



Magdalena Grochal-Brejdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
magdalena.grochal@uekat.pl

INTERNACJONALIZACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA W ROZWOJU WIEDZY DOŚWIADCZALNEJ FIRM E-COMMERCE¹

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie procesu umiędzynarodowienia firmy e-commerce wraz z mechanizmem tego procesu, opartym na rozwoju doświadczalnej wiedzy firmy. Zgromadzone w wywiadach pogłębionych dane jakościowe zaprezentowano w formie studium przypadku, opisującym przebieg procesu internacjonalizacji młodego mikroprzedsiębiorstwa e-commerce zajmującego się handlem produktów materialnych. Na podstawie opisu procesu umiędzynarodowienia przedstawiono mechanizm tego procesu oparty na rozwoju wiedzy internacjonalizacyjnej, której źródłem jest internacjonalizacja wewnętrzna, zewnętrzna i łączona, a także wiedza o rynkach zagranicznych pozyskiwana od partnerów z sieci biznesowej firmy. Opisany proces umiędzynarodowienia może służyć jako podstawa do dalszego teoretyzowania procesu internacjonalizacji firm e-commerce.

Słowa kluczowe: teoria internacjonalizacji, eksport, import, e-commerce.

JEL Classification: F23.

Wprowadzenie

Mikroprzedsiębiorstwa e-commerce stanowią niemal połowę firm e-commerce w Polsce. Duży, rozwijający się rynek macierzysty umożliwia ich internacjonalizację przez import i nie narzuca konieczności podjęcia regularnego eksportu. Ze względu na rosnące znaczenie handlu elektronicznego [www 1], a także brak szczegółowego opisu procesu internacjonalizacji firm e-commerce w literaturze stwierdzono, że warto taki opis wykonać.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/N/HS4/03237.

Niniejszy artykuł prezentuje opis procesu internacjonalizacji polskiego mikroprzedsiębiorstwa e-commerce zarządzanego przez właściciela, które rozpoczęło swoje umiędzynarodowienie wkrótce po założeniu. Badanie pokazuje, że proces internacjonalizacji zewnętrznej jest efektem wiedzy i doświadczenia zgromadzonych w trakcie działalności na rynku macierzystym oraz internacjonalizacji wewnętrznej, a także indywidualnych aspiracji i proaktywnej postawy przedsiębiorcy e-commerce, który szuka możliwości polepszenia wyników firmy. Można zauważyć, że przejście między etapami umiędzynarodowienia badanej firmy napędzane jest uniwersalnym mechanizmem opartym na wiedzy i doświadczeniu.

1. Podstawy teoretyczne

Welch i Luostarinen definiują umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jako „proces rosnącego zaangażowania w operacje międzynarodowe” [1988, s. 36]. Tak szeroka definicja obejmuje różne formy internacjonalizacji wewnętrznej, związanej z kontaktami biznesowymi przedsiębiorstw z zagranicznymi partnerami na rynku macierzystym, i zewnętrznej – związanej z podjęciem eksportu i wyższych form ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwa. Większość badań z obszaru biznesu międzynarodowego skupia się jednak na internacjonalizacji zewnętrznej, mniej wiadomo o internacjonalizacji wewnętrznej i jej powiązaniach z internacjonalizacją zewnętrzną [Karlsen i in., 2003].

1.1. Wiedza w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw

Najczęściej omawianym modelem wywodzącym się z podejścia procesowego jest uppsalski model internacjonalizacji firm (U-model). W modelu zaproponowanym w latach 70. przez Johansona i Vahlne [1977], firma traktowana jest indywidualistycznie, a obiekt analizy to proces umiędzynarodowienia jej operacji – przede wszystkim produkcji i sprzedaży. Umiędzynarodowienie firm badanych przez autorów U-modelu poprzedził sukces na rynku macierzystym, a ekspansja zagraniczna rozpoczęła się na rynkach stosunkowo bliskich pod względem dystansu geograficznego i psychicznego. Zaobserwowana ewolucja form zaangażowania zagranicznego firm była stopniowa: począwszy od nieregularnego eksportu, przez eksport pośredni, filię sprzedaży, a kończąc na filii produkcyjnej [Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975]. Stąd wzrost zaangażowania zagranicznego wyrażony jest w U-modelu wzrostem zaangażowania zasobów firmy na ryn-

kach zagranicznych, natomiast każda decyzja w tym zakresie poprzedzona jest zgromadzeniem wiedzy. Rodzaj wiedzy w U-modelu zależy od źródła jej pozyskania, stąd wyróżniono: wiedzę doświadczalną (*experiential knowledge*), sukcesywnie zdobywaną na rynku macierzystym i konieczną do rozpoczęcia działalności zagranicznej; transferowalną wiedzę ogólną (*general knowledge*), obejmującą narzędzia marketingowe stosowane wobec klientów przedsiębiorstwa, niezależnie od krajów ich pochodzenia; oraz szczegółową wiedzę rynkową (*market-specific knowledge*), gromadzoną w trakcie działalności na danym rynku zagranicznym [Johanson i Vahlne, 1977]. W późniejszej pracy Johanson i Vahlne [2009] zwrócili również uwagę na istotność wiedzy internacjonalizacyjnej w procesie umiędzynarodowienia, tj. wiedzy, na którą składają się zasoby i umiejętności firmy wykorzystywane w jej umiędzynarodowieniu [Johanson i Vahlne, 2009, s. 1416].

Jako że wiedza doświadczalna nie jest transferowalna, mechanizm internacjonalizacji U-modelu został wystawiony na próbę w dobie coraz intensywniejszych międzynarodowych relacji biznesowych, przyspieszających umiędzynarodowienie przedsiębiorstw [Coviello i Munro, 1995, 1997; Chetty i Blankenburg Holm, 2000; Loane i Bell, 2006]. W odpowiedzi Johanson i Vahlne [2009] zaproponowali włączenie powiązań sieciowych do modelu uppsalskiego. Autorzy uzupełnili opis mechanizmu internacjonalizacji przedsiębiorstwa o wiedzę czerpaną z relacji biznesowych (*relationship-specific knowledge*) oraz kreowanie nowej wiedzy w kontakcie z partnerem biznesowym przedsiębiorstwa. Przejście do wyższego etapu internacjonalizacji uzależnione jest od rozpoznania możliwości i chęci ich wykorzystania. Współpraca oparta na zaufaniu pozwala firmie uczyć się i kreować wiedzę w relacji z partnerami, co przekłada się na pozycję firmy w sieci. Źródłem niepewności w ulepszonym U-modelu jest nie dystans psychiczny, a bycie poza siecią relacji biznesowych (*outsidership*). Zaufanie jest natomiast postrzegane jako „[...] podstawowa przesłanka w rozwoju biznesu” [Johanson i Vahlne, 2009, s. 1421]. Autorzy modelu podkreślili, że niektóre typy wiedzy są osiągalne jedynie dla „wtajemniczonych” – członków sieci (*network insiders*).

1.2. Internacjonalizacja wewnętrzna i zewnętrzna przedsiębiorstw oraz jej powiązania

Coraz częściej obserwowana współzależność między internacjonalizacją wewnętrzną i zewnętrzną skłania badaczy do rozwijania podejścia holistycznego do internacjonalizacji firm. Fletcher [2008] sugeruje uwzględnienie w opisie

procesu umiędzynarodowienia firm różnych form internacjonalizacji – zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, nie wyłączając opisu sieci relacji, w której firma się znajduje.

Autorzy tzw. fińskiego modelu internacjonalizacji [Luostarinen i Hellman, 1993] wyodrębnili jego cztery etapy: krajowy, gdy firma skupia działalność na rynku macierzystym, internacjonalizacji wewnętrznej, podczas którego firma importuje lub zakupuje licencję, internacjonalizacji zewnętrznej, w którym firma rozpoczyna eksport, otwiera zagraniczne filie handlowe lub produkcyjne, sprzedaje licencje i zawiera umowy kooperacyjne z firmami zagranicznymi, oraz kooperacji w międzynarodowej sieci.

Internacjonalizacja wewnętrzna wyrażająca się w kontaktach firmy z zagranicznymi dostawcami może stanowić źródło wiedzy o rynkach zagranicznych i być początkiem tworzącej się sieci relacji prowadzącej do zamówień z zagranicy, czyli internacjonalizacji zewnętrznej [Welch i Luostarinen, 1993]. Przykłady małych i średnich przedsiębiorstw pokazują, że internacjonalizacja wewnętrzna determinuje powodzenie internacjonalizacji zewnętrznej w dłuższej perspektywie [Holmlund, Kock i Vanyushyn, 2007; Li Yi i Cui, 2017].

W ostatnich latach badanie związków między internacjonalizacją wewnętrzną i zewnętrzną podjęły m.in. Hernández i Nieto [2016], które określiły je jako powiązane z wiedzą (*knowledge-related*). Badaczki wykazały, że równoczesne podjęcie działań wewnętrznych i zewnętrznych wpływa na wzrost obrotów przedsiębiorstwa bardziej, niż zaangażowanie w tylko jeden typ działań. Podobne wnioski wysnuli Grosse i Fosneca [2012], którzy stwierdzili, że uczenie się poprzez import jest dla przedsiębiorstwa korzyścią samą w sobie i zbliża je do pozyskania wiedzy o rynkach zagranicznych i dostawcach.

1.3. Internacjonalizacja firm e-commerce – zakres badań empirycznych i ich wyniki

Literatura poświęcona internacjonalizacji firm e-commerce sensu stricto obejmuje niewiele pozycji [Grochal-Brejdek, 2013]. Większość badań skupia się na pojedynczych czynnikach związanych z internacjonalizacją firm e-commerce, a tylko dwa artykuły traktują o umiędzynarodowieniu firm e-commerce jako *procesie*: pierwszym jest praca Kima [2003], drugim opracowanie Forsgren i Hagströma [2007].

Praca Kima [2003] dotyczy właściwie internacjonalizacji portali internetowych, które autor kwalifikuje jako przedsiębiorstwa e-commerce. Kim [2003]

wykazał, że internacjonalizacja firm e-commerce jest procesem etapowym, jednak nie wyróżnił żadnego z etapów. Choć celem badania nie był opis procesu, a raczej aplikacyjność pierwszego U-modelu w internacjonalizacji firm e-commerce, w pracy nie ujęto mechanizmu i dynamiki procesu umiędzynarodowienia.

Forsgren i Hagström [2007] skupili się na zachowaniu firm związanych z Internetem (w tym firm e-commerce) podczas ich internacjonalizacji, a także zakresu, do którego to zachowanie może być wytłumaczone przez mechanizm znany z pierwszego U-modelu internacjonalizacji. Badacze [Forsgren i Hagström, 2007] wykazali nieciągłość internacjonalizacji badanych firm i ograniczony przyrostowy charakter procesu. Autorzy zauważyli, że wiele zachowań związanych z internacjonalizacją, jak również jej przyspieszenie, może być wytłumaczonych wpływem parterów biznesowych z sieci. Mimo wszystko wynik ich badania nie dostarcza szczegółowego opisu internacjonalizacji firm e-commerce, w tym etapów i mechanizmu tego procesu, pominięty jest także etap internacjonalizacji wewnętrznej.

2. Metodologia badania

Największym wyzwaniem w opisie procesu internacjonalizacji jest identyfikacja mechanizmu wyjaśniającego sekwencję zdarzeń. Według Welch i Paavilainen-Mäntymäki [2014, s. 5]: „[...] teoretyzowanie procesu można postrzegać jako kontinuum, na którym wyodrębnić można »słabe«, »silniejsze« i »najsilniejsze« teoretyzowanie procesu”. Celem poniższego badania jest zrobienie kroku w kierunku „silniejszej” teorii procesu, która uwzględni mechanizm napędzający przejście poszczególnych etapów w procesie internacjonalizacji firm.

Główne pytanie badawcze sformułowano następująco: *Jak i dlaczego* mikroprzedsiębiorstwo e-commerce internacjonalizuje swoją działalność i jaki *mechanizm* stoi za przebiegiem tego procesu?

Częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z właścicielem-menedżerem badanych e-sklepów w maju 2016 r. i w lutym 2018 r., a zaktualizowane w styczniu 2017 r. oraz w czerwcu i sierpniu 2018 r. Każdy z wywiadów trwał ok. 90 minut, a transkrypcje tych wywiadów zostały sprawdzone przez rozmówcę. Dodatkowe informacje zgromadzone z firmowych stron i oficjalnych dokumentów zostały omówione w trakcie wywiadu. Wybór firmy był celowy: jest to młode mikroprzedsiębiorstwo e-commerce zaangażowane w handel produktami materialnymi, prowadzące działalność importową i ekspor-

tową, zarządzane przez właściciela. Mikroprzedsiębiorstwa stanowią 63% sklepów e-commerce, jednak zaledwie 35% wszystkich e-sklepów prowadzi sprzedaż zagraniczną, a tendencja braku zainteresowania rynkami zagranicznymi jest od trzech lat wzrostowa [Pęczak (red.), 2018]. Stąd uznano, że firma wykazuje się ponadprzeciętnym poziomem umiędzynarodowienia, co czyni ją dobrym podmiotem badań.

Z powodu charakteru procesu internacjonalizacji i konieczności uwzględnienia kontekstu funkcjonowania firmy, zgromadzone dane zdecydowano się przedstawić w formie studium przypadku. Zdaniem wielu autorów jedynie ta metoda badawcza pozwala na pogłębioną analizę tak złożonego procesu [Madsen i Servais, 1997; Yin, 1994], w szczególności na dostrzeżenie trudnych do uchwycenia związków między internacjonalizacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz badaniu rozwoju wiedzy doświadczalnej [Karlsen i in., 2003].

3. Wyniki badania

GS jest mikroprzedsiębiorstwem założonym w 2012 r., zarządzanym przez właściciela. Główną działalnością firmy GS są usługi konsultingowe, natomiast dodatkową – dynamicznie rozwijający się handel elektroniczny prowadzony poprzez trzy e-sklepy:

- EP – założony w 2012 r. e-sklep oferujący produkty ergonomiczne do biura i domu,
- 4KP – założony w 2015 r. e-sklep oferujący produkty dla dzieci i młodzieży,
- CP – założony w 2015 r. e-sklep oferujący produkty sportowe.

Każdy z e-sklepów jest lub był zaangażowany w proces internacjonalizacji wewnętrznej i/lub zewnętrznej. Pierwsze dwa e-sklepy, EP i 4KP, kontynuują działania międzynarodowe, natomiast działalność e-sklepu CP została zawieszona z powodu niesatysfakcjonujących wyników finansowych. W trakcie trzech lat działalności CP prowadziło import pośredni i żadna wyższa forma internacjonalizacji nie została osiągnięta – w przeciwieństwie do pozostałych badanych e-sklepów.

3.1. Gromadzenie wiedzy doświadczalnej z internacjonalizacji wewnętrznej i zewnętrznej e-sklepu EP

Proces internacjonalizacji e-sklepu EP zaczął się wraz z rozpoczęciem działalności 2012 r. od importu pośredniego produktów ergonomicznych do biura i domu od dystrybutorów i agentów z rynku macierzystego. W drugiej połowie

2012 r. e-sklep EP otrzymał niewywołane zamówienia z Litwy, Niemiec i Czech. Jednak nie mogły być one zrealizowane z powodu warunków umów handlowych zawartych przez GS z niemieckimi i czeskimi dostawcami – zakazywały one reeksportu importowanych przez GS produktów. Stąd właściciel GS podjął decyzję o rozpoczęciu produkcji własnych produktów ergonomicznych. Produkcja oparta na umowie kontraktowej z chińskim producentem trwała od drugiej połowy 2012 r. do końca 2013 r. Eksport tych produktów zakończył się z powodu ograniczonych możliwości zaopatrzenia, co jest niezbędne w obsłudze tak dużych rynków.

Trudności związane z eksportem produktów spowodowały, że właściciel skupił się na działalności importowej. W celu zwiększenia i zróżnicowania oferty na tle konkurencyjnych firm, właściciel podjął decyzję o imporcie bezpośrednim z Niemiec, Czech, Tajwanu i Chin w 2013 r. Pierwsze doświadczenia związane z importem z Azji były prawdziwym „testem dla nerwów”: duża część zamówionych produktów nie nadawała się do sprzedaży z powodu wad fabrycznych. Aby uniknąć podobnych sytuacji w przyszłości, właściciel wprowadził odpowiednie procedury: sprawdza potencjalnych partnerów biznesowych w chińskim rejestrze handlowym, pyta o ich wiarygodność odbiorców ich produktów z Europy Zachodniej, następnie kupuje małą partię produktów, aby przetestować ich jakość. Dodatkowo (od 2014 r.) każda zamówiona partia produktów jest sprawdzana na miejscu, w fabrykach, przez chińskiego eksperta – znajomego polskiego biznesmena zaprzyjaźnionego z właścicielem GS.

Umowy handlowe ograniczające reeksport wygasły w 2017 r., przez co niewywołane zamówienia z Litwy, Niemiec i Czech zainicjowały sporadyczny eksport bezpośredni e-sklepu EP. Właściciel GS zaczął rozpatrywać możliwości internacjonalizacji e-sklepu EP na sąsiednich rynkach. Rynek produktów ergonomicznych okazał się jednak na tyle niszowy, że koszty transportu i koszty stałe nie pozwoliłyby osiągnąć odpowiednich zysków przy danej skali działalności.

3.2. Ewolucja form umiędzynarodowienia e sklepu 4KP

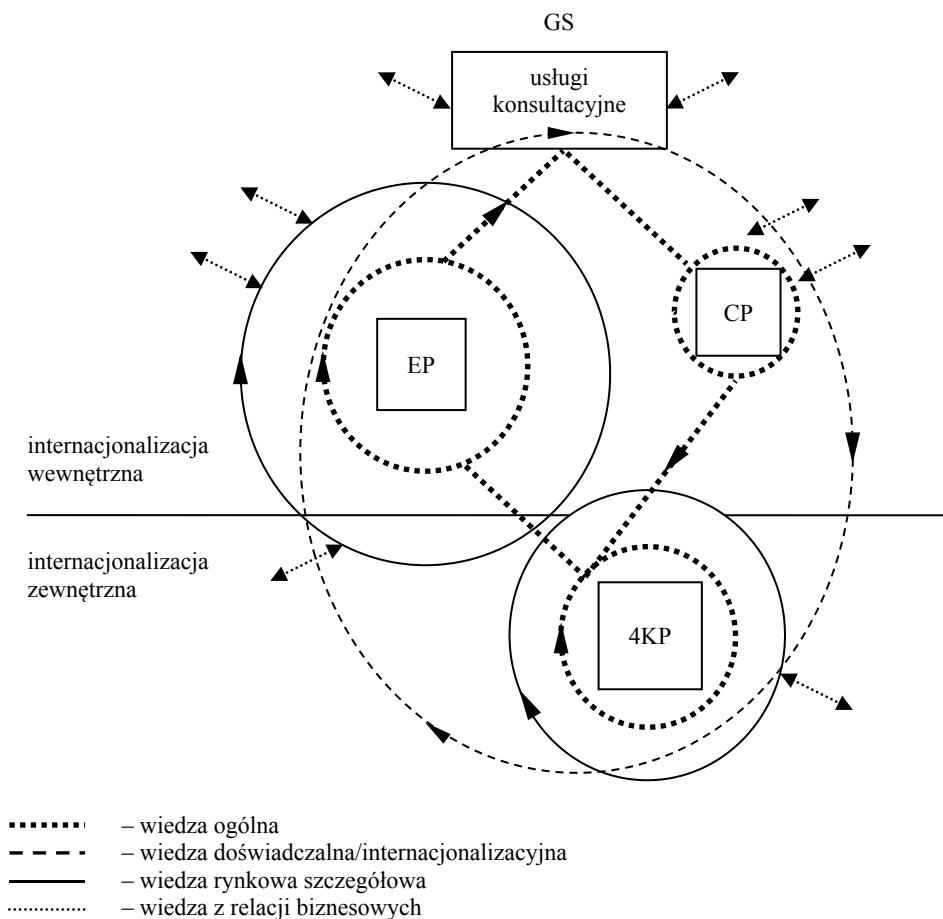
W ostatnim czasie największe zaangażowanie właściciela GS w działalność zagraniczną związane jest z e-sklepem 4KP, oferującym produkty dla dzieci i młodzieży. Import bezpośredni z Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii rozpoczął się wraz z początkiem działalności e-sklepu w 2015 r. Pierwsze niewywołane zamówienia z Czech otrzymano na początku 2017 r. W tym samym czasie, w ramach działalności konsultingowej, właściciel GS pracował nad analizą ryn-

ku czeskiego. Pomimo że analiza ta dotyczyła innej branży, spostrzegł korzystne dla polskich firm różnice cenowe. Dane dla branży e-commerce były równie obiecujące, stąd kolejny raz przyszło mu na myśl, że na rynku macierzystym osiągnął już wiele i warto pójść dalej. Jako że liczba niewywołanych zamówień z Czech stale rosła, a bliskość geograficzna tego kraju pozwalała na osiągnięcie satysfakcjonujących marż, właściciel GS podjął decyzję o regularnym eksporcie na ten rynek jesienią 2017 r. Wraz z podjęciem tej decyzji nawiązano współpracę z polską agencją SEO (*search engine optimization*) zatrudniającą Czechów, której powierzono działania marketingowe na rynku czeskim.

Stosunkowo jednolite prawo na terenie Unii Europejskiej sprawia, że nie ma planów rejestracji nowej spółki w Czechach. Choć badania rynku dowodzą, że Czesi preferują rodzime spółki, właściciel GS uważa, że założenie firmy w Czechach skomplikowałoby sprawy księgowe w polskim podmiocie.

3.3. Wiedza w internacjonalizacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy GS

Wraz z postępowaniem internacjonalizacji e-sklepów GS następuje systematyczny wzrost jakości i ilości relacji z partnerami biznesowymi. Korzystanie z bogatego know-how wynajmowanych firm jest zdaniem właściciela GS jedną z największych zalet outsourcingu. Jego doświadczenie pokazuje, że istnieją obecnie na rynku firmy, które mocno „inwestują” w powodzenie projektów swoich kontrahentów poprzez transfer wiedzy i informacji. Firmy, które współpracują z e-sklepami GS od dłuższego czasu, oferują wiedzę o wiele bardziej szczegółową i pomocną w porównaniu z firmami, z którymi współpraca jest krótsza. Transfer takiej wiedzy jest w opinii właściciela kwestią wypracowania zaufania. Przepływ tej wiedzy między wszystkimi podmiotami GS oraz partnerami biznesowymi z uwzględnieniem działalności na rynku macierzystym i zagranicznym, przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Przepływ wiedzy między podmiotami firmy GS oraz jej partnerami biznesowymi w kontekście internacjonalizacji wewnętrznej i zewnętrznej

Wiedza ogólna firmy GS, dotycząca prowadzenia działalności e-commerce rozwijana jest nie tylko w każdym z e-sklepów, ale też czerpana z działalności konsultacyjnej – z niej właściciel GS dowiaduje się o nowych rozwiązaniach IT usprawniających zarządzanie e-sklepami. Wiedza doświadczalna gromadzona poprzez działalność na rynku macierzystym, w tym w działaniach związanych z internacjonalizacją wewnętrzną, umożliwiła natychmiastową internacjonalizację wewnętrzną sklepu 4KP przez import bezpośredni i była niezbędna do rozpoczęcia działań eksportowych: sporadycznych przez e-sklep EP, a następnie regularnych przez 4KP. E-sklepy EP i 4KP gromadzą również wiedzę rynkową szczegółową o rynkach, na które eksportują. Każdy z podmiotów firmy GS

otrzymuje i rozwija wiedzę pochodzącą od partnerów biznesowych w kraju i za granicą, wspomagającą internacjonalizację wewnętrzną i zewnętrzną firmy. Efektem działań na rzecz umiędzynarodowienia jest powstanie wiedzy internacjonalizacyjnej, która pozwoli na dalsze umiędzynarodowienie działalności firmy GS.

Podsumowanie

Mechanizm znany z U-modelu internacjonalizacji [Johanson i Vahlne, 1977, 2009] wyjaśnił proces umiędzynarodowienia mikroprzedsiębiorstwa e-commerce, czym potwierdzono jego uniwersalny charakter. Realizacja importu pośredniego, a następnie importu bezpośredniego zaowocowała wzrostem wiedzy doświadczalnej firmy GS, umożliwiającą internacjonalizację zewnętrzną. Choć początkowo to relacje zahamowały osiągnięcie kolejnych etapów procesu, w późniejszym czasie umożliwiły eksport bezpośredni i wspomogły podjęcie decyzji o regularnym eksporcie 4KP na rynek czeski. Nie jest jednak spodziewana ewolucja form umiędzynarodowienia, co wydaje się typowe dla firm e-commerce [Zakos, 2005].

Kolejne badania powinny skupiać się nad dalszym teoretyzowaniem procesu internacjonalizacji firm e-commerce, a także rolą właściciela i jego wiedzy doświadczalnej w tym procesie [Freeman i in., 2013; Tiwari i Korneliusson, 2018].

Literatura

- Chetty S., Blankenburg Holm D. (2000), *Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach*, "International Business Review", Vol. 9, No. 1, s. 77-93.
- Coviello N.E., Munro H. (1995), *Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development*, "European Journal of Marketing", Vol. 29, No. 7, s. 49-61.
- Coviello N.E., Munro H. (1997), *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, "International Business Review", Vol. 6, No. 4, s. 361-386.
- Fletcher R. (2008), *The Internationalisation from a Network Perspective: A Longitudinal Study*, "Industrial Marketing Management", Vol. 37, s. 953-964.

- Forsgren M., Hagström P. (2007), *Ignorant and Impatient Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-Related Firms*, "Critical Perspectives on International Business", Vol. 3, No. 4, s. 291-305.
- Freeman S., Deligonul S., Cavusgil T. (2013), *Strategic Re-Structuring by Born-Globals Using Outward and Inward-Oriented Activity*, "International Marketing Review", Vol. 30, s. 156-182.
- Grochal-Brejdak M. (2013), *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce – przegląd wyników badań*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, Vol. 11, No. 1, s. 241-253.
- Grosse R., Fonseca A. (2012), *Learning through Imports in the Internationalization Process*, "Journal of International Management", Vol. 18, No. 4, s. 366-378.
- Hernández V., Nieto M.J. (2016), *Inward-Outward Connections and Their Impact on Firm Growth*, "International Business Review", Vol. 25, No. 1B, s. 296-306.
- Holmlund M., Kock S., Vanyushyn V. (2007), *Small and Medium-Sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting*, "International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship", Vol. 25, No. 5, s. 459-477.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1977), *The Internationalisation Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies", Vol. 8, No. 1, s. 23-32.
- 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. 2009, No. 40, s. 1411-1431.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases*, "Journal of Management Studies", Vol. 12, No. 3, s. 305-322.
- Karlsen T., Silseth P.R., Benito G.R.G., Welch L.S. (2003), *Knowledge, Internationalisation of the Firm, and Inward-Outward Connections*, "Industrial Marketing Management", Vol. 32, No. 5, s. 385-396.
- Kim D. (2003), *The Internationalization of US Internet Portals: Does It Fit the Process Model of Internationalization?* "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 21, No. 1, s. 23-36.
- Li H., Yi X., Cui G. (2017), *Emerging Market Firms' Internationalization: How Do Firms' Inward Activities Affect Their Outward Activities?* "Strategic Management Journal", Vol. 38, s. 2704-2725.
- Loane S., Bell J. (2006), *Rapid Internationalisation among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada Ireland and New Zealand: An Extension to the Network Approach*, "International Marketing Review", Vol. 23, No. 5, s. 467-485.
- Luostarinen R., Hellman H. (1993), *The International Process and Strategies of Finnish Family Firms*, CIBR Research Papers, Series Y-1, Queen's University, Belfast.
- Madsen T.K., Servais P. (1997), *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?* "International Business Review", Vol. 6, No. 6, s. 561-583.

- Pęczak A., red. (2018), *Raport E-commerce Standard 2018*, International Data Group Poland, Warszawa.
- Tiwari S.K., Korneliussen T. (2018), *Exporting by Experiential Knowledge: A Study of Emerging Market Micro Firms*, "International Marketing Review", Vol. 35, No. 5, s. 833-849.
- Welch L.S., Luostarinen R. (1988), *Internationalisation: Evolution of a Concept*, "Journal of General Management", Vol. 14, No. 2, s. 34-55.
- Welch L.S., Luostarinen R. (1993), *Inward-Outward Connections in Internationalisation*, "Journal of International Marketing", Vol. 1, No. 1, s. 44-56.
- Welch C., Paavilainen-Mäntymäki E. (2014), *Putting Process Back (In): Research on the Internationalization Process of the Firm*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 16, s. 2-23.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zakos G. (2005), *Foreign Direct Investment in a Digital Economy*, "European Business Review", Vol. 17, No. 1, s. 52-68.
- [www 1] <https://ecommercenews.eu/ecommerce-europe-grows-19-percent-2017/> (dostęp: 26.09.2018).

THE INWARD AND OUTWARD INTERNATIONALIZATION IN DEVELOPMENT OF EXPERIENTIAL KNOWLEDGE OF AN E-COMMERCE FIRM

Summary: Paper aims at presentation of internationalization process of e-commerce firm, including its mechanism basing on development of the firm's experiential knowledge. Qualitative data collected in the in-depth interview are presented as a single case study describing the progress of the internationalization of a young e-commerce micro-enterprise, engaged in trade of tangible goods. On the basis of this description, a mechanism of the internationalization has been depicted. It shows the development of experiential knowledge from the interplay between the inward and outward internationalization, as well as from knowledge acquired from the relation network. The described process of internationalization may serve as a background for further theorization of a process of internationalization of e-commerce firms.

Keywords: internationalization theory, import, export, e-commerce.