

**Sugerowane cytowanie:**

Jarosiński, M., & Winch, S. (2017). Schematy myślenia barierą internacjonalizacji przedsiębiorstw: wyniki badań. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, 3(2), 9-22 (w: M. Maciejewski (red.), *Ekonomia międzynarodowa wobec współczesnych wyzwań*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).

# Schematy myślenia barierą internacjonalizacji przedsiębiorstw: wyniki badań

Mirosław Jarosiński<sup>1</sup>  
Sławomir Winch<sup>2</sup>

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Zarządzania  
Zakład Zarządzania w Gospodarce  
ul. Madalińskiego 31/33, 02-544 Warszawa  
e-mail: <sup>1</sup> mjaros@sgh.waw.pl; <sup>2</sup> swinch@sgh.waw.pl

---

## Streszczenie:

Celem prezentowanego artykułu jest analiza struktur poznawczych – schematów myślenia – mogących stanowić barierę internacjonalizacji przedsiębiorstw. W prezentowanych badaniach pytanie badawcze odnosiło się do identyfikacji schematów myślenia stanowiących barierę internacjonalizacji. Przyjęta metoda badań, to jakościowe studia przypadku oparte w głównej mierze o pogłębione wywiady z menedżerami/właścicielami przedsiębiorstw, których wypowiedzi zostały następnie poddane szczegółowej analizie. W artykule rozwijana jest teza głosząca, że jedną z barier internacjonalizacji przedsiębiorstw są schematy myślenia osób kierujących organizacjami gospodarczymi. Analiza schematów myślenia jest dokonywana z perspektywy interakcjonizmu symbolicznego, która to koncepcja zakłada uczenie się człowieka poprzez interakcje z innymi na drodze poszukiwania wspólnych znaczeń symboli i metafor. W analizie wyróżniono cztery schematy myślenia: „zakulisowy wymiar gospodarki”, „finansowy wymiar działań gospodarczych”, „biurokratyczno-kompetencyjny wymiar działań gospodarczych”, „prywatny wymiar życia”. Stanowią one bariery w internacjonalizacji przedsiębiorstw i jednocześnie są podstawą racjonalności opartej na postrzeganiu, przez badanych menedżerów, użyteczności podejmowanych działań. Przedstawione wyniki badań stanowią dobry punkt wyjścia do dalszych analiz, które powinny koncentrować się na sposobie postrzegania rzeczywistości gospodarczej przez menedżerów/przedsiębiorców, który to może stanowić barierę w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja przedsiębiorstw; bariery internacjonalizacji; schematy myślenia; psychospołeczne uwarunkowania internacjonalizacji; potencjał do internacjonalizacji

**Klasyfikacja JEL:** F23, L21

---

## 1. WSTĘP

Barier w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw poszukuje się głównie w sferze zasobowej firm, uwarunkowań prawnych, obiegu informacji, kompetencjach menedżerów itp. Zapewne wyróżnione czynniki odgrywają kluczową rolę, ale też warto zwrócić uwagę na psychospołeczne uwarunkowania procesu umiędzynarodowienia organizacji gospodarczych.

Zarówno w socjologii jak i w psychologii społecznej występuje kategoria poznania społecznego, którym to mianem określa się badania nad tym, w oparciu o jakie kryteria ludzie poszukują i selekcionują informacje o otaczającym ich świecie (Aronson, Wilson & Akert, 2007). W kontekście zarządzania uwaga zostaje skoncentrowana na procesie podejmowania decyzji dotyczących działalności gospodarczej. Zakłada się przy tym, że menedżerowie wykorzystują metodę oszczędności poznawczej ułatwiającą selekcję informacji prowadzącą do interpretacji zachowań innych ludzi i podmiotów gospodarczych. Owe interpretacje przybierają formę schematów czyli „Struktur poznawczych, które organizują informację według pewnych tematów. (...) Kiedy spotykamy sytuację niejednoznaczną, interpretujemy ją zgodnie z naszym schematem. (...) Ponieważ ludzka pamięć ma charakter rekonstrukcyjny przypominamy sobie informację zgodną z naszym schematami, nawet wtedy, gdy nigdy się z nią nie zetknęliśmy” (Aronson, Wilson & Akert 2007, s. 168).

Jedną z konsekwencji, przeprowadzonych w 2015 roku, wywiadów z przedstawicielami polskich firm posiadających potencjał internacjonalizacyjny, jest wskazanie na struktury poznawcze mogące stanowić barierę w procesie umiędzynarodowienia ich przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Celem prezentowanego artykułu jest analiza struktur poznawczych – schematów – mogących stanowić barierę internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jest ona dokonywana z perspektywy interakcjonizmu symbolicznego, która to koncepcja zakłada uczenie się człowieka poprzez interakcje z innymi na drodze poszukiwania wspólnych znaczeń symboli i metafor (Hałas, 2005; Krzemiński, 2000; Goffman, 2011). Uzasadnienie przyjęcia tej perspektywy w analizie zarządzania stanowi fakt, iż przedmiotem rozważań w prezentowanym artykule są wypowiedzi menedżerów dotyczące relacji ich firm z otoczeniem, znaczeń nadawanych symbolom i metaforom, których to interpretacja jest jednym z celów koncepcji interakcjonizmu symbolicznego.

W artykule omówiono, od strony teoretycznej, bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw, a następnie funkcje schematów (struktur poznawczych człowieka) i ich racjonalność. Dalej przedstawiono zastosowaną metodę badań. Przedstawiono analizę sześciu przedsiębiorstw pokazując ich wcześniejsze doświadczenia w zakresie internacjonalizacji, a następnie opisano zidentyfikowane w badaniu schematy internacjonalizacji analizowanych firm. Artykuł kończą najważniejsze wnioski wynikające z badania.

## 2. BARIERY INTERNACJONALIZACJI

Jak już wspomniano, barier internacjonalizacji przedsiębiorstw poszukuje się w wielu obszarach. Istnieje bowiem wiele czynników, które mogą ograniczać i ograniczają przedsiębiorstwa przed wejściem na rynki międzynarodowe i/lub w ich dalszej internacjonalizacji. Schroath i Korth (1989, za: Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010) wymieniają łącznie 211 barier internacjonalizacji klasyfikując je do dziewięciu grup.

---

<sup>1</sup> Badanie własne, nt. Bariery umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, przeprowadzone w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w 2015 roku. Projekt badawczy finansowany z badań statutowych nr KZIF/S15/05/15. W skład zespołu badawczego wchodził dr hab. M. Jarosiński (kierownik badań) oraz dr hab. S. Winch.

Najczęściej jednak bariery internacjonalizacji dzieli się na bariery wewnętrzne i zewnętrzne, a w ramach każdej z grup wyróżnia się kilka różnych kategorii. Kategorie te różnią się nazewnictwem w zależności od przedstawiających je badaczy, choć same już bariery identyfikowane na poziomie podstawowym powtarzają się.

Wśród barier zewnętrznych wyróżnia się np. bariery polityczne i prawne obejmujące różnego rodzaju ograniczenia importowe nakładane przez rządy, bariery proceduralne wynikające z rozbudowanych procedur administracyjnych i skomplikowanych wymogów trudnych do spełnienia przez firmy pochodzące z innego kraju, bariery społeczno-kulturowe ograniczające skuteczną komunikację z klientami czy potencjalnymi partnerami biznesowymi wynikające z różnych norm kulturowych czy wręcz systemów wartości obowiązujących w różnych kulturach narodowych (Morgan, 1997).

Z kolei według innej klasyfikacji wyodrębnia się np. ogólnie bariery sektorowe wynikające z charakterystyki sektora ograniczającej wchodzenie nowych firm do sektora (Tesfom & Lutz, 2006), czy bariery konkurencyjne będące rezultatem intensywnej konkurencji w sektorze, zwłaszcza na arenie międzynarodowej (Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010).

Jeszcze inny podział wyróżnia np. bariery związane z rynkiem wewnętrznym z reguły charakterystyczne dla poszczególnych lokalnych rynków, takie jak izolowana lokalizacja geograficzna, nadmierna siła związków zawodowych czy brak odpowiednich zachęt eksportowych oraz bariery związane z rynkiem docelowym takie jak biurokracja, niestabilność polityczna, ryzyko nacjonalizacji, pozwolenia importowe czy jakiegokolwiek inne działania protekcyjnistyczne lokalnych rządów (Kahiya, 2013).

Podobnie w przypadku barier wewnętrznych istnieje wiele ich podziałów, w ramach których wyróżnia się cały szereg kategorii barier. Jako jeden z ważniejszych typów barier wewnętrznych wymienia się często bariery informacyjne (Leonidou, 1995) wynikające z braku wiedzy o rynkach zagranicznych, braku znajomości procedur na tych rynkach jak również często z braku wiedzy na temat okazji pojawiających się na rynkach zagranicznych (Leonidou, 2004) czy w ogóle na temat korzyści jakie może przynieść działalność międzynarodowa (Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010).

Inna, obszerna grupa barier, to bariery proceduralne wynikające np. z konieczności wypełniania bardzo rozbudowanej dokumentacji związanej z eksportem (Tesfom & Lutz, 2006) czy rozbudowanych, wewnętrznych procedur administracyjno-biurokratycznych uniemożliwiającej przedsiębiorstwom wykorzystywanie okazji na rynkach zagranicznych mimo posiadania niezbędnych zasobów, a także z konieczności dostosowania produktów do wymagań prawnych danego rynku (Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010).

Wreszcie często się wymienia bariery zasobowe wynikające z ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa niezbędnych w procesie internacjonalizacji np. kapitałowych aby sfinansować ekspansję na nowe rynki, czy też możliwości produkcyjnych przejawiających się istniejącą wielkością mocy produkcyjnych, która nie pozwala na szybkie zwiększenie produkcji w razie wzrostu zamówień z zagranicy (Uner, Kocak, Cavusgil & Cavusgil, 2013). Bariery zasobową może być

też brak odpowiednich specjalistów, którzy potrafiliby zorganizować sprzedaż międzynarodową, czy też brak czasu menedżerów na to aby zająć się dodatkowym tematem, jakim jest internacjonalizacja (Morgan, 1997). Należy tu podkreślić, że często istnieje odwrotna zależność między ograniczeniami zasobowymi a wielkością przedsiębiorstwa (Katsikeas & Morgan 1994).

Wśród barier wewnętrznych istotną rolę odgrywają też bariery menedżerskie, czyli związane bezpośrednio z osobą menedżera. Wymienia się tu brak odpowiednich umiejętności (Moini, 1995), postrzeganie dużego ryzyka działania na rynkach zagranicznych, a co za tym idzie niepewnych zysków (Kahiya, 2013), obawy przed poniesieniem porażki finansowej (Arteaga-Ortiz, & Fernandez-Ortiz, 2010). Poważną barierę może stanowić też brak zaangażowania kadry kierowniczej w umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa (Moini, 1995). Generalnie uważa się, że bariery menedżerskie mogą istotnie hamować rozwój przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (Kahiya, 2013).

Inną grupą barier, również powiązaną z osobami menedżera czy właściciela przedsiębiorstwa, są bariery psychologiczne występujące w procesie podejmowania decyzji o internacjonalizacji (Yannopoulos & Kefalaki, 2010). Taką barierą mogą być wcześniejsze, negatywne doświadczenia związane z podejmowaniem prób internacjonalizacji, ponieważ istnieje dodatnia zależność między poziomem satysfakcji z wcześniej podejmowanych prób internacjonalizacji a przyszłą chęcią umiędzynarodawiania się (Ramsey et al., 2016).

Generalnie uważa się, że to przede wszystkim bariery wewnętrzne mają negatywny wpływ na podejmowanie internacjonalizacji przez przedsiębiorstwa (Suarez-Ortega & Alamo-Vera, 2005; Cavusgil & Nevin, 1981), a kluczową przeszkodą są czynniki menedżerskie (Kahiya, 2013). Stąd w badaniach przeprowadzonych przez autorów artykułu m.in. przyjęto za Yannopoulosem i Kefalaki spojrzenie na internacjonalizację przez pryzmat schematów myślenia (Yannopoulos & Kefalaki, 2010).

### 3. FUNKCJE SCHEMATÓW I ICH RACJONALNOŚĆ

W schematach (strukturach poznawczych człowieka) zawarta jest wiedza danej jednostki o otaczającej ją rzeczywistości. Dotyczy ona wielu kwestii np. pełnionych ról społecznych, działań rynkowych, sposobów kontroli innych. Jedną z istotnych funkcji schematów jest radzenie sobie z wieloznacznością otaczającego nas świata. Do zarządzających firmami docierają setki informacji, które winny zostać poddane selekcji, a co więcej – stają się one podstawą podejmowania decyzji. Informacja „załamanie koniunktury” pociąga zazwyczaj działania związane z redukcją kosztów, np. rezygnację ze szkoleń pracowników, ograniczenie budżetów marketingowych, zwolnienia pracowników. W działalności operacyjnej firm zostają – niemalże automatycznie – wdrażane działania redukujące negatywne konsekwencje otrzymanej informacji. Rzecz jasna ich skala nie musi być adekwatna do faktycznych zagrożeń, ale jedną z podstawowych potrzeb człowieka jest potrzeba bezpieczeństwa manifestująca się w działaniach zawartych w danym schemacie.

Kolejną funkcją schematów jest możliwość nawiązywania relacji międzyludzkich. Jedną z koncepcji analizy działań ludzkich, zaproponowaną przez Goffmana (2011), jest perspektywa dramaturgiczna. Zachowania jednostek są opisywane poprzez metaforę sceny teatralnej, na której to głównym motywem działań ludzi jest „dobrze wypaść” w ocenie obserwatorów. Autor wyróżnił dwie postawy wobec własnych występów: aktora szczerego (wierzącego w autentyczność kreowanej rzeczywistości) i cynicznego (świadomego odgrywanej roli, którą kreuje zgodnie z oczekiwaniami publiczności). Aktor autentyczny nawiązuje trwałe relacje z widownią zdobywając jej uznanie i wiarygodność. Aktor cyniczny jest oklaskiwany na scenie do momentu, w którym publiczność odbiera jego grę jako autentyczną. W momencie odkrycia fałszu, kończy się akceptacja i uznanie dla jego gry.

Ostatnią z funkcji schematów jest przewidywalność działań innych, która to również pozwala realizować potrzebę bezpieczeństwa. Zarządzający przedsiębiorstwami są świadomi możliwych reakcji interesariuszy związanych z podejmowanymi przez siebie działaniami. Zdają sobie np. sprawę z tego, że obniżka wynagrodzeń spotka się z niezadowolaniem pracowników, rozszerzenie kanałów dystrybucji może spowodować podobne działania konkurentów. Nawet jeżeli owe działania stanowią zagrożenie dla firm, to można im przeciwdziałać i redukować negatywne konsekwencje. Poczucie bezpieczeństwa związane jest nie tyle z brakiem zagrożeń, co możliwością przewidywania ich występowania i przeciwdziałania im. Można tę funkcję opisywać w kategoriach ryzyka (tj. możliwego do oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia) i niepewności (tj. braku możliwości oszacowania skali konsekwencji).

Istotną rolę w wyborze schematu pełni występowanie zdarzeń poprzedzających dane zachowanie. Jeżeli np. zarządzający znają negatywne konsekwencje wejścia na rynki międzynarodowe, to chęć podjęcia tego typu działań jest znacznie mniejsza. Bywa ona wzmocniana przez informacje opisujące tego typu zdarzenia. Jeżeli owe schematy mają już ugruntowany charakter, to pozytywna informacja jest postrzegana jako wyjątek od reguły. Jedną z konsekwencji tego stanu rzeczy jest konstruowanie stereotypów – generalizacji postaw wobec danej klasy zdarzeń czy grup społecznych. Pozytywnej informacji trudno jest zmienić ugruntowany schemat, szczególnie wtedy, gdy występuje efekt uporczywości – podtrzymywanie przekonań w celu utrzymania wysokiej samooceny (Aronson, Wilson & Akert, 2007).

Rynek rozumiany jako sfera relacji pomiędzy instytucjami dąży do stworzenia reguł czyniących przewidywalnymi zachowania innych. W sferze działań gospodarczych ekonomia wprowadziła rachunek zysków i strat jako kluczowy mechanizm procesu podejmowania decyzji, a dalej mianem działań racjonalnych określiła te, które zmierzają do maksymalizacji zysków (Winch & Winch, 2010). Chociażby jednak pobieżne obserwacje rynku pokazują, iż nie zawsze owa ekonomiczna zasada znajduje swoje potwierdzenie w rzeczywistości. Bywa, że firmy sprzedają towary poniżej kosztów wytwarzania zakładając, że dzięki temu opadną pewien segment rynku. Ich decyzje w większym stopniu opierają się na „wyborze mniejszego zła” niż finansowej kalkulacji zysków i strat.

Racjonalność rozumiana jako działanie zmierzające do maksymalizacji zysków, stanowi nie tylko istotę ekonomii, ale także wielu innych zjawisk społecznych

(Becker, 1990). Różnica polega na nadawaniu innego znaczenia kategorii „zysku”. I tak np. fakt nasilania się korupcji nie jest wyłącznie cechą systemu sprawowania władzy, lecz także społecznym wyborem drogi uznanej za skuteczną w realizacji danego celu. Z tej perspektywy kategoria „zysku” i „straty” rozumiana jest nie tylko w kategoriach finansowych, ale i społecznych, np. władzy. Proces podejmowania decyzji rozpatrywany jest jako odpowiedź na pytanie o stopień użyteczności danego rozwiązania – zarówno pojedynczy ludzie jak i organizacje w wyborze działań kierują się maksymalizacją funkcji użyteczności. Można zatem stwierdzić, że owa funkcja determinuje proces podejmowania decyzji. Problem tkwi w tym, że zarówno ludzie jak i organizacje charakteryzują inne systemy norm i wartości, co wpływa na odmienne definiowanie tego, co jest bardziej lub mniej użyteczne.

Z perspektywy działań gospodarczych ową użyteczność określa skala zysku, udział w rynku itp. W procesy te wpleciona jest sfera społeczna związana z kategorią władzy, poczuciem bezpieczeństwa itp. Owe definicje są zmienne w czasie, a pewnym kwestiom nadaje się różne znaczenie ze względu na modyfikację celów i interesów. Jest to zatem bardzo dynamiczny proces i stąd też występuje konieczność ciągłego ustalania akceptowalnej sfery użyteczności podejmowanych działań. Zarządzający firmami, podobnie jak inni ludzie w sytuacji podejmowania decyzji, ulegają wielu złudzeniom, które w konsekwencji zmniejszają sferę użyteczności. Owe złudzenia, wynikają przede wszystkim z przyjętych schematów.

Wracając do kwestii racjonalności rozumianej jako funkcja użyteczności, należy zwrócić także uwagę na trzy warunki ją konstytuujące: spójność (rozstrzygalność), zachłanność, przechodniość (Dzik & Tyszka, 2004). Warunek spójności zakłada, iż podejmujący decyzje wie czego chce i dlaczego „tego” właśnie chce. I tak np. przedsiębiorca dokonując wyboru pomiędzy dwoma dostawcami podejmuje decyzje w oparciu o gwarancje jakości, ponieważ w niej to właśnie lokuje przyczyny sukcesu rynkowego kierowanej przez siebie firmy. Rzecz jest w pewnym sensie klarowna, gdy ocenie podlega jeden parametr np. cena. Wtedy to z reguły zostanie wybrany produkt tańszy. Natomiast jeżeli w grę wchodzi wybór pomiędzy np. ceną a jakością, to decyzja staje się już mniej przewidywalna.

Warunek zachłanności informuje, iż wpływ na decyzje ma ilość otrzymanych dóbr za tę samą cenę. Jeżeli nasz przedsiębiorca stanie przed wyborem pomiędzy dwoma identycznymi jakościowo dostawcami, to zapewne wybierze tego, który da mu jakieś jeszcze inne dodatkowe dobro (np. transport gratis).

Warunek przechodniości z kolei kładzie nacisk na zjawisko przeniesienia preferencji. Jeżeli nasz przedsiębiorca darzy większym zaufaniem dostawcę A niż B, a dalej B niż C, to należy przyjąć, iż przy wyborze pomiędzy A i C zdecyduje się na A. Podobnie jak w sytuacji warunku spójności, rzecz jest prosta, jeżeli przy wyborze bierzemy pod uwagę tylko jeden parametr. Im występuje ich większa liczba, tym przechodniość może rzadziej występować. I tak np. oferta A może być lepsza od oferty B pod względem ceny i podobna relacja występuje pomiędzy B i C. Jeżeli jednak C daje lepsze niż A i B gwarancje serwisowe (i na tym parametrze bardzo zależy odbiorcy), to już kwestia dokonania wyboru nie jest tak oczywistą.

Nie tylko jednak pewne zjawiska psychospołeczne wpływają na różnice w rozumieniu tego, co jest, a co nie jest racjonalne. Ograniczenie racjonalności wypływa choćby z faktu barier w przetwarzaniu informacji. Do podstawowych można zaliczyć czas, pieniądze oraz sprzeczność celów.

Simon, twórca modelu racjonalności ograniczonej, zauważył, iż decydenci nie są w stanie podjąć działania optymalnego, albowiem wykracza ono poza ich możliwości poznawcze. Nawet najlepsze systemy komputerowe i analitycy informacji nie funkcjonują w sytuacji absolutnej pewności. Zwykle istnieje bowiem pewna sfera nieprzewidywalnych zdarzeń – niepewność. Z tego punktu widzenia racjonalnym dla decydenta bywa pierwsze znalezione rozwiązanie, które jest zgodne z wiedzą i doświadczeniem podejmującego decyzję. Według tego ujęcia człowiek jest istotą poszukującą nie optimum lecz satysfakcji (March & Simon, 1964).

Z tej perspektywy klasyczny rachunek zysków i strat jest niewystarczającym dla zrozumienia działań menedżerów. Kryteria przez nich stosowane nie są bowiem raz na zawsze ustalone, ponieważ są wynikiem procesów uczenia się oraz kontekstu kulturowego, w którym owe osoby funkcjonują.

#### 4. METODA BADAŃ

W badaniach nad barierami umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, posiadających wystarczający potencjał do internacjonalizacji, zastosowano badania typu *case study* obejmujące sześć przedsiębiorstw z różnych branż<sup>2</sup>. W pierwszym etapie zespół badawczy dokonał wyboru firm<sup>3</sup> spełniających kryteria określające potencjał danej organizacji gospodarczej do internacjonalizacji. W kolejnym kroku, przedstawiciele firmy Indicator (realizator wywiadów) przeprowadzili rozmowy, w oparciu o autorski kwestionariusz wywiadu, z reprezentantami przedsiębiorstw. Byli to trzej właściciele przedsiębiorstw, jeden prezes zarządu i dwóch dyrektorów. Dwie z badanych firm zalicza się do kategorii „mikro”, trzy kolejne to „małe przedsiębiorstwa”, a jedno „duże”. Kwestionariusz wywiadu obejmował następujące obszary tematyczne: przyczyny wyboru obszarów geograficznych działalności przedsiębiorstwa, postrzegania „szans” i „zagrożeń” związanych z działalnością na rynkach międzynarodowych, postaw podejmujących decyzje wobec ryzyka, diagnozy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz kompetencji pracowników.

Jednym z efektów analizy wywiadów oraz danych zastanych było opracowanie jakościowych studiów przypadku, które jako forma badania, są definiowane przez zainteresowanie konkretnym zjawiskiem, a nie przez wykorzystywane instrumenty gromadzenia danych (Stake, 2009). „Mocną stroną” tego typu analiz jest możliwość

---

<sup>2</sup> Firma A – branża spożywcza; B – farmaceutyczna; C – odzieżowa; D – produkcja mebli; E – hodowla ryb; F – produkcja metalowych wyrobów gotowych.

<sup>3</sup> W tym celu wykorzystano „Listę 2000” publikowaną przez dziennik „Rzeczpospolita”, dane o firmach publikowane na stronach Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. W końcowym etapie firma Indicator – realizująca wywiady – posłużyła się bazą BISNODE, z której wybrała 153 przedsiębiorstwa produkcyjne o 100% kapitale polskim deklarujące brak eksportu. Po wstępnym kontakcie okazało się, że jednak 132 przedsiębiorstwa prowadzą już działalność eksportową, co zredukowało liczbę firm do 21, z których 11 zgodziło się na wywiad. Ostatecznie wywiady zostały przeprowadzone w sześciu przedsiębiorstwach na przełomie listopada i grudnia 2015 r.

prezentacji danego problemu z punktu widzenia różnych jego uwarunkowań. Stwarza to możliwość dokonania pogłębionej interpretacji danego zjawiska powstałej przy współudziale osób biorących w nim udział. W konsekwencji badacz otrzymuje subiektywną relację przedstawiciela danej organizacji, co stanowi „słabą stronę” metody. Część opinii respondentów może być, i tak było w opisywanych przypadkach, weryfikowana poprzez analizę danych zastanych. Chodzi tutaj głównie o raporty finansowe oraz informacje publikowane na stronach internetowych firm.

Studia przypadków miały charakter instrumentalny (Stake, 2009), ponieważ opis konkretnego przedsiębiorstwa służy nie jemu samemu, lecz pogłębieniu wiedzy o szerszym zjawisku i wyciągnięciu generalnych wniosków (Czakon, 2011). Wywiady zrealizowano w kilku przedsiębiorstwach, co pozwalało na określenie badania w kategoriach zbiorowego i jednocześnie instrumentalnego studium przypadku. Stwarza ono szersze podstawy formułowanych wniosków. Zaleca się, by zawierało ono dane historyczne, kontekst ekonomiczny, kulturowy, strategiczny itp. opisywanych zjawisk. Wypowiedzi respondentów, za ich zgodą, były nagrywane przez moderatora dyskusji. Jej zapis udostępniono zespołowi badawczemu, który poddał je ostatecznej analizie.

## **5. WCZEŚNIEJSZE DOŚWIADCZENIA W ZAKRESIE INTERNACJONALIZACJI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

Założeniem przyjętym w badaniach było przeprowadzenie wywiadów w przedsiębiorstwach, które nie prowadzą działalności międzynarodowej. Mimo wcześniejszych deklaracji okazało się, że dwa przedsiębiorstwa prowadzą jednak sprzedaż za granicę w bardzo ograniczonym wymiarze. Bliższa analiza tej sprzedaży zagranicznej pozwoliła jednak na kontynuację wywiadów, gdyż w obydwu przypadkach nie można nazwać tej działalności nawet prawdziwym eksportem.

Jedno z przedsiębiorstw (przedsiębiorstwo F) prowadzi sprzedaż do kilku klientów z zagranicy. Są to klienci z Litwy i Ukrainy, którzy nie mając stałej umowy z producentem dokonują regularnych zakupów w badanej firmie. Jediną „poważniejszą” formą sprzedaży zagranicznej jest od czasu do czasu sprzedaż do Rumunii za pomocą polskiego pośrednika. *De facto* zatem firma F nie prowadzi działalności eksportowej, a cała sprzedaż do klientów z zagranicy stanowi mniej niż jeden procent przychodów ze sprzedaży.

Drugi przypadek to przedsiębiorstwo C, które w bardzo ograniczonym zakresie prowadzi sprzedaż toreb do hurtowni i zdarza się od czasu do czasu, że nabywcami są hurtownicy z zagranicy.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa zyskały pewne doświadczenie międzynarodowe w przeszłości. Dwie firmy importowały (D i F). Dwie firmy (A i F) podejmowały próby internacjonalizacji, ale te nie były udane. W przypadku firmy A zawiął kryzys i niesolidność partnerów. Firma F, jako nieznaną na rynkach zachodnich, nie mogła przebić się przez istniejącą sieć dostawców.

Trzecia firma E (przedsiębiorstwo farmaceutyczne) podjęła też próbę zarejestrowania produktu w innym kraju (w Niemczech), ale ostatecznie odmówiono rejestracji



i dalsze działania na tym rynku w tym zakresie nie były już możliwe. Powodem nieodejmowania działalności międzynarodowej były koszty rejestracji leków. Ograniczeniem były też limitowane zasoby surowców naturalnych stanowiących podstawę produkcji leków wystarczające na produkcję krajową, ale nie na międzynarodową.

W przypadku przedsiębiorstwa B (meble artystyczne) pojedyncze sztuki produktów były okazjonalnie sprzedawane za granicę. Nie rozwinięto jednak szerszej sprzedaży ze względu na duże nakłady finansowe, które trzeba było ponieść. Konieczne również by było rozwinięcie kontaktów za granicą. Firma nie miała wtedy możliwości ich rozwinięcia.

Prawdziwe doświadczenie międzynarodowe miała firma C (producent odzieży). Posiadała kilka salonów za granicą, jednak w czasie ostatniego kryzysu zlikwidowano je w ramach cięcia kosztów.

## 6. SCHEMAT INTERNACJONALIZACJI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Schematy internacjonalizacji przedsiębiorstw występujące w świadomości przedsiębiorców można podzielić na cztery grupy. Pierwszą z nich można określić mianem „zakulisowych wymiarów życia”. Termin ten zaproponowali Sojak i Wicenty (2005) podejmujący badania dotyczące zakulisowych wymiarów życia społecznego. Można je zdefiniować w kategoriach działań niejawnych o znaczących konsekwencjach strukturalnych inicjowanych przez grupy mające więcej władzy od tych, których te działania dotyczą. Dla potrzeb prezentowanych rozważań można je zmodyfikować i nazwać „zakulisowymi wymiarami gospodarki”.

Zdarzenia poprzedzające powstanie tego schematu, w przypadku firmy A, miały charakter niezgodny z prawem. Respondent tak opisuje tę sytuację: „*Jak kiedyś pierwsze kredyty otrzymywałem, to po prostu na zasadzie 40% dostaniesz, ale też 40% tzw. haracz. Żeby dostać się do sieci, do której też parę razy chciałem wejść, to też się odbijałem. Bo proszę pana koperta wielkości koła 100 tys. to są po prostu cztery samochody, to są wycieczki na mur chiński, to są jachty, dziewczuchy, gorzala, tego typu rzeczy*”. W innym miejscu wywiadu stwierdza: „*Konkurencja też podkupywała pracowników. Nasyłała przedstawicieli, a potem widziałem na targach, że te osoby się u mnie pozwalniały i pracowały u konkurencji*”. Z opisu respondenta wyłania się obraz branży o „mafijnych relacjach”, których zasady działania pozostają poza wszelką regulacją instrumentów rynkowych, nie mówiąc już o kontroli organów państwowych.

W podobnym duchu wypowiada się respondent C, stwierdzający: „*Nasz drugi udziałowiec w spółce rosyjskiej mówił, że najważniejsze to mieć odpowiedni telefon. Sieć nieformalnych połączeń relacji, to na Wschodzie jest niezastąpione. Żadne kompetencje, żaden Harvard nie pomoże*”.

Schemat „zakulisowych wymiarów gospodarki” zakłada występowanie niekontrolowanych grup interesu, dysponujących zasobami niemożliwymi do osiągnięcia przez badane podmioty. Rodzi to sytuację niepewności, dla której racjonalnym działaniem staje się odmowa w niej udziału – niepodjęcie działań ma rzecz internacjonalizacji.

Drugą grupę schematów można określić „finansowym wymiarem działań gospodarczych”. W tym przypadku mamy do czynienia z kalkulacją zysków i strat, którą charakteryzuje wypowiedź respondenta F: *„Nam brakuje pewnego zaplecza finansowego. Bo ta działalność jest, wbrew pozorom, działalnością sezonową. Mamy większość sprzedaży w miesiącach wakacyjnych, teraz idzie grudzień, styczeń i luty.(...) W tej sytuacji ewentualne koszty na szkolenia itd. zjedzą wszelkie korzyści”*. W przedsiębiorstwie D nie funkcjonują sformalizowane przepisy, pracownicy znają swoje zadania. Z jednej strony kładzie się nacisk na bieżące działania, ale też dostrzega się wagę inwestowania zysków w rozwój produktu. Ten ostatni stanowi główną barierę wejścia na zewnętrzne rynki ze względu na czas, koszty transportu i regulacje prawne (wsparcie państwa). Nie bez znaczenia jest także bariera kompetencji językowych. Oba przedsiębiorstwa koncentrują swoje wysiłki na zaspokajaniu potrzeb lokalnego rynku i szukania na nim przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość i cenę. Właściciele posiadają wiedzę dotyczącą funkcjonowania na rynkach zewnętrznych i obecność tam, w ich opinii, wiąże się z bardzo dużym ryzykiem porażki finansowej. Rynek rodzimy daje większe poczucie bezpieczeństwa, a zdobyte doświadczenie pozwala zredukować prawdopodobieństwo niepowodzenia. Ponadto barierę stanowi produkt, którego transport na rynki zewnętrzne wiąże się z kosztami przerastającymi możliwości obu przedsiębiorstw. Właściciele obu firm są świadomi kompetencji niezbędnych do wejścia na rynki zewnętrzne, ale uzyskiwane przychody i pozycja rynkowa są dla nich satysfakcjonujące. Ekspansja wiąże się dla nich z podjęciem zbyt wysokiego ryzyka finansowego.

Trzecią grupę schematów można określić mianem „biurokratyczno-kompetencyjnego wymiaru działań gospodarczych”. Respondent E stwierdza: *„Jesteśmy producentem leków i rejestracja tych leków jest w procedurze narodowej. Czyli tylko sprzedaż na terenie Polski”*. Wymiar kompetencyjny podkreśla respondent B, w którego przedsiębiorstwie wyszkolenie pracownika zajmuje trzy lata i staje się on kluczowym czynnikiem uzyskania przewagi rynkowej. Firma odczuwa braki fachowców, którzy jeszcze pod koniec ostatniej dekady XX wieku byli kształceni w przyzakładowej szkole. Postrzeganie biurokracji jako bariery „nie do przebycia” generuje postawę wyczekiwania, którą oddaje wypowiedź respondenta E: *„Nato miast, jeżeli któryś z krajów zachodnich byłby naszym produktem zainteresowany, no to na pewno by ktoś tam znalazł się i do nas przyjechał i prosił, że chce to robić. Ale wie pan, nikt nie zagwarantuje, że tam będzie taka sprzedaż, która by nam się opłacała, żebyśmy weszli do urzędu rejestracji i na nowo rejestrowali”*.

Ostatni – czwarty wymiar – można określić „prywatnym wymiarem życia”. Respondenci rzadko mówili o swoim życiu osobistym, a charakterystyczne stwierdzenie respondenta E brzmi następująco: *„Właściciel musi mieć chęci do tego, żeby wyjść na Zachód. A jeżeli u siebie nie widzi przyszłości, bo nie ma młodego następcy ... Więc my stoimy też na takim poziomie, który jest wystarczający”*. Brak perspektywy sukcesji firmy sprzyja, jak się wydaje, poczuciu niepewności, co nie skłania do uruchomienia procesów internacjonalizacji.

Wyróżnione schematy, z różnym natężeniem, występują wśród wszystkich respondentów wzajemnie się wzmacniając, co może sprzyjać efektowi „samospełniającego się proroctwa”. Odnosząc się do kwestii racjonalności, rozumianej jako funkcja użyteczności, należy podkreślić warunek spójności ją konstytuującej. Badani przedsiębiorcy dokonują wyboru pomiędzy:

- a) znanym wymiarem gospodarki a nieznanymi im kulisami;
- b) przewidywalnymi przychodami a niepewnym zyskiem;
- c) znanymi procedurami a nieprzewidywalną biurokracją;
- d) stabilnością firmy a niepewną sukcesją.

Zgodnie z wcześniej przytoczoną koncepcją racjonalności człowiek jest istotą poszukującą nie optimum lecz satysfakcji. Można przypuszczać, że zaprezentowane schematy respondentów pozwalają ją osiągnąć.

## 7. WNIOSKI

Analizując schematy myślenia innych ludzi, badacz może wpaść w pułapkę swoich schematów, narzucając interpretację rzeczywistości innym. Jest to, generalnie rzecz ujmując, słaba strona analiz jakościowych opartych na koncepcji interakcjonizmu społecznego. Z drugiej jednak strony przekazany materiał może stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz. Wydaje się, że warto poświęcić w nich uwagę sposobowi postrzegania rzeczywistości gospodarczej, który to może stanowić barierę w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Badania jakościowe nie roszczą sobie pretensji do bycia reprezentatywnymi, nie można w oparciu o nie formułować zależności statystycznych. Można jedynie wykonać fragment „fotografii” rzeczywistości gospodarczej właściwej dla badanych firm. Można również zasugerować kierunek dla badań ilościowych tj. poszukiwania statystycznej siły związku pomiędzy schematami myślenia zarządzających, a ich gotowością do internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W prezentowanych badaniach bariery internacjonalizacji wynikały z funkcjonowania czterech schematów myślenia: „zakulisowy wymiar gospodarki”, „finansowy wymiar działań gospodarczych”, „biurokratyczno-kompetencyjny wymiar działań gospodarczych”, „prywatny wymiar życia”.

Schemat „zakulisowego wymiaru gospodarki” odwołuje się do doświadczeń, w których mechanizmem regulacji działań w sferze gospodarczej stają się nieformalne układy (często oparte na korupcji), a nie instrumenty rynkowe (jakość, cena itp.). Z czasem przybierają one formę „spiskowej wizji dziejów” przenoszonej na inne decyzje w sferze zarządzania. W tym schemacie myślenia świat działań gospodarczych jest dostępny dla nielicznych, a tym, którzy nie należą do układu pozostaje cieszyć się tym, co posiadają. W tej perspektywie internacjonalizacja jest niemożliwa, ponieważ jest ona zarezerwowana dla wąskiej grupy podmiotów.

W kolejnym schemacie – „finansowym wymiarze działań gospodarczych” – kluczową rolę odgrywa kalkulacja ekonomiczna, która jest najbliższa rynkowym regulacjom gospodarki. Opiera się ona na klasycznym rachunku zysków

i strat i w tym kontekście można mówić o zaniechaniu procesu internacjonalizacji w oparciu o racjonalność ekonomiczną.

Trzeci schemat myślenia – „biurokratyczno-kompetencyjny wymiar działań gospodarczych” – oparty jest na diagnozie działań rynkowych przez pryzmat administracyjnej interwencji państwa. Jej zadaniem jest ochrona rodzimych przedsiębiorców przed konkurencją zewnętrzną. Podobnie jak w poprzednim schemacie głównym czynnikiem wstrzymania procesów racjonalizacji jest kalkulacja ekonomiczna wzmocniona przekonaniem o niemożności przełamania barier biurokratycznych oraz kompetencyjnych.

W czwartym schemacie – „prywatny wymiar życia” – podstawą decyzji o internacjonalizacji są rodzinne uwarunkowania decydentów. Pojawia się, charakterystyczny dla firm rodzinnych, problem sukcesji firmy. Ekspansja na rynki zewnętrzne jawi się jako ryzyko utraty majątku, który ma zostać przekazany następnym pokoleniom.

Każdemu z tych wymiarów towarzyszy racjonalność oparta na wyborze użyteczności działań i poszukiwaniu satysfakcji z prowadzonej działalności gospodarczej. Z punktu widzenia polskiej gospodarki cieszyłby wzrost poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw, ponieważ jedną z jego konsekwencji jest podniesienie kompetencji, rozszerzenie zasobów firmy itp. Z drugiej jednak strony, mamy świat przedsiębiorców stawiających na pierwszym miejscu swoją satysfakcję z podejmowanych działań. Pozostaje kwestią do dyskusji, na ile państwo ma ingerować w owe działania, a na ile decyzje pozostawić menedżerom kierującym organizacjami gospodarczymi.

## LITERATURA

- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2007). *Psychologia społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernandez-Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
- Becker, G. (1990). *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cavusgil, S.T., & Nevin, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Czakon, W. (2011). *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (45-63). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2009). *Metody badań jakościowych*. Tom I, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dzik, B., & Tyszka, T. (2004). *Czy zachowania ludzi są racjonalne?*. W: Tyszka T. (red.). *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Goffman, E. (2011). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: PWN.
- Hałas, E. (2005). *Jaźń jako interakcja symboliczna a konstrukcjonistyczne koncepcje człowieka późnej nowoczesności*. W: E. Hałas & K. Konecki (red.), *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa*, (23-39). Warszawa: Scholar.

- Kahiya, E.T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
- Katsikeas, C.S., & Morgan, R.E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
- Krzemiński, I. (2000). *Co się dzieje między ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Literackie OPEN.
- Leonidou, L.C. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- March, M., & Simon, H. (1964). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWE.
- Moini, A.H. (1995). An Enquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model. *Journal of Small Business Management*, 33(3), 9-25.
- Morgan, R.E. (1997). Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2), 68-79.
- Ramsey, J.R., Barakat, L.L., Mitchell, M.C., Ganey, T., & Voloshin, O. (2016). The effects of past satisfaction and commitment on the future intention to internationalize. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 256-272.
- Schroath, F.W., & Korth, C.M. (1989). Managerial Barriers to the Internationalization of U.S. Property and Liability Insurers: Theory and Perspectives. *Journal of Risk and Insurance*, 56(4), 630-648.
- Sojak, R., & Wicenty, D. (2005). *Zagubiona rzeczywistość*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Suarez-Ortega, S.M., & Alamo-Vera, F.R. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), 258-279.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Uner, M.M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S.T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800-813.
- Winch, A., & Winch, S. (2010). *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*. Warszawa: Difin.
- Yannopoulos, P., & Kefalaki, M. (2010). Export barriers facing Canadian SMEs: The role of mental models. *Journal of Business and Policy Research*, 5(2), 54-68.

### **Mental models as a barrier to internationalisation of firms: research results**

**Abstract:** The objective of the article is to analyse the cognitive structures – mental models – which may constitute a barrier to the internationalisation of enterprises. The research question concerned identification of mental models creating a barrier to internationalisation. The method adopted in the research is a qualitative case study based primarily on in-depth interviews with managers/owners of firms, whose statements were then analysed in detail. The analysis identified four mental models: “backstage dimensions of the economy,” “financial dimension of economic activities”, “bureaucratic-competence dimension of economic activities”, “private dimension of life.” They constitute barriers to internationalization of firms and at the same time are the basis of rationality based on the perception of utility of actions undertaken by the surveyed managers. The test results are a good starting point for further analysis, which should focus on the perception of economic reality by managers/entrepreneurs, which can be a barrier in the process of internationalization of firms.

**Keywords:** internationalisation of firms; internationalization barriers; mental models; psychosocial determinants of internationalization; potential for internationalization

**JEL codes:** F23, L21