



Milena Ratajczak-Mrozek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Marketingu Międzynarodowego
milena.ratajczak@ue.poznan.pl

ZNACZENIE KRAJOWYCH RELACJI SIECIOWYCH DLA INTERNACJONALIZACJI ORAZ AKTYWNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH¹

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza znaczenia krajowych relacji interpersonalnych i międzyorganizacyjnych dla rozpoczęcia internacjonalizacji oraz samej aktywności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Artykuł nawiązuje i uzupełnia koncepcję lokalnego osadzenia działalności międzynarodowej oraz model sieciowy internacjonalizacji. Wykazano, że silne osadzenie w relacjach krajowych na poziomie interpersonalnym i międzyorganizacyjnym może stanowić dla MSP rozwiązanie służące pokonaniu wyzwań oraz barier związanych z internacjonalizacją. Rozważania zobrazowano studium przypadku dwóch małych przedsiębiorstw z branży IT i meblarskiej.

Słowa kluczowe: MSP, krajowe osadzenie, krajowe relacje, internacjonalizacja.

Wprowadzenie

Umiejdzynarodowienie działalności coraz częściej stanowi dla przedsiębiorstw konieczny element strategii wzrostu czy uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) proces internacjonalizacji jest jednak znacznie trudniejszy niż dla dużych korporacji. Często brakuje im zasobów niezbędnych do realizacji dużych zamówień, międzynarodowej reputacji potrzebnej do pozyskania znaczących klientów zagranicznych, a także doświad-

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt „Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych”, 2013-2016 (kierownik dr M. Ratajczak-Mrozek).

czenia, bez którego trudno planować aktywność na skalę międzynarodową. Te wymienione czynniki stanowią istotne bariery dla rozpoczęcia umiędzynarodowienia MSP. Wyzwania stojące przed działalnością międzynarodową MSP nie kończą się na trudnościach z pozyskaniem zagranicznych klientów i wejściem na rynki zagraniczne. Równie trudne jest samo prowadzenie aktywności zagranicznej i odpowiednio korzystne kształtowanie relacji z zagranicznymi partnerami. Stąd konieczne jest wskazanie możliwych rozwiązań dla MSP stojących przed wyzwaniem rozpoczęcia oraz kontynuacji działalności międzynarodowej.

Rozwiązaniem wspierającym aktywność zagraniczną przedsiębiorstw mogą być relacje sieciowe. Relacje na poziomie interpersonalnym i międzyorganizacyjnym są krytyczne dla procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, co jest podkreślane zarówno w modelu sieciowym internacjonalizacji [Johanson i Mattsson, 1988], zrewidowanym modelu internacjonalizacji Uppsala z 2009 r. [Johanson i Vahlne, 2009], jak i literaturze z zakresu badań nad MSP i przedsiębiorczością. Większość literatury koncentruje się jednak na podkreślaniu roli relacji oraz sieci międzynarodowych lub transgranicznych, niewiele uwagi poświęcając znaczeniu relacji krajowych dla internacjonalizacji. Tymczasem zwłaszcza dla mikro- i małych przedsiębiorstw mających ograniczoną liczbę zasobów wydaje się, że to właśnie relacje na rynku krajowym mogą mieć szczególne znaczenie w przewyciężeniu wyzwań oraz barier związanych z umiędzynarodowieniem. W związku z tym, celem artykułu jest analiza znaczenia krajowych relacji interpersonalnych i międzyorganizacyjnych dla rozpoczęcia internacjonalizacji oraz samej aktywności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Odwołując się do znaczenia krajowych relacji, artykuł nawiązuje do koncepcji lokalnego osadzenia (ang. *embeddedness*) działalności międzynarodowej, zgodnie z którą przedsiębiorstwa są połączone poprzez sieci osobistych relacji. Trzeba zaznaczyć, że w badaniach związanych z teorią internacjonalizacji, idea osadzenia jest powszechnie używana do analizy działań międzynarodowych korporacji, czyli dużych i bardzo dużych podmiotów [Forsgren, Holm i Johanson, 2005; Nell, Ambos i Schlegelmilch, 2011], w ograniczonym stopniu obejmując analizy MSP, co stanowi przedmiot rozważań niniejszego artykułu.

Artykuł przyjmuje zarówno koncepcyjne, jak i empiryczne podejście do problemu na podstawie krytycznego przeglądu literatury. Koncepcja relacji interpersonalnych i międzyorganizacyjnych została wykorzystana do analizy procesu internacjonalizacji MSP. Dodatkowo w artykule przedstawiono egzemplifikujące studium przypadku dwóch małych firm (z branży IT i meblarskiej) oraz ich rozwoju od małych przedsiębiorstw mających problem z wkroczeniem na

rynków zagranicznych, poprzez nawiązanie relacji, które umożliwiły rozpoczęcie tego procesu i następnie do sieci krajowych relacji wspierających obecną działalność na rynkach zagranicznych.

1. Znaczenie relacji sieciowych dla internacjonalizacji przedsiębiorstw

Zgodnie z podejściem sieciowym (modelem sieciowym umiędzynarodowienia) internacjonalizacja przedsiębiorstw oznacza ustanawianie, utrzymywanie i rozwój relacji z podmiotami na rynkach zagranicznych [Johanson i Mattsson, 1988]. Sam proces internacjonalizacji zależy od zróżnicowanego podmiotowo otoczenia zagranicznego przedsiębiorstw oraz ustanawiania długoterminowych formalnych i nieformalnych relacji [Axelsson i Johanson, 1992; Chetty i Blankenburg Holm, 2000; Hadley i Wilson, 2003; Fletcher 2008]. Relacje postrzegane są jako czynnik rozpoczęcia samego procesu, wpływający na prędkość internacjonalizacji [Coviello, 2006; Kontinen i Ojala, 2011], co jest związane m.in. z zapewnieniem wiedzy i zmniejszeniem niepewności [Hitt, Lee i Yucel, 2002; Zhou, Wu i Luo, 2007; Doryń, 2010]. Trzeba podkreślić, że znaczenie relacji sieciowych dla umiędzynarodowienia podkreśla też zrewidowany model internacjonalizacji Uppsala [Johanson i Vahlne, 2009].

Jeden z wymiarów relacji biznesowych stanowią relacje interpersonalne (międzyludzkie, społeczne). W procesie umiędzynarodowienia przynoszą one korzyści w postaci obniżenia kosztów transakcyjnych i pozyskania informacji [Peng, Lee i Wang, 2005; Rutashobya i Jaensson, 2004], obniżenia ryzyka [Sharma i Blomstermo, 2003] i niepewności [Zain i Ng, 2006], zapewnienia wiedzy o nowych rynkach [Harris i Wheeler, 2005], a także rozwoju zasobów i umiejętności potrzebnych do internacjonalizacji [Zhu, Hitt i Tihanyi, 2006; Chandra, Styles i Wilkinson, 2009; Manolova, Manev i Gyoshev, 2010]. Relacje interpersonalne wspierają identyfikację oraz wykorzystanie nowych okazji rynkowych [Chandra, Styles i Wilkinson, 2009; Manolova, Manev i Gyoshev, 2010; Ellis, 2011; Kontinen i Ojala, 2011; Komulainen, Mainela i Tahtinen, 2006; Ratajczak-Mrozek, 2014b], a także dają możliwość polecenia przez uczestników sieci i poręczenia prowadzonych transakcji [Burt, 1997], co nieznanym przedsiębiorstwom pozwala pozyskać wiarygodność [Doryń, 2010]. Relacje interpersonalne zapewniają dostęp do sieci w innych krajach, które następnie mogą stanowić bazę dla nowych powiązań na poziomie międzyorganizacyjnym [Harris i Wheeler, 2005; Sasi i Arenius, 2008].

Większość literatury koncentruje się na podkreślaniu znaczenia relacji z podmiotami zagranicznymi, niewiele uwagi poświęcając roli relacji krajowych dla internacjonalizacji. Tymczasem także relacje osadzone krajowo mogą być źródłem wyżej wymienionych korzyści. Znaczenie krajowych powiązań nawiązuje do koncepcji lokalnego osadzenia (ang. *embeddedness*) działalności międzynarodowej przedsiębiorstw. Trzeba jednak zaznaczyć, że w badaniach związanych z teorią internacjonalizacji, idea osadzenia jest powszechnie używana do analizy działań międzynarodowych korporacji, czyli dużych i bardzo dużych podmiotów [Forsgren, Holm i Johanson, 2005; Nell, Ambos i Schlegelmilch, 2011], w ograniczonym stopniu obejmując analizy MSP [Ratajczak-Mrozek, 2014a]. Jest to tym bardziej istotne, że MSP są osadzone w krajowym otoczeniu w większym stopniu niż duże korporacje [Meyer i Skak, 2002].

Wśród ograniczonych badań podejmujących temat znaczenia relacji krajowych dla internacjonalizacji podkreśla się, że relacje krajowe pomiędzy przedsiębiorstwami stanowią znaczący czynnik na etapie podjęcia decyzji o umiędzynarodowieniu [Lin i Chaney, 2007], a relacje personalne właściciela oddziałują na wyszukiwanie okazji za granicą i następującą po tym internacjonalizację MSP [Manolova, Manev i Gyoshev, 2010]. Relacje krajowe są szczególnie istotne dla firm, które nie mają własnych zasobów i przewagi konkurencyjnej [Meyer i Skak, 2002]. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych relacje krajowe mają znaczenie w zakresie zapewnienia specyficznej dla branży wiedzy i ekspertyzy [Mackinnon, Chapman i Cumbers, 2004]. Znaczenie krajowych relacji w rozwoju międzynarodowym MSP jest więc duże, ale poświęcono mu do tej pory niewystarczającą uwagę [Sim i Pandian, 2003; Lin i Chaney, 2007; Manolova, Manev i Gyoshev, 2010].

2. Metoda

W artykule przedstawiono egzemplifikacyjne studium przypadku dwóch firm – Flow² oraz Gridia (później nSense Polska). Obie analizowane firmy, będąc małymi/mikroprzedsiębiorstwami działającymi tylko na rynku krajowym oraz mając problem z ekspansją, zdobyły dużego i ważnego klienta zagranicznego, rozpoczynając w ten sposób proces internacjonalizacji. Firmy wybrane do analizy reprezentują branże o różnym poziomie zaawansowania technologicznego (meblarstwo i IT), przez co opisujące je studia przypadków mogą być postrzegane zarówno jako porównawcze (analiza tego samego problemu), jak i komplementarne (analiza odmiennych branż).

² Nazwa firmy zmieniona na jej prośbę.

Analiza została przygotowana na podstawie pogłębionych wywiadów przeprowadzonych od stycznia do grudnia 2014 r. W przypadku Flow przeprowadzono 6 wywiadów z współwłaścicielami firmy w formie wywiadów osobistych oraz telefonicznych, a także 2 wywiady z właścicielami najważniejszych dostawców, czyli firm Sfinx oraz Sand. Z kolei w nSense Polska przeprowadzono 4 wywiady bezpośrednie z Prezesem nSense Polska S.A. (CEO), 1 wywiad w formie telekonferencji z Dyrektorem Operacyjnym nSense Group (COO) oraz 1 z przedstawicielem Politechniki Poznańskiej (podmiot, z którym firma nSense Polska ma ważną relację). Wysokie pozycje zajmowane przez respondentów zapewniły, że posiadali oni odpowiednią wiedzę w zakresie zagadnień objętych badaniami. Ponadto, wszyscy respondenci byli aktywnie i bezpośrednio zaangażowani w opisywane procesy na poziomie decyzji i ich realizacji. Wykorzystanie każdorazowo kilku źródeł informacji pozwoliło skonfrontować przedstawione opinie. Dodatkowo, analizowano dokumenty w formie prezentacji i stron internetowych.

Podczas wywiadów wykorzystano częściowo ustrukturyzowane kwestionariusze z pytaniami o charakterze otwartym. Wywiady zostały nagrane i następnie spisane. Dane zostały zakodowane niezależnie przez dwóch badaczy, których analizy porównano, co miało zapewnić triangulację i możliwy obiektywizm interpretacji danych.

W analizie studiów przypadku po zwięzłym przedstawieniu firm i ich rozwoju międzynarodowego przeanalizowano znaczenie krajowych relacji na poziomie interpersonalnym i międzyorganizacyjnym w ramach dwóch faz ich procesu internacjonalizacji – początkowego wejścia na rynki zagraniczne i następnie samej aktywności na tych rynkach.

3. Studium przypadku – proces wejścia na rynki oraz aktywność zagraniczna firm Flow i nSense Polska

3.1. Charakterystyka firm

Firma Flow, która została założona w 2004 r., projektuje oraz produkuje meble i zatrudnia mniej niż 49 osób. Przedstawiciele Flow podkreślają, że przed rozpoczęciem internacjonalizacji główną barierę tego procesu stanowił brak międzynarodowej reputacji, co oznacza, że nawet rozsyłając oferty do potencjalnych zagranicznych klientów, działania takie skazane były na niepowodzenie. W 2011 r. Flow rozpoczął proces internacjonalizacji, zdobywając zagranicznego klienta – dużą firmę skandynawską, działającą w branży rekreacyjnej. Ten skandynawski klient jest jedynym zagranicznym klientem firmy i w 2013 r. odpowiadał za

około 60% wartości sprzedaży. Współpraca z klientem zagranicznym zapewniła Flow rozwój – wymusiła innowacje w procesie produkcyjnym, zakup nowych maszyn i środków transportu. W swojej działalności Flow współpracuje w większości z dostawcami zlokalizowanymi w Polsce; wyłącznie jedna część do produkcji mebli (odpowiedzialna za 3% dostaw) jest sprowadzana z Chin – przyczyną takiego wyboru był brak możliwości znalezienia dostawcy w kraju.

Z kolei początkowo mikroprzedsiębiorstwo z branży IT, firma Gridia (obecnie nSense Polska), rozpoczęło działalność na polskim rynku w 2006 r. Pierwsze lata działalności były dla firmy bardzo trudne i wiązały się z walką o przetrwanie. Główną barierą rozwoju stanowiła jej wielkość, a przez to brak reputacji i renomy – żaden duży potencjalny klient nie chciał podjąć rozmów z dwuosobową spółką. W 2008 r. firma IT rozpoczęła proces internacjonalizacji, zdobywając klientów skandynawskich, w tym nSense Group, wysoko wyspecjalizowaną firmę IT zajmującą się bezpieczeństwem danych. Po potwierdzeniu wysokiej jakości usług dla nSense Grup, które cechowały się również relatywnie niższą ceną, nastąpiło stopniowe rozszerzanie profilu zleceń oraz wzrost zaufania między firmami. Wreszcie, w 2010 r. podjęto decyzję o utworzeniu nSense Polska S.A., która stała się nowym podmiotem w strukturze nSense Grup i obecnie jest małym przedsiębiorstwem. Formalnie wiązało się to z zakończeniem działalności Gridia, ale w praktyce wszyscy pracownicy przeszli do nowej spółki, a sam polski oddział grupy cechuje duża autonomia w zakresie decyzyjności i co więcej – przedstawiciele nSense Polska zasiadają w zarządzie nSense Group. Polski oddział nie posiada działu marketingu i nie angażuje się w pozyskiwanie klientów finalnych, eksportując wszystkie swoje usługi wyłącznie do innych spółek nSense Group. Obecnie nSense Polska stanowi centrum wiedzy i know-how grupy. Wraz z rozwojem na rynkach zagranicznych nSense Polska przestała świadczyć usługi na rynku polskim, nie mając tutaj klientów. Firma nie posiada także żadnych istotnych dostawców, co jest związane ze zdalnym realizowaniem usług. Jedynym ważnym podmiotem, z którym firmę łączy relacja na rynku krajowym, jest Politechnika Poznańska.

3.2. Relacje na poziomach interpersonalnym i międzyorganizacyjnym w internacjonalizacji

W tab. 1 przedstawiono analizę krajowych relacji na poziomach interpersonalnym i międzyorganizacyjnym firm Flow i Gridia (później nSense Polska) w momencie rozpoczęcia internacjonalizacji oraz późniejszej aktywności na rynkach zagranicznych.

Tabela 1. Relacje krajowe firm Flow i Gridia (nSense Polska) w procesie internacjonalizacji

Faza internacjonalizacji i relacje	Flow	Gridia (nSense Polska)
I. Wejście na rynki zagraniczne		
Krajowe relacje interpersonalne	Klient zagraniczny poznany dzięki poleceniu przez znajomego	Klient krajowy (polski oddział firmy zagranicznej) poznany dzięki poleceniu przez znajomego Znajomość z menedżerem z firmy klienta przeradza się we wspólne przedsięwzięcie i wejście na rynek zagraniczny
Krajowe relacje międzyorganizacyjne	Wsparcie dostawcy – firmy Sand	–
II. Aktywność na rynkach zagranicznych		
Krajowe relacje interpersonalne	–	–
Krajowe relacje międzyorganizacyjne	Wsparcie dostawców: firm Sand, Sfinx	Znaczenie Politechniki Poznańskiej

Opisywane przypadki, mimo że dotyczą MSP z branż o odmiennej specyfice (produkcyjna branża meblarska niskiej technologii i zaawansowana technologicznie usługowa branża IT), wykazują bardzo dużo elementów wspólnych pod względem rozpoczęcia procesu internacjonalizacji.

Po pierwsze, najważniejszą barierę dla rozpoczęcia procesu internacjonalizacji w przypadku MSP stanowi brak reputacji i renomy. Ze względu na brak reputacji, wiążącą się z tym małą siłą przebicia oraz większe ryzyko dla potencjalnych klientów, oferty od nieznanymi MSP często nie są rozważane przy wyborze dostawców, zwłaszcza przez duże międzynarodowe koncerny. Drugą ważną barierę internacjonalizacji stanowią ograniczone zasoby małych firm, przy czym większe znaczenie ma to w przypadku firm produkcyjnych, gdzie dla wykonania dużego zlecenia od klienta zagranicznego niezbędne są duże zasoby materialne [Ratajczak-Mrozek, 2014b].

Należy się zastanowić, w jaki sposób były one w stanie pokonać powyższe bariery i wkroczyć na rynki zagraniczne. W obydwu przypadkach dla rozpoczęcia procesu internacjonalizacji MSP istotne znaczenie miały okazje wygenerowane przez relacje na poziomie interpersonalnym osadzone w kraju. W przypadku firmy meblowej w zdobyciu klienta zagranicznego pomogło polecenie dokonane przez znaną właścicielom firmy osobę. Nie było to polecenie w postaci np. referencji załączanych do przesyłanej oferty, tylko polecenie słowne, gdzie znana firmie osoba, zapytana przez przyszłego klienta o potencjalnych wykonawców, wyraziła swoją pozytywną opinię. Także w przypadku Gridia dużą rolę odegrały kra-

jowe relacje na poziomie interpersonalnym. Po pierwsze, dzięki poleceniu przez znaną osobę firma pozyskała pierwszego klienta – polski oddział duńskiego przedsiębiorstwa. Następnie, przedstawiciele Gridia i jeden z menedżerów z tego oddziału klienta postanowili rozpocząć wspólną działalność. Nowy partner miał wiedzę oraz kontakty na rynku duńskim i dzięki temu pozyskiwał klientów dla Gridia. Jednym z takich klientów był nSense Group. Na podstawie przytoczonych przypadków można stwierdzić, że osadzone krajowo relacje interpersonalne stanowiły przyczynek pojawienia się okazji do wejścia na rynki zagraniczne. Trzeba zaznaczyć, że relacje te stanowiły okazje, a następnie od dodatkowych czynników (np. chęć wykorzystania okazji, postawa przedsiębiorcza, jakość wykonania) zależało już kontynuowanie relacji i przekształcenie jej w rzeczywiste wejście na rynek zagraniczny.

Opisywane przypadki pokazują też, że barierę braku zasobów MSP mogą pokonać dzięki krajowym relacjom. W przypadku firmy meblowej rozmowa z lokalnym dostawcą, zbudowanie zaufania oraz nawiązanie z nim relacji pozwoliło zdobyć materiały i dzięki temu zrealizować zlecenie dla klienta zagranicznego. Flow nie miał bowiem środków niezbędnych do szybkiego zakupu potrzebnych materiałów do produkcji i gdyby nie pomoc dostawcy, nie mógłby wykorzystać okazji w postaci kontaktu ze skandynawskim klientem oraz rozpocząć procesu internacjonalizacji. Trzeba zauważyć, że z tą relacją międzyorganizacyjną wiąże się relacja interpersonalna – osobisty kontakt właścicieli firm i ich wzajemne zaufanie.

Analiza omawianych firm pokazuje, że tak jak dla rozpoczęcia działalności zagranicznej istotne znaczenie odegrały relacje interpersonalne, tak z czasem w przypadku kontynuacji aktywności zagranicznej istotną rolę pełnią już relacje na poziomie międzyorganizacyjnym; i to właśnie międzyorganizacyjne relacje osadzone krajowo mogą wspierać działalność zagraniczną MSP.

W przypadku Flow takie wsparcie wciąż stanowią relacje z krajowymi dostawcami (dwóch najważniejszych to Sand i Sfinx). Istnieje możliwość zmiany dostawców, jednak ze względu na wytworzone zaufanie, terminowość i szybkość dostaw oraz ich realizację po korzystnych cenach, relacje są utrzymywane i silne, umożliwiając Flow elastyczne, udane działanie na rynku zagranicznym.

Z kolei dla nSense Poland ważną relację krajową na poziomie międzyorganizacyjnym, wspierającą aktywność na rynkach zagranicznych, stanowi relacja z Politechniką Poznańską. Przedstawiciele nSense Polska prowadzą na uczelni zajęcia dla studentów. Ciekawy temat związany z bezpieczeństwem danych przyciąga studentów i dzięki temu możliwe jest stałe pozyskiwanie utalentowanych nowych pracowników. Jest to istotne ze względu na wysoki poziom specjalizacji firmy, wykraczający poza podstawowe umiejętności IT oraz ograniczoną

liczbę potencjalnych pracowników w Skandynawii. Co ważne, także przedstawiciel całej nSense Group podkreśla, że znaczenie Polski dla grupy jest tak duże właśnie ze względu na utalentowanych pracowników i kontakt z Politechniką.

Podsumowanie

MSP na drodze internacjonalizacji mogą napotkać liczne wyzwania, m.in. w postaci barier związanych z ograniczonymi zasobami i brakiem międzynarodowej reputacji. Przeprowadzona analiza wykazała, że rozwiązaniem umożliwiającym pokonanie przedstawionych barier, mogą być relacje na poziomie interpersonalnym i międzyorganizacyjnym. Przy czym tak jak rola relacji z podmiotami zagranicznymi jest szczególnie podkreślana zarówno w literaturze z zakresu działalności międzynarodowej przedsiębiorstw, jak i przedsiębiorczości, tak w artykule skupiono się na analizie znaczenia relacji krajowych. Internacjonalizacja MSP jest szczególnie osadzona w krajowych relacjach przedsiębiorstw oraz ludzi je reprezentujących. Interesujące jest, że akurat ten wątek badań nie jest szczególnie często podejmowany. Tym samym przeprowadzona w artykule analiza może przyczynić się do rozwoju modelu sieciowego internacjonalizacji poprzez wskazanie znaczenia krajowych relacji interpersonalnych i międzyorganizacyjnych dla internacjonalizacji oraz aktywności MSP na rynkach zagranicznych.

Relacje interpersonalne osadzone na rynku krajowym dają możliwość rozpoznania międzynarodowych okazji, umożliwiając nawiązanie pierwszego kontaktu z potencjalnymi klientami na rynkach zagranicznych. Trzeba podkreślić, że tak jak te relacje sprzyjają pojawieniu się okazji, tak już dla ich zrealizowania i przełożenia na umiędzynarodowienie MSP niezbędne są dodatkowe czynniki w postaci postawy przedsiębiorczej właścicieli i osób zarządzających (np. chęć zaryzykowania, bycie otwartym) czy czynników ekonomicznych istotnych dla danej branży (takich jak jakość, niższa cena, specjalistyczna wiedza). Bez tych czynników element szczęścia w postaci nawiązania właściwych relacji interpersonalnych nie przekształci się w długoterminową relację biznesową, prowadzącą do kontynuacji działań na rynku międzynarodowym.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że relacje interpersonalne wydają się mieć większe znaczenie w początkowej fazie internacjonalizacji, kiedy to MSP próbują wkroczyć na rynki zagraniczne. Już w momencie ustabilizowania działalności na skalę międzynarodową relacje interpersonalne nadal mogą występować, ale niezbędne jest ich przełożenie na relacje na poziomie międzyorganizacyjnym. W działalności zagranicznej silne osadzenie w relacjach krajowych jest

sposobem na ograniczenie ryzyka MSP związanego z relacjami z partnerami zagranicznymi, zapewniając pewną ochronę w przypadku nagłego zakończenia relacji z klientem zagranicznym lub dając elastyczność w zakresie dostaw. Ważnym zaleceniem menedżerskim jest więc konieczność świadomego tworzenia sieci relacji zarówno na poziomie indywidualnym, jak i firmy. To właśnie sieć relacji oraz pozytywna opinia mogą zaowocować pojawieniem się okazji umożliwiających pokonanie barier specyficznych dla MSP w procesie internacjonalizacji.

Literatura

- Axelsson B., Johanson J. (1992), *Foreign Market Entry – The Textbook vs. the Network View* [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks, A New View of Reality*, Routledge, London and New York.
- Burt R.S. (1997), *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42 (2), s. 339-365.
- Chandra Y., Styles C., Wilkinson I. (2009), *The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities: Evidence from Firms in Knowledge-based Industries*, „International Marketing Review”, Vol. 26 (1), s. 30-61.
- Chetty S., Blankenburg Holm S.D. (2000), *Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: Network Approach*, „International Business Review”, Vol. 9, s. 77-93.
- Coviello N.E. (2006), *The Network Dynamics of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 37, s. 713-731.
- Crick D., Spence M. (2005), *The Internationalization of High Performing UK High-tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies*, „International Business Review”, Vol. 14 (2), s. 167-185.
- Doryń W. (2010), *Wpływ kapitału społecznego na internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 11-12, s. 111-125.
- Ellis P.D. (2011), *Social Ties and International Entrepreneurship: Opportunities and Constraints Affecting Firm Internationalization*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 42, s. 99-127.
- Fletcher R. (2008), *The Internationalisation from a Network Perspective: A Longitudinal Study*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 37, s. 953-964.
- Forsgren M., Holm U., Johanson J. (2005), *Managing the Embedded Multinational. A Business Network View*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Hadley R.D., Wilson H.I.M. (2003), *The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge*, „International Business Review”, Vol. 12, s. 697-717.
- Harris S., Wheeler C. (2005), *Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies*, „International Business Review”, Vol. 14 (2), s. 187-207.

- Hitt M.E., Lee H.-U., Yucel E. (2002), *The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks Among Asian and Western Firms*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 19, s. 353-372.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 40, s. 1411-1431.
- Johanson J., Mattsson L.-G. (1988), *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach* [w:] N. Hood, J.E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.
- Komulainen H., Mainela T., Tahtinen J. (2006), *Social Networks in the Initiation of a High-tech Firm's Internationalization*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, Vol. 6 (6), s. 526-541.
- Kontinen T., Ojala A. (2011), *Network Ties in the International Opportunity Recognition of Family SMEs*, „International Business Review”, Vol. 20 (4), s. 440-453.
- Lin K.-H., Chaney I. (2007), *The Influence of Domestic Interfirm Networks on the Internationalization Process of Taiwanese SMEs*, „Asia Pacific Business Review”, Vol. 13 (4), s. 568-583.
- Mackinnon D., Chapman K., Cumbers A. (2004), *Networking, Trust and Embeddedness amongst SMEs in the Aberdeen Oil Complex*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 16 (2), s. 87-106.
- Manolova T.S., Manev I.M., Gyoshev B.S. (2010), *In Good Company: The Role of Personal and Inter-firm Networks for New-venture, Internationalization in a Transition Economy*, „Journal of World Business”, Vol. 45 (3), s. 257-265.
- Meyer K., Skak A. (2002), *Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe*, „European Management Journal”, Vol. 2 (2), s. 179-188.
- Nell P.C., Ambos B., Schlegelmilch B.B. (2011), *The MNC as an Externally Embedded Organization: An Investigation of Embeddedness Overlap in Local Subsidiary Networks*, „Journal of World Business”, Vol. 46 (4), s. 497-505.
- Peng M.W., Lee S.-H., Wang D.Y.L. (2005), *What Determines the Scope of the Firm over Time: A Focus on Institutional Relatedness*, „Academy of Management Review”, Vol. 30 (3), s. 622-633.
- Ratajczak-Mrozek M. (2014a), *Companies' Simultaneous Embeddedness in Local, International and Global Networks – A Conceptualisation from the Perspective of Local Enterprises and their Degree of Internationalisation*, „Poznan University of Economics Review”, Vol. 14 (1), s. 31-47.
- Ratajczak-Mrozek M. (2014b), *The Importance of Locally Embedded Personal Relationships for SME Internationalisation Processes – from Opportunity Recognition to Company Growth*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, Vol. 10 (3), s. 89-108.
- Rutashobya L., Jaensson J.E. (2004), *Small Firms' Internationalization for Development in Tanzania: Exploring the Network Phenomenon*, „International Journal of Social Economics”, Vol. 31 (1/2), s. 159-172.

- Sasi V., Arenius P. (2008), *International New Ventures and Social Networks: Advantage or Liability?*, „European Management Journal”, Vol. 26 (6), s. 400-411.
- Sharma D., Blomstermo A. (2003), *The Internationalization Process of Born Globals: A Network View*, „International Business Review”, Vol. 12 (6), s. 739-753.
- Sim A.B., Pandian J.R. (2003), *Emerging Asian MNEs and their Internationalization Strategies – Case-study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firms*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 20 (1), s. 27-50.
- Zain M., Ng S.I. (2006), *The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process*, „Thunderbird International Business Review”, Vol. 48 (2), s. 183-205.
- Zhou L., Wu W., Luo X. (2007), *Internationalization and the Performance of Born Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 38 (4), s. 673-690.
- Zhu H., Hitt M.A., Tihanyi L. (2006), *The Internationalization of SMEs in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacities*, „Journal of Small Business Strategy”, Vol. 17 (2), s. 1-26.

THE IMPORTANCE OF DOMESTIC NETWORK RELATIONSHIPS FOR INTERNATIONALISATION AND FOREIGN ACTIVITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary: The aim of this article is to analyse the importance of domestic interpersonal and interorganisational relationships for the start of the internationalisation and the subsequent foreign activity of small and medium-sized enterprises. The article refers and complements the concept of domestic embeddedness and network model of internationalisation. It has been shown that a strong embeddedness in the domestic interpersonal and interorganisational relationships can be a solution for SMEs to overcome the challenges and barriers of internationalisation. The analysis is illustrated by a case study of two small companies from the IT and furniture industries.

Keywords: SME, domestic embeddedness, domestic relationships, internationalisation.