



indigit

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Rezultat 1

Metodologia i narzędzie samooceny
IN_DIGIT2EU

RAPORT Z REZULTATU 1

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Tytuł**dokumentu****Metodologia i narzędzie samooceny IN_DIGIT2EU**

Data wydania

Autor

Rūta Čiutienė

Współautorzy

Nazwa kontaktu

Rūta Čiutienė

Adres e-mail

ruta.ciutiene@ktu.lt

Organizacja

KTU

Status

Draft Final

Liczba stron

Słowa kluczowe

Rezultat, kompetencje, czynniki sukcesu, internacjonalizacja, samoocena, metodologia

Odbiorcy

Jedynie partnerzy Publiczny

Metoda dystrybucji

Email Internet

Status prywatności

Prywatny Publiczny **Historia**

Wersja Nr	Data	Zmieniony przez
1	08 05 2019	Rūta Čiutienė
2		
3		
etc		

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

SPIS TREŚCI

1. Opis Rezultatu.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2. Prezentacja rezultatów	5
2.1. Aktualny stan wiedzy.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2. Metodologia samooceny	17
2.3. Podręcznik użytkownika dla uczniów	23
2.4. Podręcznik użytkownika dla organizacji pośredniczących	

1. OPIS REZULTATU

Końcowym rezultatem projektu jest raport, w którym zawarte są definicje kluczowych czynników sukcesu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (tj. raport aktualnego stanu wiedzy), metodologia samooceny oraz propozycja przewodnika użytkownika, którego wersja ostateczna zostanie opracowana po wydaniu pierwszego szkicu projektu programu szkoleniowego

Pierwszym rezultatem O1 jest metodologia i narzędzie samooceny IN_DIGIT2EU, które zostały opracowane poprzez przeprowadzenie następujących działań:

O1 / A1 – przygotowanie raportu z aktualnego stanu wiedzy w zakresie oceny gotowości MŚP do internacjonalizacji w oparciu o najlepsze praktyki i badania empiryczne przeprowadzone do tej pory na całym świecie, tj. Definicje MŚP i internacjonalizacji, znaczenie MŚP dla gospodarki, środowisko dla internacjonalizacji, motywy i bariery dla internacjonalizacji oraz kompetencje w zakresie internacjonalizacji. W oparciu o najnowszy stan wiedzy opracowano metodologię samooceny.

O1 / A2 Metodologia i narzędzie samooceny. Opis narzędzia do samooceny składa się z trzech części:

1. Cele i zadania narzędzia samooceny.
2. Gotowość na proces internacjonalizacji. W tej części przedstawiono konkretne kompetencje, których osiągnięcie jest kluczowe dla sprawnego procesu internacjonalizacji i które mogą zostać wykorzystane do oceny gotowości MŚP do procesu internacjonalizacji
3. Proces samooceny. Ta część zawiera opis kroków niezbędnych do przeprowadzenia procesu samooceny i odpowiednich ścieżek szkolenia.

O1/A3 Stworzenie przewodnika do narzędzia samooceny. Zawiera instrukcje do przeprowadzenia samooceny, z której mogą korzystać użytkownicy końcowi (tj. uczący się (MŚP) i organizacje pośredniczące).

2 PREZENTACJA REZULTATÓW

2.1 GOTOWOŚĆ MŚP NA PROCES INTERNACJONALIZACJI (AKTUALNY STAN WIEDZY)

WSTĘP

Internacjonalizacja ma zasadnicze znaczenie dla przetrwania i prosperowania MŚP na coraz bardziej konkurencyjnym rynku i może przyczynić się do utrzymania zatrudnienia. Wiele MŚP przyjmuje ekspansję międzynarodową jako strategię wykorzystywania możliwości biznesowych oferowanych przez rynki docelowe i zwiększania przychodów, unikając konkurencyjnego lub przepełnionego rynku wewnętrznego. Ekspansja międzynarodowa jest jednak długotrwałym i skomplikowanym procesem, przez co często kończy się niepowodzeniem.

Internacjonalizacja MŚP została zbadana z różnych perspektyw: sektorów, barier, motywów, modeli internacjonalizacji, procesów, czynników sukcesu itp. Oczywistym jest, że skuteczna internacjonalizacja MŚP wymaga zdolności oraz konkretnych narzędzi praktycznych.

Raport obecnego stanu wiedzy składa się z czterech części:

1. **Definicje (MŚP, internacjonalizacja).** Ten dokument rozpoczyna się od wyjaśnienia definicji pojęć MŚP i internacjonalizacji.
2. **Znaczenie MŚP dla gospodarki.** Ta część zawiera dokument, w którym omówione jest znaczenie MŚP dla światowej gospodarki.
3. **Środowisko dla internacjonalizacji.** Ta część składa się z trzech rozdziałów, w których objęto tematy dotyczące motywów, barier i gotowości do procesu internacjonalizacji.



indigit

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Rozdział bada model motywów, barier zewnętrznych i wewnętrznych oraz sam proces internacjonalizacji MŚP.

4. **Wnioski.**

Ten projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Projekt lub publikacja odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

DEFINICJE (MŚP, INTERNACJONALIZACJA)

Według EUROSTATU przedsiębiorstwa można klasyfikować do różnych kategorii według ich wielkości; w tym celu można zastosować różne kryteria (np. liczbę pracowników, sumę bilansową, inwestycje), ale najczęściej występującym kryterium w kontekście statystycznym jest liczba zatrudnionych pracowników:

- **małe i średnie przedsiębiorstwa** (w skrócie MŚP) to przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników;

MŚP można podzielić na:

- mikroprzedsiębiorstwa: zatrudnionych mniej niż 10 pracowników;
- małe przedsiębiorstwa: zatrudnionych od 10 do 49 pracowników;
- średnie przedsiębiorstwa: zatrudnionych od 50 do 249 pracowników;
- duże przedsiębiorstwa: zatrudnionych 250 pracowników lub więcej.

Szybki rozwój globalizacji, zwiększona konkurencja między przedsiębiorstwami i zmiany otoczenia biznesowego zachęcają firmy do podjęcia decyzji o internacjonalizacji swojej działalności od samego początku lub po krótkim okresie od ich założenia. Zasadniczo **internacjonalizacja** przedsiębiorstw oznacza ich zaangażowanie w środowisku międzynarodowym. W literaturze możemy znaleźć bardziej szczegółowe definicje

- ❖ **internacjonalizacja** jako “proces zwiększania zaangażowania w operacje międzynarodowe” (Welch & Luostarinen, 1988);
- ❖ **internacjonalizacja** jako “proces dostosowywania działalności firmy (strategii, struktury i zasobów) do środowiska międzynarodowego” (Calof & Beamish, 1995);
- ❖ **internacjonalizacja** jako „proces zaangażowania firmy w transakcje międzynarodowe”, tj. Internacjonalizacja opiera się na formie i poziomie tego zaangażowania (Kubičková, 2014).

Internacjonalizacja to wymagający i skomplikowany proces powiązany z wysokim ryzykiem, dlatego też ograniczone zasoby MŚP stanowią główną barierę dla powodzenia ich ekspansji zagranicznej. MŚP mogą poradzić sobie z tymi przeszkodami, na przykład, stosując strategię różnicowania lub angażując się w sieci, co może być korzystne dla wszystkich partnerów (Hutchinson i in., 2006).

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

ZNACZENIE MŚP DLA GOSPODARKI

Globalnie małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są narzędziem służącym wzmocnieniu pozycji obywateli i wzrostu gospodarczego. MŚP są powiązane z szybkim wzrostem gospodarczym krajów na całym świecie (Schaper, 2002). Dostępne dane pokazują, że MŚP zajmują strategiczne miejsce we wzroście i rozwoju gospodarczym we wszystkich krajach (Abor i Quartey, 2010), stanowiąc aż 90% przedsiębiorstw w większości krajów na całym świecie. MŚP są siłą napędową wielu innowacji i przyczyniają się do wzrostu gospodarki krajowej poprzez tworzenie miejsc pracy, inwestycje i eksport, odgrywają również istotną rolę w gospodarce UE. Ponadto UE postrzega MŚP jako ważne narzędzie w osiągnięciu celu Strategii lizbońskiej, tj. Sprawiające, że UE jest „najbardziej konkurencyjną i dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do trwałego rozwoju i tworzącą większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzującą się spójnością społeczną”. Sektor MŚP jest dobrze rozpoznawany na całym świecie ze względu na swój znaczący wkład w osiągnięciu różnych celów społeczno-ekonomicznych, takich jak wyższy wzrost zatrudnienia, produkcja, promocja eksportu i wspieranie przedsiębiorczości.

Roczne sprawozdanie na temat europejskich MŚP 2016/2017 informuje, że znacząca większość (93%) MŚP to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 10 pracowników. W sektorze przedsiębiorstw niefinansowych MŚP odgrywają szczególnie istotną rolę w branżach takich jak „usługi hotelarskie i gastronomiczne”, „usługi biznesowe” i „budownictwo”, w których w każdej z nich stanowiły ponad 80% zatrudnienia w UE-28 w 2016. Ponadto MŚP stanowiły 70% zatrudnienia w UE-28 w sektorze „handlu detalicznego i hurtowego”.

Ogółem w 2016 r. MŚP w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych w UE-28 stanowiły:

- prawie wszystkie przedsiębiorstwa niefinansowe w UE-28 (99,8%);
- dwie trzecie całkowitego zatrudnienia w UE-28 (66,6%);

Zatrudnienie w gospodarce MŚP wzrosło prawie o 50% szybciej niż zatrudnienie w całej gospodarce w latach 2013–2016. W 2016 r. MŚP stanowiły 67% zatrudnienia i 57% wartości dodanej w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych. Wsparcie dla MŚP jest jednym z priorytetów Komisji Europejskiej w zakresie wzrostu gospodarczego, tworzenia miejsc pracy oraz spójności gospodarczej i społecznej.

EUROSTAT i worldstopexports.com dostarczają dane statystyczne dotyczące handlu międzynarodowego i eksportu członków UE:

- *Eksport obecnych 28 członków UE wyniósł 5,719 bilionów USD w 2017 roku.*
- *Sprzedaż eksportowanych towarów w UE stanowi prawie jedną trzecią (32,5%) całkowitego światowego eksportu, który w 2017 r. Wyniósł 17 585 bilionów dolarów.*
- *Najnowsze statystyki handlu pokazują, że globalny wzrost wartości spadł o -6,9% w latach 2013–2017, ale wzrósł o 9,5% od 2016 r.*

ŚRODOWISKO INTERNACJONALIZACJI

Globalizacja gospodarki i intensywna konkurencja rynkowa zmusza firmy do szukania nowych sposobów na utrzymanie konkurencyjności. Jednym ze sposobów utrzymania konkurencyjności, osiągnięcia długoterminowej rentowności, sukcesu konkurencyjnego i sposobu przetrwania jest, nie tylko dla MŚP, ale także dla dużych przedsiębiorstw, proces internacjonalizacji. Według Parlamentu Europejskiego (2012), chociaż nie wszystkie MŚP działają na rynkach zagranicznych, wszystkie muszą zdać sobie sprawę, że ze względu na trwającą globalizację międzynarodowa konkurencja jest nieunikniona nawet na rynkach krajowych. Wynika to z faktu, że MŚP nie są już chronione przed zagraniczną konkurencją na swoich rodzimych rynkach (Kubíčková i in., 2014).

MOTYWY INTERNACJONALIZACJI

Model motywów internacjonalizacji został opracowany przez Dunninga (1993). Model wyszczególnia cztery grupy motywów: ukierunkowane na rynek (market seeking), ukierunkowane na zasoby (resource seeking), ukierunkowane na skuteczność (efficiency seeking) oraz ukierunkowane na kapitał (strategic seeking). Później dodano piąty motyw, ukierunkowany na kontakty (network seeking), który uznano za znaczący dla procesu internacjonalizacji (Kubíčková i in. 2014, Franco & Rentocchini,

Motywy ukierunkowane na rynek (market seeking) Przedsiębiorstwa inwestują za granicą w celu osiągnięcia korzyści z zagranicznych rynków. Za tym wyborem mogą kryć się różne powody takie jak: potrzeba podążania za klientami lub dostawcami, którzy zbudowali zagraniczne

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

zakłady produkcyjne; dostosowywanie towarów do lokalnych potrzeb lub upodobań; unikanie kosztów obsługi rynku na odległość; chęć posiadania fizycznej obecności na rynku, w celu zniechęcenia potencjalnych konkurentów.

Motywy ukierunkowane na zasoby (resource seeking) W przypadku, gdy nabycie określonych zasobów nie jest możliwe w kraju (brak potrzebnych zasobów i surowców naturalnych) lub jest związane z wyższym kosztem (niewykwalifikowana siła robocza), przedsiębiorstwa poszukują źródeł za granicą. Firmy szukają zasobów ze względu na koszty porównawcze. Zasoby są kluczowym czynnikiem dla przetrwania na rynku, zwłaszcza jeśli materiał stanowi ważną część produkcji. Takie zasoby rzeczowe, jak minerały (ropa naftowa, cynk, miedź itp.) oraz produkty rolne (guma, tytoń, cukier itp.) są bardzo ważne. Niezwykle istotne są również zasoby ludzkie. Umiejętności i zdolności to zasoby, z których można korzystać podczas współpracy z partnerami biznesowymi. Dlatego motyw ukierunkowane na kontakty zostały dodane jako kolejny ważny czynnik w procesie internacjonalizacji. Zasoby pozwalają minimalizować koszty i maksymalizować zyski.

Motywy ukierunkowane na skuteczność (efficiency seeking) Przedsiębiorstwa „wykorzystują różnice w dostępności i kosztach czynników produkcji w różnych krajach”; lub „korzystają z korzyści skali i zakresu oraz różnic w upodobaniach konsumentów i możliwościach zaopatrzenia”. Celem jest racjonalizacja struktur ustalonych inwestycji w celu czerpania korzyści ze wspólnego zarządzania. Często korzyści te wynikają z korzyści skali i zakresu, ale także z dywersyfikacji ryzyka.

Motywy ukierunkowane na kapitał (strategic seeking) Przedsiębiorstwa wolą nabywać nowe bazy technologiczne niż wykorzystywać istniejące zasoby. Firmy są zainteresowane patentami, wiedzą, umiejętnościami pracowników i strategicznymi dostawami. Motywy ukierunkowane na kapitał są istotne dla firm, które koncentrują się na długoterminowych celach strategicznych.

Motywy ukierunkowane na kontakty (network seeking) Networking jest ważnym wymiarem międzynarodowej kultury przedsiębiorczości i czynnikiem, który zapewnia osiągnięcie strategicznych celów. Przykładami sieci kontaktów są znajomości osobiste, relacje dostawca-klient, współpraca umowna lub inne rodzaje kontaktów opartych na wzajemnych korzyściach i zaufaniu. MŚP mogą poradzić sobie z tymi przeszkodami, na przykład stosując strategię

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

różnicowania lub angażując się w sieci, co może być korzystne dla wszystkich partnerów (Hutchinson i in., 2006).

Kubíčková i in. (2014) zbadała motywy internacjonalizacji różnych branż (Tabela 1).

Tabela 1. Najważniejsze motywy internacjonalizacji według różnych branż. (Kubíčková, L. i in., 2014)

Food industry	%	Wood processing industry	%	Agriculture	%
Foreign demand for products	63	Foreign demand for products	84	Higher sale prices in foreign markets	50
<i>Increase in sales</i>	56	Lack of demand in the domestic market	53	Foreign demand for products	36
Competitive pressure in the domestic market	47	Competitive pressure in the domestic market	45	<i>Customer portfolio enlargement</i>	29
<i>Customer portfolio enlargement</i>	47	<i>Increase in sales</i>	44	<i>Significant position in the domestic market</i>	29
Accession to the EU	41	<i>Enlargement of market for company products</i>	39	<i>Enhancement of image</i>	25
Lack of demand in the domestic market	41	<i>Customer portfolio enlargement</i>	38	<i>Increase in sales</i>	25
Better use of production capacity	41	Better use of production capacity	36	Grants and subsidies	25
Competitor's success in foreign markets	34	Higher sale prices in foreign markets	33	<i>Previous manager's experience with the foreign trade</i>	25

Freeman i in. (2006) wskazują kilka zmiennych, które zwiększają tempo internacjonalizacji MŚP. Takimi zmiennymi są mały rynek krajowy, unikalna wiedza lub technologia oraz różne formy relacji i sojuszy.

Ponadto promocja tożsamości narodowej za pomocą produktów krajowych, wykorzystywanie odkryć naukowych i technologicznych oraz wynalazków, poprawa jakości oferowanych produktów i usług oraz wydajność produkcji, wzmocnienie zjawisk konkurencyjnych stymulujących konkurencyjność gospodarki krajowej może motywować MŚP do internacjonalizacji.

BARIERY PROCESU INTERNACJONALIZACJI

Kwestię barier najczęściej analizuje się w odniesieniu do działalności eksportowej, w której definiuje się je jako wszelkie ograniczenia, które podważają zdolność firm do inicjowania, rozwijania i prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych. Bariery można podzielić na dwie kategorie:

- bariery, które zniechęcają firmy do angażowania się w działalność eksportową;

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

- bariery napotymane przez firmy, które już rozpoczęły działalność eksportową - bariery te mają często charakter empiryczny

Przedsiębiorstwa świadczące usługi w zakresie eksportu muszą radzić sobie z barierami zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Bariery wewnętrzne obejmują bariery informacyjne, funkcjonalne, finansowe i marketingowe; zewnętrzne - proceduralne, administracyjne, zadaniowe i rynkowe. Szczegółowy opis barier zewnętrznych i wewnętrznych znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Bariery wewnętrzne i zewnętrzne (Al-Hyari. i in, 2012)

Bariery wewnętrzne		Bariery zewnętrzne	
Informacyjne	Niewystarczające informacje o rynkach zagranicznych Trudności w uzyskaniu dostępu do niektórych źródeł danych Trudności w nawiązywaniu kontaktów z klientami	Proceduralne	Złożoność wymagań dotyczących dokumentacji eksportowej Niewystarczająca komunikacja z zagranicznymi klientami Powolne pobieranie płatności z zagranicy
Funkcjonalne	Brak czasu na zarządzanie eksportem Brak wystarczających kompetencji w zakresie eksportu Brak zdolności produkcyjnych umożliwiających rozwój eksportu Brak nowych technologii	Administracyjne	Brak zachęt dla rządu Jordanii Nieodpowiednie regulacje i przepisy prawne Skomplikowana biurokracja
Finansowe	Wysoki koszt kapitału na finansowanie eksportu Brak zasobów finansowych na opłacenie rozwoju eksportu	Zadaniowe	Duża konkurencja na rynku eksportowym
Marketingowe	Produkty Opracowywanie nowych produktów na rynki zagraniczne Trudności w dostosowaniu wyglądu etykiet produktów eksportowych Spełnianie standardów jakościowych produktów eksportowych Spełnianie wymagań dotyczących opakowań eksportowych Oferowanie usług technicznych/serwisu posprzedażowego Ceny Brak konkurencyjnych cen dla konsumentów na rynkach zagranicznym Dystrybucja Złożoność zagranicznych kanałów dystrybucji/reklamy Dostęp do kanałów dystrybucji/reklamy za granicą Uzyskanie wiarygodnego przedstawicielstwa zagranicznego	Rynkowe	Ekonomiczne Słaba lub pogarszająca się sytuacja gospodarcza w regionie Wahania kursów walut Waluty niewymienne Polityczno-prawne Niestabilność polityczna na rynkach zagranicznych Surowe zasady i przepisy zagraniczne Wysokie bariery taryfowe i pozataryfowe Społeczno-kulturowe Różnice kulturowe i bariery językowe

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

<p>Logistyka Wysokie koszty ubezpieczenia Niedostępność obiektów magazynowych za granicą Wysokie koszty transportu</p>
--

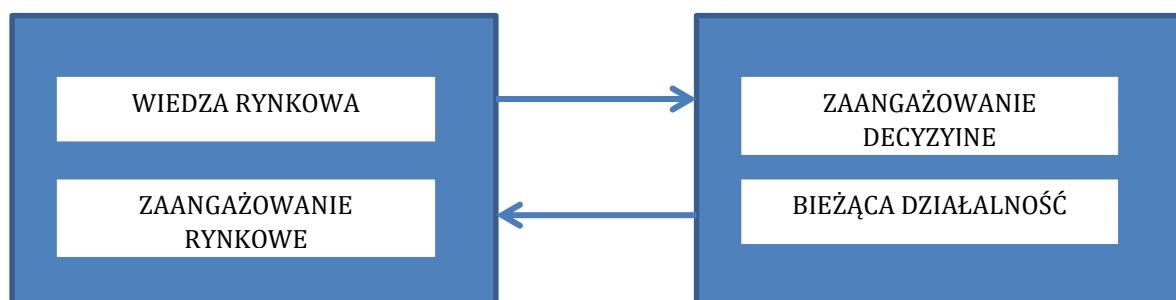
Pietrasieński i Ślusarczyk (2015) przedstawili główne bariery w dostępie małych i średnich przedsiębiorstw do rynków międzynarodowych (Tabela 3).

Tabela 3. Opis barier dostępu MŚP do rynków zagranicznych (Pietrasieński & Ślusarczyk, 2015)

Opis barier dostępu MŚP do rynków zagranicznych	
Możliwości	Brak odpowiedniej ilości personelu i/lub jego nieodpowiednie nieprzygotowanie na działania międzynarodowe. Brak czasu, który menedżerowie mogą poświęcić na zarządzanie operacjami międzynarodowymi Ograniczone możliwości kontaktu z potencjalnymi klientami z zagranicy produktów w związku z potrzebami zagranicznych nabywców Brak spełnienia wymagań związanych ze standardami i jakością eksportowanych produktów
Instrumenty finansowe	Brak kapitału obrotowego na finansowanie działań eksportowych
Dostęp do rynku	Ograniczony dostęp do informacji wpływa na skuteczność analizy rynku zagranicznego Niewystarczająca identyfikacja szans biznesowych związanych z prowadzeniem działalności na rynkach międzynarodowych Nieznajomość procedur eksportowych i wymaganej dokumentacji
Otoczenie przedsiębiorstwa	Nieznajomość praktyk biznesowych stosowanych w innych państwach

GOTOWOŚĆ NA PROCES INTERNACJONALIZACJI

Proces internacjonalizacji można wyjaśnić za pomocą tzw. teorii stopniowych, do których należy teoria Uppsalskiego modelu internacjonalizacji (Johanson & Vahlne, 1977). Teoretyczne ramy modelu Uppsala (ryc. 1) opierają się na założeniu, że przedsiębiorstwa internacjonalizują się poprzez szereg decyzji przyrostowych, które są zawarte w powiązaniu między „aspektami statycznymi” a „aspektami zmiennymi.”



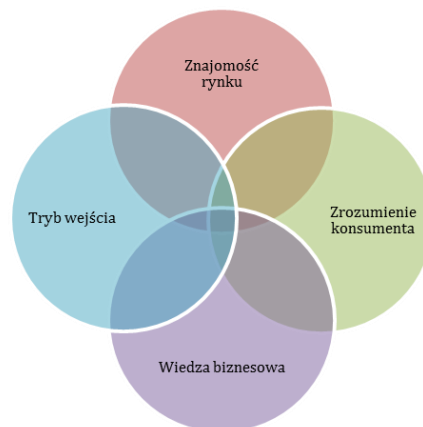
Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Rys. 1 Uppsalski model internacjonalizacji przedsiębiorstw (Johanson & Vahlne, 1977)

Przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o rozszerzeniu działalności na rynki zagraniczne z różnych powodów: rozwoju, długoterminowego przetrwania, rentowności, korzyści skali, bezpieczeństwa łańcucha dostaw, dywersyfikacji ryzyka biznesowego itp. Wejście na rynek zagraniczny naraża na nowe czynniki ryzyka i większe wyzwania (np. wymiana walut, bariery kulturowe itp.).

Międzynarodowy model oceny biznesowej (IBAM) to narzędzie, które pozwala przedsiębiorstwu usprawniać działania umożliwiające im osiągnięcie sukcesu na rynkach zagranicznych. Model obejmuje ocenę międzynarodowych zdolności biznesowych MŚP oraz pokazuje obszary wymagające poprawy. IBAM oferuje przedsiębiorstwu jasny i realistyczny obraz tego, co jest dobrze wykonane i co należy poprawić, aby zmaksymalizować szansę osiągnięcia sukcesu w handlu zagranicznym. Analiza IBAM koncentruje się na czterech obszarach internacjonalizacji: znajomości rynku, zrozumieniu konsumenta, formie wejścia i wiedzy biznesowej (rysunek 2).



Rys.2 Obszary międzynarodowego modelu oceny biznesu

Ogólna ocena koncentruje się na pięciu procesach:

- Proces zarządzania
- Proces innowacji i rozwoju
- Proces kontroli konsumentów
- Proces zarządzania produktem
- Proces informacyjny

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

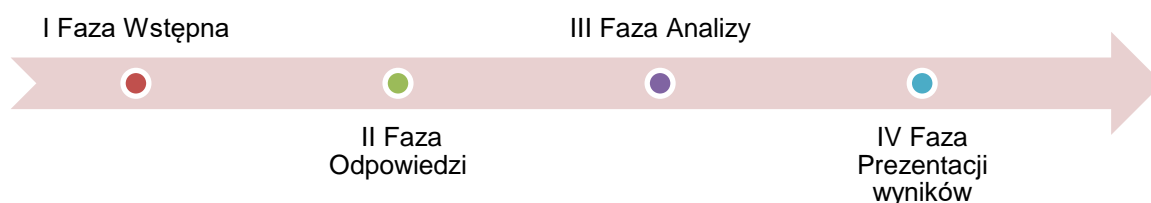
IBAM składa się z czterech faz (rysunek 3):

I Faza Wstępna. Wprowadzenie IBAM do przedsiębiorstwa; przedstawienie powodu stworzenia oraz korzyści związanych z jego użytkowaniem.

II Faza Odpowiedzi. Przeprowadzenie kwestionariusza wśród pracowników odgrywających kluczową rolę w przedsiębiorstwie.

III Faza Analizy. Analiza materiału, powiązanie wszystkich odpowiedzi i podsumowanie ich w formie pisemnej.

IV Faza Prezentacji wyników. Przedstawienie wyników zarządowi przedsiębiorstwa. Wyniki określają poziom gotowości przedsiębiorstwa do procesu internacjonalizacji i dokładnie opisują obszary rozwoju.



3 rys. Fazy modelu IBAM

MŚP stoją przed szeregiem wyzwań związanych z internacjonalizacją. Przedsiębiorstwa mierzą się głównie z brakiem informacji dotyczących wymagań na rynku zagranicznym, cła, wymagań jakościowych na rynku docelowym, cen produktów na rynku docelowym itp. dlatego w ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci powstało kilka ram dotyczących „diagnostyki eksportu” i „gotowości do internacjonalizacji” mających na celu pomoc w ocenie możliwości przedsiębiorstw w zakresie eksportu (David i Cariou, 2014).

Gotowość do internacjonalizacji można ocenić w sześciu wymiarach, takich jak kompetencje zarządzania, dziedzictwo, relacje, oferty, środki i zaangażowanie (Tabela 4).

Tabela 4. Kryteria gotowości do internacjonalizacji (David i Cariou, 2014)

Wymiary	Kryteria
---------	----------

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Kompetencje zarządzania	Szkolenie w zakresie kompetencji międzykulturowych w biznesie międzynarodowym Znajomość rynków zagranicznych Znajomość języków obcych Doświadczenie w międzynarodowym biznesie
Dziedzictwo	Wysoka pozycja, rozpoznawalność firmy na całym świecie Własność intelektualna posiadana w niektórych krajach Obecność na rynkach zagranicznych Wnioski wyciągnięte z internacjonalizacji
Relacje	Oddziały, zagraniczne spółki zależne itp. Nawiązywanie relacji biznesowych w różnych krajach Obecność MŚP w Internecie
Oferty	Aktywa (mocne strony), utrudnienia (słabości) związane z produktami, usługami lub rozwiązaniami dotyczącymi ekspansji międzynarodowej Możliwość dostosowania przez MŚP produktów, usług lub rozwiązań do nowych rynków zagranicznych Dostosowana struktura cen i warunki finansowe dla rynków zagranicznych
Środki	Kondycja finansowa MŚP Dostęp do źródła finansowania lub nowego kapitału Zdolność produkcyjna
Zaangażowanie	Możliwość poświęcenia przez kierownictwo czasu na zagadnienia dotyczące działalności międzynarodowej Gotowość kierownictwa do inwestowania w przedsięwzięcie międzynarodowe Tolerancja ryzyka Motywacje, cele, scenariusze i modele ekonomiczne dotyczące procesu internacjonalizacji

Przedsiębiorstwa często mają trudności z określeniem obszarów, które muszą poprawić, aby odnieść większy sukces w procesie internacjonalizacji. Kubíčková, L. i in. (2010) opracowała model oparty na czterech grupach czynników, które wpływają na sukces internacjonalizacji. Model obejmuje grupy czynników związane z kluczowymi pracownikami, internacjonalizacją, marketingiem międzynarodowym i wydajnością handlu międzynarodowego (Tabela 5).

Tabela 5. Kluczowe czynniki pomyślnego procesu (Kubíčková i in., 2010)

Czynniki związane z kluczowymi pracownikami	Czynniki związane z internacjonalizacją
Znajomość języków obcych przez kluczowych pracowników Doświadczenie kluczowych pracowników w handlu międzynarodowym Szkolenia i/lub kursy dotyczące handlu międzynarodowego Zaangażowanie kluczowych pracowników	Forma wejścia na rynek zagraniczny Po jakim czasie od założenia przedsiębiorstwo planuje wejście na rynek zagraniczny? Kraje i ich ilość, do których przedsiębiorstwo eksportuje swoje produkty.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Czynniki związane z marketingiem	Czynniki związane z wydajnością handlu międzynarodowego
Standaryzacja produktów eksportowych	Udział przychodów z zagranicy w całkowitym dochodzie przedsiębiorstwa
Standaryzacja marketingu	Udział podaży produktów za granicą w całkowitej sprzedaży
Ilość informacji o rynku zagranicznym uzyskanych przed rozpoczęciem eksportu	Efektywność handlu zagranicznego
Częstotliwość komunikacji z zagranicznymi partnerami biznesowymi	Dochód na jednego pracownika pochodzący z handlu zagranicznego

Technologie informacyjne i cyfryzacja zapewniają możliwości dokonywania samooceny. Wirtualne narzędzia do samooceny pozwalają określić gotowość przedsiębiorstw do rozszerzenia działalności na arenę międzynarodową i ustalić jej zdolność do eksportu określonych produktów.

Narzędzie diagnostyczne **CORE**™ koncentruje się na dwóch niezależnych wymiarach gotowości: „gotowości organizacyjnej” i „gotowości produktu”.

Strategia oceny **Export Business Planner** opiera się na 6 krokach pomagających w ocenie gotowości MŚP do eksportu:

1. Określenie korzyści i kompromisów związanych z ekspansją na rynku międzynarodowym
2. *Analiza firmy*
3. *Analiza rynku*
4. Wybór produktów eksportowych
5. Potencjał sprzedażowy: *dopasowanie produktu/usługi do globalnego trendu lub potrzeby*
6. Wyznaczenie *rynku zbytu*

Narzędzie samooceny eksportera ocenia gotowość MŚP do eksportu w sześciu obszarach, takich jak przewaga konkurencyjna, badania rynku, kanały dystrybucji i sprzedaży, zasoby finansowe, wiedza specjalistyczna w zakresie zarządzania, strategia eksportu.

KOMPETENCJE INTERNACJONALIZACYJNE

Krótką analizą środowiska internacjonalizacji pozwoliła odkryć bariery, motywacje i główne grupy czynników udanego procesu internacjonalizacji. MŚP potrzebują

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

wykwalifikowanych pracowników posiadających określone kompetencje niezbędne do sprawnej internacjonalizacji. Najważniejsze kompetencje opisano poniżej.

- **Przewaga konkurencyjna usług lub produktów.** Konieczne jest zrozumienie co wyróżnia produkt na tle innych oraz analiza nad mocnych stron własnego produktu lub usługi.
- **Badanie rynku** pozwala zrozumieć, kto jest twoim docelowym klientem, jakie są jego potrzeby, oczekiwania i obawy oraz jaka jest wielkość i specyfika potencjalnego rynku
- Kompetencje w **sprzedaży** pozwalają zrozumieć, w jaki sposób produkt lub usługa będą sprzedawane klientom i jakie kanały dystrybucji będą najbardziej wydajne.
- Proces internacjonalizacji wymaga **środków finansowych** na inwestycje początkowe w celu przeprowadzenia analizy rynku, opracowania strategii eksportu, odwiedzenia zagranicznych krajów, partnerów lub targów, nauki języków obcych i wielu innych.
- Kompetencje w **zarządzaniu zasobami ludzkimi.** Przedsiębiorstwa powinny inwestować w rozwój swoich pracowników, motywować ich do pracy na rynku globalnym, nauki języków i innych umiejętności potrzebnych do internacjonalizacji.
- **Kompetencje kierownicze** są niezwykle ważne w planowaniu i organizacji procesu internacjonalizacji oraz kontroli i podejmowaniu decyzji.
- Kompetencje w zakresie **strategii eksportu** pomagają zobrazować działania firmy
- **Kompetencje międzykulturowe** umożliwiają interakcję z ludźmi z różnych krajów oraz zrozumienie ich tradycji, wartości i kultury
- Różne kraje mają różne zasady, regulacje i standardy. Bardzo ważna jest znajomość **prawa międzynarodowego**
- **Kompetencje w zakresie Inwestycji zagranicznych** pomagają w budowie portfela inwestycyjnego.
- **Kompetencje w zakresie rozwoju współpracy międzynarodowej** są niezwykle ważne w budowie silnych i udanych międzynarodowych relacji biznesowych z globalnymi partnerami.

WNIOSKI

Liczba MŚP wzrasta nie tylko w Unii Europejskiej, ale także na całym świecie. MŚP odgrywają znaczącą rolę w rozwoju gospodarki państwowej. Istnieje wiele powodów, dla których

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

przedsiębiorstwa te powinny mieć możliwość wejścia na rynek międzynarodowy. Rynek międzynarodowy pozwala im na efektywniejszy rozwój oraz oferuje nowe i większe możliwości. Istnieje jednak również szereg barier, które znacząco wpływają na sukces internacjonalizacji. Aby pokonać bariery i wyzwania oraz zapewnić sprawny i udany proces internacjonalizacji, przedsiębiorstwa powinny mieć pracowników, którzy rozumieją aspekty międzykulturowe i problemy makrośrodowiskowe rynków zagranicznych. Powinny one również być w stanie przeprowadzić badania rynku, zidentyfikować produkt i rynek docelowy, wybrać kanały sprzedaży i dystrybucji, opracować strategie eksportowe, a także wziąć pod uwagę ważne kwestie takie jak rozwój międzynarodowego biznesu, zarządzanie ryzykiem czy międzynarodowe inwestycje. Ponadto silne kompetencje w zakresie nawiązywania kontaktów i rozwoju relacji międzynarodowych, doświadczony zespół zarządzający i znajomość języków obcych mogą przyczynić się do udanego procesu internacjonalizacji.

Krótką analizą narzędzi samooceny pokazuje, że większość z nich pozwala określić poziom gotowości do internacjonalizacji oraz ocenę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa dotyczących eksportu, przetestować międzynarodową wiedzę biznesową lub pomóc w opracowaniu strategii biznesowej eksportu. Aktualne narzędzia zawierają listę przydatnych zasobów związanych z sytuacją internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Materiały edukacyjne są powiązane z witrynami stron trzecich i są dostępne w języku angielskim.

Podsumowując, wciąż brakuje zasobów o otwartym dostępie, które pomogłyby MŚP w ocenie swojej sytuacji w zakresie internacjonalizacji i zapewniłyby możliwość dostępu do wysokiej jakości modułów szkoleniowych online w językach ojczystych.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

2.2. METODOLOGIA I NARZĘDZIE SAMOOCENY

CELE I ZADANIA NARZĘDZIA SAMOOCENY

Narzędzie samooceny gotowości do internacjonalizacji ma na celu pomoc MŚP w rozwijaniu kompetencji potrzebnych do udanej internacjonalizacji.

Po zakończeniu samooceny gotowości do internacjonalizacji zalecana/rozwijana będzie szczegółowa i indywidualna ścieżka szkoleniowa.

Cele narzędzia gotowości do działania są następujące:

- zapewnienie właściwego zrozumienia wymogów internacjonalizacji
- sprawdzenie aktualnej pozycji użytkownika w zakresie kompetencji i zasobów indywidualnych i/lub organizacyjnych w ramach organizacji.
- dostarczenie mapy określającej konkretne kroki niezbędne do osiągnięcia pełnej gotowości do internacjonalizacji.

METODOLOGIA SAMOOCENY

Lista kompetencji w zakresie gotowości do internacjonalizacji

W oparciu o aktualny stan wiedzy opracowano listę istotnych i kluczowych kompetencji dla gotowości MŚP do internacjonalizacji.

KOMPETENCJA	OPIS
Przewaga konkurencyjna usług lub produktów	Konieczne jest zrozumienie co wyróżnia produkt na tle innych oraz analiza nad mocnych stron własnego produktu lub usługi.
Badanie rynku	Pozwala zrozumieć, kto jest twoim docelowym klientem, jakie są jego potrzeby, oczekiwania i obawy oraz jaka jest wielkość i specyfika potencjalnego rynku
Sprzedaż	Kompetencje w sprzedaży pozwalają zrozumieć, w jaki sposób produkt lub usługa będą sprzedawane klientom i jakie kanały dystrybucji będą najbardziej wydajne.
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi . Przedsiębiorstwa powinny inwestować w rozwój swoich pracowników, motywować ich do pracy na rynku globalnym, nauki języków i innych umiejętności potrzebnych do internacjonalizacji.
Kompetencje kierownicze	Kompetencje kierownicze są niezwykle ważne w planowaniu i organizacji procesu internacjonalizacji oraz kontroli i podejmowaniu decyzji.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

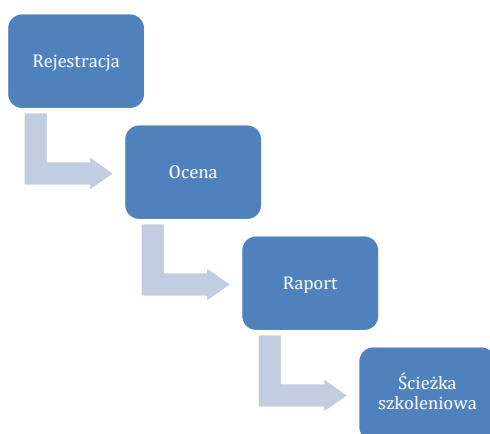
IN_DIGIT2EU

Strategia eksportu	Kompetencje w zakresie strategii eksportu pomagają zobrazować działania firmy
Kompetencje międzykulturowe	Kompetencje międzykulturowe umożliwiają interakcję z ludźmi z różnych krajów oraz zrozumienie ich tradycji, wartości i kultury
Rozwój współpracy międzynarodowej	Kompetencje w zakresie rozwoju współpracy międzynarodowej są niezwykle ważne w budowie silnych i udanych międzynarodowych relacji biznesowych z globalnymi partnerami
Zarządzanie ryzykiem międzynarodowym	Kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem międzynarodowym są niezbędne, ponieważ proces internacjonalizacji jest niezwykle ryzykowny. Dlatego ważne jest identyfikowanie, analizowanie i zarządzanie potencjalnym ryzykiem, które może negatywnie wpłynąć na proces internacjonalizacji.
Inwestycje zagraniczne*	Kompetencje w zakresie Inwestycji zagranicznych pomagają w budowie portfela inwestycyjnego.
Prawo międzynarodowe*	Różne kraje mają różne zasady, regulacje i standardy. Bardzo ważna jest znajomość prawa międzynarodowego
Języki*	

*External links will be provided in order develop competence. These competencies are not assessed.

Proces samooceny

Proces samooceny obejmuje cztery etapy: Rejestracja użytkowników, Ocena kompetencji w zakresie gotowości do internacjonalizacji, Raport z wyników samooceny oraz Dostosowaną ścieżkę szkoleniową.



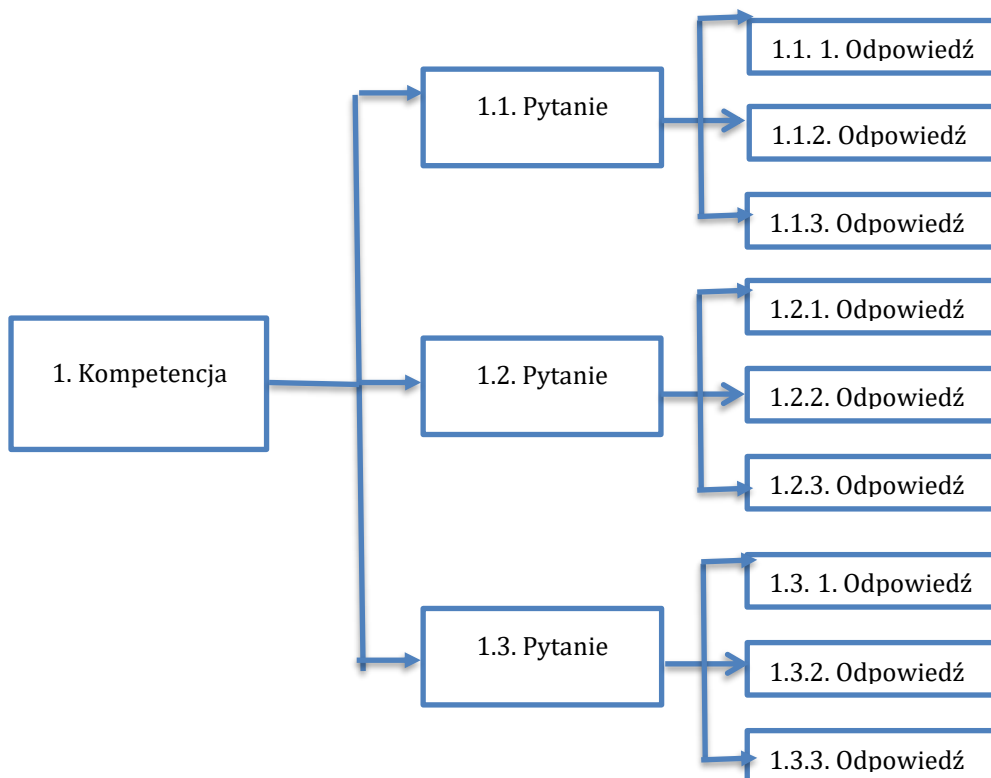
Rys.1. Proces samooceny

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Rejestracja. Narzędzie do samooceny jest dostępne tylko po wcześniejszej rejestracji. Zarejestrowani użytkownicy będą mieli możliwość oceny swoich kompetencji w zakresie gotowości do internacjonalizacji, określenia potrzeby rozwoju poszczególnych kompetencji jak i późniejszego postępu w tych zamierzeniach.

Ocena kompetencji w zakresie gotowości do internacjonalizacji. Narzędzie to składa się z obszarów kompetencyjnych, z których każdy zajmuje się konkretnymi pytaniami, które pozwalają zidentyfikować lukę w wiedzy i opracować zindywidualizowaną ścieżkę szkoleniową. Każde pytanie ma kilka możliwych opcji odpowiedzi. Użytkownik musi wybrać prawidłową odpowiedź. Ocena każdej kompetencji obejmuje co najmniej trzy konkretne pytania. Wszystkie pytania są powiązane z indywidualnie dobranymi materiałami szkoleniowymi.

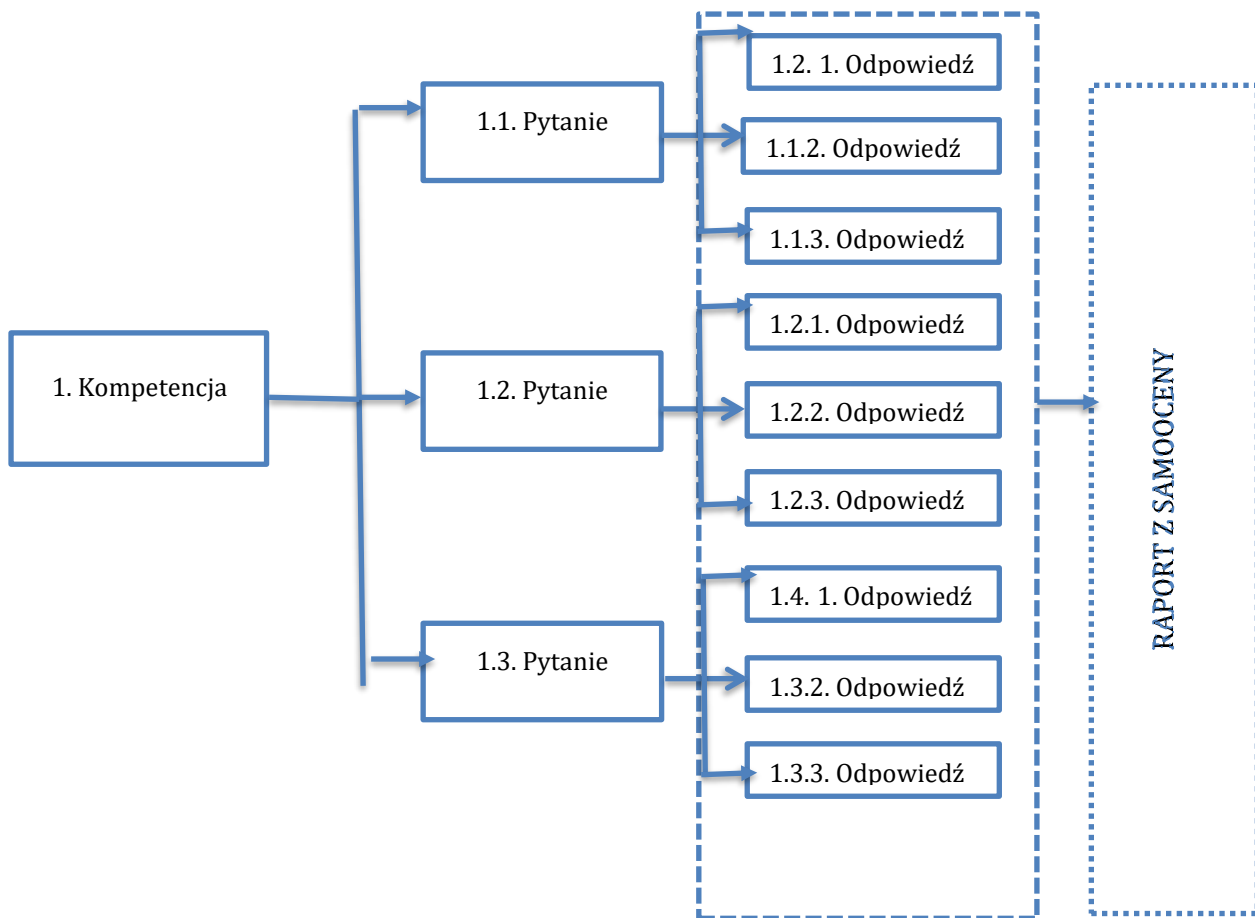


Rys.2. Struktura oceny kompetencji

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Raport z wyników samooceny. Po zakończeniu procesu samooceny użytkownik otrzymuje raport. Raport samooceny pokazuje użytkownikowi jego luki w wiedzy, które mogą być wypełnione za pomocą materiału szkoleniowego. Luki w wiedzy są identyfikowane zgodnie z odpowiedziami użytkownika.



Rys.3. Struktura oceny kompetencji i powiązanie z raportem samooceny

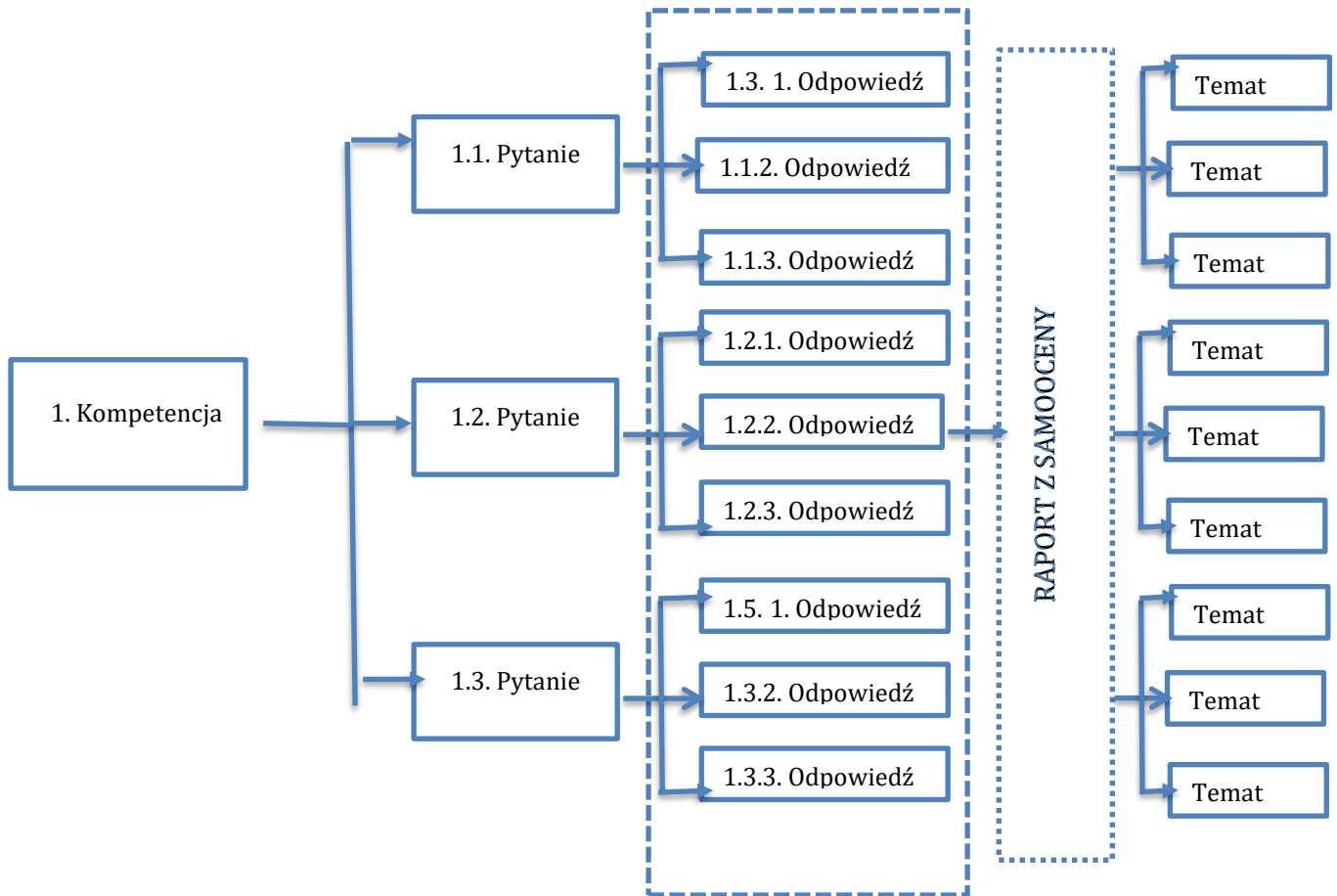
Ścieżka szkoleniowa. Raport samooceny dostarcza nie tylko wyniki oceny, ale także rekomenduje konkretne tematy i materiały szkoleniowe dla rozwoju kompetencji. Materiały szkoleniowe składają się z modułów:

1. międzynarodowa sieć kontaktów
2. marketing międzynarodowy
3. modele biznesowe dla internacjonalizacji

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

4. e-handel
5. międzynarodowe otwarte zarządzanie innowacjami



Rys.4. Odniesienie do dostosowanej ścieżki treningowej

KWESTIONARIUSZ SAMOCENY

W oparciu o aktualny stan wiedzy opracowano listę istotnych i kluczowych kompetencji dla gotowości MŚP do internacjonalizacji.

Wyniki pięciu modułów szkoleniowych obejmą kompetencje niezbędne do skutecznej internacjonalizacji MŚP. Moduły szkoleniowe:

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation
IN_DIGIT2EU

- Międzynarodowa sieć kontaktów
- Marketing międzynarodowy
- Modele biznesowe dla internacjonalizacji
- E-handel
- Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją

Relacje między kompetencjami a modułami szkoleniowymi przedstawiono w tabeli (zob. poniżej).

Tabela modułów kompetencji i szkoleń

KOMPETENCJE	Międzynarodowa sieć kontaktów	Handel międzynarodowy	Modele biznesowe dla internacjonalizacji	E-handel	Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją
Produkt/ serwis/ Przewaga konkurencyjna		X			
Badania rynku		X	X		X
Sprzedaż		X		X	
Zasoby ludzkie	X				X
Wiedza specjalistyczna w zakresie zarządzania	X		X		X
Strategia eksportu		X	X	X	
Kompetencje międzykulturowe	X	X	X	X	X
Rozwój biznesu międzynarodowego			X		
Zarządzanie ryzykiem międzynarodowym	X		X	X	X
Rozwój stosunków międzynarodowych	X				X
Liczba pytań w module	5	5	6	4	6

Kwestionariusz oparty jest na *pytaniach wielokrotnego wyboru lub pytaniach dychotomicznych*:

- Pytania wielokrotnego wyboru to typ pytania, w którym respondent musi wybrać jedną lub więcej niż jedną odpowiedź z danej listy opcji.
- Pytanie dychotomiczne jest zazwyczaj pytaniem zamkniętym na które respondent może udzielić odpowiedzi "tak/nie".

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

MATERIAL PYTANIA DOTYCZĄCE SAMOOCENY I POWIĄZANIA Z MATERIAŁAMI SZKOLENIOWYMI

Poprawne odpowiedzi zaznaczone są żółtym kolorem.

Moduł 1: Międzynarodowa sieć kontaktów

KOMPETENCJA	PYTANIE	ODPOWIEDZI	Materiały szkoleniowe		
			Moduł	Podmoduł	Materiał szkoleniowy
Zarządzanie zasobami ludzkimi	P1 –Czy uważasz, że zasoby ludzkie w Twoim przedsiębiorstwie powinny być przeszkolone do angażowania się w międzynarodowe sieci kontaktów?	A – Tak B - Nie	Międzynarodowa sieć kontaktów	SUB01	<ul style="list-style-type: none"> Definicja międzynarodowej sieci kontaktów Dlaczego tworzenie sieci kontaktów jest tak istotne Motywy internacjonalizacji MŚP - zasoby ludzkie
Kompetencje kierownicze	P2 –Jaką najważniejszą kompetencję należy rozwinąć, gdy umiędzynarodawiasz swoje przedsiębiorstwo?	A 1.1 – Praca zespołowa A 1.2 - Przywództwo A 1.3 –Tworzenie sieci kontaktów A 1.4 – Empatia	Międzynarodowa sieć kontaktów	SUB01 & SUB02	<ul style="list-style-type: none"> Czym jest międzynarodowa sieć? Definicja sieci międzynarodowej Definicja międzynarodowej sieci kontaktów

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

					<ul style="list-style-type: none"> • Dlaczego tworzenie sieci kontaktów jest tak istotne • Motywy internacjonalizacji MŚP - zasoby ludzkie • Model wymiarowy internacjonalizacji MŚP (Insitutions - Business Associations - Personal Relationships) i wyjaśnienie, w jaki sposób MŚP mogą najlepiej ją wykorzystać. • Rozwijanie umiejętności i kompetencji w zakresie tworzenia międzynarodowych sieci kontaktów dla MŚP.
Kompetencje międzykulturowe	P3 –Czy uważasz, że świadomość kulturowa jest ważna przy prowadzeniu	A – Tak B - Nie	Międzynarodowa sieć kontaktów	SUB03	<ul style="list-style-type: none"> • Dlaczego strategiczne

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

	działalności gospodarczej na poziomie międzynarodowym?				nastawienie do międzynarodowej sieci kontaktów w kierunku strategii internacjonalizacji MŚP jest ważne? <ul style="list-style-type: none"> • Jak można tworzyć strategię, aby dołączyć do silnej międzynarodowej sieci MŚP? • Przygotowanie strategii - czy jesteś gotowy na internacjonalizację?
Rozwój stosunków międzynarodowych	P4 –Czy przy podejmowaniu decyzji o umiędzynarodowieniu swojego MŚP zatrudniłbyś eksperta ds. międzynarodowego coachingu biznesowego?	A – Tak B - Nie	Międzynarodowa sieć kontaktów	SBU03	<ul style="list-style-type: none"> • Nowa strategia wejścia na rynek i rola tworzenia sieci kontaktów
Międzynarodowe zarządzanie ryzykiem	P5 – Które z tych elementów są istotne do podjęcia decyzji o umiędzynarodowieniu swojego MŚP?	A 1.1 –Strategia internacjonalizacji A 1.2 –Sieć międzynarodowa A 1.3Przeszkolony zespół A1.4 – Dane rynkowe	Międzynarodowa sieć kontaktów	WSZYSTKIE podmoduły	<ul style="list-style-type: none"> • Czym jest międzynarodowa sieć? Definicja sieci międzynarodowej • Definicja międzynarodowej sieci kontaktów



Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

					<ul style="list-style-type: none">• Dlaczego tworzenie sieci jest tak istotne?• Motywy internacjonalizacji MŚP - zasoby ludzkie• Model wymiarowy internacjonalizacji MŚP (Insitutions - Business Associations - Personal Relationships) i wyjaśnienie, w jaki sposób MŚP mogą najlepiej ją wykorzystać.• Rozwijanie umiejętności i kompetencji w zakresie tworzenia międzynarodowych sieci kontaktów dla MŚP.• Jak można tworzyć strategie, aby dołączyć do silnej
--	--	--	--	--	--

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

					międzynarodowej sieci MŚP? • Przygotowanie strategii - czy jesteś gotowy na internacjonalizację?
--	--	--	--	--	---

Moduł 2: Marketing międzynarodowy

KOMPETENCJA	PYTANIE	ODPOWIEDŹ	Materiały szkoleniowe		
			Moduł	Podmoduł	Materiał szkoleniowy
Przewaga konkurencyjna produktu lub usługi	P1 Czy masz jasno zdefiniowaną przewagę konkurencyjną dla swojego produktu lub usługi?	A 1.1. Nie A 1.2. Trochę A1.3. Tak	2. Marketing międzynarodowy	2.1. Ocena globalnego środowiska marketingowego 2.2. Funkcje i strategię marketingu międzynarodowego	2.1.1. Wskazówki dotyczące oceny globalnego środowiska marketingowego 2.2.1. Międzynarodowe badania marketingowe 2.2.2. Segmentacja, celowanie i pozycjonowanie

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

					2.2.3. Wybór strategii wejścia na rynek
Badania rynku	P1 Czy posiadasz wystarczające badania dotyczące rynku i jego wielkości oraz informacje na temat potencjalnych klientów i ich potrzeb?	A 1.1. Nie A 1.2. Poniekąd A 1.3. Tak	2. Marketing międzynarodowy	2.2. Funkcje i strategię marketingu międzynarodowego	2.2.1 Międzynarodowe badania marketingowe
Sprzedaż	P1 Czy Twoje kanały dystrybucji są jasno zdefiniowane?	A 1.1. Nie A 1.2. Poniekąd A 1.3. Tak	2. Marketing międzynarodowy	2.2. Funkcje i strategię marketingu międzynarodowego 2.3. Marketing międzynarodowy - różnorodność	2.2.3. Wybór strategii wejścia na rynek 2.3.2. Globalne ustalanie cen i dystrybucja
Strategia eksportu	P1 Czy masz dobrze zdefiniowaną strategię eksportową?	A 1.1. Nie A 1.2. Trochę A 1.3. Tak	2. Marketing międzynarodowy	2.2. Funkcje i strategię marketingu międzynarodowego 2.3. Marketing międzynarodowy - różnorodność	2.2.1. Międzynarodowe badania marketingowe 2.2.2. Segmentacja, celowanie i pozycjonowanie

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

					2.2.3. Wybór strategii wejścia na rynek 2.3.1. Globalny rozwój produktów i rynku 2.3.2. Globalne ustalanie cen i dystrybucja 2.3.3. Globalna komunikacja marketingowa
Kompetencje międzykulturowe	P1 Czy dostrzegasz różnice kulturowe na rynku międzynarodowym?	A 1.1. Nie A 1.2. Trochę A 1.3. Tak	2. Marketing międzynarodowy	2.1. Ocena globalnego środowiska marketingowego	2.1.2. Wpływ kultury na preferencje zakupowe

Moduł 3. Modele biznesowe dla internacjonalizacji

KOMPETENCJA	PYTANIA	ODPOWIEDŹ	Materiały szkoleniowe		
			Moduł	Podmoduł	Materiał szkoleniowy

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Badania rynku	P1. Czy znasz źródła dostępu do zbierania informacji i danych dotyczących nowych rynków?	A 3.1. Nie A 3.2. Tak	Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Podmoduł 1.1 – Modele biznesowe - koncepcja i projekt Podmoduł 1.2 – Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Główne siły mające wpływ na model biznesowy Tryby wprowadzania i projektowanie modeli biznesowych dla internacjonalizacji
Kompetencje kierownicze	P1. Ile bloków składa się na płótno modelu biznesowego?	A 3.1. 5 A 3.3. 7 A 3.3. 9	Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Podmoduł 1.1 – Modele biznesowe - koncepcja i projekt	Model biznesowy
Strategia eksportu	P1. Czy znasz różne rodzaje trybów internacjonalizacji i ich wpływ na działalność biznesową?	A 3.1. Nie A 3.2. Tak	Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Podmoduł 1.2 – Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Tryby wprowadzania i projektowanie modeli biznesowych dla internacjonalizacji

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Kompetencje międzykulturowe	P1. Biorąc pod uwagę różnice między rynkami, jakie są główne decyzje, które są decydujące dla opracowania strategii internacjonalizacji?	A 3.1. Umiejscowienie A 3.2. Działania A 3.3. Zasoby A 3.4. Wszystkie z powyższych A 3.5 Żadne z powyższych	Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Podmoduł 1.2 – Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Tryby wprowadzania i projektowanie modeli biznesowych dla internacjonalizacji
Rozwój stosunków międzynarodowych	P1. Opracowanie strategii internacjonalizacji i modelu biznesowego internacjonalizacji jest procesem, który korzysta z wkładu, doświadczenia i wiedzy międzynarodowych partnerów, z którymi firma będzie współpracować?	A 3.1. Fałsz A 3.2. Prawda	Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Podmoduł 1.2 – Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Tryby wprowadzania i projektowanie modeli biznesowych dla internacjonalizacji
Międzynarodowe zarządzanie ryzykiem	P1. Zidentyfikować jeden lub więcej trybów internacjonalizacji	A 3.1. Wywóz za pośrednictwem	Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Podmoduł 1.2 – Modele biznesowe dla internacjonalizacji	Tryby wprowadzania i projektowanie modeli biznesowych

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

	przy wspólnym ryzyku?	przedstawiciela zewnętrznego A 3.2. Wspólne przedsiębiorstwo A 3.3. Outsourcing A 3.4. Wszystkie powyższe A 3.5 Żadne z powyższych stwierżeń			dla internacjonalizacji
--	-----------------------	--	--	--	-------------------------

Moduł 4: E-handel

KOMPETENCJA	PYTANIA	ODPOWIEDZI	Materiały szkoleniowe		
			Moduł	Podmoduł	Materiał szkoleniowy
Sprzedaż	P1 Czy rozważasz oferowanie wielu różnych metod płatności jako wyznacznika	A 1.1. Tak A 1.2. Nie	E-handel	4.1. Środki bezpieczeństwa w e-handlu 4.3. Ogólne strategię usług online	4.1.1. Względy bezpieczeństwa w odniesieniu do

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

	efektywnej obsługi klienta?				działalności online 4.3.2. Transakcje online i m-płatności
Strategia eksportu	P1 Jakie elementy składają się na międzynarodową strategię eksportową?	A 1.1. Zagwarantowanie skutecznych środków bezpieczeństwa A 1.2. Zgodność z PKBR A 1.3. Opcje śledzenia przesyłek	E-handel	4.1. Środki bezpieczeństwa w e-handlu 4.2. Digitalizacja w e-handlu 4.3. Ogólne strategię usług online	4.1.1. Względy bezpieczeństwa w odniesieniu do działalności online 4.1.2. Ochrona danych i prawa konsumentów online 4.2.2. Internacjonalizacja MŚP w zakresie e-handlu 4.3.3. Zarządzanie przesyłkami międzynarod

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

					owymi i opcjami dostawy
Kompetencje międzykulturowe	P1 Web Analytics to narzędzie wspierające segmentację klientów w oparciu o elementy międzykulturowe..	A 1.1. Tak A 1.2. Nie	E-handel	4.2. Digitalizacja w e-handlu	4.2.1. Wzrost cyfryzacji w e-handlu 4.2.2. Internacjonalizacja MŚP w zakresie e-handlu
Międzynarodowe zarządzanie ryzykiem	P1 Czy MŚP są zobowiązane do zwracania się do swoich klientów o zgodę na przetwarzanie ich danych osobowych?	A 1.1. Tak A 1.2. Nie	E-handel	4.1. Środki bezpieczeństwa w e-handlu 4.2. Digitalizacja w e-handlu	4.1.1. Względy bezpieczeństwa w odniesieniu do działalności online 4.1.2. Ochrona danych i prawa konsumentów online 4.2.1. Wzrost cyfryzacji w e-handlu

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Moduł 5: Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją

KOMPETENCJA	PYTANIE	ODPOWIEDŹ	Materiały szkoleniowe		
			Moduł	Podmoduł	Materiał szkoleniowy
Badania rynku	P1- Czy uważasz, że firmy w łańcuchu wartości są istotnym źródłem informacji w planowaniu strategii ekspansji międzynarodowej?	A Tak A Nie	Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją	5.1. Otwarta innowacja międzynarodowa - wprowadzenie 5.2. Stawianie czoła wyzwaniom związanym z otwartą innowacją międzynarodową - strategię i zarządzanie	5.1.3. Korzyści płynące z otwartej innowacji 5.1.4. Kiedy otwarta innowacyjność ma kluczowe znaczenie dla MŚP? 5.2.2. Jaki rodzaj partnerów wiedzy może być istotny w kontekście internacjonalizacji MŚP i jaką formę może przybrać transfer wiedzy? 5.2. 3. Jak zbudować sieć

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

					innowacji, która przyczyni się do międzynarodowego wzrostu Państwa przedsiębiorstwa?
Zarządzanie zasobami ludzkimi	P1 - Które z umiejętności są kluczowe dla uzyskania wiedzy z sieci?	A 1.1.Silny potencjał badawczy A.1.2.Umiejętności komunikacyjne A.1.3.Umiejętności techniczne A.1.4.Możliwości marketingowe	Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją	5.2. Stawianie czoła wyzwaniom związanym z otwartą innowacją międzynarodową - strategię i zarządzanie	5.2.4. Jak zarządzać siecią innowacji? 5.2.5. Co jest wymagane dla międzynarodowych otwartych innowacji?
Kompetencje kierownicze	P1 - Aby zmaksymalizować korzyści płynące z sieci wiedzy MŚP, powinienem zainwestować w budowę maksymalnej liczby połączeń, zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym.	A 1.1.Tak A 1.2.Nie	Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją	5.2. Stawianie czoła wyzwaniom związanym z otwartą innowacją międzynarodową - strategię i zarządzanie	5.2. - przekrojowe w stosunku do podmodułu - Stawianie czoła wyzwaniom międzynarodowej otwartej innowacji - strategię i zarządzanie
Kompetencje międzykulturowe	P1 - Czy zgodzi się Pan(i), że otwarta dyskusja na temat problemów jest zawsze najlepszym sposobem zarządzania napięciami przy współpracy z partnerami zagranicznymi?	A 1.1. Tak A 1.2. Nie	Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją	5.2. Stawianie czoła wyzwaniom związanym z otwartą innowacją międzynarodową - strategię i zarządzanie	5.2.4. Jak zarządzać siecią innowacji?

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Rozwój stosunków międzynarodowych	P1 - Czy międzynarodowa sieć partnerów powinna mieć partnera zarządzającego?	A 1.1. Tak A 1.2. Nie	Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją	5.2. Stawianie czoła wyzwaniom związanym z otwartą innowacją - strategię i zarządzanie	5.2.2. Jaki rodzaj partnerów wiedzy może być istotny w zakresie internacjonalizacji MŚP i jaką formę może przybrać transfer wiedzy? 5.2.3. Jak zbudować sieć innowacji, która przyczyni się do międzynarodowego rozwoju Państwa przedsiębiorstwa? 5.2.4. Jak zarządzać siecią innowacji? 5.2.5. Co jest wymagane dla międzynarodowych otwartych innowacji?
--	--	--------------------------	--	--	---

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Międzynarodowe zarządzanie ryzykiem	P1 - Która z organizacji może pozwolić na zmniejszenie ryzyka internacjonalizacji?	A 1.1. Sieć finansowa A 1.2. Dostawca A 1.3. Konkurent A 1.4. Stowarzyszenie przedsiębiorców	Międzynarodowe zarządzanie otwartą innowacją	5.1. Otwarta innowacja międzynarodowa - wprowadzenie 5.2. Stawianie czoła wyzwaniom związanym z otwartą innowacją międzynarodową - strategię i zarządzanie	5.1.3. Korzyści płynące z otwartej innowacji 5.1.4. Kiedy otwarta innowacyjność ma kluczowe znaczenie dla MŚP? 5.2.2. Jaki rodzaj partnerów wiedzy może być istotny w kontekście internacjonalizacji MŚP i jaką formę może przybrać transfer wiedzy? 5.2.3. Jak zbudować sieć innowacji, która przyczyni się do międzynarodowego wzrostu Państwa przedsiębiorstwa? 5.2.4. Jak zarządzać siecią innowacji?
--	--	---	--	---	---

2.3. PODRĘCZNIK UŻYTKOWNIKA DLA UCZNIÓW

1. CELE I ZADANIA NARZĘDZIA SAMOOCENY

Cele

Narzędzie samooceny gotowości do internacjonalizacji ma na celu pomoc MŚP w rozwijaniu kompetencji potrzebnych do udanej internacjonalizacji.

Po zakończeniu samooceny gotowości do internacjonalizacji zapewniona zostanie indywidualna ścieżka szkoleniowa.

Zadania

- zapewnienie właściwego zrozumienia wymogów internacjonalizacji
- sprawdzenie aktualnej pozycji użytkownika w zakresie kompetencji i zasobów indywidualnych i/lub organizacyjnych w ramach organizacji.
- dostarczenie mapy określającej konkretne kroki niezbędne do osiągnięcia pełnej gotowości do internacjonalizacji.

2. KTO MOŻE WYKORZYSTAĆ NARZĘDZIE SAMOOCENY GOTOWOŚCI DO INTERNACJONALIZACJI?

Samoocenę gotowości do internacjonalizacji można wykorzystać do rozpoczęcia lub poprawy internacjonalizacji MŚP. Narzędzie jest przydatne dla:

- Właścicieli MŚP;
- Menedżerów MŚP;
- Pracowników MŚP odpowiedzialnych za eksport i wchodzenie na nowe rynki;
- Osób planujących karierę zawodową jako specjaliści ds. eksportu lub rozpoczynające działalność eksportową.

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

3. REZULTATY I KORZYŚCI PŁYNĄCE Z SAMOOCENY GOTOWOŚCI DO INTERNACJONALIZACJI

Narzędzie samooceny jest kwestionariuszem, który umożliwia użytkownikom określenie poziomu kompetencji potrzebnych do sprawnego procesu internacjonalizacji.

Ankieta składa się z kilku obszarów kompetencyjnych. Każdy z nich zawiera konkretne pytania, które pozwalają zidentyfikować lukę wiedzy związaną z takimi kompetencjami jak: *przewaga konkurencyjna usługi lub produktu, badania rynku, sprzedaż, zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje kierownicze, strategia eksportowa, kompetencje międzykulturowe, rozwój stosunków międzynarodowych, zarządzanie ryzykiem międzynarodowym.*

Narzędzie pozwala określić umiejętności i wiedzę użytkowników:

- Zrozumienie, co wyróżnia produkt na tle innych oraz analiza mocnych stron własnego produktu lub usługi;
- identyfikacja wielkości i specyfiki potencjalnego rynku oraz określenie docelowego klienta, jego potrzeb i oczekiwań;
- w jaki sposób produkt lub usługa będą sprzedawane klientom i jakie kanały dystrybucji będą najbardziej efektywne;
- jak zarządzać ludźmi i motywować ich do pracy na rynku globalnym;
- planowanie i organizowanie procesu internacjonalizacji, kontroli i podejmowania decyzji;
- strategiczne planowanie swojej działalności w perspektywie krótko- i długoterminowej;
- interakcja z ludźmi z różnych krajów i zrozumienie ich tradycji, wartości i kultury;
- nawiązanie udanych międzynarodowych stosunków biznesowych z globalnymi partnerami;
- identyfikacja, analiza i zarządzanie potencjalnym ryzykiem.

Narzędzie to pozwala na opracowanie indywidualnej ścieżki szkoleniowej. Po ukończeniu programu szkoleniowego, użytkownik będzie miał możliwość oceny swoich postępów.

4. STRUKTURA NARZĘDZIA

To narzędzie do samooceny składa się z trzech części:

1. Rejestracja
2. Kwestionariusz

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

3. Ścieżka szkoleniowa

5. JAK KORZYSTAĆ Z NARZĘDZIA DO SAMOOCENY
KROK 1. Rejestracja

Użytkownicy zostaną poproszeni o zarejestrowanie się i wypełnienie informacji

KROK 2. Kwestionariusz

Po zarejestrowaniu się zostaniesz poproszony o wypełnienie kwestionariusza.

Ankieta obejmuje takie kompetencje, jak *obsługa lub przewaga konkurencyjna produktu, badania rynku, sprzedaż, zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje kierownicze, strategia eksportowa, kompetencje międzykulturowe, rozwój stosunków międzynarodowych, zarządzanie ryzykiem międzynarodowym.*

Użytkownicy zostaną poproszeni o udzielenie odpowiedzi na co najmniej trzy pytania związane z każdą kompetencją. Każde pytanie zawiera co najmniej trzy możliwe odpowiedzi. Użytkownicy zostaną poproszeni o wybranie prawidłowej odpowiedzi.

Kompetencja	Pytanie	<input checked="" type="checkbox"/> Odpowiedź <input type="checkbox"/> Odpowiedź <input type="checkbox"/> Odpowiedź
	Pytanie	<input type="checkbox"/> Odpowiedź <input checked="" type="checkbox"/> Odpowiedź <input type="checkbox"/> Odpowiedź
	Pytanie	<input type="checkbox"/> Odpowiedź <input type="checkbox"/> Odpowiedź <input checked="" type="checkbox"/> Odpowiedź

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

Po wypełnieniu kwestionariusza otrzymasz raport i zostaniesz powiązany z zalecaną ścieżką szkoleniową dostosowaną do Twoich potrzeb.

KROK 3. Ścieżka szkoleniowa

Ścieżka szkoleniowa zapewnia materiały szkoleniowe dostępne dla zarejestrowanych użytkowników, które są zindywidualizowane i dostosowane w zależności od wyników samooceny.

Kompetencja	Pytanie	<input checked="" type="checkbox"/> Odpowiedź <input type="checkbox"/> Odpowiedź <input checked="" type="checkbox"/> Odpowiedź	Temat Temat Temat
	Pytanie	<input type="checkbox"/> Odpowiedź <input checked="" type="checkbox"/> Odpowiedź <input type="checkbox"/> Odpowiedź	Temat Temat Temat
	Pytanie	<input type="checkbox"/> Odpowiedź <input type="checkbox"/> Odpowiedź <input checked="" type="checkbox"/> Odpowiedź	Temat Temat Temat

Po przejściu szkolenia użytkownicy mogą powrócić do kwestionariusza i ocenić swój postęp.

2.4. PODRĘCZNIK UŻYTKOWNIKA DLA ORGANIZACJI POŚREDNICZĄCYCH

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

REFERENCJE

1. Abor, J. & Quartey, P. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa.
2. Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., Alnsour, M. Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 Issue: 2, pp.188-211, <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
3. Annual Report on European SMEs 2016/2017, <file:///C:/Users/User/Downloads/Annual%20Report%20-%20EU%20SMEs%202016-2017.pdf>
4. Calof, J. L., Beamish, P. W., 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review* 4,115–131.
5. David, J. & Cariou, G. (2014). Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014.
6. Codogno. L., Odinet, G., Padrini, F. (2009). The Use of Targets in the Lisbon Strategy. https://www.researchgate.net/publication/46524595_The_Use_of_Targets_in_the_Lisbon_Strategy
7. European Parliament, 2012. European SMEs and International Trade. Brussels: European Parliament, Directorate-General for External Policies of the Union
8. Franco, C., Rentocchini, F., Marzetti, F. (2008), Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments. [file:///C:/Users/User/Downloads/Why do firms invest abroad An analysis o.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Why%20do%20firms%20invest%20abroad%20An%20analysis%20o.pdf)
9. Freeman, Susan, Edwards, Ron & Schroder Bill (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14: 3, pp. 33–63.
10. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>
11. <HTTP://WWW.WORLDDSTOPEXPORTS.COM/TOP-EUROPEAN-EXPORT-COUNTRIES/>
12. <https://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core>
13. <https://www.novascotiabusiness.com/exporter-self-assessment-tool>
14. <https://www.sba.gov/blogs/6-steps-assess-your-small-business-readiness-export>
15. Jean-Paul David, Guillaume Cariou. Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education. <file:///C:/Users/User/Downloads/EvaluatingFirmsReadinessDavidCariou.pdf>
16. Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, Spring/Summer, pp. 23-32.
17. Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N., 2006. SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review* 23, 25–53.
18. Kubičková, L., Votoupalová, M., Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12 319 – 328. https://ac.els-cdn.com/S2212567114003517/1-s2.0-S2212567114003517-main.pdf?_tid=aebbb45e-5f92-4bde-83c7-edb6d5ad34d3&acdnat=1547372094_a6b828a1a9a906a16d7a94d1f1045d99
19. Kubičková, L., Peprny, A., Novakova, Š.: *Model for assessing the success of SMEs in the internationalization process*. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2010, LVIII, No. 6, pp. 245–252

Digital Based Tools Aiming at the Development of Skills for Internationalisation

IN_DIGIT2EU

20. Musah S. Akugri , Daniel A. Bagah , Joseph K. Wulifan, The Contributions of Small and Medium Scale Enterprises to Economic Growth: A Cross-Sectional study of Zebilla in the Bawku West District of Northern Ghana. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.9, 2015.
 21. Pietrasieński&Ślusarczyk (2015). Internationalization of small and medium enterprises – empirical research review on barriers to entry into foreign markets. *Polish journal of management studies*. 2015 Vol.11 No1.
 22. Schaper, M., (2002). Introduction: the essence of eco-entrepreneurship. *Greener Management International*, 2002(38), pp.26–30.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. Journal of General Mana*