

Iwona OTOLA, Katarzyna SZYMCZYK
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
iwona.otola@wz.pcz.pl, katarzyna.szymczyk@opoczta.pl

FILTR OKAZJI JAKO CZYNNIK WARUNKUJĄCY STRATEGIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie wykorzystania filtru okazji w realizacji strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Internacjonalizacja może determinować rozwój firmy i polepszyć jej pozycję rynkową, ale istotny jest w tym przypadku odpowiedni dobór strategii, aby właściwie móc wykorzystywać pojawiające się na rynkach okazje. W części teoretycznej omówiono zagadnienia związane z strategią internacjonalizacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do filtru okazji, natomiast w części badawczej zaprezentowano studia przypadków przedsiębiorstw wykorzystujących filtr okazji.

Słowa kluczowe: okazja, filtr okazji, internacjonalizacja przedsiębiorstw, sektor MSP

THE OPPORTUNITY FILTER AS A FACTOR CONDITIONING ENTERPRISES INTERNATIONALIZATION STRATEGIES

Abstract. The main purpose of the paper is to present the use of an opportunity filter in the implementation of strategies of internationalization of enterprises. The internationalization may determine the development of the company and improve its market position, but in this case, it is important that the company selects the right strategy to utilize properly the opportunities emerging on a market. The theoretical part discusses issues related to the internationalization strategy of the company in relation to the opportunity filter, while the research section presents case studies of companies using the filter of opportunity.

Keywords: opportunity, the opportunity filter, internationalization of enterprises, SME sector

1. Wprowadzenie

Istotność podjętego tematu wynika przede wszystkim z silnej konkurencji, nasycenia rynku, zmiennej koniunktury i złożoności otoczenia biznesowego, co sprawiają, że właściciele oraz menadżerowie przedsiębiorstw nie mają alternatywy, aniżeli nieustannie poszukiwać nowych rozwiązań i modyfikować swoje strategie, aby sprostać stojącym przed nimi wyzwaniom. Jednym z posunięć strategicznych, które potencjalnie może ulepszyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest z pewnością eksploracja rynków poza krajem macierzystym. Badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw prowadzone są już od pierwszej połowy XX wieku. W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne publikacje porządkujące teorie internacjonalizacji, od wczesnych koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na teoriach handlu międzynarodowego aż do współczesnych modeli uwzględniających m.in. podejście etapowe, sieciowe, zasobowe, holistyczne czy też alternatywne.¹ W niniejszym artykule odniesiono się do jednego z podejść do procesu internacjonalizacji a mianowicie podejścia zasobowego. Klasyczne podejście zasobowe zapoczątkowane przez E.T. Penrose a następnie spopularyzowane przez J. Barneya wskazuje, iż kluczem do osiągnięcia sukcesu na rynku jest połączenie strategii konkurencji z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami. Natomiast w literaturze krajowej rozwinięte zostało podejście zasobowe nieklasyczne, którego twórcą jest R. Krupski uznający, iż źródłem przewagi konkurencyjnej są okazje występujące w otoczeniu oraz te kreowane przez przedsiębiorstwo.² Celem artykułu jest zaprezentowanie studium przypadków przedsiębiorstw zorientowanych na rynki zagraniczne wykorzystujących w swoich strategiach filtr okazji, a zatem korzystających w procesie internacjonalizacji z podejścia zasobowego nieklasycznego.

2. Okazja i filtr okazji w ujęciu teoretycznym

Okazja jest z natury interdyscyplinarnym zagadnieniem. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem a w szczególności przedsiębiorczości problematyka okazji (ang. opportunity)³ jest od wielu lat zgłębiana. Już sama definicja działań

¹ Gorynia M., Jankowska B.: Teorie internacjonalizacji. „Gospodarka narodowa” Vol. 10, 2007, s. 21-44; Wach K.: Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012; Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech. PWN, Warszawa, 2016.

² Otoła I.: Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 135.

³ Termin z języka angielskiego „*opportunity*” jest tłumaczony na język polski jako szansa, okazja. W literaturze przedmiotu częściej pojawia się tłumaczenie tego terminu jako szansa i jest to związane z analizą SWOT. R. Krupski sugeruje, iż używając terminu szansa podkreśla się prawdopodobieństwo powodzenia jakiegoś zdarzenia, natomiast termin okazja wskazuje na okoliczności zdarzenia. (zob. Krupski R.: Rodzaje okazji

przedsiębiorczych zawiera w sobie słowo okazja. Przedsiębiorczość jest definiowana jako każda działalność, która kształtuje i wykorzystuje okazje.⁴ Okazja jest aktualnie uznawana za kluczowy termin na zrozumienie przedsiębiorczości oraz zmian zachodzących w gospodarce.⁵ Okazja odgrywa zasadniczą rolę w dążeniu do celu, przy czym należy podkreślić, iż o ile cel jest zakończeniem jakiegoś działania, to wiele kontrowersji budzi jego natura, którą jedni badacze uznają za subiektywną, inni natomiast za obiektywną. Zdaniem Venkataramana okazja składa się ze zbioru idei, przekonań i działań, które umożliwiają tworzenie przyszłych towarów i usług dla których nie ma miejsca na obecnych rynkach⁶. Inna często przytaczana definicja okazji w literaturze autorstwa Eckhardt i Shane uznaje, iż sytuacje, w których nowe towary, usługi, surowce, rynki, jak i metody organizacyjne mogą być wprowadzone na drodze sformułowania nowych metod osiągnięcia celów i uzyskiwania rezultatu, czy też związku między metodami osiągnięcia celu a końcowym rezultatem⁷. Sam termin *okazja* definiowany jako sposobność, możliwość, szansa, wydaje się być bytem nie fizycznym, niemniej jednak opisując ją jako konkretne zdarzenie przyjmuje postać fizyczną.

W dalszej kolejności należy odpowiedzieć na pytania: czym jest okazja? Co ją wyróżnia? Jakie są jej cechy? R. Krupski stwierdza, iż okazja jest ściśle związana z momentem czasu – pojawia się, trwa jakiś czas a następnie znika.⁸ W literaturze przedmiotu okazja rozpatrywana jest z perspektywy trzech koncepcji odnoszących się do przedsiębiorczości, których główne cechy zaprezentowano w tabeli 1.

w teorii i praktyce zarządzania. Prace Naukowe WWSZiP nr 21, 2013, s. 5-14). W niniejszym artykule opartym na zaproponowanej koncepcji R. Krupskiego - strategii w języku okazji, autorki przyjmują tłumaczenie omawianego terminu jako okazja.

⁴ Shane S.: A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Edward Elgar Publishing, 2003, p. 4; Shane S., Venkataraman S.: The promise of entrepreneurship as a field of research. "Academy of Management Review" Vol. 25(1), 2000, pp. 217-226; Alvarez S.A., Barney J.B.: Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. „Strategic Entrepreneurship Journal” 1(1-2), 2007, pp. 11-26.

⁵ McMullen J.S., Plummer L.A., Acs Z.J.: What is an entrepreneurial opportunity?. "Small Business Economics", Vol. 28(4), 2007, pp. 273-283; Shane S., Venkataraman S.: The promise of entrepreneurship ... op.cit.; Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman, S.: Three views of entrepreneurial opportunity. In Handbook of entrepreneurship research, 2003, pp. 141-160. Springer US; Eckhardt J.T. Shane S.: Opportunities and Entrepreneurship. "Journal of Management", Vol. 29(3), 2003, pp. 333-349; Rennemo Ø., Åsvoll, H.: Abduction, Deduction and Induction as Concepts for Understanding Entrepreneurial Opportunities. A Metaperspective Based on Three Views of the Market Process. "Academy of Entrepreneurship Journal", Vol. 20(2), 2014, pp.164-188.

⁶ Venkataraman S.: The distinctive domain of entrepreneurship research. "Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth", Vol. 3, 1997, pp. 119-138.

⁷ Eckhardt J.T. Shane S.: Opportunities and Entrepreneurship..., op.cit.

⁸ Krupski R.: Rodzaje okazji w teorii i praktyce zarządzania. Prace Naukowe WWSZiP nr 21, 2013, s. 5-14.

Tabela 1

Główne cechy okazji

	Podejście do okazji		
	Rozpoznanie okazji	Odkrywanie okazji	Kreowanie okazji
Natura okazji	Okazja istnieje niezależnie od działań przedsiębiorczych.	Okazja istnieje niezależnie od działań przedsiębiorczych.	Okazja nie jest niezależna od działań przedsiębiorczych.
Ontologia	Realizm	Realizm	Konstruktywizm
Logika działania	Okazja rozpoznawana jest w procesie dedukcji	Okazja odkrywana jest w procesie indukcji	Okazja kreowana jest w procesie abdukcji
Domena koncepcji	Popyt i podaż są znane	Jedna ze stron, popyt lub podaż nie jest znana	Popyt i podaż nie są znane
Uwaga skierowana na	System	Proces	Decyzje
Strategia	Szacowanie, Dywersyfikacja	Poszukiwanie	Implementacja
Podejście do konkurowania	Zasoby	Strategie	Wartość
Ryzyko	Trudne do przewidzenia	Nieznane	Nie kontrolowane

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman, S.: Three views of entrepreneurial opportunity. In Handbook of entrepreneurship research, 2003, pp. 141-160. Springer US; Rennemo Ø., Åsvoll, H.: Abduction, Deduction and Induction as Concepts for Understanding Entrepreneurial Opportunities. A Metaperspective Based on Three Views of the Market Process. "Academy of Entrepreneurship Journal", Vol. 20(2), 2014, pp. 164-188.

Podejście alokacyjne do okazji wywodzi się z neoklasycznej teorii ekonomii, w której zakłada się, iż rynki działają w stanie równowagi, nie istnieje asymetria informacji, natomiast podzielność zasobów i czynników wytwórczych jest doskonała.⁹ Podejście to koncentruje się na optymalnym wykorzystaniu rzadkich zasobów, zatem okazją jest lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów.¹⁰ Jeśli istnieje popyt i podaż, a rynek jest w stanie równowagi, to zgodnie z założeniami omawianej teorii trudno jest o okazję, gdyż zasoby zostały już optymalnie przydzielone. Istnieją zatem tylko dwie możliwości wykorzystania okazji. Pierwsza z nich pojawia się, gdy perfekcyjnie konkurencyjny rynek krótkoterminowo odchyła się od stanu równowagi i jest to moment w którym przedsiębiorstwo może osiągnąć zysk sprzedając swoje produkty/usługi szybciej niż konkurenci. Ważną kwestią jest tutaj unikatowość zasobów. Wykorzystanie okazji związane jest z działaniami innowacyjnymi w odniesieniu do oferowanych produktów/towarów. Natomiast druga możliwość wykorzystania okazji wiąże się z dostępem do informacji. Z założeń teorii wynika, iż istnieje symetria informacji na rynku, a zatem każdy uczestnik rynku dysponuje taką samą, bezpłatną informacją. W tej sytuacji wykorzystanie okazji związane jest z warunkiem, iż informacje jest losowo udostępniana na rynku, a zysk przedsiębiorstwa wynika z różnicy między korzyścią

⁹ Teoria neoklasyczna jest wyczerpująco omówiona w wielu opracowaniach m.in. pracach Noga A.: Teorie przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009; Boehlke J.: Firma we współczesnej myśli ekonomicznej. Studium teoretyczno-metodologicznej. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, 2010.

¹⁰ Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman, S.: Three views of entrepreneurial ... op.cit.

uzyskaną z informacji a kosztem jej poszukiwania.¹¹ W podejściu alokacyjnym okazja „rozpoznawana” jest w procesie dedukcji i występuje zarówno po stronie popytu jak i podaży.¹² Pozostałe dwa podejścia do okazji wyraźnie odcinają się od założeń teorii neoklasycznej¹³ zakładając, iż rynek nie jest w stanie równowagi i istnieje wiele czynników mogących zakłócić równowagę a tym samym prowadzić do okazji na rynku. Rozróżnienie między tymi podejściami polega na tym w jaki sposób powstaje okazja, czy jest ona odkrywana na rynku, czy też kreowana. Podejście odkrywania okazji zakłada, że nierównowaga rynkowa spowodowana jest zmianami egzogenicznymi, takimi jak: niedoskonałości technologii, preferencje konsumentów lub niektóre inne cech istniejącego przemysłu.¹⁴ Podobnie konkluduje S. Shane wskazując, iż zmiany technologiczne, polityczne, prawne, a także społeczne i demograficzne mogą zakłócić równowagę konkurencyjną istniejącą na rynku lub w danej branży przemysłu, tworząc tym samym okazje.¹⁵ Okazja w podejściu odkrywania jest związana z procesem indukcji, w którym praktyka przedsiębiorczości opiera się na zasadzie, iż przedsiębiorca czerpie wiedzę ze swoich wcześniejszych doświadczeń i eksperymentów.¹⁶ Z powyższych założeń wynika, iż okazja egzystuje na rynku i nie jest związana z działaniami przedsiębiorcy lecz jest przez niego poszukiwana, stąd istnieje potrzeba ciągłego skanowania otoczenia celem odkrycia okazji. Jak zauważa R. Krupski jest to nadawanie różnym obiektywnym zdarzeniom sensu okazji.¹⁷ Koncepcja ontologiczna okazji w podejściu odkrywania, podobnie jak i podejściu rozpoznawania oparta jest na realistycznych założeniach, a zatem podkreśla się, iż okazja występuje w otoczeniu rynkowym niezależnie od działań przedsiębiorczych i sytuacje takie są realne. Natomiast ontologiczne ujęcie okazji w podejściu jej kreowania wskazuje na konstruktywizm, który podkreśla rolę przedsiębiorcy w tworzeniu okazji poprzez percepcję, interpretację i zrozumienie sił rynkowych. W omawianym podejściu okazja nie jest zdarzeniem formowanym przez rynek za pomocą zmian w popycie i/lub podaży oraz wynikających z asymetrii informacji. Powstaje ona na skutek działań endogenicznych, wykreowanych przez przedsiębiorcę z użyciem jego wiedzy. Kreowanie okazji sugeruje, iż tworzenie „załączków” nowych produktów/usług, niekoniecznie jest związane z tymi istniejącymi w obecnych branżach i na obecnych rynkach.¹⁸ Można tu odnieść się do schumpeterowskiej teorii twórczej destrukcji, zgodnie z którą okazja wyłania się z wewnętrznego otoczenia przedsiębiorcy i stanowi o jego skłonnościach do inicjowania zmian

¹¹ Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman, S.: Three views of entrepreneurial... op.cit.

¹² Rennemo Ø., Åsvoll, H.: Abduction, Deduction... op.cit.

¹³ Neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa jest często krytykowana za brak realizmu .Szerzej zob. Noga A: Teorie przedsiębiorstw... op.cit.

¹⁴ Kirzner I.M.: Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. “Journal of economic Literature”, Vol. 35(1), 1997, pp. 60-85; Alvarez S.A., Barney J.B.: Discovery and creation ... op.cit.

¹⁵ Shane S.: A general theory of entrepreneurship... op.cit.

¹⁶ Rennemo Ø., Åsvoll, H.: Abduction, Deduction... op.cit.

¹⁷ Krupski R.: Rodzaje okazji w teorii i praktyce zarządzania. Prace Naukowe WWSZiP nr 21, 2013, s. 5-14.

¹⁸ Alvarez S.A., Barney J.B.: Discovery and creation...op.cit.

w gospodarce.¹⁹ Kreowanie okazji jest zatem procesem bardziej złożonym, polegającym na wykrywaniu, rozwijaniu, ocenianiu oraz ponownym tworzeniu struktur okazji.²⁰ Warty podkreślenia jest fakt, iż okazja powstaje w procesie abdukcji, co z jednej strony wymaga wiedzy potrzebnej do rozwoju technologii, tworzenia innowacji, a z drugiej strony spowalnia proces imitacji, dając szansę na zbudowanie przewagi konkurencyjnej.

Z pojęciem „okazja” wiążą się również inne istotne i nieuniknione kwestie, takie jak wpływ okazji na rezultaty podejmowanych działań, możliwości pomiaru wykorzystania okazji przez przedsiębiorców, czy też wykorzystanie okazji w strategii przedsiębiorstwa. W perspektywie endogenicznej nieklasycznej szkoły zasobowej, R. Krupski wyraźnie podkreśla, iż zasoby i kompetencje stanowią mocne strony przedsiębiorstwa, które są przeznaczone na wykorzystywanie okazji.²¹ Stworzony przez Niego autorski model zarządzania strategicznego oparty na wykorzystywaniu okazji, zawiera w sobie filtr okazji.²² Cytowany autor zaznacza, iż z ogromnej liczby różnorodnych identyfikowanych zdarzeń jest sens nadawania okazji tylko tym, które przyniosą korzyść dla przedsiębiorstwa i do tego celu potrzeby jest swoisty filtr okazji. Rozpatrując pojęcie filtr okazji jako syntezę dwóch zestawionych ze sobą słów, można stwierdzić, iż komponent *filtr* np. w informatyce odnosi się do „rodzaju programu dokonującego selekcji bądź prostego przekształcenia danych wejściowych”²³, natomiast komponent *okazja* oznacza „wyjątkową sytuację sprzyjającą czemuś”²⁴. Takie zastawienie tych dwóch pojęć wskazuje na wybieranie spośród pojawiających się na rynku możliwości, tej (tych), które pozwolą na osiągnięcie dodatkowych korzyści. A zatem z określonego zbioru zdarzeń należy przy zastosowaniu filtru okazji wybrać te, które odpowiadają przedsiębiorcy pod konkretnymi względami i odrzucić te, które nie spełniają określonych wymogów.

¹⁹ O'Connor G.C., Rice M.P.: Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. "California Management Review", Vol. 43(2), 2001, pp.95–116; Dutta D.K., Crossan M.M.: The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 29(4), 2005, pp. 425-449.

²⁰ Zahra S.A.: The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 2(3), 2008, pp. 243-257.

²¹ Krupski R.: *Szkola zasobowa – znikające cele* [w:] Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka (red. H. Bieniok i T. Kraśnicka), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2010.

²² Szerzej na temat modelu zarządzania strategicznego w: Krupski R.: Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 27, 2014, s.153-165.

²³ <https://sjp.pl/filtr>

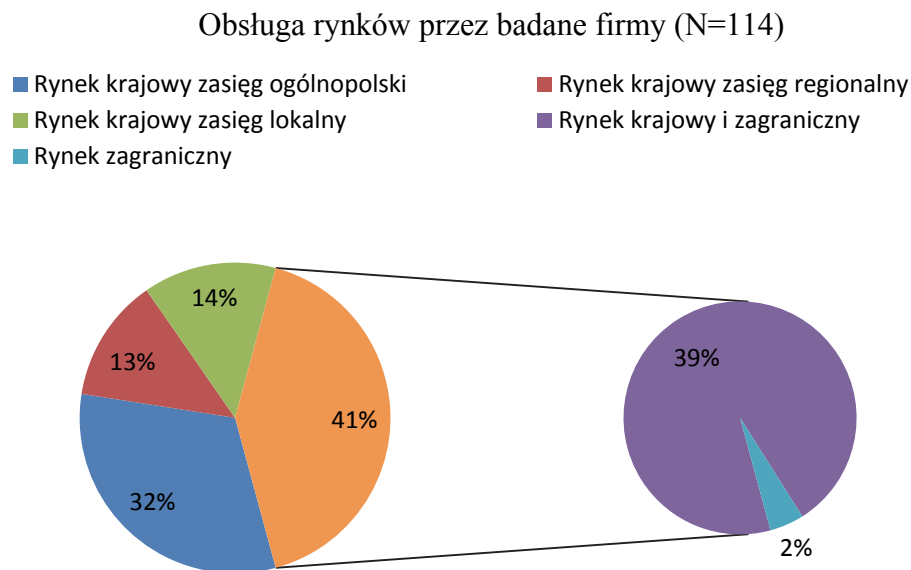
²⁴ <https://sjp.pl/okazja>

3. Strategie internacjonalizacji w podejściu zasobowym nieklasycznym – wyniki badań

Przedsiębiorstwa decydują się wejście na rynki międzynarodowe celem polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej i zwiększenia dochodów poprzez dotarcie z produktem lub/i usługą do nowych nabywców oraz na rozwój firmy poprzez nawiązanie relacji biznesowych z zagranicznymi kontrahentami. Dla przedsiębiorstw zorientowanych na rynki zagraniczne będzie zatem istotny odpowiedni dobór strategii w procesie internacjonalizacji. Jedną z nich pozwalającą trafnie wykorzystać potencjał rynków zagranicznych i determinującą funkcjonowanie firm zagranicą jest właściwe wykorzystywanie okazji pojawiających się na tychże rynkach zagranicznych.

Przeprowadzone w 2016 roku badanie ilościowe i jakościowe nad zjawiskiem internacjonalizacji pośród grupy 114 polskich przedsiębiorstw w województwie śląskim miało na celu poznanie i zweryfikowanie rodzajów strategii jakie przedsiębiorstwa dobierają pod kątem wejścia na rynki zagraniczne w oparciu o pojawiające się na tychże rynkach okazje, a także na poznanie pokroju zasobów jakimi przedsiębiorstwa dysponują tudzież jakich poszukują, aby jak najkorzystniej owe okazje wykorzystać. W badaniu ilościowym z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety oraz technik CAWI i CATI uczestniczyło 100 przedsiębiorstw, a z 14. firmami z powiatu częstochowskiego i lublinieckiego przeprowadzono wywiad pogłębiony w oparciu o scenariusz ankiety. Próba badawcza uwzględniła przedsiębiorstwa mikro (30%), małe (25%), średnie (31%) i duże (14%), pośród których 45% firm stanowiło wyłącznie podmioty usługowe, 21% przedsiębiorstw odnotowano jako firmy produkcyjne, 10% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe, 9% firmy wyłącznie handlowe, 6% stanowiły podmioty handlowo-usługowe, 5% przedsiębiorstw łączyło produkcję z handlem i analogicznie 5% firm stanowiły podmioty produkcyjno-usługowe. Zebrane wyniki badań wskazały, iż wszystkie firmy stanowiące badaną populację operują na rynku w Polsce, przy czym niektóre z nich działają wyłącznie w obrębie otoczenia lokalnego lub regionalnego, a inne w skali całego kraju. Pośród badanych firm wyodrębniono także te przedsiębiorstwa, które wskazały na obszar swojej działalności jednocześnie rynek polski i rynek zagraniczny. Procentowy udział na rynkach badanych firm przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1



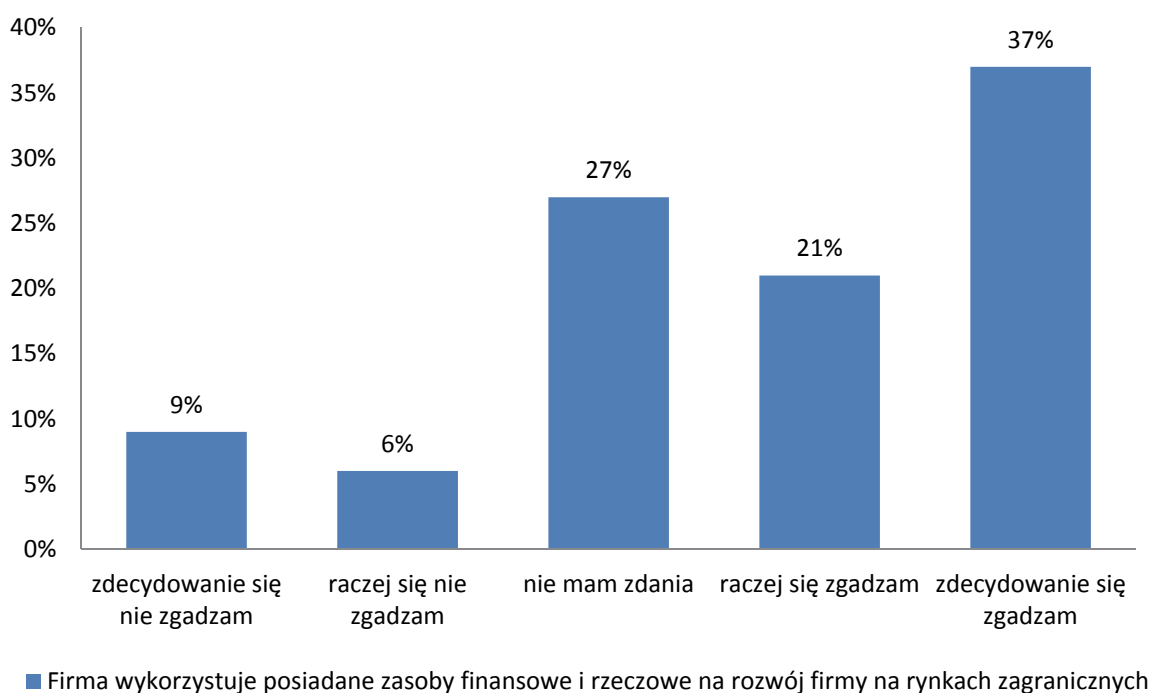
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W sumie w badanej populacji odnotowano 47 przedsiębiorstw operujących na rynkach zagranicznych. Firmy wskazywały na szereg typów działań, które miały umożliwić im wybór rynku i dobór strategii, aby te rynki zdobyć. Sporo cennych wskazówek wyloniono w badaniu ilościowym, ale to w szczególności wywiad pogłębiony pozwolił dostrzec, a następnie opracować model strategii internacjonalizacji w podejściu zasobowym nieklasycznym w oparciu o który przedsiębiorstwa są w stanie opracowywać strategie operowania na rynku zagranicznym wykorzystując swoje zasoby w celu wychwycenia okazji w otoczeniu. Model ten skonfrontowano w porównaniu z modelem etapowym strategii internacjonalizacji. W pierwszej kolejności warto przytoczyć wyniki badań ilościowych obejmujących 33 firmy operujące na rynkach zagranicznych. Zebrane wyniki wyraźnie wskazały, iż spośród przedsięwzięć podejmowanych przed wejściem na rynki zagraniczne, najczęstszym jest gromadzenie i analizowanie informacji odnośnie zmian w otoczeniu firmy, na który wskazało blisko 49% badanych firm. Jednocześnie, około 37% firm wykorzystuje kontakty i współpracę z innymi podmiotami w celu badania otoczenia rynku zagranicznego i blisko 34% regularnie prognozuje zmiany w otoczeniu. Prawie 40% gromadzi wiedzę na temat zagranicznego rynku, a nieco ponad 21% firm podpatruje sposób wejścia na rynki zagraniczne u konkurentów. Niespełna 13% badanych przedsiębiorstw wskazało, iż inspiracją do wejścia na rynki zagraniczne były warunki otoczenia zagranicznego, a dla około 16% ważnym elementem było planowanie procedur wejścia, czy dobór strategii w oparciu o kryteria łatwej oceny poszczególnych wariantów. Jednocześnie, około 19% firm zdecydowanie podjęło się planowania etapów wdrażania przyjętych strategii i kontrolowania jej przebiegu. Spośród 33 badanych przedsiębiorstw, 31% wskazało na potrzebę kontrolowania wykonania planów rozwoju przedsiębiorstwa operującego na rynkach zagranicznych.

W kwestii zasobów, firmy zdecydowanie przyznały, iż zasadniczo trzy rodzaje zasobów stanowią klucz do udanej internacjonalizacji, a mianowicie zasoby finansowe (22%), osobowe (21%) oraz zasoby intelektualne (17%). Konkludując ten wątek, własne środki pieniężne, stabilność finansowa w firmie, posiadanie odpowiednio wyszkolonej i wykwalifikowanej kadry zdecydowanie sprzyjają poszerzaniu działalności poza krajem macierzystym. Ponad połowa pytaných firm w badaniu ilościowym stwierdziła, że wykorzystuje posiadane zasoby finansowe i rzeczowe na rozwój na rynkach zagranicznych (wykres 2) i to właśnie te zasoby stanowią fundament ekspansji zagranicą.

Wykres 2

Stopień zgodności ze stwierdzeniem odnośnie wykorzystywania zasobów finansowych i rzeczowych na rozwój na rynkach zagranicznych według badanych przedsiębiorstw (N=33)



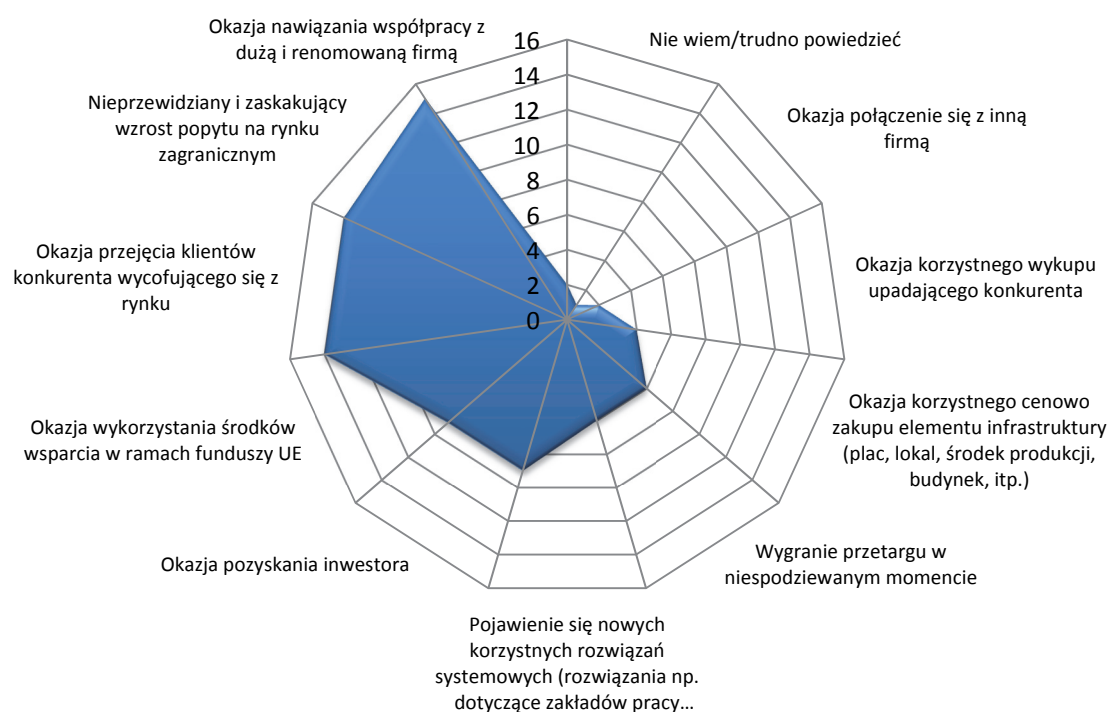
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Gromadzenie zasobów i organizowanie ich właściwego wykorzystywania jest dla badanych firm niezwykle ważne. W oparciu o zasoby, firmy mogą analizować otoczenie międzynarodowe pod kątem okazji. Na podstawie zebranych wyników badań, wysunięto koncept, iż dla firm najbardziej kluczowymi okazjami wejścia na rynek zagraniczny była okazja nawiązania współpracy z dużą renomowaną firmą (45% przedsiębiorstw wskazało ta tego rodzaju okazję), nieprzewidziany i zaskakujący wzrost popytu na rynku zagranicznym, czy też przejęcie klientów konkurenta, który zrezygnował z operowania na rynku zagranicznym (blisko 43% badanej populacji). Pozostałe okazje jak możliwość wykorzystania środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej, pozyskanie inwestora (nieco ponad 27%), wygranie przetargu w niespodziewanym momencie, korzystne rozwiązania systemowe, takie jak chociażby umożliwiające utworzenie w przedsiębiorstwie zakładu pracy chronionej

(18% badanej populacji), czy w końcu korzystny zakup elementu infrastruktury (12% firm) były równie istotne i cenne dla przedsiębiorstw chcących zinternacjonalizować swoją działalność gospodarczą. Dla 6% firm bezpośredni wpływ na wejście na rynki zagraniczne miał wykup upadającego konkurenta, około 3% badanych firm przyznało, że okazją do internacjonalizacji była fuzja z inną firmą. Niespełna 3% przedsiębiorstw nie wskazało żadnych okazji istotnych z punktu widzenia wejścia na rynki zagraniczne. Szczegółowy przekrój okazji przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3

Przekrój okazji wykorzystanych przez badane przedsiębiorstwa (N=33)

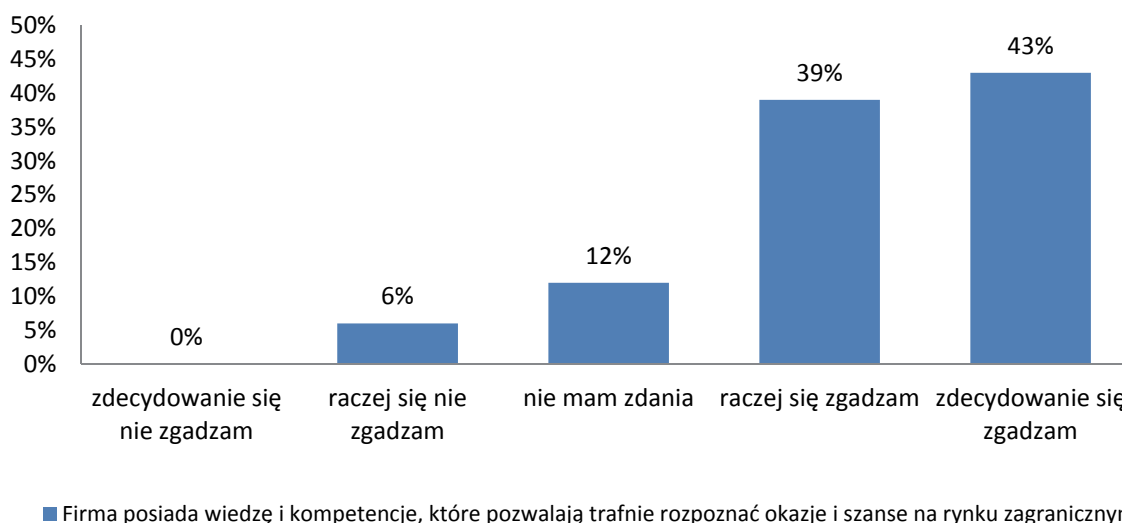


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zasadniczo firmy trafnie rozpoznają okazje i umiejętnie je wykorzystują bazując na swojej dedukcji i odpowiedniej wiedzy, gdzie i w jakim momencie ich poszukiwać. Potwierdzają ten fakt odpowiedzi uzyskane w trakcie badania, które przedstawiono na wykresie 4.

Wykres 4

Stopień zgodności ze stwierdzeniem, iż posiadana wiedza i kompetencje pozwalają firmie trafnie rozpoznać okazje i szanse na rynku zagranicznym w opinii badanych przedsiębiorstw (N=33)

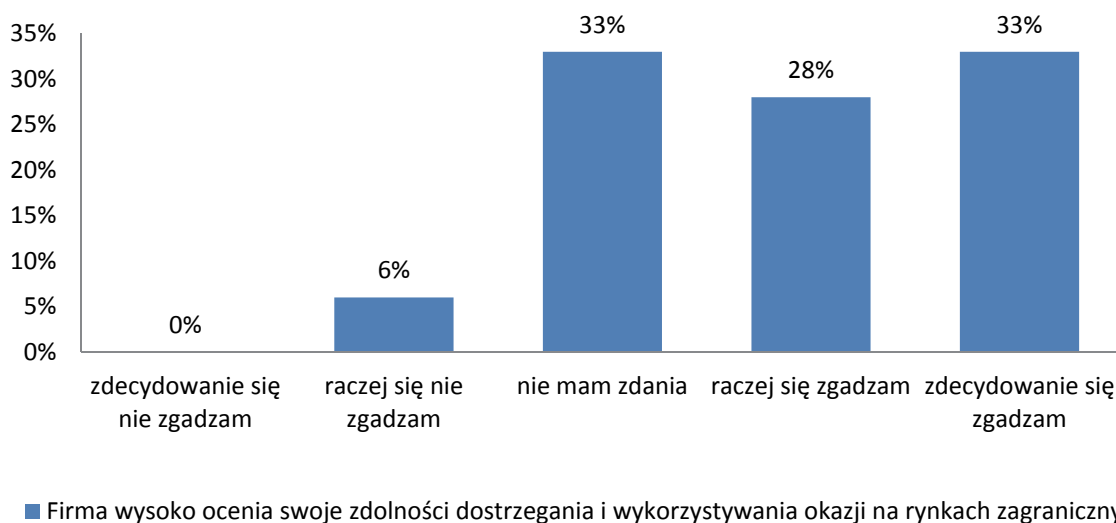


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zdecydowana większość badanych firm przyznała, iż posiada wiedza i kompetencje są przydatne i niezbędne, aby firma mogła trafnie rozpoznać nadarzające się okazje na rynkach zagranicznych. Jednocześnie, przedsiębiorstwa dość wysoko oceniły swoje zdolności dostrzegania i wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych, co zostało przedstawione na wykresie 5.

Wykres 5

Stopień zgodności ze stwierdzeniem, że firma wysoko ocenia swoje zdolności dostrzegania i wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych w opinii badanych przedsiębiorstw (N=33)

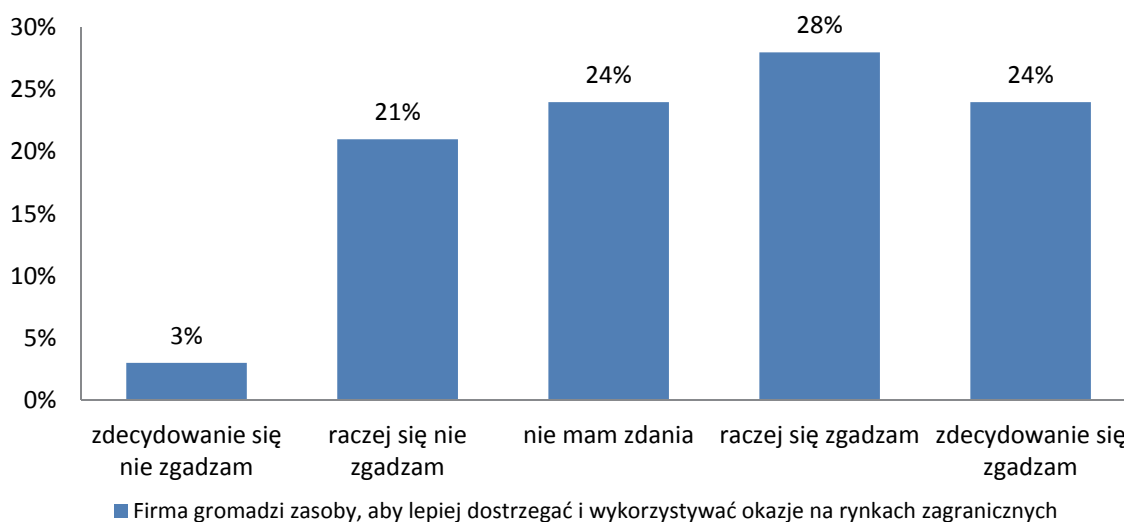


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Firm z badanej populacji, które wysoko oceniają swoje zdolności dostrzegania i wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych odnotowano w sumie 61%, a tych, które raczej negatywnie oceniają swoje zdolności odnotowano 6% i jednocześnie 33% badanych firm stwierdziło brak zdania w tej kwestii. Jednocześnie badana populacja równie wysoko oceniała własne zdolności gromadzenia zasobów, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą potencjalnie lepiej dostrzegać i wykorzystywać okazje na rynkach zagranicznych. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na wykresie 6.

Wykres 6

Stopień zgodności ze stwierdzeniem, że firma gromadzi zasoby, aby lepiej dostrzegać i wykorzystywać okazje na rynkach zagranicznych w opinii badanych firm (N=33)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W sumie 52% firm, przyznało, iż gromadzenie zasobów pozwala przedsiębiorstwom na lepsze dostrzeganie i wykorzystywanie okazji na rynkach zagranicznych. Niemniej jednak należy wspomnieć, iż wśród badanej populacji, odnotowano 24% podmioty, które stwierdziły brak zdania w tej kwestii, a 21% i 3% firm nie zgodziło się ze stwierdzeniem, iż w celu trafniejszego dostrzegania i wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych gromadzą zasoby. Przedstawione dane wskazują, że firmy w większości bazują na swojej wiedzy i kompetencjach w celu rozpoznania okazji i szans na rynkach zagranicznych i jednocześnie wysoko oceniają swoje zdolności do dostrzegania i wykorzystywania okazji. W celu dokładniejszego poznania opinii przedsiębiorstw odnośnie rozpoznawania i wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych przeanalizowano wachlarz podejmowanych działań wśród grupy przedsiębiorstw z wywiadu pogłębionego. Pod uwagę w tej kwestii wzięto przede wszystkim ich podejście do okazji ze szczególnym uwzględnieniem zarówno kwestii poszukiwania okazji jak i ich kreowania. Zdecydowana większość badanych firm, bowiem 9 przedsiębiorstw z grupy 14 podmiotów, ukierunkowuje swoje działania na poszukiwanie okazji na rynkach zagranicznych w oparciu o własne zasoby, a co więcej, aby właściwie wykorzystywać nadarzające się okazje, firmy te nieustannie poszukują zasobów lub też

doskonałą te posiadane będąc przekonanym, że odpowiednie zaplecze, elastyczne reagowanie na potrzeby rynku zagranicznego jest w stanie zagwarantować koniunkturę i rozwój firmy. Co więcej, należy tu podkreślić, że przedsiębiorstwa te w celu trafnego wychwycenia okazji w otoczeniu międzynarodowym ciągle owe otoczenie badają i skanują pod względem potencjalnych szans i okazji, co w gruncie rzeczy odzwierciedla proces poznawania popytu na rynkach zagranicznych, a następnie opracowywania odpowiednich strategii. W tym przypadku, trudno jednoznacznie zdefiniować efekty końcowe wejścia na rynek, czy też ryzyko z tym związane. Niejednokrotnie dobrze wychwycona okazja rodzi potrzebę wprowadzenia zmian w dotychczasowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa właśnie pod kątem nowych oczekiwań rynków.

Na potrzeby niniejszego opracowania, wybrano z badania jakościowego przykład dwóch częstochowskich firm, które bazując na własnych zasobach nieustannie zajmują się obserwowaniem otoczenia i pozostają w gotowości, aby trafnie zareagować na potrzebę rynku, który bywa często nieprzewidywalna. Przykłady te posłużą do prezentacji dwóch podejść do okazji: ich odkrywania i kreowania. Jedna z firm operuje w branży obuwniczej, a jej celem działania jest przede wszystkim pozyskiwanie klientów rynków wschodnich. Badana firma będąca producentem komponentów obuwniczych przyznała, że sprzedaż komponentów na potrzeby producentów obuwia jest w dużym stopniu uzależniony od warunków pogody w danym sezonie i trendów modowych na rynkach zagranicznych, dlatego firma funkcjonuje na zasadzie wychwytywania okazji zwiększonego popytu na dany rodzaj obuwia, który potrafi zmieniać się diametralnie, więc przykładowo firma nie może z góry zaplanować ile części (np. obcasów, czy cholewek) jest w stanie sprzedać w danym sezonie, więc priorytetem firmy jest gotowość produkcji w zależności od zmieniających się warunków sprzedażowych. Firma zatem nauczyła się rozpoznawać potencjalne okazje na rynkach zagranicznych związane z popytem i jest gotowa szybko produkować duże ilości części pod zamówienie i różnicować te produkty w zależności od potrzeb kontrahentów zagranicznych. Wzrost popytu na rynkach zagranicznych bywa tak zaskakujący, że firma może teoretycznie zakładać sprzedaż 20% komponentów dla producentów obuwia z tego, co planowała wyprodukować w danym sezonie, a ze względu na warunki pogodowe zamówienia zmieniają się spontanicznie i diametralnie, co sprawia, że firma musi być gotowa na wyprodukowanie gotowych elementów do sprzedania w ilości 80% planowanej produkcji, jeśli chce utrzymać swoją pozycję na tychże rynkach. Wyraźnie widoczna jest tutaj domena koncepcji, iż jedna ze stron w tym wypadku popyt nie jest znana. Zmienne uwarunkowania w branży obuwniczej rodzą także, według badanej firmy, potrzebę nastawienia na poszukiwanie alternatywnych rynków zbytu w sytuacji gdy pierwotnie obrany kierunek w danym sezonie nie przynosi spodziewanych obrotów. Takie działania przedsiębiorstwa bezsprzecznie sugerują nastawienie na proces indukcji poprzez obserwację i analizę zdarzeń celem poszukiwania a zatem odkrywania istniejących na rynku okazji. Większość badanych przedsiębiorstw z wywiadu pogłębionego wpisuje się w koncepcje odkrywania okazji poprzez proces

poszukiwania tych istniejących na rynku, to jednocześnie odnotowano ciekawe przykłady firm, które podążają w kierunku kreowania okazji w otoczeniu międzynarodowym. Jedną z nich jest częstochowska firma operująca w branży motoryzacyjnej i zajmująca się produkcją części samochodowych. Przedsiębiorstwo przez wiele lat funkcjonowało jako partner i raczej bierny kontrahent wykonujący określone zlecenia w zależności od potrzeb rynkowych. To pozwoliło firmie zbudować nie tylko właściwe zaplecze infrastrukturalne, ale także zdobyć odpowiednią wiedzę i kluczowe kompetencje, aby w przeciągu ostatnich trzech lat stać się producentem kreującym okazje na rynku. Proces kreowania okazji w praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo bezpośrednio nawiązuje współpracę ze znanymi markami samochodów w kwestiach związanych z produkcją komponentów i oferuje własne rozwiązania techniczne i technologiczne w oparciu o innowacyjne autorskie pomysły, aniżeli pełni rolę podwykonawcy dla innych podmiotów. W szczególności firma przyznała, że jej głównym celem jest długofalowa współpraca z markami klasy premium, dla których pozyskanie producenta części samochodowych o wysokiej jakości na terenie Europy przy jednocześnie konkurencyjnych cenach jest w dzisiejszych czasach priorytetowe z punktu widzenia minusów sprowadzania części z Azji. Zachodzi zatem proces abdukcji, w którym w przedsiębiorstwie powstają różnorodne hipotezy odnośnie do zapotrzebowania na nowe, innowacyjne produkty. W związku z powyższym popyt i podaż na dany produkt nie są znane, lecz są wynikiem decyzji związanej z implementacją nowych rozwiązań asortymentowych. Toteż firma stanowi wartość samą w sobie dla potencjalnych klientów, co stanowi fundament działania przedsiębiorstwa. Jak przyznał w wywiadzie sam właściciel częstochowskiej firmy, kluczem do sukcesu jest wykreowanie własnej marki, renomy i tak mocnej przewagi konkurencyjnej, że pozwala to w następnych etapach na implementowanie własnych pomysłów, innowacyjnych rozwiązań i tym samym rozwijania firmy pod kątem producenta-nowatora, aniżeli jedynie producenta-wytwórcy. Dziś już oferta firmy na rynku zagranicznym przede wszystkim niemieckim i włoskim stanowi okazję dla zagranicznych kontrahentów na produktywną współpracę i to inni będą rozpatrywać taką współpracę jako okazję, a częstochowską firmę jako kreatora tejże okazji.

Podsumowanie

Internacjonalizacja przedsiębiorstw, to dziś nie tyle wyzwanie, co potencjalnie ogromna korzyść i naturalny proces ewolucji w przedsiębiorstwach zachodzący we współczesnych realiach gospodarczych. Aby firmy mogły się odnaleźć w tych trudnych i wymagających uwarunkowaniach otoczenia międzynarodowego, muszą działać w oparciu o odpowiedni dobór strategii. W dobie globalizacji gospodarek i zaawansowanych technologii

komputerowych dostęp do innych rynków jest dużo łatwiejszy, ale wymaga odpowiedniego przygotowania i wiedzy. Ważne staje się posiadanie odpowiednich zasobów, bez których przedsiębiorstwa z trudem sprostają wymaganiom rynku międzynarodowego. Dziś w produkcji, usługach i handlu liczy się precyzja, jakość, elastyczność, szybkość i kreatywność, a do tego niezbędne są odpowiednia infrastruktura, wykwalifikowana kadra, środki na inwestycje, sprawna organizacja i poprawna kultura organizacyjna. Przedsiębiorstwa powinny wiedzieć jak korzystać ze swoich zasobów, jakich innych poszukiwać i jak nimi efektywnie zarządzać, aby móc odkrywać okazje w otoczeniu, a nawet je kreować. Przedsiębiorcy, którzy nauczyli się dostrzegać i umiejętnie wykorzystywać pojawiające się okazje w otoczeniu międzynarodowym mają perspektywy na dalszy rozwój, pomnożenie zysków i zwiększenie wartości firmy, a nawet osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzone badania pozwoliły wysunąć myśl, iż proces internacjonalizacji stanowi dla zdecydowanej większości badanych firm alternatywę dla utrzymania swojej pozycji na rynku w dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach środowiska biznesowego, ale może też być ogromną szansą kreowania wartości firmy, marki i renomy, jest swoistym stymulantem udoskonalania struktur i metod zarządzania organizacją i implikuje chęć wzbogacania wiedzy i kompetencji jakże istotnych w procesie rozbudowywania potencjału przedsiębiorczego. Co odważniej, można poddać myśl, iż ci przedsiębiorcy, którzy potrafią okazje na rynkach kreować stanowią grupę aktorów mogących wpływać nie tylko na rozwój własnej marki ale także na stan gospodarki, koniunkturę i postęp ogólnonarodowy.

Bibliografia

1. Alvarez S.A., Barney J.B.: Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. „Strategic Entrepreneurship Journal” 1(1–2), 2007.
2. Boehlke J.: Firma we współczesnej myśli ekonomicznej. Studium teoretyczno–metodologicznej. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010.
3. Daszkiewicz N.: Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech. PWN, Warszawa 2016.
4. Dutta D.K., Crossan M.M.: The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. ”Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 29(4), 2005.
5. Eckhardt J.T. Shane S.: Opportunities and Entrepreneurship. “Journal of Management”, Vol. 29(3), 2003.
6. Gorynia M., Jankowska B.: Teorie internacjonalizacji. „Gospodarka narodowa” Vol. 10, 2007.

7. Kirzner I.M.: Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. "Journal of economic Literature", Vol. 35(1), 1997.
8. Krupski R.: Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje. Prace Naukowe WWSZiP nr 27, Wałbrzych 2014.
9. Krupski R.: Rodzaje okazji w teorii i praktyce zarządzania. Prace Naukowe WWSZiP nr 21, Wałbrzych 2013.
10. Krupski R.: Szkoła zasobowa – znikające cele [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
11. McMullen J.S., Plummer L.A., Acs Z.J.: What is an entrepreneurial opportunity?. "Small Business Economics", Vol. 28(4), 2007.
12. Noga A.: Teorie przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009.
13. O'Connor G.C., Rice M.P.: Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. "California Management Review", Vol. 43(2), 2001.
14. Otoła I.: Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
15. Rennemo Ø., Åsvoll, H.: Abduction, Deduction and Induction as Concepts for Understanding Entrepreneurial Opportunities. A Metaperspective Based on Three Views of the Market Process. "Academy of Entrepreneurship Journal", Vol. 20(2), 2014.
16. Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman, S.: Three views of entrepreneurial opportunity. In Handbook of entrepreneurship research , Springer US 2003.
17. Shane S., Venkataraman S.: The promise of entrepreneurship as a field of research. "Academy of Management Review" Vol. 25(1), 2000.
18. Shane S.: A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus. Edward Elgar Publishing, 2003.
19. Venkataraman S.: The distinctive domain of entrepreneurship research. "Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth", Vol.3, 1997.
20. Wach K.: Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
21. Zahra S.A.: The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 2(3), 2008.
22. <https://sjp.pl/filtr>
23. <https://sjp.pl/okazja>