

Rafał Bołoz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Handlu Zagranicznego

rafalboloz@vp.pl

WPŁYW MODELI BIZNESU NA INTERNACJONALIZACJĘ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO NOWY OBSZAR BADAŃ – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja na gruncie teoretycznym związków między teorią modeli biznesu a teorią internacjonalizacji przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono i omówiono wspólne dla obu wymiarów ujęcia badawcze, takie jak: podejście zasobowe, ujęcie sieciowe oraz zarządczo-strategiczne. W kontekście przedstawionych perspektyw wypuklono obszary, gdzie teorie wykazują komplementarność oraz wchodzą ze sobą w interakcje.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstw, modele biznesu.

Klasyfikacja JEL: F23, D21.

THE IMPACT OF BUSINESS MODELS ON THE INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES AS A NEW AREA OF RESEARCH

Abstract: The aim of the paper is to identify the relationship between the paradigm of business models and the theory of internationalization – in a theoretical dimension. The paper presents research approaches that are common for both dimensions. In the context of the presented perspectives, the areas where theories show complementarity and interact with each other are emphasized.

Keywords: business model, internationalization theory.

Wstęp

Obecnie zarówno kwestie modeli biznesu, jak i internacjonalizacji przedsiębiorstw chętnie są podejmowane przez polskich i zagranicznych naukowców. Szczególnie w ostatnich latach dynamicznie rośnie liczba badań i publikacji na ten temat.

Co ciekawe, wymiar teoretyczny osadzony na styku teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz modeli biznesu (MB) nie jest obszarem szczególnych zainteresowań wśród badaczy. Przykładowo, dla wprowadzonej frazy *business model and internationalization* baza EBSCO – Business Source Complete – zwróciła jedynie 459 pozycji (08.01.2018). Dla porównania, dla hasła *internationalization system* odnalazł 30 118 publikacji, a dla terminu *business model* zwrócił aż 45 092 wyników. Nasuwa się zatem pytanie, czy skromna liczba publikacji na styku internacjonalizacji i modeli biznesu jest przyczyną niewielkiego potencjału tego obszaru czy raczej mamy do czynienia z wyłanianiem się nowej płaszczyzny badań.

Z uwagi na aktualność i istotność przedstawionej problematyki celem niniejszego artykułu jest identyfikacja na gruncie teoretycznym związków między teorią modeli biznesu a teorią internacjonalizacji przedsiębiorstw. Metodą badawczą zastosowaną w pracy jest kwerenda polskiej i zagranicznej literatury oraz dedukcja. Literatura z zakresu internacjonalizacji oraz modeli biznesu to publikacje najczęściej cytowanych polskich i zagranicznych autorów – przedstawicieli obu teorii. Następnie przeprowadzono przegląd perspektyw badawczych wykorzystywanych w badaniach nad modelami biznesu, jednocześnie identyfikując ujęcia najczęściej stosowane i opisywane w literaturze przedmiotu. Analogiczne kroki podjęto na gruncie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd i selekcja najważniejszych perspektyw badawczych. Na tej podstawie dokonano identyfikacji wspólnych perspektyw badawczych obecnych w obu teoriach. Następnie, na płaszczyźnie wspólnych perspektyw, dokonano eksploracji związków między teoriami w kontekście wpływu modeli biznesu na internacjonalizację przedsiębiorstw. Uzupełnieniem powyższych działań był przegląd literatury odnoszącej się wprost do wymiaru osadzonego na styku teorii internacjonalizacji i modeli biznesu. Wspomniany przegląd pozwolił zidentyfikować lukę badawczą, a następnie stał się punktem wyjścia do dalszy rozważań.

1. Na styku teorii modeli biznesu i internacjonalizacji – zarys luki badawczej

Modele biznesu w teorii nauk o zarządzaniu są bardzo młodym nurtem, faktycznie powstałym w latach 90. XX wieku na skutek dynamicznego rozwoju Internetu (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk, 2008). Biorąc pod uwagę wiek nurtu *versus* zainteresowanie nim, liczba publikacji (45 092) w tym wymiarze jest imponująca. Z kolei od lat 70. XX wieku teoria internacjonalizacji przedsiębiorstw również przeżywa rozkwit, a powstanie nowych perspektyw badawczych na jej gruncie, takich jak np. podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej, dynamizuje jej rozwój (Wach, 2012). Co ciekawe, aż 79% publikacji (363 pozycji w bazie EBSCO – Business Source Complete) osadzonych między modelami biznesu a internacjonalizacją zostało wydanych w latach 2007–2018, co świadczy o szczególnym zainteresowaniu tą tematyką w ostatnim czasie. Za istotnością tego zjawiska świadczą również argumenty po stronie samej praktyki biznesowej, która sugeruje silne związki modeli biznesu z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Takie firmy jak Amazon, Google, Starbucks, Netflix, Dropbox nie osiągnęłyby globalnego sukcesu bez innowacyjnych modeli biznesu (Gassmann, Frankenberger i Csik, 2014).

Jeżeli chodzi o wspólny wymiar teoretyczny internacjonalizacji i modeli biznesu, w literaturze przedmiotu bada się to zjawisko z dwóch perspektyw¹ (tabela):

- ujęcie statyczne (internacjonalizacja = modele biznesu),
- ujęcie dynamiczne (internacjonalizacja $\Rightarrow$ modele biznesu; modele biznesu $\Rightarrow$ internacjonalizacja).

W przypadku pierwszego podejścia – statycznego można powiedzieć, że badania są prowadzone na metapoziomie, gdzie analizuje się modele biznesu przedsiębiorstw już zinternacjonalizowanych. Na tej płaszczyźnie, dociekania naukowców koncentrują się na funkcjonowaniu modeli przedsiębiorstw międzynarodowych i globalnych w ujęciu holistycznym (Rymarczyk, 2017).

W ujęciu dynamicznym z kolei mamy do czynienia z dwojakim rodzajem dociekań. Pierwszy to badanie wpływu procesu internacjonalizacji na modele biznesu, natomiast drugi przebiega w przeciwnym kierunku: wpływ modeli biznesu na internacjonalizację przedsiębiorstw.

¹ Klasyfikacja dokonana na podstawie przeglądu badań zawartych w tabeli.

Jak wynika z tabeli, prace przyjmujące tę pierwszą perspektywę (internacjonalizacja $\Rightarrow$ modele biznesu) stanowią znaczną część dociekań (9 z 18 zidentyfikowanych badań) z i tak niewielkiej grupy opracowań zajmujących się tym obszarem. Naukowcy w tym przypadku skupiają się głównie na badaniu zmian zachodzących w modelach biznesu na skutek zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa. Konieczność wejścia na nowe rynki wymaga uwzględnienia nowych warunków prowadzenia działalności *sensu largo*, w celu dostosowania modelu biznesu organizacji.

Jeżeli chodzi o odwrotny kierunek badań, gdzie modele biznesu same w sobie są przyczyną internacjonalizacji przedsiębiorstw, występuje tutaj jedynie garstka opracowań. Tak zdiagnozowana luka badawcza (modele biznesu $\Rightarrow$ internacjonalizacja) będzie przedmiotem rozważań dalszej części opracowania.

Przegląd wybranych badań z obszaru relacji modeli biznesu z internacjonalizacją przedsiębiorstw

Autor	Perspektywa badawcza	Metodyka i próba badawcza	Przedmiot badań
Dunford, Palmer i Benveniste (2010)	internacjonalizacja $\Rightarrow$ MB	badania jakościowe wzdłużne – 1 przedsiębiorstwo (ING Direct)	badanie strategii replikacji modelu biznesu na nowych rynkach w kontekście wcześniejszej i szybkiej internacjonalizacji grupy ING Direct
Khokar i Stalbrand (2016)	internacjonalizacja $\Rightarrow$ MB	badania jakościowe – 1 przedsiębiorstwo (AkzoNobel)	wzorce identyfikacji możliwości wzrostu (szans) na nowych rynkach
Zarei, Nasseri i Tajeddin (2011)	MB $\Rightarrow$ internacjonalizacja	badania jakościowe – 44 Irańskie MSP z branży TIK	identyfikacja najlepszych praktyk funkcjonowania modeli biznesu sieci w kontekście internacjonalizacji MSP
Winterhalter, Marco, Zeschky i Gassmann (2016)	internacjonalizacja $\Rightarrow$ MB	badania jakościowe – 11 przedsiębiorstw	dostosowanie modelu biznesu do specyfiki rynków rozwijających się w kontekście internacjonalizacji
Guercini i Milanesi (2017)	MB $\Rightarrow$ internacjonalizacja	badania jakościowe – 1 włoskie przedsiębiorstwo	identyfikacja wzorca MB w branży modowej a następnie badanie związków między wzorcem a internacjonalizacją

Autor	Perspektywa badawcza	Metodyka i próba badawcza	Przedmiot badań
Cao, Navare i Jin (2017)	internacjonalizacja ⇒ MB	badania jakościowe – 15 globalnych przedsiębiorstw handlowych	badanie zmian zachodzących w modelach biznesu na skutek zagranicznej ekspansji
Zähringer, Niederberger, Blind i Schletz (2011)	internacjonalizacja ⇒ MB	badania jakościowe – 1 przedsiębiorstwo (Zwick GmbH & Co. KG)	badanie poszukuje odpowiedzi na pytanie: jaki MB będzie miał zastosowanie dla producentów maszyn przemysłowych w obszarze świadczonych przez nie usług serwisowych na rynkach międzynarodowych
Anwar (2015)	internacjonalizacja = MB	badania jakościowe wzdłużne – 3 przedsiębiorstwa	badanie źródeł międzynarodowego sukcesu w kontekście innowacyjnych modeli biznesu
Landau, Karna i Sailer (2016)	internacjonalizacja ⇒ MB	badania jakościowe wzdłużne – 1 przedsiębiorstwo	badanie dostosowywania modelu biznesu do specyfiki rynku rozwijającego się
Mets (2009)	internacjonalizacja = MB	badania jakościowe – 3 przedsiębiorstwa	badania <i>Born Globals</i> (BGs) w kontekście wewnętrznych mechanizmów związanych z wiedzą i modelami biznesu
Mets i Kelly (2011)	MB ⇒ internacjonalizacja	badania jakościowe – 7 przedsiębiorstw	badanie warunków umożliwiających wdrożenie modeli biznesu BGs zanim zaczęły być globalne
Alon i Lattemann (2016)	MB ⇒ internacjonalizacja	badania jakościowe – 1 przedsiębiorstwo (Tchibo)	badanie przyczyn międzynarodowego sukcesu w kontekście stosowanego modelu biznesu – hybrydowej franczyzy.
Campbell, Danilovic, Halila i Hovskog (2013)	internacjonalizacja ⇒ MB	badania jakościowe – 3 przedsiębiorstwa	badanie stosowanych modeli biznesu na rynkach wschodzących
Yahagi i Kar (2009)	internacjonalizacja ⇒ MB	badania jakościowe – 1 przedsiębiorstwo (Seven-Eleven)	badanie wpływu internacjonalizacji przedsiębiorstwa na procesy adaptacji modelu biznesu do wymagań nowych rynków

Autor	Perspektywa badawcza	Metodyka i próba badawcza	Przedmiot badań
Child i in. (2017)	internacjonalizacja = MB	badania ilościowe – 180 MSP	eksploracja modeli biznesu stosowanych w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw
Kollmann i Christofor (2014)	MB $\Rightarrow$ internacjonalizacja	badania ilościowe – 66 przedsiębiorstw z branży TIK	badanie wpływu modeli biznesu na internacjonalizację przedsiębiorstw; w badaniu MB stanowił jeden z wielu czynników wpływających na internacjonalizację
Kraus, Brem, Schuessler, Schuessler i Niemand (2017)	MB $\Rightarrow$ internacjonalizacja	badania jakościowe – 11 firm, ilościowe – 252 firmy	badanie modeli biznesu w kontekście ekspansji zagranicznej BGs
Dziubińska (2016)	internacjonalizacja $\Rightarrow$ MB	badanie jakościowe – 5 przedsiębiorstw	zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw w kontekście wejścia na rynki wyłaniające się

Źródło: Na podstawie literatury cytowanej w tabeli.

2. Główne perspektywy badawcze modeli biznesu i internacjonalizacji przedsiębiorstw

Teoria internacjonalizacji przedsiębiorstw jest znacznie starszym nurtem niż koncepcja modeli biznesu, a jej korzenie sięgają teorii kosztów absolutnych Smitha oraz kosztów komparatywnych Ricarda powstałych w drugiej połowie XVIII wieku (Przybylska, 2013). Podwalinami tego nurtu były teorie handlu zagranicznego osadzone w dyscyplinie ekonomii. Jednak o wyodrębnieniu internacjonalizacji jako niezależnego kierunku badań możemy mówić dopiero od końca lat 50. XX wieku (Wach, 2012). Dalsze rozważania naukowców przeniosły się z płaszczyzny makroekonomicznej na poziom mikro, skupiając się na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych korporacji transnarodowych (Gorynia i Jankowska, 2007). Kamieniem milowym w rozwoju teorii było pojawienie się tzw. podejścia etapowego w latach 70. XX wieku za sprawą Johansona, Valhnego i Wiedersheima (Daszkiewicz, 2015). Co ciekawe, była to pierwsza teoria opisująca internacjonalizację

małych i średnich przedsiębiorstw (Daszkiewicz, 2015). Kolejne perspektywy badawcze pojawiające się w latach 80. i 90. XX wieku, miały decydujący wpływ na dalsze kierunki rozwoju tej teorii. Czerpały one zarówno z dorobku teoretycznego dyscypliny nauk o zarządzaniu, jak i z ekonomii (Wach, 2012).

Modele biznesu jako nowy obszar badań wykrystalizowały się w konsekwencji powstania i dynamicznego rozwoju internetu w latach 90. XX wieku² (Jabłoński, 2015). Termin ten początkowo był mocno związany z branżą technologii informacyjnych, by potem stać się częścią dyscypliny nauk o zarządzaniu (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska i Witek-Hajduk, 2008). Modele biznesu jako nowy nurt zostały osadzone w obszarze zarządzania strategicznego (Bagrij, 2015) z uwagi na ich silne teoretyczne związki ze strategią przedsiębiorstwa, *notabene* niejednokrotnie podnoszone przez wielu badaczy tego obszaru (Teece, 2010).

Zarówno na gruncie teorii internacjonalizacji, jak i nurtu modeli biznesu mamy do czynienia z wieloma perspektywami badawczymi. O ile na płaszczyźnie umiędzynarodowienia w środowisku naukowym istnieje konsensus co do głównych nurtów (Wach, 2012), o tyle w wymiarze modeli biznesu brakuje na tym polu jednomyślności³. Świadczyć o tym może wielość podejść prezentowanych przez różnych badaczy tego nurtu. Dla przykładu, Zott, Amit i Massa (2011) proponują cztery perspektywy postrzegania modeli biznesu jako: (A) nowy, odrębny obiekt analizy; (B) system opisujący, w jaki sposób firma generuje zyski; (C) działania firmy i jej partnerów wpływające na konceptualizację proponowanych modeli biznesu; (D) wyjaśnienie sposobu tworzenia i przechwytywania wartości przez organizację. Grzywa (2015) wymienia trzy płaszczyzny rozważań nad modelami biznesu: (A) perspektywę wyborów (poziom strategiczny); (B) perspektywę systemu działań firmy (poziom organizacyjny); (C) perspektywę normatywną (poziom operacyjny). Z kolei Jabłoński (2016) wymienia aż 13 podejść do kwestii rozumienia modeli biznesu, w tym m.in. perspektywę tworzenia wartości (podejście zasobowe), sieciowe modele biznesu, modele powiązane ze strategią przedsiębiorstwa.

² Co ciekawe, termin „model biznesu” został użyty pierwszy raz ponad 30 lat wcześniej przez Bellmana, Clarka, Malcolma, Crafta i Riccardiego (1957), ale w kontekście symulacji i modeli matematycznych.

³ Problem kompatybilności teorii w nurcie modeli biznesu występuje również na innych podstawowych poziomach teoretycznych, jak definicja MB, klasyfikacja czy elementy konstytuujące model biznesu. Szerzej na ten temat w pracy poświęconej tej problematyce: (Bołoz, 2017).

Nawiązując do poprzedniego wyводу, na gruncie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw można wyróżnić w zasadzie pięć podstawowych ujęć najczęściej przywoływanych przez badaczy tego nurtu: (1) podejście etapowe; (2) perspektywę zasobową; (3) ujęcie sieciowe; (4) konwencję zarządczo-strategiczną; (5) podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej (Chandra i Wilkinson, 2017; Costa, Soares i Pinho de Sousa, 2017; Hilmersson, Johanson, Lundberg i Papaioannou, 2017; Ruzzier, Hirsch i Antoncic, 2006; Wach, 2012; Witek-Hajduk, 2010). Ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego opracowania wybrano trzy główne perspektywy badawcze funkcjonujące w obu teoriach: podejście zasobowe, sieciowe oraz zarządczo-strategiczne. Jednocześnie wymienione podejścia wydają się szczególnie interesujące w kontekście poszukiwania związków między teorią internacjonalizacji i modeli biznesu.

2.1. Podejście zasobowe

Ujęcie zasobowe w swojej koncepcji nawiązuje do teorii rozwoju przedsiębiorstwa Penrose oraz teorii zasobowej zależności firmy Pfeffera i Salancika, zmodyfikowanej potem w zasobową teorię przedsiębiorstwa oraz zasobowe podejście do trwałej przewagi konkurencyjnej Barneya (Czakov, 2010), osadzonej w zarządzaniu strategicznym. W uproszczeniu, idea podejścia zasobowego jest oparta na założeniu, że wzrost przedsiębiorstwa jest determinowany przez posiadane przez nie unikatowe kompetencje, zasoby (głównie niematerialne) oraz zdolności (Flaszewska i Zakrzewska-Bielawska, 2013). Z założeń szkoły zasobowej wynika, że organizacje są zróżnicowane, ponieważ posiadają odmienne zasoby i kompetencje, a sposób ich łączenia i wykorzystania będzie przynosić inne efekty, co jest podstawą osiągania przewagi konkurencyjnej. Zatem każda firma tworzy własną, unikatową ścieżkę rozwoju (Barney, 1991).

Na gruncie poszczególnych teorii ujęcie zasobowe jest przedstawiane z różnych perspektyw. Podejście teorii internacjonalizacji jest oparte na głównych założeniach tej szkoły, mianowicie że to unikatowe zasoby oraz niepowtarzalny sposób ich wykorzystania są przyczyną internacjonalizacji (Przybylska, 2013). Nieco inaczej rzecz się ma w wymiarze modeli biznesu.

Współcześnie w teorii modeli biznesu mocno lansowane jest podejście oparte na koncepcji wartości (Rudny, 2013) znajdującej swoje korzenie w podejściu zasobowym (Bagrij, 2015). Według tej konwencji model biznesu przedstawia, jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytyje wartości (Osterwalder i Pigneur, 2010; Teece, 2010).

Wartość należy tutaj rozumieć w *sensie largo*. W obszarze tworzenia wartości będą to zarówno produkty, jak i wartości estetyczne, emocjonalne, ekonomiczne (Falencikowski i Nogalski, 2015), *de facto* wszystko to, co klient oraz – szerzej – interesariusze otrzymują wraz z produktem/usługą od przedsiębiorstwa. Przechwytywanie wartości również należy rozumieć bardzo szeroko, ponieważ dzisiaj organizacja, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, prócz generowania zysków ze sprzedaży swoich produktów przechwytyuje, a następnie wykorzystuje informacje o swoich klientach, ich preferencjach, zachowaniach, eksploatuje wiedzę swoich pracowników oraz wiedzę samych klientów, tworzoną na różnych poziomach i etapach oraz w różnych miejscach łańcucha wartości. Podobnie jest z dostarczaniem wartości. Termin ten obejmuje zarówno kanały dystrybucji, którymi tworzone wartości docierają do interesariuszy, jak i strumienie, dzięki którym organizacja przechwytyuje wartości (Teece, 2010)⁴.

Zatem tworzenie coraz większej wartości dla interesariuszy firmy pozwala przedsiębiorstwu na jej wzrost, za sprawą chociażby zwiększenia wolumenu sprzedaży i obsługi coraz większej liczby klientów. Z kolei wysoki poziom przechwytywania wartości umożliwia organizacji „przekuwanie” zatrzymanej wartości w rozwój firmy poprzez reinwestycje środków oraz wykorzystanie przechwyconych wartości niematerialnych do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Konkludując, koncepcja wartości jest ideą tłumaczącą wzrost przedsiębiorstwa z perspektywy modelu biznesu organizacji. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że szkoła zasobowa nie powstała na potrzeby teorii internacjonalizacji ani modeli biznesu. Podejście zasobowe jest jednym z głównych nurtów w naukach o zarządzaniu tłumaczącym właśnie przyczyny wzrostu przedsiębiorstwa.

Na płaszczyźnie internacjonalizacji wielu naukowców w swoich pracach przyjmuje założenie, że wzrost przedsiębiorstwa determinuje jego umiędzynarodowienie (Daszkiewicz i Wach, 2013), adaptując tym samym opracowane przez Barneya podstawowe założenia szkoły zasobowej na grunt

⁴ Koncepcja wartości z uwagi na swoją uniwersalność staje się obecnie główną osią teoretyczną modeli biznesu, ponadto przemawia za nią kilka argumentów. Po pierwsze, koncepcja wartości jest koncepcją prostą, składającą się jedynie z trzech elementów. Po drugie, jest koncepcją kompletną, ponieważ jej komponenty tworzą zamknięty zbiór. Ową kompletność trafnie określił Oliński (2016a) stwierdzając, że za pomocą tych trzech elementów *de facto* można opisać każdy funkcjonujący biznes. W końcu po trzecie, przyjęcie proponowanej perspektywy patrzenia na praktykę biznesową pozwala dogłębnie zrozumieć mechanizmy stojące za danym modelem biznesu. Ciekawe przykłady w obszarze tworzenia i przechwytywania wartości opisuje Falencikowski i Nogalski (2015).

teorii internacjonalizacji. Zatem jeżeli teoria internacjonalizacji wykorzystuje podejście zasobowe, ponieważ tłumaczy przyczyny wzrostu przedsiębiorstwa, a koncepcja wartości wyjaśnia przyczyny wzrostu organizacji, ale z perspektywy jej modelu biznesu, istnieją przesłanki teoretyczne, aby wykorzystać koncepcję wartości w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw.

Kolejną przesłankę teoretyczną sugerującą wpływ modeli biznesu na internacjonalizację przedsiębiorstw z perspektywy podejścia zasobowego dostarczają Falencikowski i Nogalski (2011, za: Bagrij, 2015), którzy w swoich badaniach wykazali, że nurt modeli biznesu jest silnie związany z podejściem zasobowym, co ciekawe, uznając sam model jako zasób organizacji. Idąc tym tokiem myślenia, zgodnie z ideą szkoły zasobowej, model biznesu (zasób) jest unikatową wartością przedsiębiorstwa, a sposób jego wykorzystania i łączenia z innymi zasobami firmy (technologią, środkami finansowymi, wartościami niematerialnymi itd.) prowadzi do przewagi konkurencyjnej i wzrostu przedsiębiorstwa. Przenosząc powyższy wywód na grunt teorii internacjonalizacji, model biznesu jako zasób niematerialny może być w teorii przyczyną internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

2.2. Podejście sieciowe

Podejście sieciowe w naukach o zarządzaniu jest odzwierciedleniem przesunięcia środka ciężkości w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej z wnętrza organizacji (podejście zasobowe) poza jego granice (Czakon, 2015). Ujęcie sieciowe funkcjonujące zarówno w teorii modeli biznesu, jak i internacjonalizacji przedsiębiorstw, jest oparte na koncepcji organizacji sieciowej. Myśl przewodnia tego podejścia akcentuje znaczenie całokształtu kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem tworzących sieć powiązań z podmiotami. Sieć biznesowa jest tutaj rozumiana jako zbiór długoterminowych relacji pomiędzy aktorami rynku o charakterze formalnym i nieformalnym (Ratajczak-Mrozek, 2009).

Podejście sieciowe do teorii internacjonalizacji zostało zaimplementowane od końca lat 80. XX wieku (Daszkiewicz, 2016). Przyczyn umiędzynarodowienia doszukuje się tutaj właśnie w powiązaniach organizacyjnych (Wach, 2012), a sam proces internacjonalizacji rozpatruje się z perspektywy nie pojedynczego przedsiębiorstwa, lecz grupy współpracujących ze sobą podmiotów (Przybylska, 2013). W podejściu sieciowym uwypukla się rolę zasobów niematerialnych (Krzewicki, 2016), podobnie zresztą jak w perspektywie zasobowej, w tym głównie rolę wiedzy, informacji, doświadcze-

nia, *know-how*. Coviello i Munro (1997) podkreślają, że w teorii internacjonalizacji sieć jest „pomostem na zagraniczne rynki”, jest pewnego rodzaju wartością dodaną. Sieć pełni funkcję źródła wiedzy m.in. na temat rynków międzynarodowych, której zdobycie w przypadku braku przynależności do takiego układu wymagałoby ponoszenia dużych kosztów, a sam proces umiędzynarodowienia trwałoby znacznie dłużej.

Wykorzystanie podejścia sieciowego wśród badaczy w kontekście modeli biznesu jest obecnie obszarem nowym i słabo rozpoznany (Czakon, 2015; Falencikowski i Nogalski, 2015; Jabłoński, 2013; Oliński, 2016a, b). Jednak współczesne znaczenie tego nowego nurtu najlepiej zobrazował Czakon (2015). W swych teoretycznych rozważaniach na temat przyszłych kierunków badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi wskazał, że to właśnie sieciowe modele biznesu internalizują dotychczasowe nurty w tym obszarze dociekań, nazywając je wręcz „cezurą” w rozwoju teorii nauk o zarządzaniu.

Wiele badań w tym zakresie jest prowadzonych z perspektywy logiki tworzenia i przechwytywania wartości z poziomu całej sieci (Dyduch i Bratnicki, 2015). Taki układ można rozumieć jako metamodel biznesu sieci.

W podejściu sieciowym kwestia tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości nie jest uzależniona jedynie od zasobów jednego przedsiębiorstwa – modelu biznesu, który *de facto* jest logiczną architekturą wykorzystującą zasoby do realizowania celów biznesowych. Koncepcja wartości jest również zależna od umiejętnego wykorzystania zasobów obcych. Zatem mechanizm tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości tzw. metamodelu sieci w dużej mierze będzie się opierał na jakości połączeń pomiędzy jego podmiotami. Jakość tych połączeń będzie odzwierciedlać zdolność sieci do wykorzystania i łączenia własnych oraz cudzych zasobów jej uczestników (Dyduch i Bratnicki, 2015). To właśnie na tych połączeniach jest oparty mechanizm tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości. To, ile wartości sieć będzie w stanie wygenerować i przechwycić oraz jak te akcenty zostaną rozłożone na poszczególne elementy (partnerów) sieci, będzie decydować o konkurencyjności tego układu. Ważny jest tutaj aspekt rozkładu tych strumieni⁵ oraz kwestie wzajemnego dopasowania poszczególnych modeli biznesu partnerów. Zatem jeżeli mechanizm tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnych efektów dla swojej sieci, a dla danego członka sieci rozkład profitów *sensu largo* z tego mechanizmu jest korzystny, to sieć będzie dla

⁵ Dane przedsiębiorstwo, będące członkiem sieci, może tworzyć dużą wartość, a jednocześnie niewiele wartości dla siebie przechwytywać, i odwrotnie.

takiego przedsiębiorstwa właśnie „pomostem na zagraniczne rynki” (Coviello i Munro, 1997). Dlaczego? Można tutaj nawiązać wprost do kwestii wynoszonych w teorii internacjonalizacji na piedestał, czyli do zdobywania wiedzy o nowych rynkach, wiedzy ukrytej, wiedzy aplikacyjnej. Działanie mechanizmu tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości w sieci na korzyść danego przedsiębiorstwa umożliwi mu przechwytywanie tych wartości związanych z wiedzą, które w danym momencie są dla niego najcenniejsze w kontekście jego internacjonalizacji. Należy pamiętać, że przedsiębiorstwo może przechwytywać przeróżne wartości, a co za tym idzie, zróżnicowaną wiedzę pochodzącą z odmiennych źródeł. Warto zaznaczyć, że logika tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości nie jest *sensu stricte* ukierunkowana jedynie na relacje sieć-klient, ale – jak już wcześniej wspomniano – efekty działania tego mechanizmu dokonują się na wielu poziomach i w wielu układach, jak np. sieć-partnerzy, sieć-otoczenie instytucjonalne, sieć-społeczeństwo.

2.3. Podejście zarządczo-strategiczne

Jak zauważa Wach (2012), na gruncie teorii internacjonalizacji ostatnia dekada obfitowała w badania wykorzystujące przede wszystkim aspekty myślenia strategicznego, których wypadkową są strategie internacjonalizacji stosowane przez organizacje. W nurcie podejścia, które sam określił jako zarządczo-strategiczne, prócz wspomnianego myślenia strategicznego wyodrębnił jeszcze dwa kierunki badań (ibid.): (1) problematykę procesów decyzyjnych organizacji w kontekście wchodzenia na nowe rynki; (2) szeroko rozumiane czynniki menadżersko-organizacyjne wpływające na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa (np. wpływ internacjonalizacji na zmiany struktury organizacyjnej). Na potrzeby dalszych rozważań pojęcie strategia będzie używane również w kontekście strategii internacjonalizacji. Podejście Wach (2016) w tym aspekcie tłumaczące, że badania empiryczne potwierdzają, iż przejęta strategia umiędzynarodowienia jest najczęściej efektem realizacji strategii przedsiębiorstwa na rynku krajowym, uprawnia do przyjęcia takiego założenia.

Według Czakona (2015) najnowsze badania nauk o zarządzaniu wskazują na przesunięcie orientacji ze strategii na modele biznesu. W tym miejscu warto postawić pytania: Jakie są przyczyny tego zwrotu? Czy model biznesu zastąpi strategię? Czym jest model, a czym strategia? Odpowiedzi na te pytania pozwolą we właściwy sposób „ustawić” model biznesu w kontekście strategii organizacji na gruncie rozważań teoretycznych.

Trafnego argumentu za zmianą orientacji ze strategii na model biznesu dostarcza sam rynek. Przykłady udanych implementacji innowacyjnych modeli biznesu w takich firmach jak Google, Amazon, Apple, które *de facto* są obecnie najcenniejszymi markami na świecie według rankingu BrandZ (2017) świadczą o tym, że dzisiaj to nie strategia, lecz model biznesu jest główną osią konkutowania pomiędzy firmami. Jabłoński (2015) pisze wręcz, że mamy obecnie do czynienia z konkutowaniem nie pomiędzy przedsiębiorstwami, lecz między modelami biznesu przedsiębiorstw.

Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że model biznesu nie jest substytutem strategii organizacji, jest w stosunku do niej obiektem komplementarnym (Zott, Amit i Massa, 2011). W środowisku naukowym określenie granic teoretycznych pomiędzy strategią a modelem biznesu urasta do rangi problemu milenijnego, podejmowanego przez bardzo dużą grupę badaczy (Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Falencikowski, 2013; Magretta, 2002; Rudny, 2016; Teece, 2010; Oliński, 2016c, Zott i Amit, 2008; Zott, Amit i Massa, 2011;). Wystarczy w tym miejscu dodać, że obok dyskusji nad koncepcyjnym przebiegiem tych granic (role, funkcje, zadania, cele) już na poziomie ontologicznym występuje problem komplikujący rozważania w tej materii. W kwestii podstawowej warstwy dociekań – zdefiniowania obu pojęć – mamy do czynienia z całymi grupami definicji (Falencikowski, 2013). Abstrahując jednak od wielości podejść i stanowisk naukowców badających tę sferę, na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto w uproszczeniu, że strategia to „plan działania” (Wach, 2016) zorientowany na przyszłość przedsiębiorstwa, natomiast model biznesu jest pewnego rodzaju stanem, terażniejszością organizacji (Doligalski, 2014), przedstawiającą logikę tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości (Osterwalder i Pigneur, 2010). Zgodnie z takim rozumowaniem to strategia określa długofalowe cele i kierunki działań w taki sposób, aby organizacja osiągnęła przewagę konkurencyjną w długim okresie. Zatem strategia będzie niejako „ustawiać” kierunek działania mechanizmu tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości (modelu biznesu) w taki sposób, aby organizacja stała się w przyszłości tym, czym chce być. Konkludując, przyjęta perspektywa pozwala traktować model biznesu jako dźwignię do realizacji strategii przedsiębiorstwa (Sandberg, 2002 za: Jabłoński, 2015). Z tego wynika, że model biznesu jest integralną częścią strategii, narzędziem umożliwiającym jej implementację. Zatem jeżeli na gruncie teorii internacjonalizacji chętnie podejmuje się badania w zakresie wpływu strategii na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, a zgodnie z przedstawionym wywodem model biznesu jest narzędziem i integralnym elementem strategii, wpływ modeli

biznesu na proces internacjonalizacji może być w przyszłości nową i ciekawą płaszczyzną badawczą.

Zakończenie

Na łamach niniejszego artykułu, z uwagi na ograniczenia objętościowe, kwestie związków między modelami biznesu oraz internacjonalizacją zostały jedynie zasygnalizowane. Jednak na płaszczyźnie trzech wymienionych perspektyw badawczych: szkoły zasobowej, ujęcia sieciowego i podejścia zarządczo-strategicznego, można dostrzec powiązania pomiędzy teoriami oraz ciekawe analogie, które sugerują nowe kierunki badań w tym aspekcie. Niemniej jednak, co należy wyraźnie podkreślić, są to rozważania natury czysto teoretycznej, nieoparte weryfikacją empiryczną, zatem mają charakter wskazówek dla dalszych dociekań.

Bezsprzecznie wiele analogii oraz relacji między obiema płaszczyznami teoretycznymi można doszukiwać się w innych perspektywach badawczych. Ciekawym kierunkiem badań w tym zakresie będzie szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej. Przykładowo, bardzo interesujący jest wątek genezy tzw. „urodzonych globalistów” oraz pojawienia się fenomenu modeli biznesu w kontekście zmian technologicznych związanych z komercjalizacją i dynamicznym rozwojem internetu przypadającym na lata 90. XX wieku. Atrakcyjnym obszarem badań będzie również analiza przypadków natychmiastowej i wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw na gruncie stosowanych przez nie modeli biznesu. Na pewno działa tutaj na wyobraźnię fakt, że wiele współczesnych modeli biznesu, aby osiągnąć opłacalność (przechwycić wystarczający rząd wartości umożliwiający ekspansję firmy), z góry zakłada dużą skalę działania, jak np. model *freemium* czy model wieloplatformowy stosowany przez Google. Kolejnym interesującym polem badawczym jest rola modeli biznesu w kontekście wpływu innowacji na internacjonalizację przedsiębiorstw. Warto w tym miejscu wspomnieć, że idea modeli biznesu zawdzięcza swój byt innowacjom teleinformatycznym i nierozzerwalnie wiąże się z wykorzystaniem oraz komercjalizacją innowacji.

Bibliografia

- Alon, I. i Lattemann, C. (2016). Tchibo goes global: Implementing a hybrid franchising strategy at Germany's leading coffee retailer. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(2), 18–30.
- Anwar, S. T. (2015). Super-connectors: A new model of internationalization from the MENA region. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 163–180.
- Bagrij, J. (2015). Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym. *Nauki o Zarządzaniu*, 3 (24), 9–19.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J. i Ricciardi, F. M. (1957). One the construction of a multi-stage. *Multi-Person Business Game*, 5(4), 469–503.
- Bołoz, R. (2017). Modele biznesu – istota, elementy i klasyfikacje. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 1(1), 99–117.
- BrandZ Top 100 Global Brands. (2017). *Most valuable global brands 2017*. Millward Brown.
- Campbell, D., Danilovic, M., Halila, F. i Hoveskog, M. (2013). The clash of business models in emerging economies: The case of wind energy industry in Africa. *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 10, 10–51.
- Cao, L., Navare, J. i Jin, Z. (2017). Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country. *International Business Review*.
- Chandra, Y. i Wilkinson, I. F. (2017). Firm internationalization from a network-centric complex-systems perspective. *Journal of World Business*, 52(5), 691–701.
- Chesbrough, H. i Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Boston: Harvard Business School.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P. i Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664–679.
- Costa, E., Soares, A. L. i Pinho de Sousa, J. (2017). Institutional networks for supporting the internationalisation of SMEs: the case of industrial business associations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1182–1202.
- Coviello, N. i Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
- Czakon, W. (2010). *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*. Katowice: Przegład Organizacji.
- Czakon, W. (2015). Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. *Studia Ekonomiczne*, 217, 9–18.

- Daszkiewicz, N. (2015). Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech. *Problemy Zarządzania*, 4(56), 68–81.
- Daszkiewicz, N. (2016). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Daszkiewicz, N. i Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Doligalski, T. (2014). *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Dunford, R., Palmer, I. i Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5–6), 655–674.
- Dyduch, W. i Bratnicki, M. (2015). Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci. Wałbrzych. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 77–93.
- Dziubińska, A. (2016). Strategie dostosowania modelu biznesowego przedsiębiorstw międzynarodowych w otoczeniu rynku wyłaniającego się. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Falencikowski, T. (2013). *Spójność modeli biznesu: koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.
- Falencikowski, T. i Nogalski, B. (2015). Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw-osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne. Wałbrzych. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 109–120.
- Flaszewska, S. i Zakrzewska-Bielawska A. (2013). Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. i Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Gołębiowski, T., Dudzik, T. M., Lewandowska, M. i Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, 10, 21–44.
- Grzywa, E. K. (2015). Modele biznesu w naukach o zarządzaniu – główne nurty badawcze. *Przegląd Organizacji*, 3, 20–26.
- Guercini, S. i Milanesi, M. (2017). Extreme luxury fashion: business model and internationalization process. *International Marketing Review*, 34(3), 403–424.
- Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: a theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117–135.
- Hilmer, M., Johanson, M., Lundberg, H. i Papaioannou, S. (2017). *Time, temporality, and internationalization: The relationship among point in time of, time to, and speed of international expansion*. American Marketing Association.

- Jabłoński, A. (2015). *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*. Warszawa: Difin.
- Jabłoński, A. (2016). Longitudinalne badania modeli biznesu przedsiębiorstw. Kraków. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 6 (954), 95–110.
- Jabłoński, M. (2013). *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Khokar, A. i Stalbrand, F. (2016). *Business model adaptation in emerging markets*. Chalmers University of Technology.
- Kollmann, T. i Christofor, J. (2014). International entrepreneurship in the network economy: Internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(1), 43–66.
- Kraus, S., Brem, A., Schuessler, M., Schuessler, F. i Niemand, T. (2017). Innovative born globals: Investigating the influence of their business models on international performance. *International Journal of Innovation Management*, 21(01), 1750005.
- Krzewicki, P. (2016). Empirical aspects of internationalization of Polish enterprises (Teoretyczne i empiryczne aspekty internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw). University of Warsaw. *Faculty of Management Research Reports*, 2 (22), 168–184.
- Landau, C., Karna, A. i Sailer, M. (2016). Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. *R&D Management*, 46(3), 480–503.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School.
- Mets, T. (2009). Creating global business model for knowledge-intensive SMEs: the small transition country cases. *Economics and Management*, 14, 466–475.
- Mets, T. i Kelli, A. (2011). Are hi-tech “born-global-s” really born global?. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 59, 81–94.
- Oliński, M. (2016a). *Tworzenie oraz przechwytywanie wartości w modelach biznesu – ujęcie relacyjne*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Oliński, M. (2016b). Model biznesu jako stymulanta innowacyjności-ujęcie relacyjne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 457.
- Oliński, M. (2016c). Model biznesu w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne*, 267, 118–127.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for Visionaries, game changers, and challengers*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- Przybylska, K. (2013). *Born Global nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Istota podejścia sieciowego. *Przegląd Organizacji*, 4.
- Rudny, W. (2013). Model biznesowy a tworzenie wartości. *Studia Ekonomiczne*, 141, 98–108.

- Rudny, W. (2016). *Business model innovation and value creation*. Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce, 3 (22). Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. i Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476–497.
- Rymarczyk, J. (2017). Modele biznesu międzynarodowego. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce* (s. 143–158). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. (2016). Strategiczne myślenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne*, 271, 28–42.
- Winterhalter, S., Zeschky, M. B. i Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R&D Management*, 46(3), 464–479.
- Witek-Hajduk, M. K. (2010). *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Yahagi, T. i Kar, M. (2009). The process of international business model transfer in the Seven-Eleven group: US-Japan-China. *Asia Pacific Business Review*, 15(1), 41–58.
- Zähringer, D., Niederberger, J., Blind, K. i Schletz, A. (2011). Revenue creation: business models for product-related services in international markets – the case of Zwick GmbH & Co. KG. *The Service Industries Journal*, 31(4), 629–641.
- Zarei, B., Nasser, H. i Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 299–315.
- Zott, C. i Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.
- Zott, C., Amit, R. i Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.