrzeżenie to ma szczególnie istotne znaczenie z punktu widzenia praktyki relacji międzyorganizacyjnych MSP, które znacznie częściej nie formalizują relacji z podmiotami otoczenia. W kontekście diskutowanych powiązań międzyorganizacyjnych należy wskazać przede wszystkim na znaczenie tak zwanej architektury zewnętrznej. Występuje ona tam, gdzie firmy dzielą się wiedzą albo zapewniają szybki czas reakcji na podstawie szeregu kontraktów relacyjnych

⁸ Niektórzy autorzy przyrównują wymianę relacyjną do małżeństwa, gdzie partnerzy mają długofalową orientację, przyjmują postawy pełne chęci zaangażowania i współdziałania oraz chcą dążyć do wspólnych celów. Zob.: R.F.Dwyer, P.H.Schurr, S.Oh, Developing Buyer-Seller Relationships, „Journal of Marketing” 1987, Vol.51, No.2, s.11-27.

⁹ Zob.: Sh.Ganesan, Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, „Journal of Marketing” 1994, Vol.58, No.2, s.1-19; Barringer B.R., The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework, „Journal of Small Business Management” 1997, Vol.35, No.2, s.65-79.

¹⁰ J.Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 99-125.

między nimi. Kształtowanie unikalnej architektury tworzy przy tym trwałą przewagę konkurencyjną, ponieważ konkurenci nie są w stanie jej odtworzyć.

Warto podkreślić związek stosowania wymiany relacyjnej i internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Na podstawie badań wykazano, iż rozwój wymiany relacyjnej stanowi kluczowy element zapewnienia sukcesu w transakcjach eksportowo-importowych małych firm¹¹. Wynika to z faktu, że stosunki relacyjne obniżają koszty transakcji i redukują zachowania oportunistyczne. Poza tym podnoszą efektywność i skuteczność marketingu oraz zwiększają szanse na przyszłe korzystne transakcje. Ta forma powiązań pozwala łączyć zasoby partnerów i współdziałać w celu wytwarzania i dostarczania dla oddalonych klientów konkurencyjnych dóbr i usług. Wydaje się, iż najwięcej korzyści z punktu widzenia internacjonalizacji małe firmy mogą osiągnąć dzięki transferowi wiedzy w ramach powiązań relacyjnych. Bowiem to właśnie niedobór informacji stanowi podstawową barierę internacjonalizacji.

3. Transfer wiedzy jako czynnik internacjonalizacji MSP – badania empiryczne

Mimo dużego zainteresowania powiązaniem relacyjnymi i towarzyszącemu im transferowi wiedzy, procesy te ciągle wydają się niedostatecznie zbadane w ujęciu empirycznym. Wynika to przede wszystkim z trudności uchwycenia w projektach badawczych powiązań nieformalnych czy wymiany informacji nie jawnych. Tego typu zjawiska bardzo trudno uchwycić w ramach badań ilościowych. Zrozumienie istoty i dynamiki procesów nieformalnych wymaga podejmowania badań jakościowych, w tym typu *case study*. Badania takie, dotyczące wysoce zinternacjonalizowanych małych i średnich przedsiębiorstw zostały przeprowadzone w Polsce w województwie podlaskim w 2003 r.

Za podstawę doboru próby przyjęto wyniki badania ilościowego dotyczącego internacjonalizacji MSP, które objęło 237 firm produkcyjnych z województwa podlaskiego zatrudniających od 10 do 250 pracowników. Z całej przebadanej populacji, w oparciu o dane uzyskane od respondentów, wyodrębniono grupę 33 zaawansowanych eksporterów, charakteryzujących się udziałem eksportu (bezpośredniego i pośredniego) w całości sprzedaży powyżej 50%.

Przyjęto, iż studia przypadku zostaną opracowane w oparciu głównie o pogłębione wywiady przeprowadzone z właścicielami czy menedżerami zidentyfikowanych firm. Przeprowadzenie wywiadu w jednej z firm nie było możliwe, gdyż respondent jeszcze przy

¹¹ Lee D.-J., Jang J.-I., The Role of Relational Exchange between Exporters and Importers Evidence From Small and Medium-Sized Australian Exporters, „Journal of Small Business Management” 1998, Vol.36, No.4, s.12-23

badaniu ilościowym zastrzegł sobie anonimowość. W pozostałych podmiotach podjęto próbę przeprowadzenia wywiadu pogłębionego. Ostatecznie wywiady przeprowadzono w 23 przedsiębiorstwach. W 8 firmach spotkano się z odmową brania udziału w tej formie badania. Zaś jeden z wytypowanych podmiotów okazał się być już w stanie likwidacji. Największą grupę firm, w których ostatecznie przeprowadzono badania pogłębione, stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją odzieży, było ich 11. Jako typowe dla tej grupy do opracowania studiów przypadku wybrano firmy: „Bartex”, „Besta” i „Irstan”. Drugą względnie dużą grupę stanowiło 4 producentów mebli i galanterii drewnianej. Jako charakterystyczne dla tej branży zostały opracowane analizy przedsiębiorstwa „Bazyl” i „Zambrowski Przemysł Ludowy”. Dwa przedsiębiorstwa zajmowały się produkcją wyrobów metalowych, spośród nich jako przykład wybrano firmę „Torus”. Pozostałe 7 przedsiębiorstw reprezentowało różne branże i dla każdego z nich opracowano studium przypadku. Znalazły się tu następujące firmy: „Promotech”, „Biazet EI”, „Balt-Yacht”, „Darek Co.”, „Mazowieckie Zakłady Graficzne”, „Runo” i „Gurtis”. Łącznie opracowano 13 studiów przypadku reprezentujących podlaskie przedsiębiorstwa produkcyjne nastawione głównie na rynki zagraniczne.

W ramach opracowanych 13 studiów przypadku podjęto próbę ustalenia na ile analizowane podmioty dla budowania potencjału eksportowego w wymiarze informacyjnym wykorzystywały własne – wygenerowane wewnętrznie zasoby informacji, a na ile korzystały z transferu wiedzy od podmiotów zewnętrznych w ramach powiązań relacyjnych. Przyjęto, iż rola wiedzy w ramach ekspansji zagranicznej jest kluczowa przede wszystkim w ramach dwóch obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa a mianowicie sfery informacji oraz sfery działalności badawczo-rozwojowej. W każdej z nich firma musi wykształcić określone kompetencje, w dużym stopniu sprowadzające się do dysponowania odpowiednią wiedzą, bez których ekspansja na rynki zagraniczne nie jest możliwa. W ramach sfery informacji taką kompetencją jest na przykład „Znajomość sytuacji na rynku zagranicznym, w tym potrzeb klientów”. W sferze badawczo rozwojowej zaś „Zdolność do stałego doskonalenia technicznego poziomu produktów w tempie odpowiadającym wymaganiom rynków zagranicznych”. Wszystkie badane firmy osiągając bardzo wysoki udział eksportu w całości sprzedaży niewątpliwie musiały zbudować powyższe kompetencje. Analiza skoncentrowała się na określeniu na ile niezbędna do internacjonalizacji wiedza w ramach wspomnianych dwóch sfer funkcjonalnych pochodziła z zewnętrznych powiązań relacyjnych, a w jakim stopniu była generowana w oparciu o własne zasoby. W Tabeli 1 zaprezentowano uzyskane

wyniki dla 13 firm wskazujące na zakres wykorzystania zasobów wewnętrznych i transferu wiedzy w ramach powiązań relacyjnych.

Tabela 1.

Kształtowanie kompetencji w sferze informacji i działalności badawczo rozwojowej małych i średnich firm eksportujących

Firma	Sfera funkcjonalna	Zasoby wewnętrzne	Transfer wiedzy w ramach powiązań relacyjnych
I	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji dzięki kontaktom nieformalnym współwłaścicieli.	Uzyskiwanie informacji od trzech stałych zagranicznych kontrahentów (firm produkcyjnych) z Niemiec.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej		Wzorce produktów dostarczane są przez stałych niemieckich kontrahentów.
II	Sfera informacji	Udział w targach.	Jedyny odbiorca niemiecki (hurtownia) dostarcza wszelkich informacji na temat rynku zagranicznego.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej		Wzory nowych produktów dostarczane przez odbiorcę z Niemiec.
III	Sfera informacji		Określanie potrzeb klientów poprzez stałych pośredników krajowych i zagranicznych.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej		Dostarczanie modeli nowych produktów przez stałych krajowych i zagranicznych pośredników (firmy produkcyjne).
IV	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji dzięki kontaktom nieformalnym; sieć internet.	Uzyskiwanie informacji od stałych partnerów zagranicznych w Holandii i Hiszpanii i fabryki mebli z Łomży i Warszawy.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Elastyczne dostosowywanie norm i wymagań jakościowych do oczekiwań odbiorców jest możliwe dzięki doświadczeniu właścicieli i pracowników zatrudnionych w firmie.	Dostarczanie projektów nowych modeli mebli przez stałych partnerów zagranicznych z Holandii i pośrednika z Hiszpanii oraz fabryki mebli z Łomży i Warszawy.
V	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji dzięki kontaktom nieformalnym; udział w targach.	Uzyskiwanie informacji od trzech stałych pośredników z Niemiec oraz dzięki współpracy z „Cepelią”.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Samodzielne projektowanie galanterii drzewnej i mebli w oparciu o wysoką jakość zatrudnionych pracowników.	Część projektów zamawianych wyrobów jest składana przez pośredników z Niemiec; przeprowadzanie testów produktów (np. wytrzymałościowych) przez odbiorców.
VI	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji przez internet; kontakty nieformalne.	Uzyskiwanie informacji od stałego niemieckiego partnera oraz innych firm z tej samej branży.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej		Dostarczanie wzorów i modeli wyrobów metalowych przez stałego niemieckiego partnera.
VII	Sfera informacji	Uczestnictwo w targach branżowych; własna strona internetowa.	Uzyskiwanie informacji o rynkach zbytu dzięki stałym kontaktom z odbiorcami zagranicznymi (hurtownie i dealerzy) wyrobów oraz od innych firm z tej samej branży.

	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Elastyczne dostosowywanie norm i wymagań jakościowych do oczekiwań odbiorców jest możliwe dzięki zatrudnieniu doświadczonych specjalistów z zakresu technologii prowadzonej produkcji.	Dostarczanie projektów nowych wyrobów wraz z zamówieniami przez odbiorców zagranicznych (hurtownie i dystrybutorów).
VIII	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji dzięki rozwiniętemu działowi marketingu, który prowadzi intensywne badania rynków zbytu; internet; udział w targach i wystawach; prasa fachowa.	Informacje od stałych odbiorców zagranicznych z Czech, Francji, Wielkiej Brytanii oraz włoskiej fabryki „Fiata”.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Elastyczne dostosowywanie norm i wymagań jakościowych do oczekiwań odbiorców jest możliwe dzięki zatrudnieniu doświadczonych specjalistów z zakresu technologii prowadzonej produkcji; posiadanie własnej komórki badawczo-rozwojowej.	Część asortymentu firmy jest opracowywana we współpracy z zagranicznymi centrami badawczymi oraz międzynarodowymi koncernami (między innymi „Fiatem”) oraz stałymi odbiorcami zagranicznymi z Czech, Francji, Wielkiej Brytanii i dostawcami technologii.
IX	Sfera informacji	Uczestnictwo w targach i wystawach; przynależność do Stowarzyszenia Producentów Jachtów Polskich.	Uzyskiwanie informacji od stałego zagranicznego kontrahenta „Marine Power Europe”, konsultantów i innych firm działających w branży stoczniowej.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Samodzielne projektowanie wyrobów firmowych BALT, w oparciu o wysoką jakość zatrudnionych i doświadczenie właścicieli; stała współpraca z polskim konstruktorem.	Wzory i projekty dostarczane wraz z zamówieniami przez stałego odbiorcę zagranicznego „Marine Power Europe”.
X	Sfera informacji	Uczestnictwo w targach, wystawach oraz konkursach; własna strona internetowa; prasa fachowa.	Uzyskiwanie informacji od stałych partnerów zagranicznych z Niemiec, Holandii i Wielkiej Brytanii.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Samodzielne projektowanie wyrobów z żywic poliestrowych i włókien szklanych, jest możliwe dzięki zatrudnieniu doświadczonych specjalistów z zakresu technologii prowadzonej produkcji; przeprowadzanie tzw. testów praktycznych nowych wyrobów w ramach własnych firmy.	Dostarczanie gotowych projektów przez stałych partnerów zagranicznych z Niemiec, Holandii i Wielkiej Brytanii; testy jakościowe nowych produktów wykonywane w Niemczech zgodnie z normami Unii Europejskiej.
XI	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji dzięki kontaktom nieformalnym; internet.	Uzyskiwanie informacji od agenta handlowego z Niemiec oraz stałych odbiorców krajowych z Białegostoku, Gdańska, czy Wysokiego Mazowiecka prowadzących eksport swoich wyrobów.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Samodzielne projektowanie etykiet przez zatrudnionych pracowników.	Niektóre wzorce dostarczane są przez agenta z Niemiec i stałych odbiorców krajowych z Białegostoku, Gdańska, czy Wysokiego Mazowiecka prowadzących eksport swoich wyrobów.
XII	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji dzięki kontaktom nieformalnym; udział w targach Petersburgu i Kaliningradzie; własna strona internetowa.	Uzyskiwanie informacji od agentów handlowych z Niemiec, Szwajcarii i Holandii, stałego pośrednika z Warszawy oraz stałych odbiorców z Wielkiej Brytanii, Litwy i Niemiec.

	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Samodzielne projektowanie galanterii drzewnej oraz wyrobów z wikliny w oparciu o wysoką jakość zatrudnionych pracowników; tworzenie nowych rodzajów mieszanek przyprawowych, herbatek ziołowych i owocowych oraz mieszanek ziołowych do kąpiele, jest możliwe dzięki zatrudnianiu doświadczonych specjalistów z zakresu technologii prowadzonej produkcji.	
XIII	Sfera informacji	Pozyskiwanie informacji dzięki kontaktom nieformalnym; udział w targach i wystawach producentów mebli i płyt meblowych; prasa fachowa.	Uzyskiwanie informacji od stałych partnerów zagranicznych w Słowacji, Czechach i pośrednika krajowego z Hajnówki eksportującego wyroby firmy do Niemiec i Austrii.
	Sfera działalności badawczo-rozwojowej	Elastyczne dostosowywanie norm i wymagań jakościowych do oczekiwań odbiorców jest możliwe dzięki zatrudnianiu doświadczonych specjalistów z zakresu technologii prowadzonej produkcji.	

Źródło: Opracowanie własne

Wysoco ograniczone zasoby własne badanych firm praktycznie nie pozwoliły żadnemu z nich na zgromadzenie wewnątrz swojej struktury wszystkich zasobów niezbędnych do opanowania kompetencji niezbędnych do prowadzenia eksportu w analizowanych sferach informacji i działalności badawczo-rozwojowej. Jednakże niedostatki zasobów wewnętrznych były rekompensowane przez transfery wiedzy ze źródeł zewnętrznych. W sferze informacji aż 12 podmiotów wykorzystywało zarówno potencjał wewnętrzny jak i transfer wiedzy w ramach wymiany relacyjnej. Interesujące, iż jedna firma w całości opierała swoją wiedzę o rynkach zagranicznych na kooperacji z partnerem zewnętrznym. W sferze badawczo-rozwojowej odnotowano, iż w dwóch podmiotach wystarczały jedynie zasoby wewnętrzne zaś, aż w czterech całość postępu technicznego i produktowego uzależniona była od transferów zewnętrznych. W pozostałych siedmiu przedsiębiorstwach łączono własne zasoby z pozyskiwaniem wiedzy z zewnątrz.

Należy podkreślić, iż bez zewnętrznego transferu wiedzy realizowanego w ramach powiązań relacyjnych, badane podmioty nie były by zdolne do wykształcenia wystarczających kompetencji w sferze informacji oraz badań i rozwoju, niezbędnych do prowadzenia ekspansji zagranicznej.

4. Transfer wiedzy w strukturach sieciowych jako czynnik konkurencyjności i internacjonalizacji MSP

Przyjmując, iż proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w zasadniczej mierze jest warunkowany możliwościami transferu wiedzy w ramach powiązań relacyjnych warto rozpatrywać z tego punktu widzenia powstawanie tak zwanych struktur sieciowych będących w istocie zbiorem powiązań relacyjnych różnych podmiotów. Z punktu widzenia procesu samej ekspansji zagranicznej, kluczowe znaczenie wydają się posiadać korzyści pozyskiwania informacji w ramach powiązań sieciowych. W ewolucyjnych modelach internacjonalizacji to właśnie kumulowanie wiedzy o operacjach zagranicznych stanowi podstawę przechodzenia przez przedsiębiorstwo do coraz bardziej zaawansowanych form międzynarodowego zaangażowania. Pozyskiwanie i przyswajanie informacji może zatem stanowić wspólną płaszczyznę łączącą rozważania z zakresu lokalizacyjnych uwarunkowań konkurencyjności, ze szczególnym uwzględnieniem powiązań sieciowych oraz procesów internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Można założyć, że sieci stanowią kluczowe i efektywne źródło informacji pozwalające przyspieszyć poruszanie się MSP po krzywej uczenia się procesu internacjonalizacji¹².

Coraz częściej traktuje się lokalne systemy produkcyjne (*local production systems* LPSs) jako systemy wiedzy (*cognitive system*), zdolne do pozyskiwania i akumulowania informacji, a następnie w oparciu o nie, w wyniku procesów wewnętrznych generowania, przekształcania i szerzenia wiedzy¹³. Szczególna rola lokalizacji w procesach informacyjnych wynika z istnienia dwojakiego rodzaju komponentów wiedzy. Panuje obecnie zgodność, że na wiedzę składają się zarówno elementy ukryte (implikowane, *tacit component*), jak i jawne (*explicit component*). Te drugie zawierają informacje o faktach i mogą być kodyfikowane w postaci formuł, projektów, raportów i w związku z tym są stosunkowo łatwe do pozyskiwania, przemieszczania i gromadzenia. W przeciwieństwie do tego ciche komponenty wiedzy są bezpośrednio związane z ideami, percepcją i doświadczeniami. W związku z tym mogą być obserwowane i przyswajane jedynie przez zastosowanie i doświadczenie, co stwarza bariery

¹² Zob.: C.S.Craig, S.P.Douglas, Developing Strategies For Global Markets: An Evolutionary Perspective, „Columbia Journal of World Business” 1996, Spring, Vol.31, No.1, s.70-81; P.W.Leisch, G.A.Knight, Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization, „Journal of International Business Studies” 1999, Vol. 30, No.2, s.383-394.

¹³ E.Scarso, The Internationalization of Local Production Systems: A Knowledge-Based View, The 44th ICSB World Conference, Naples, Italy, 20-23 June 1999; M.Villasalero, A Modern Contractual Approach to Inter-firms Flows of Knowledge in Districts among Small and Medium-sized Enterprises: Towards an Optimal Structure, The 44th ICSB World Conference, Naples, Italy, 20-23 June 1999.

w ich transferze. I. Nonaka i H. Takeuchi¹⁴ opierając się na powyższym rozróżnieniu dwóch rodzajów wiedzy budują model „spirali wiedzy”, zakładający istnienie stałych procesów konwersji pomiędzy nimi. Podejście takie może być w pełni odniesione do procesów zachodzących w lokalnych systemach produkcyjnych. Bliskie sąsiedztwo i kontakty osobiste pozwalają na dzielenie się nie tylko wiedzą skodyfikowaną, ale także wiedzą „ukrytą”. Powoduje to, że proces generowania wiedzy w takich warunkach może następować znacznie szybciej niż w przypadku pojedynczych firm kooperujących z partnerami w odległych lokalizacjach.

Interesujące jest odniesienie koncepcji internalizacji informacji do procesów internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Zakłada się, że MSP mogą osiągać podobne efekty internacjonalizacji jakie zwykle przypisuje się dużym firmom, jednak nie poprzez internalizację zewnętrznych rynków, lecz na drodze internalizacji informacji o zewnętrznych rynkach¹⁵. Ta ostatnia jest procesem poszukiwania, zdobywania i przyswajania informacji w organizacji oraz ich przetwarzania w wiedzę, która jest następnie wykorzystywana w określonych zastosowaniach. Przy czym informacje są tu rozumiane zarówno w sensie informacji jawnych, jak i ukrytych¹⁶. Internalizowane informacje mają nie mniejszą wartość w procesie internacjonalizacji jak zwykle internalizowane przez duże przedsiębiorstwa aktywa materialne. Tradycyjna teoria internacjonalizacji, która skupia się na internalizacji zasobów materialnych nie stanowi zatem wystarczającej podstawy interpretacji procesów umiędzynarodowienia MSP. Należy podkreślić, że gotowość angażowania się MSP na rynkach zagranicznych jest w dużym stopniu funkcją stanu posiadanych informacji o docelowych rynkach zagranicznych i zamiarów wchodzenia na nie¹⁷. Im bardziej adekwatne są informacje, które firma internalizuje i przetwarza, tym lepiej jest ona przygotowana do wejścia na dany rynek. Dodatkowo przedsiębiorstwo posiadające właściwe informacje o rynku odczuwa niższy poziom niepewności niż inne firmy, których poziom wiedzy jest niższy. Podobnie zdobywanie informacji o odległych rynkach docelowych zmniejsza do nich dystans psychiczny, co redukuje niepewność.

¹⁴ I.Nonaka, H.Takeuchi, *The Knowledge-Creation Company*, New York, Oxford University Press, cyt. za: E.Scarso, *The Internationalization of Local Production Systems: A Knowledge-Based View*, The 44th ICSB World Conference, Naples, Italy, 20-23 June 1999.

¹⁵ P.W.Leisch, Knight G.A., *Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization*, „*Journal of International Business Studies*” 1999, Vol. 30, No.2, s.383-394.

¹⁶ I.Nonaka, H. Tekeuchni, *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995, cyt. za: P.W.Leisch, G.A.Knight, *Information Internalization ... op.cit.*, s.383-394.

¹⁷ P.W.Leisch, G.A.Knight, *Information Internalization ... op.cit.*, s.383-394.

Proces rozwoju okręgów przemysłowych opisywany może być pod kątem zmian charakteru procesów informacyjnych. Wskazuje się na trzy główne rodzaje relacji, które mogą występować między firmami wewnątrz okręgu, od najprostszych zdolności podwykonawstwa (*capacity subcontracting*), przez stosunki wyspecjalizowanego podwykonawstwa (*specialisation subcontracting*), aż do relacji o charakterze wspólnych procesów innowacyjnych (*joint innovation processes*)¹⁸. Zakłada się przy tym, że rozwój tych stosunków następuje w miarę dojrzewania okręgu przemysłowego w ramach jego modelu cyklu życia. W relacjach zdolności podwykonawstwa firma - nabywca uzyskuje dostęp do dodatkowej zdolności wytwórczej, co może sprzyjać obniżeniu jej kosztów i wzrostowi elastyczności. Wiedza występująca w tego typu powiązaniach ma zwykle skodyfikowany charakter, może być w pełni wyrażona za pośrednictwem prostych informacji, głównie w formie specyfikacji dotyczących transakcji obejmujących takie zagadnienia jak ilość, jakość, koszty, czas dostawy. W ramach wyspecjalizowanego podwykonawstwa, podwykonawca dostarcza komponenty i podsystemy gotowego produktu, które wymagają specyficznych kompetencji i technologii, którymi nie dysponuje nabywca. Klient definiuje wymagania odnośnie transakcji, takie jak specyfikacja techniczna produktu finalnego i jego parametry. Ponadto wyspecjalizowane podwykonawstwo często obejmuje współdziałanie odbiorcy i podwykonawcy w zakresie rozwoju produktu. W tym przypadku transfer wiedzy pomiędzy partnerami obejmuje zarówno wiedzę skodyfikowaną w formie specyfikacji zamówień, opisu parametrów, ale także wiedzę ukrytą wymienianą na drodze bezpośrednich relacji osobistych. Wreszcie powiązania o charakterze wspólnego procesu innowacyjnego polegają na łączeniu komplementarnych kompetencji różnych firm w celu uruchomienia systemowego procesu innowacyjnego. Porozumienia między firmami mogą przybierać różne formy takie jak: joint ventures, alianse strategiczne, koalicje i konsorcja badawcze, które pozwalają na wdrożenie wspólnego procesu innowacyjnego. Częste i intensywne procesy komunikacyjne są niezbędne dla podtrzymania mechanizmu koordynacji działań pomiędzy firmami. W tych warunkach transfer wiedzy opiera się głównie na relacjach osobistych, mniej zaś zależy od formalnych dokumentów i pisanych procedur. Można zauważyć, że rozwój i doskonalenie okręgów przemysłowych wiąże z się z przechodzeniem od wymiany wyłącznie informacji skodyfikowanych do dominacji wymiany informacji ukrytych, których transfer możliwy jest przez bliskie kontakty interpersonalne.

¹⁸ V.Albino, N.Carbonara, G.Schiama, Knowledge in Inter-Firm Relationship of an Industrial District, The 44th ICSB World Conference, Naples, Italy, 20-23 June 1999.

Jako jedni z pierwszych problem znaczenia wiedzy dla międzynarodowej konkurencyjności lokalnych systemów produkcyjnych podjęli G. Becattini i E. Rullani¹⁹. W ramach rozważań z tego nurtu uznano, że główną funkcją okręgów przemysłowych jest uczenie się. Przy czym podkreślono, że lokalne systemy produkcji najlepiej odpowiadają logice koncepcji organizacji uczącej się. Wskazano, że nastąpiło przekształcenie okręgów przemysłowych z systemów charakteryzujących się produkcyjnym podziałem pracy (zdolność do kierowania działalnością produkcyjną) do systemu kierowanego przez wiedzę (zdolność do kierowania globalnymi przepływami informacji, komunikowania się z wykorzystaniem języka nauki i technologii). Taka transformacja oznacza interpretację lokalnych systemów produkcyjnych jako obiektu, w którym następuje proces kreacji i dyfuzji wiedzy²⁰.

W procesie zdobywania i kumulowania wiedzy niezbędnej dla internacjonalizacji w ramach sieci MSP należy zwrócić uwagę na specyficzny efekt istnienia granicy. Z punktu widzenia procesów informacyjnych jest to przede wszystkim bariera komunikacyjna. B. Brown i J. E. Butler podkreślają, że granicę można traktować jako wielowarstwowy filtr, w którym cztery rodzaje barier utrudniają transnarodowy transfer informacji o okazjach przedsiębiorczych²¹. Pierwsza bariera związana jest z dystansem: wynika z faktu, że nawet najnowocześniejsze techniki komunikacji nie są w stanie wyeliminować efektu dystansu. Można tu wskazać występowanie różnych stref czasowych, co ogranicza czas, w którym mogą komunikować się partnerzy z różnych krajów. Przede wszystkim jednak istnienie dystansu wysoce utrudnia kontakty osobiste, które są niezwykle ważne dla budowania trwałych relacji. Drugi element filtru odnosi się do różnic kulturowych, zaś trzeci do bariery językowej. Czwarta warstwa filtru informacyjnego, którą jest granica została określony jako „efekt regulacji”. Obejmuje on różnego typu działania rządów, poczynając od restrykcji handlowych przez regulowanie cel i podatków, nakładanie embarga na obroty niektórymi towarami, aż po wprowadzane ograniczenia w przepływie osób. Granica jako filtr zmniejsza zasób informacji, który przepływa z jednego kraju do drugiego, jak również wprowadza zniekształcenia w procesie przepływu informacji. Powoduje to, że z reguły odbierane informacje o rynku zagranicznym są niepełne i zniekształcone. Autorzy zwracają uwagę, że jeśli aktywność przedsiębiorcza w regionie pochodzenia danej firmy jest wysoce rozwinięta i ma ona dostęp do lokalnych sieci społecznych i międzyorganizacyjnych to niekorzystny

¹⁹ G.Becattini, E.Rullani, Local Systems and Global Connections: The Role of Knowledge, [w:] F.Cossentino, F.Pyke, W.Sengenberger (eds.), Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and Its Industrial Districts Geneva, ILO Publications, s.159-174, cyt. za: E. Scarso, The Internationalization ..., op.cit.

²⁰ E.Scarso, The Internationalization ..., op.cit.

²¹ B.Brown, J.E.Butler, Networks and Entrepreneurial Development: The Shadow of Border, „Entrepreneurship & Regional Development” 1993, No.5, s.101-116.

wpływ granicy będzie znacząco ograniczony. Skuteczne funkcjonowanie na rynku międzynarodowym wyspecjalizowanych okręgów przemysłowych, takich jak na przykład w północnych Włoszech pokazuje, że jeśli zintegrowana lokalna sieć przedsiębiorstw przekroczy pewną masę krytyczną jest w stanie prawidłowo odbierać informacje o rynkach zagranicznych i dzięki temu skutecznie na nich konkutować. W prezentowanym ujęciu warunkiem efektywnego odbioru ograniczonych i zniekształconych informacji jest istnienie wystarczająco rozwiniętej i wyspecjalizowanej sieci przedsiębiorstw, która stanowi swego rodzaju czułe urządzenie odbierające i wzmacniające nawet słabe sygnały z rynków zagranicznych.

Problem skutecznego odbioru informacji z rynków zagranicznych staje się istotną barierą internacjonalizacji w krajach w okresie transformacji, gdzie nie wykształciły się dostatecznie rozwinięte lokalne sieci przedsiębiorstw. B. Brown i J.E. Butler sugerują, że w regionach słabiej rozwiniętych małe firmy powinny jednocześnie budować sieci lokalne i rozwijać własne kontakty międzynarodowe²². Nawiązanie trwałych stosunków z partnerami zagranicznymi, i w związku z tym znającymi tamtejsze uwarunkowania, stanowi w tym przypadku najskuteczniejszą metodę zapewnienia sobie dostępu do istotnych informacji. Generalnie jednak prowadzone przez autorów badania dowiodły, że sieci transnarodowe czy transregionalne, nawet wykorzystujące najnowsze techniki komunikacji, są mniej efektywne niż sieci lokalne. Proponowany model sugeruje, że transgraniczne powiązania mogą być traktowane jako substytut sieci lokalnej w pozyskiwaniu informacji. Warto także podkreślić, że nawet gdy sieć lokalna istnieje, współdziałanie niektórych jej podmiotów z zagranicznymi partnerami będzie służyło jeszcze efektywniejszemu kumulowaniu wiedzy o rynkach zagranicznych.

W świetle rozważań dotyczących powiązań sieciowych MSP rysuje się podstawowy wniosek, że kształtowanie tego typu relacji jest prawdopodobnie najskuteczniejszą strategią pozwalającą małym firmom na budowanie potencjału międzynarodowej konkurencyjności. Postawy sprzyjające kooperacji i konkretne działania samych przedsiębiorstw mają decydujący wpływ na możliwości tworzenia sieci współdziałania.

6. Wnioski

W warunkach globalizacji sektor małych i średnich przedsiębiorstw nie może rozwijać się bez wzrostu własnego międzynarodowego zaangażowania – internacjonalizacji. Podstawowym warunkiem zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw i wyznacznikiem jej kolejnych etapów jest

²² Tamże, s.107.

kumulowanie wiedzy o zagranicznych rynkach, międzynarodowej konkurencji oraz technologiach niezbędnych do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W warunkach małych i średnich przedsiębiorstw generowanie całokształtu tej wiedzy w oparciu o własne zasoby wewnętrzne wydaje się być mało prawdopodobne. Podmioty te mogą jednak korzystać z transferu wiedzy dokonującego się w oparciu o powiązania relacyjne (kooperacyjne) ze swoimi partnerami. Przeprowadzone badania typu *case study* potwierdziły, iż badane podmioty do kształtowania swojego potencjału eksportowego w sferze informacyjnej w dużym zakresie wykorzystywały swoje związki relacyjne i transfer wiedzy od partnerów. Wydaje się, iż właściwym kierunkiem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest rozbudowywanie tego typu relacji, co prowadzi do tworzenia się struktur sieciowych. Kluczową rolę w przyszłości będą odgrywały lokalne systemy produkcyjne stające się organizacjami uczącymi się nowego typu połączonymi licznymi relacjami z rynkami międzynarodowymi. W ramach takich struktur nawet najmniejsze firmy będą zdolne do korzystania z zaawansowanej wiedzy i w oparciu o nią do udziału w procesach internacjonalizacji.