



Roman Kmiecik

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki
roman.kmiecik@polsl.pl

Anna Michna

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki
anna@michna.pl

ZNACZENIE WIEDZY W PROCESIE UMIĘDZYNARODOWIENIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Dotychczasowe badania wskazują, iż jedną z głównych barier w procesie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest brak odpowiedniej wiedzy. Wiedzę w kontekście umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa można analizować na różnych płaszczyznach. Wyróżnia się różne rodzaje wiedzy (np. wiedza o umiędzynarodowieniu, wiedza rynkowa, wiedza technologiczna) oraz różne źródła jej pozyskiwania. Literatura wskazuje na fundamentalne znaczenie wiedzy i doświadczenia właściciela/menedżera w procesie umiędzynarodowienia małych przedsiębiorstw. Artykuł na podstawie przeglądu literatury i syntezy dotychczasowych badań empirycznych przedstawia różne podejścia do badania wiedzy w procesie umiędzynarodowienia MSP.

Słowa kluczowe: umiędzynarodowienie, rodzaje wiedzy, MŚP.

Wprowadzenie

Na całym świecie małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są postrzegane jako źródło przedsiębiorczości, innowacji, miejsc pracy i rozwoju gospodarczego. W ciągu ostatnich dekad procesy globalizacyjne postawiły nowe wyzwania i możliwości przed MŚP. Jednak często, w odróżnieniu od dużych przedsiębiorstw, działają one jedynie lokalnie i nie mają odpowiednich zasobów oraz umiejętności potrzebnych w procesie umiędzynarodowienia działalności [Peschken i in., 2016].

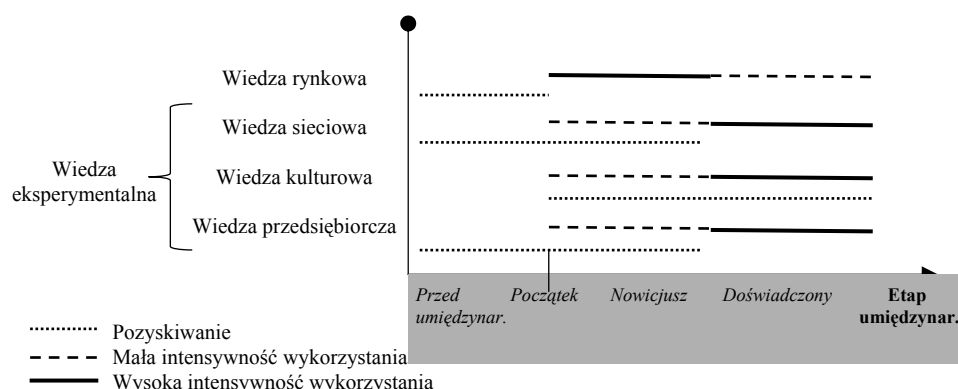
Umiędzynarodowienie MŚP jest zjawiskiem złożonym, na które wpływ ma wiele różnych czynników [Mejri, Umemoto, 2010]. Jednym z takich czynników jest wiedza. Rola wiedzy jest podkreślana we wszystkich teoriach umiędzynarodowienia, w tym w modelu uppsalskim oraz modelach innowacyjnych, przy

czym teorie te w różny sposób akcentują rodzaj, źródła i znaczenie wiedzy [zob. Babińska, 2011]. Stąd też nie ma jednorodnego podejścia do badania wiedzy w umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstw, w tym MŚP. Część badaczy uważa, że umiędzynarodowienie jest procesem stopniowym, w którym gromadzona jest wiedza doświadczalna, inni natomiast umiędzynarodowienie postrzegają jako proces uczenia się bazujący na próbach i błędach, w wyniku którego następuje akumulacja i rozwijanie wiedzy [zob. Blomstermo i in., 2004]. Wiedzy przypisuje się szczególne znaczenie w przypadku MŚP z uwagi na charakterystykę tych firm. W porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami, mają one relatywnie mniejsze zasoby, a brak zasobów materialnych musi być kompensowany zasobami niematerialnymi, takimi jak wiedza, by mogły skutecznie konkurować, przetrwać i rozwijać się, także międzynarodowo. Wskazuje się, iż w procesie umiędzynarodowienia MŚP fundamentalne znaczenie może odgrywać wiedza, doświadczenie i postawa właściciela/menedżera [zob. Lloyd-Reason, Mughan, 2002].

W związku z powyższym, celem artykułu jest przedstawienie różnych podejść do badania znaczenia wiedzy w kontekście umiędzynarodowienia MŚP oraz przedstawienie wyników dotychczasowych badań empirycznych w tym zakresie. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury.

1. Rodzaje wiedzy w procesie umiędzynarodowienia

Przyjęto, iż wiedza to zorganizowany w strukturę zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania, a informacje to dane w określonym kontekście [Jemielniak, 2012, s. 39]. W literaturze przedmiotu stosuje się różne klasyfikacje wiedzy nabywanej i wykorzystywanej w procesie umiędzynarodowienia. K. Mejri i K. Umamoto [2010] proponują model umiędzynarodowienia MŚP oparty na wiedzy. Wyróżniają go cztery rodzaje wiedzy i różnicuje intensywność ich wykorzystania w zależności od etapu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa: przed umiędzynarodowieniem, początkowy etap umiędzynarodowienia oraz etap doświadczenia w umiędzynarodowieniu działalności (rys. 1). Wiedza jest podzielona na wiedzę rynkową oraz eksperymentalną (doświadczalną): sieciową, kulturową i przedsiębiorczą.



Rys. 1. Model umiędzynarodowienia MŚP oparty na wiedzy

Źródło: [Mejri, Umemoto, 2010, s. 159].

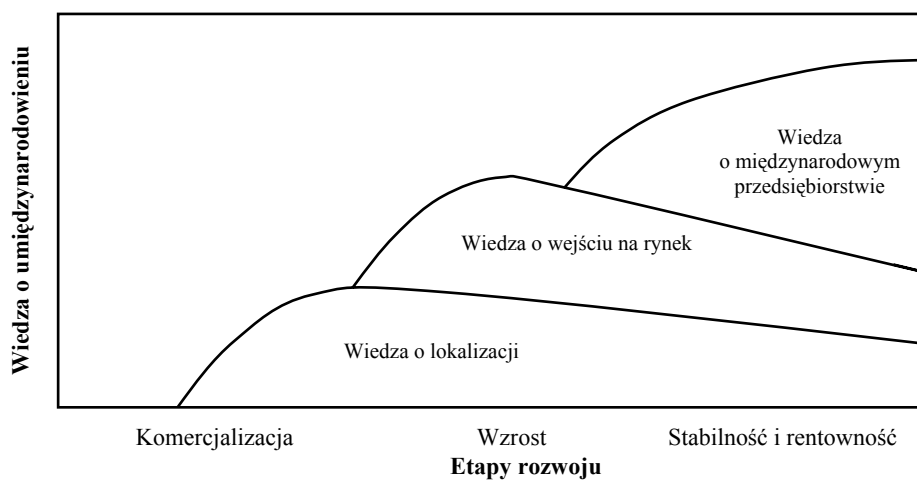
Wiedza rynkowa jest wiedzą obiektywną i wyrażalną (dostępną) o rynkach zagranicznych. Obejmuje m.in. informacje o wielkości rynku, konkurentach i regulacjach rynkowych. Te informacje są krytyczne dla umiędzynarodowienia, pozyskiwane są przed umiędzynarodowieniem oraz intensywnie wykorzystywane w pierwszym etapie umiędzynarodowienia. Wiedza eksperymentalna wynika z praktyki i jest nabywana poprzez osobiste doświadczenie. Pozyskiwanie wiedzy eksperymentalnej, w szczególności wiedzy sieciowej i przedsiębiorczej, zaczyna się już na etapie przed umiędzynarodowieniem. Wiedza sieciowa wynika ze społecznych oraz biznesowych powiązań, które ułatwiają umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Wiedza kulturowa obejmuje wiedzę, m.in. o wartościach, zwyczajach, zachowaniu i sposobach myślenia ludzi na danym rynku. Natomiast wiedza przedsiębiorcza to wiedza o istniejących możliwościach (biznesowych) i sposobach ich wykorzystania. Zgodnie z opartym na wiedzy modelem umiędzynarodowienia MŚP, intensywność wykorzystania wiedzy sieciowej, kulturowej i przedsiębiorczej, w odróżnieniu od wiedzy rynkowej, wzrasta wraz ze wzrostem doświadczenia międzynarodowego MŚP.

Inny podział wiedzy w kontekście umiędzynarodowienia MŚP proponuje M. Fletcher i inni [2013], wyróżniając wiedzę związaną z:

- wejściem na rynek (wiedza jak rozwijać strategię wejścia na rynek zagraniczny i jak wdrażać związane z tym decyzje),
- lokalizacją (wiedza jak pozyskać wiedzę konkurencyjną i jak ocenić potrzebne oraz dostępne zdolności, aby rozwijać i wdrażać konkurencyjne lub kooperacyjne strategię na nowych rynkach),

- międzynarodowym przedsiębiorstwem (wiedza skąd pozyskać i jak oceniać informacje o międzynarodowych wyzwaniach, różnych sposobach organizacji oraz zarządzania międzynarodowymi przedsiębiorstwami, a także jak organizować wewnętrzne struktury i wdrażać procedury w celu osiągnięcia pożądaných wyników działalności międzynarodowej).

Podobnie jak K. Mejri i K. Umemoto [2010], również M. Fletcher i inni [2013] wskazują, iż zapotrzebowanie na określony rodzaj wiedzy zmienia się wraz z osiąganiem przez przedsiębiorstwo kolejnych etapów umiędzynarodowienia, przy czym wyróżniają, takie etapy jak: komercjalizacja, wzrost oraz stabilność i rentowność (rys. 2).



Rys. 2. Zapotrzebowanie na wiedzę a etap umiędzynarodowienia

Źródło: [Fletcher i in., 2013, s. 57].

W kontekście umiędzynarodowienia MŚP, M. Fletcher i S. Harris [2012] wyróżniają wiedzę: technologiczną (wiedza o wytwarzaniu dóbr i usług), rynkową (instytucjonalną i biznesową) oraz o umiędzynarodowieniu (wiedza jak zarządzać międzynarodowo, w tym np. jak wyszukiwać i oceniać możliwości, jak zarządzać wymianą międzynarodową). Wiedzę tę można pozyskiwać z różnych źródeł: poprzez doświadczenia bezpośrednie i pośrednie (pozyskiwanie wiedzy empirycznej) oraz pozyskując informacje wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa (wiedza obiektywna) [Fletcher, Harris, 2012]. Ze względu na sposób pozyskiwania, G.P. Huber [1991] wyróżnia pięć rodzajów wiedzy, które znajdują zastosowanie w literaturze dotyczącej wiedzy w kontekście umiędzynarodowienia działalności [Love i in., 2015]:

- wiedza wrodzona (ang. *congenital knowledge*), którą założyciele przedsiębiorstwa posiadali już na etapie rozpoczynania działalności, czyli wiedza pozyskana jeszcze przed „narodzinami” przedsiębiorstwa,
- wiedza przeszczepiona (ang. *crafted knowledge*), pozyskana poprzez zatrudnienie menedżerów z odpowiednim doświadczeniem,
- wiedza doświadczalna (ang. *experiential knowledge*), pozyskiwana wskutek typowej działalności biznesowej, a która nie może być w prosty sposób pozyskana inną drogą,
- uczenie się poprzez obserwację (ang. *vicarious learning*), wynikające z obserwowania i naśladowania działalności innych przedsiębiorstw,
- poszukiwanie (ang. *search*), czyli wiedza pochodząca z wyszukiwania informacji rynkowych potrzebnych do międzynarodowej ekspansji; wiedza ta może być utożsamiana ze świadomie pozyskiwaną i obiektywną wiedzą rynkową [Casillas i in., 2015].

Uważa się, iż wiedza eksperymentalna odgrywa kluczową rolę w procesie umiędzynarodowienia, natomiast wiedza obiektywna, którą można łatwo przekazać i kopiować, ma mniejsze znaczenie [zob. Ericsson i in., 1997]. M. Hilmersson [2014], wskazując na wielowymiarowość wiedzy eksperymentalnej, wyróżnił cztery jej rodzaje w MŚP, tj. wiedzę ogólną o umiędzynarodowieniu, instytucjonalną oraz wiedzę dotyczącą sieci biznesowych i społecznych. Natomiast K. Ericsson i inni [1997] wyróżniają w procesie umiędzynarodowienia trzy rodzaje wiedzy doświadczalnej:

- ogólną, związaną z procesem internacjonalizacji (wiedza tkwiąca w procedurach, strukturach i innych zasobach danego przedsiębiorstwa, która jest wykorzystywana w umiędzynarodowieniu),
- biznesową (wiedza o rynku, klientach i konkurentach),
- instytucjonalną, tj. na temat instytucji danego rynku (wiedza dotycząca władzy i instytucji oraz zasad, norm i wartości obowiązujących na danym rynku).

Można przyjąć w uproszczeniu, że wiedza biznesowa jest wiedzą o otoczeniu bliższym, natomiast wiedza na temat instytucji to wiedza o otoczeniu dalszym danego rynku [Babińska, 2011].

Podsumowując swoje badania na temat rodzajów wiedzy w procesie umiędzynarodowienia i wykorzystując powyższą klasyfikację wiedzy zaproponowaną przez K. Ericssona i innych [1997], L. Brennan i D. Garvey [2009] stwierdzili m.in., iż:

- wiedza o umiędzynarodowieniu jest już (przynajmniej częściowo) zgromadzona przez założycieli przedsiębiorstwa w chwili jego powstania,

- różne rodzaje wiedzy są pozyskiwane w różny sposób; wiedza o umiędzynarodowieniu może zostać pozyskana, np. poprzez doświadczenie, zatrudnienie osób z odpowiednią wiedzą lub międzynarodowe alianse,
- różne rodzaje wiedzy różnią się poziomem trudności ich pozyskania; w porównaniu z ogólną wiedzą o umiędzynarodowieniu i wiedzą biznesową, łatwiej pozyskać wiedzę instytucjonalną – im bardziej umiędzynarodowiona branża, tym potencjalnie wyższy poziom wiedzy instytucjonalnej,
- wiedza niekoniecznie jest gromadzona jedynie empirycznie w wyniku działalności przedsiębiorstwa na danym rynku, ale może być również gromadzona (przez ludzi, firmę i branżę) jako zbiór potocznych przeświadczeń.

L. Brennan i D. Garvey [2009] konkludują, że powyższe założenia dotyczące wiedzy, które różnią się w stosunku do pierwotnych założeń i modeli stopniowego umiędzynarodowienia (model uppsalski i modele innowacyjne), mogą częściowo tłumaczyć nowe zjawisko w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw, tj. zjawisko przedsiębiorstw typu *born global* i wczesnej internalizacji. Ponadto, o ile we wcześniejszych modelach umiędzynarodowienia wiedzę rozpatrywano w kategoriach zasobu, którego niedobór jest barierą umiędzynarodowienia, o tyle w przypadku zjawiska przedsiębiorstw typu *born global* wiedza jest postrzegana jako czynnik pobudzający i przyspieszający umiędzynarodowienie [Brennan, Garvey, 2009].

2. Wpływ wiedzy na umiędzynarodowienie MŚP – przegląd dotychczasowych badań empirycznych

Brak odpowiedniej wiedzy jest wskazywany jako jedna z głównych barier umiędzynarodowienia MŚP. Przykładowo, czeskie MŚP wśród głównych barier umiędzynarodowienia wymieniły brak doświadczenia na zagranicznych rynkach (40% ankietowanych wskazało tę barierę) oraz brak informacji o zagranicznych rynkach (31%) [Toulova i in., 2015]. L. Leonidou [2004] na podstawie analizy 32 badań empirycznych zidentyfikował najważniejsze bariery działalności eksportowej małych przedsiębiorstw. Jedną z tych barier były ograniczone informacje na temat rynków zagranicznych. Wyniki te zostały potwierdzone w badaniach na próbie 9480 europejskich MŚP [European Commission, 2015] – 44% respondentów wskazało na brak odpowiedniej informacji jako barierę umiędzynarodowienia zarówno na rynkach Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, jak i pozostałych rynkach.

W tab. 1 przedstawiono, w kolejności chronologicznej, wyniki badań empirycznych związku wiedzy z umiędzynarodowieniem, przy czym uwzględniono tylko badania przeprowadzone wśród MŚP.

Tabela 1. Badania relacji pomiędzy wiedzą a umiędzynarodowieniem MŚP

| Autorzy i rok publikacji | Próba badawcza | Wyniki |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Blomstermo, Eriksson, Lindstrand, Sharma (2004) | 256 szwedzkich i nowozelandzkich MŚP | Im większa wiedza doświadczalna związana z umiędzynarodowieniem, tym lepsze wyniki umiędzynarodowienia MŚP. Wiedza doświadczalna związana z umiędzynarodowieniem jest dodatnio powiązana z liczbą krajów, do których przedsiębiorstwo eksportuje. |
| Basly (2007) | 118 rodzinnych MŚP | Wiedza o umiędzynarodowieniu pozytywnie wpływa na stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Wiedza jest tym większa im większe jest uczestnictwo w sieciach społecznych. |
| Zhou (2007) | 775 chińskich MŚP | Stwierdzono, iż wiedza o rynku zagranicznym (wiedza biznesowa, instytucjonalna i ogólna o umiędzynarodowieniu) prowadzi do wcześniejszego i szybszego umiędzynarodowienia MŚP, a efekt ten jest wzmacniany przez orientację przedsiębiorczą, w tym w szczególności przez proaktywność. |
| Zahra, Ucbasaran, Newey (2009) | 384 MŚP z Stanów Zjednoczonych | Wiedza społeczna (tj. wiedza m.in. o historii kraju, ludzkich postawach, wartościach, motywach i normach na rynku zagranicznym) wzmacnia pozytywny efekt umiędzynarodowienia na innowacyjność MŚP. |
| Nowiński, Nowara (2011) | 50 polskich MŚP | Potwierdzono korelację pomiędzy doświadczeniem kierownictwa w biznesie międzynarodowym a intensywnością eksportu. |
| Unha, Campos (2012) | 3 brazylijskie MŚP (<i>case study</i>) | Analizowano i przetestowano model umiędzynarodowienia MŚP oparty na wiedzy zaproponowany przez K. Mejri i K. Umemoto [2010]. Potwierdzono, że oprócz wiedzy rynkowej istnieją inne jej rodzaje, które mają istotny wpływ na umiędzynarodowienie MŚP, w tym wiedza sieciowa i kulturowa. |
| Fletcher, Harris (2012) | 10 szkockich MŚP (<i>case study</i>) | MŚP pozyskują wiedzę technologiczną i rynkową poprzez rekrutację nowych pracowników, ale trudno im pozyskać doświadczonego pracownika/menedżera, posiadającego odpowiednią wiedzę o umiędzynarodowieniu. Źródłem wiedzy o umiędzynarodowieniu są zewnątrzni doradcy i konsultanci. |
| Musteen, Datta Butts (2013) | 169 czeskich MŚP | Wykazano, że menedżerowie z rozległymi kontaktami międzynarodowymi pozyskują więcej wiedzy o zagranicznych rynkach (konkurentach, konsumentach, kulturze, otoczeniu polityczno-prawnym, możliwościach biznesowych i kanałach dystrybucji), co z kolei pozytywnie wpływa na wyniki pierwszego międzynarodowego przedsięwzięcia. |
| Xie, Suh (2014) | 148 południowokoreańskich MŚP | Postrzegane niedobory wiedzy doświadczalnej i technologicznej są ujemnie powiązane z umiędzynarodowieniem. Co więcej, niedobory zasobów wiedzy są bardziej ujemnie powiązane z umiędzynarodowieniem niż niedobory innych zasobów (np. finansowe, fizyczne, ludzkie, reputacja). |

cd. tabeli 1

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Casillas, Barbero, Sapienza (2015) | 96 hiszpańskich MŚP | Wiedza wrodzona wpływa na intensywność działalności eksportowej w „młodszych” przedsiębiorstwach, ale nie ma już takiego związku w „starszych” przedsiębiorstwach. Im większa wiedza doświadczalna, tym mniejszy wpływ poszukiwania (ang. <i>search</i>) na intensywność eksportu. Wpływ wiedzy doświadczalnej i uczenia się poprzez obserwację na eksport zależy od strategicznych planów eksportowych. Im ambitniejsze (bardziej zdecydowane) plany eksportowe, tym silniejszy wpływ wiedzy doświadczalnej (ang. <i>experiential learning</i>) na intensywność eksportu. |
| Love, Roper, Zhou (2015) | 1848 MŚP z Wielkiej Brytanii | Wiedza pozyskana poprzez zatrudnienie menedżerów, którzy posiadają doświadczenie międzynarodowe (ang. <i>grafted knowledge</i>) wpływa pozytywnie na wyniki działalności eksportowej. |

Badania empiryczne wskazują, iż dużą rolę w umiędzynarodowieniu MŚP odgrywa doświadczenie i kontakty międzynarodowe menedżera oraz uczestnictwo w sieciach społecznych i związana z tym wiedza sieciowa. Posiadanie wiedzy sieciowej pomaga zredukować efekt dystansu psychicznego, związanego z wchodzeniem na rynki zagraniczne oraz zachęca do rozpoczęcia umiędzynarodowienia [Unha, Campos, 2012]. Ponadto, poprzez uczestnictwo w sieciach relacji między partnerami biznesowymi, dostawcami, konkurentami, klientami i instytucjami następuje stopniowe uczenie się, wymiana wiedzy oraz powstawanie nowej wiedzy [zob. Babińska, 2013]. Jeśli chodzi o doświadczenie kierownictwa, literatura wyróżnia sytuację, gdy wiedzę i doświadczenie międzynarodowe posiada istniejąca kadra kierownicza oraz sytuację, w której do pracy w MŚP pozyskuje się menedżera posiadającego odpowiednią wiedzę. Jeżeli MŚP nie posiada i nie jest w stanie pozyskać menedżera o odpowiedniej wiedzy, proponuje się skorzystać z zewnętrznych doradców i konsultantów, którzy ją posiadają [Fletcher, Harris, 2012].

Podsumowanie

Analiza dotychczasowych badań empirycznych wskazuje, że pomimo różnic w wielkości próby oraz czasu i kraju, w którym badania przeprowadzono, wiedza jest istotnie powiązana z umiędzynarodowieniem MŚP. Należy jednak zauważyć, że w badaniach analizowano różne rodzaje wiedzy i w różny sposób dokonywano operacjonalizacji wiedzy oraz umiędzynarodowienia. Ani na podstawie literatury, ani badań empirycznych nie można obecnie jedno-

znacznie ustalić, jaka wiedza jest najważniejsza w procesie umiędzynarodowienia MŚP, ani jaki rodzaj wiedzy jest najsilniej powiązany z wynikami umiędzynarodowienia.

Poza tym istnieje wątpliwość, czy wyniki badań przeprowadzone w innych krajach, w tym w krajach rozwiniętych, byłyby takie same, jeśli zostałyby przeprowadzone w warunkach polskich. Jak wskazują M. Bohata i J. Mladek [1999], MŚP w gospodarce przejściowej mają do czynienia z unikalnymi wyzwaniem związanymi, np. z brakiem przejrzystości przepisów prawnych czy rosnącą zagraniczną konkurencją na krajowym rynku. Ponadto D. Babińska [2011] zauważa, że różnice występujące pomiędzy rynkami wschodzącymi a rozwiniętymi, takie jak różnice w zakresie dostępu do informacji i zaawansowanych technologii oraz ochrony wiedzy, mogą powodować, że przedsiębiorstwa będą stosować odmienne podejścia do zarządzania wiedzą w stosunku do tych, które zostały zbadane i opisane w kontekście realiów rynków rozwiniętych.

Doświadczenie kierownictwa wydaje się mieć istotne znaczenie w procesie umiędzynarodowienia MŚP. Badania empiryczne wskazują, iż wiedza, doświadczenie i kontakty zagraniczne menedżerów są ważnym czynnikiem wpływającym na działalność międzynarodową. Należy zauważyć, że w MŚP często menedżerami są właściciele i to od ich preferencji, poświęcenia oraz wytrwałości zależy sukces przedsiębiorstwa za granicą [zob. Mikołajczyk, Zabłocki, 2011].

Część badaczy zwraca uwagę również na fakt, iż większa wiedza związana z umiędzynarodowieniem, niekoniecznie powoduje większe umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Przykładowo, przedsiębiorstwo może posiadać kompleksową wiedzę o danym rynku zagranicznym, ale powstrzymuje się przed wejściem na ten rynek z powodu zbyt dużej konkurencji na nim [Babińska, 2011].

Zależność pomiędzy wiedzą a umiędzynarodowieniem może być rozpatrywana dwukierunkowo. Z jednej strony odpowiednia wiedza przyspiesza umiędzynarodowienie, z drugiej strony dzięki umiędzynarodowieniu MŚP pozyskują wiedzę i umiejętności konieczne do funkcjonowania, przetrwania, a nawet poprawy innowacyjności [Zahra i in., 2009].

Literatura

- Babińska D. (2011), *Rola wiedzy w procesie internacjonalizacji firm z rynków wschodzących*, "International Journal of Management and Economics", No. 32.
- Babińska D. (2013), *The Role of Knowledge in the Internationalization Process of Firms – A Review of Selected Research Literature*, "Journal of Economics and Management", Vol. 14.

- Basly S. (2007), *The Internationalization of Family SME: An Organizational Learning and Knowledge Development Perspective*, "Baltic Journal of Management", Vol. 2, No. 2.
- Blomstermo A., Eriksson K., Lindstrand A., Sharma D.D. (2004), *The Perceived Usefulness of Network Experiential Knowledge in the Internationalizing Firm*, "Journal of International Management", Vol. 10, No. 3.
- Bohata M., Mladek J. (1999), *The Development of the Czech SME Sector*, "Journal of Business Venturing", Vol. 14, No. 5/6.
- Brennan L., Garvey D. (2009), *The Role of Knowledge in Internationalization*, "Research in International Business and Finance", Vol. 23, No. 2.
- Casillas J.C., Barbero J.L., Sapienza H.J. (2015), *Knowledge Acquisition, Learning, and the Initial Pace of Internationalization*, "International Business Review", Vol. 24, No. 1.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., Sharma D.D. (1997), *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process*, "Journal of International Business Studies", Vol. 28, No. 2.
- European Commission (2015), *Internationalisation of European SMEs. Final Report*, Ref. Ares 1816861 – 29/04/2015.
- Fletcher M., Harris S. (2012), *Knowledge Acquisition for the Internationalization of the Smaller Firm: Content and Sources*, "International Business Review", Vol. 21, No. 4.
- Fletcher M., Harris S., Richey Jr. R.G. (2013), *Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When?* "Journal of International Marketing", Vol. 21, No. 3.
- Hilmersson M. (2014), *Experiential Knowledge Types and Profiles of Internationalising Small and Medium-sized Enterprises*, "International Small Business Journal", Vol. 32, No. 7.
- Huber G.P. (1991), *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, "Organization Science", No. 2.
- Jemielniak D. (2012), *Zarządzanie wiedzą. Podstawowe pojęcia* [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Leonidou L. (2004), *An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*, "Journal of Small Business Management", Vol. 42, No. 3.
- Lloyd-Reason L., Mughan T. (2002), *Strategies for Internationalisation within SMEs: The Key Role of the Owner-manager*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 9, No. 2.
- Love J.H., Roper S., Zhou Y. (2015), *Experience, Age and Exporting Performance in UK SMEs*, "International Business Review", <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.001> (dostęp: 19.04.2016).
- Mejri K., Umemoto K. (2010), *Small- and Medium-sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-based Model*, "Journal of International Entrepreneurship", Vol. 8, No. 2.
- Mikołajczyk B., Zabłocki Ł. (2011), *Internacjonalizacja jako dźwignia wzrostu pozycji konkurencyjnej MSP*, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 247.

- Musteen M., Datta D.K., Butts M.M. (2013), *Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 38, No. 4.
- Nowiński W., Nowara W. (2011), *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.
- Peschken T., Shukla P., Lennon J., Rate S. (2016), *The Role of Information Alignment and Entrepreneurial Traits on SME Internationalization. A Conceptual Framework*, "Management Research Review", Vol. 39, No. 2.
- Toulova M., Votoupalova M., Kubickova L. (2015), *Barriers of SMEs Internationalization and Strategy for Success in Foreign Markets*, "International Journal of Management Cases", Vol. 17, No. 1.
- Unha C.S.G., Campos R.P. (2012), *The Internationalization of Micro and Small Companies From Knowledge-Management Standpoint: A Multiple Case Study in Brazil*, 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, Bogotá.
- Xie Y.H., Suh T. (2014), *Perceived Resource Deficiency and Internationalization of Small- and Medium-sized Firms*, "Journal of International Entrepreneurship", Vol. 12, No. 3.
- Zahra S.A., Ucbasaran D., Newey L.R. (2009), *Social Knowledge and SMEs' Innovative Gains from Internationalization*, "European Management Review", Vol. 6, No. 2.
- Zhou L. (2007), *The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization*, "Journal of World Business", Vol. 42, No. 3.

THE ROLE OF KNOWLEDGE IN INTERNATIONALIZATION OF SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary: Previous studies indicate, that one of the main barriers in the process of internationalization of small- and medium-sized enterprises (SMEs) is the lack of appropriate knowledge. Knowledge, in the context of the internationalization, can be analysed at various levels, including considering different types of knowledge (e.g. internationalization knowledge, market knowledge), and various sources of knowledge acquisition. The academic literature indicates the fundamental importance of knowledge and experience of the owner/manager in the internationalization of small businesses. Based on a review of literature and previous empirical research the paper presents different approaches to the investigation of knowledge in the context of the internationalization of SMEs.

Keywords: internationalization, types of knowledge, SMEs.