

Beata Glinkowska
Bogusław Kaczmarek

Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw

Teoria i praktyka



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw

Teoria i praktyka



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Beata Glinkowska
Bogusław Kaczmarek

Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw

Teoria i praktyka

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Beata Glinkowska, Bogusław Kaczmarek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENCI

Henryk Babis, Witold Kasperkiewicz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/pressmaster
© Depositphotos.com/ml12nan

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07128.15.0.K

Ark. wyd. 13,0; ark. druk. 18,125

ISBN 978-83-7969-766-3
e-ISBN 978-83-7969-960-5

<https://doi.org/10.18778/7969-960-5>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
--------------	----------

1

Beata Glinkowska

Procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw	11
1.1. Geneza i rys historyczny	11
1.2. Teoretyczne aspekty procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw	15
1.3. Definicje i istota procesu internacjonalizacji	20
1.4. Modele internacjonalizacji przedsiębiorstw	25
1.5. Motywy i bariery w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw	50
1.6. Reasumpcja	58

2

Beata Glinkowska

Przedsiębiorstwo międzynarodowe w procesie internacjonalizacji	61
2.1. Definicje i istota	61
2.2. Formy i aspekty organizacyjno-prawne przedsiębiorstw międzynarodowych	67
2.3. Reasumpcja	86

3

Bogusław Kaczmarek

Podstawy zarządzania międzynarodowego	89
3.1. Zarządzanie międzynarodowe – zagadnienia ogólne	89
3.2. Teoretyczne podstawy i problemy zarządzania międzynarodowego	98
3.3. Wymiary zarządzania międzynarodowego	111
3.3.1. Wymiar kulturowy zarządzania międzynarodowego	113
3.3.2. Zarządzanie międzykulturowe	121
3.3.3. Etyka w przedsiębiorstwach międzynarodowych	135
3.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych – wybrane elementy	139
3.5. Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach międzynarodowych – istota i elementy składowe rynku finansowego	164
3.5.1. Specyfika zarządzania finansowego w przedsiębiorstwach międzynarodowych	164
3.6. Wybrane elementy nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwach międzynarodowych (<i>corporate governance</i>)	173
3.7. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych	178
3.8. Reasumpcja	185

4

Beata Glinkowska

Procesy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw	187
4.1. Wpływ internacjonalizacji na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw	187
4.2. Strategie i formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw	198

4.3. Studia przypadków internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw	212
4.3.1. Motywy i bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw	212
4.3.2. Przykłady firm – analiza	222
4.4. Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w praktyce	243
4.5. Budowanie relacji polskich przedsiębiorstw z partnerami zagranicznymi	247
4.6. Internacjonalizacja przedsiębiorstw z sektora MSP – kierunki rozwoju	255
4.7. Reasumpcja	262
Zakończenie	265
Bibliografia	267
International Management and Internationalization of Enterprises. Theory and Practice (Summary)	285
Spis tabel	286
Spis rysunków i wykresów	288
Informacja o autorach	289

WSTĘP

Książka poświęcona jest zagadnieniom szczególnie ważnym we współczesnej gospodarce: internacjonalizacji, wyzwaniom wynikającym z globalizacji gospodarki, formom organizacyjno-prawnym, a szczególnie przedsiębiorstwom międzynarodowym oraz zarządzaniu nimi. Gospodarka i funkcjonujące w niej przedsiębiorstwa podlegają ciągłym procesom przeobrażeń. Część tych przeobrażeń wynika z wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstw, część zaś z nacisków zewnętrznych: rynkowych, prawnych, politycznych, koniunkturalnych, podatkowych, kulturowych i innych. Nasilająca się konkurencja na rynku krajowym i wzrastająca złożoność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i powiązań gospodarczych, stawiają przed przedsiębiorstwami wyzwania dotyczące zwiększenia zdolności dostosowania się organizacji, jej metod i zasad działania do zmieniających się i coraz trudniejszych warunków.

Jednym z głównych celów autorów książki jest wyjaśnienie istoty zarządzania międzynarodowego, wynikającego z perspektyw, które procesy internacjonalizacji gospodarki wyznaczają. Przedstawione analizy i badania pozwoliły na:

- zbadanie istoty internacjonalizacji oraz szans i barier, które niesie ona ze sobą;
- wskazanie pozytywnych i negatywnych skutków tworzenia różnych form organizacyjnych, a zwłaszcza przedsiębiorstw międzynarodowych;

- rozpoznanie sposobów „wchodzenia” polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne;
- identyfikację barier związanych z podejmowaniem współpracy i/lub działalności poza granicami kraju macierzystego.

Drugim celem jest rozszerzenie i uporządkowanie wiedzy na temat procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw i zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym.

Wspomnianym celom została podporządkowana treść książki i jej układ, który zawarto w czterech powiązanych ze sobą rozdziałach.

W rozdziale pierwszym przedstawiono merytoryczne przesłanki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, jej genezę, teoretyczne podstawy, istotę, także bariery i motywy podejmowania działań „internacjonalnych”.

W rozdziale drugim, kontynuując tematykę książki, przedstawiono formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw międzynarodowych oraz istotę i przegląd definicji.

Rozdział trzeci w całości poświęcony jest procesom zarządzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Szczególną uwagę skupiono na istocie zarządzania, jego wymiarach i społecznej odpowiedzialności.

Rozdział czwarty omawia przede wszystkim praktyczne aspekty internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Zamierzeniem autorów jest dostarczenie Czytelnikom kompleksowej wiedzy o internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz o teoretycznych i praktycznych aspektach zarządzania międzynarodowego. Z uwagi na ograniczenia wynikające z objętości książki, pominięto wiele szczegółowych zagadnień, ale braki te zniwelowano poprzez zamieszczenie na końcu opracowania bogatej i specjalistycznej literatury. Autorzy kontynuują badania związane z procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw i specyfiką zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi.

1

PROCESY INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

1.1.

Geneza i rys historyczny

W literaturze poświęconej historii gospodarczej świata odnotowano, że już w czasach starożytnych odbywała się wymiana towarowa (barter) dokonywana przez indywidualne osoby. Następnie, w latach 1500–1850 (I faza globalizacji), określanych jako era wypraw handlowych, zaczęły rozwijać się kompanie handlowe¹, jednak to zdobycie prywatnego bogactwa było dominującym motywem kooperacji pomiędzy narodami. W tych latach kompanie często oznaczały wykorzystywanie pozycji monopolu z racji dominującego wpływu władcy na opanowanym terytorium². Po tym okresie, do roku 1914, podstawowym celem internacjonalizacji stało się poszukiwanie tańszych i prostszych źródeł surowców. Jest to czas, na który przypada ustanowienie rządów kolonialnych oraz budowa wielkich firm przemysłowych (imperiiów). Okres 1850–1914 nazwany został erą eksploracji, zależność od obcych rządów znacząco zmieniła bowiem wartości kulturowe: tradycyjne wartości kulturowe zostały osłabione, natomiast zaczęły dominować systemy i wartości kulturowe³.

W latach 1914–1945 kraje kolonialne przyznawały koncesje spółkom, które cieszyły się dużymi prerogatywami.

¹ Np. brytyjskie, holenderskie, francuskie.

² J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 30.

³ *Ibidem*, s. 31.

Po tym okresie nastąpiła era rewolucji narodowej (era narodowa – 1945–1970), która w krajach postkolonialnych była czasem ważnych przemian i rozwoju rynków krajowych. Siła tego okresu tkwiła w mocnej pozycji przywódców powiązanych z polityką, a także w większych możliwościach znalezienia źródeł wiedzy technicznej i kapitału. Dominującą pozycję zajęły międzynarodowe przedsiębiorstwa amerykańskie, czego powodem była głównie nienaruszona siła Stanów Zjednoczonych po II wojnie światowej w stosunku do Europy czy krajów pozaeuropejskich. Nierówny układ sił gospodarczych, który był wtedy szczególnie silnie widoczny, stał się dobrym podłożem, z którego wywodzi się geneza współczesnych korporacji wielonarodowych. A. Moraczewska jest zdania, że druga połowa wieku XX była okresem szczególnego nasilenia rozwoju przedsiębiorstw działających w co najmniej dwóch krajach⁴. Lata 60. ubiegłego wieku charakteryzowały się radykalną zmianą w postrzeganiu firm międzynarodowych. Do tego okresu wszelkie inwestycje zagraniczne prowadzone przez firmy były postrzegane jako przemieszczanie kapitału narodowego. Zjawisko to analizowano na poziomie makro⁵ i nie zastanawiano się nad przyczynami przepływu kapitału między różnymi krajami⁶. Po tym czasie firmy, które zakładały swoje filie poza granicami kraju, zaczęto traktować jako bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), które powinny być objęte szczególnym nadzorem, chociażby z powodu przepływów kapitałów finansowych i ludzkich. Od lat 70. stopniowo zmieniała się struktura inwestowania. Zniszczone wojną kraje europejskie zaczęły się intensywnie

⁴ A. Moraczewska, *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 88.

⁵ Kwestię tę wyjaśnia szczegółowo ekonomista kanadyjski S. Hymer w swojej opublikowanej w roku 1976 rozprawie doktorskiej, która stała się przełomem w postrzeganiu zagranicznych inwestycji. Zob. S. Hymer, *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, MTT Press, Cambridge, MA, 1976.

⁶ Zob.: J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo...*, s. 35–41.

rozwijać. Firmy europejskie i japońskie zapoczątkowały silną ekspansję, dając początek „firmom wielonarodowym krajów rozwijających się”⁷, zajmującym pozycję na rynkach o niezbyt zaawansowanych technologiach (statystycznie problem ujmując). Zmieniały się kierunki rozwoju przedsiębiorstw i wciąż narastała konkurencja między nimi, co skutkowało wzmożeniem działań związanych z poszukiwaniem szans na rynkach zagranicznych, zwłaszcza amerykańskich.

W latach 80., 90. i z początków wieku XXI, określanych jako II faza (fala) globalizacji, poprzedzona wieloma przełomowymi wydarzeniami polityczno-gospodarczymi, takimi jak transformacja systemowa w Polsce (1989), transformacja systemowa w krajach Europy Środkowowschodniej czy upadek muru berlińskiego (1991), stworzono kolejne możliwości rozwoju firm, związane z urynkowaniem gospodarki i wychodzeniem poza granice własnego kraju. Według J. Czupiała rok 2001 związany jest z upadkiem komunizmu i symbolicznie rozdziela II fazę globalizacji od fazy III⁸. Nastąpiło wtedy dynamiczne przyspieszenie procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw. W połowie lat 80. udział przedsiębiorstw transnarodowych⁹ w tworzeniu światowej wartości dodanej sięgał około 30% PKB wszystkich urynkowanych gospodarek na świecie, przy czym przedsiębiorstwa te uczestniczyły w 75% obrotów handlowych tych gospodarek, a ich udział w wymianie technologii dokonywanej przez gospodarki rynkowe sięgał 80%¹⁰. W literaturze przedmiotu można znaleźć także dane dotyczące liczby przedsiębiorstw międzynarodowych w roku 1990 funkcjonujących ze 170 tysiącami swych

⁷ *Ibidem*, s. 31.

⁸ *Ibidem*, s. 32.

⁹ Przedsiębiorstwo transnarodowe według P. Dickensa to „organizacja, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek, w różnych krajach) z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje”.

¹⁰ E. Czarny, J. Kleinert, *Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej*, [w:] E. Czarny (red.), *Globalizacja od A do Z*, Wyd. NBP, Warszawa 2004, s. 236.

zagranicznych filii – było ich wówczas na świecie około 37 tys.¹¹ Trzecia fala, związana z globalizacją gospodarki trwa do chwili obecnej. Wiąże się ona z postępującymi procesami liberalizacji, demonopolizacji, deregulacji i globalizacji gospodarki światowej, ale także niestety z nawracającymi falami kryzysu, którego początek datuje się na rok 2000. Pomimo kryzysów, w roku 2004 odnotowano około 70 tys. przedsiębiorstw wielonarodowych działających za pośrednictwem blisko 690 tys. zagranicznych filii. Kapitał pozostający w posiadaniu tych przedsiębiorstw, to 9 trylionów dolarów¹². Aktualnie, wraz z ww. procesami związanymi z globalizacją i liberalizacją rynków, rozwija się zjawisko tzw. ekonomii społecznej, kładącej nacisk na rozwój kapitału ludzkiego.

G. Kołodko trafnie określa globalizację jako „grę ekonomiczną, w której pojawiają się dodatkowe szanse i dodatkowe zagrożenia”, wynikające z tego, że „otwieramy się coraz szerzej na handlowe, finansowe, inwestycyjne, kooperacyjne, polityczne i kulturowe związki z zagranicą”¹³. Analizując proces globalizacji z ekonomicznego punktu widzenia zauważa, że proces ten jest poprzedzony liberalizacją rynków, a następnie ich integracją (rynku kapitałowego, towarowego, siły roboczej) w jeden wspólny rynek światowy¹⁴. Niektórzy autorzy są zdania, że globalizacja jest procesem daleko posuniętym (czasami nawet zbyt daleko), gdyż „zaczęła ingerować we wszystkie dziedziny życia ludzkiego”¹⁵.

¹¹ *Ibidem*, s. 14.

¹² *Ibidem*.

¹³ G.W. Kołodko, *Blaski i cienie globalizacji*. Autoryzowany stenogram. Artykuł opracowany został na podstawie specjalnego wykładu wygłoszonego na Kolegium Myśli Otwartej Ogólnopolskiej Komisji Historycznej ZSP w dniu 17 marca 2005 r., <http://www.tiger.edu.pl/kołodko/artykuly/blaski.pdf> [odczyt: 20 VII 2015].

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Zob.: D. Rodrik, *Has Globalization Gone Too Far?*, Institute for International Economics, Washington, D.C. 1997.

1.2.

Teoretyczne aspekty procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw

Powszechnie wiadomo, że globalizacja jest procesem kojarzonym z większością (jeśli nie ze wszystkimi) zmian gospodarczych i cywilizacyjnych. W różnych źródłach można odnaleźć odniesienie do pozytywów, jak i do negatywów globalizacji. Proces ten wiąże się przede wszystkim z przenikaniem się rynków, łamaniem barier i ich zacieraniem, zatem musi przynosić ze sobą zarówno pozytywy, jak i negatywy.

Proces internacjonalizacji polskich organizacji nabiera nie tylko prędkości, ale i znaczenia. J. Rymarczyk jest zdania, że szybko rozwijający się proces internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) jest jedną z charakterystycznych cech współczesnej gospodarki¹⁶. Pierwotną jego przesłanką był handel zagraniczny traktowany jako tradycyjna forma kooperacji z zagranicą¹⁷. Organizacje w obliczu licznej konkurencji muszą, aby przetrwać, nie tylko bezustannie monitorować otoczenie, ale także szukać nowych rynków zbytu, pomysłów i innowacji. Bezustanne eliminowanie różnych barier między gospodarkami, zanikanie wielu krajowych nisz, rosnąca konkurencja na macierzystych rynkach, sprzyjają ekspansji firm na rynki zagraniczne¹⁸. Również wpływ jednolitego rynku europejskiego, zwłaszcza w branżach związanych z nowymi technologiami i innowacjami, powoduje konieczność szybkiego przystosowywania się przedsiębiorstw do nowych

¹⁶ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 17.

¹⁷ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. 4 zmienione i rozszerzone, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 393.

¹⁸ N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, P. Dominiak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005, s. 5–7.

warunków i poszukiwania ponadnarodowych rozwiązań i możliwości¹⁹. Sprzyja temu swobodny przepływ *know-how*, kapitału, wzorców pracy i wzorców zarządzania. Zdaniem J. Misali, teorie internacjonalizacji firm stanowią element składowy szerzej rozumianej teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej, obejmującej z kolei teorie handlu międzynarodowego i teorie międzynarodowej migracji czynników wytwórczych²⁰.

Wyjaśnienie pobudek podejmowania przez firmy różnych form zagranicznej działalności aż do funkcjonowania przedsiębiorstwa jako międzynarodowego lub globalnego nie jest łatwe, zwłaszcza że globalizacja wydaje się procesem ciągłym i niekończącym się, natomiast przedsiębiorstwa międzynarodowe i globalne są tworam i stosunkowo młodymi. Eksport i import przez całe stulecia były i są nadal „dominującą formą zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa”²¹. Młoda forma funkcjonowania zagranicznego przedsiębiorstwa są bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Jest to forma, której geneza sięga kilkudziesięciu lat wstecz, a jej ranga wzrosła dopiero w ciągu ostatnich czterdziestu lat. Istotą bezpośrednich inwestycji zagranicznych są powiązania produkcyjne, w przeciwieństwie do eksportu i importu, których domeną są powiązania handlowe. Podstawą rozwoju wymiany handlowej było przekonanie, że jedynie towary mogą być poddane swobodnemu przepływowi, w przeciwieństwie do czynników produkcji (praca, ziemia, kapitał)²². Towarowa wymiana handlowa przyczyniła się także do przemieszczania czynników produkcji, jednakże w największej skali uczyniły to

¹⁹ N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, P. Dominiak, *Europejski sektor małych i średnich przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki światowej*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji...*, s. 3–4.

²⁰ J. Misala, *Teorie biznesu międzynarodowego*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 43.

²¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 33.

²² Jest to opisane w klasycznej teorii handlu zagranicznego opartej na kosztach absolutnych A. Smitha i kosztach komparatywnych D. Ricardo.

procesy globalizacji i liberalizacji rynków. Pomimo dość swobodnego przemieszczania się wszystkich czynników produkcji między krajami, można było zaobserwować polaryzację podaży danego czynnika w poszczególnych krajach. Polaryzacja taka sprzyjała i nadal sprzyja specjalizacji krajów, co jest zachętą dla kolejnych krajów, wyspecjalizowanych w czymś innym²³.

Istotnym krokiem naprzód w kierunku wyjaśnienia procesu internacjonalizacji była teoria W. Leontiefa, zwana „Paradoksem Leontiefa”²⁴, na bazie której powstawały kolejne kierunki badawcze: pierwszy uwzględniający czynnik ludzki i czynniki naturalne w procesie przepływu czynników produkcji pomiędzy różnymi krajami; drugi – uwzględniający różnice w poziomie zaawansowania technologii²⁵. Dzięki tym teoriom można znaleźć uzasadnienie do prowadzenia inwestycji zagranicznych, jednakże dopiero teoria monopolistycznej przewagi S. Hymera i Ch. Kindlebergera daje podstawę do wyjaśnienia istoty bezpośrednich inwestycji zagranicznych²⁶. Według tej teorii firma podejmuje inwestycje zagraniczne, gdy rynki krajów są niedoskonałe i mają monopol na konkretną przewagę oraz wtedy, gdy:

- jest możliwe wykorzystanie przewagi w taki sposób, że koszty nie przekroczą przychodów;
- podejmowanie bezpośredniej produkcji jest korzystniejsze niż przekazanie licencji;
- produkcja na terenie danego kraju jest korzystniejsza niż eksport²⁷.

²³ Teoria międzynarodowego ruchu kapitału oparta na różnicach w jego oprocentowaniu stanowi podstawę wyjaśnienia dokonywania inwestycji kapitałowych (Model Heckschera–Ohlina). W: F. Heidhues, *Zur Theorie der internationalen Kapitalbewegungen*, J.C.B. Mohr (P. Siebeck), Tübingen 1969.

²⁴ W. Leontief wykazał, że Stany Zjednoczone eksportują relatywnie więcej wyrobów pracochłonnych, co przyczynia się do kształtowania się tzw. kosztów komparatywnych, czyli dających wzajemne korzyści.

²⁵ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 34–35.

²⁶ Zob.: S. Hymer, *The International Operations...*

²⁷ Zob.: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 35.

Kolejna, oligopolistyczna, teoria F.T. Knickerbockera, zwana też „efektem naśladownictwa”, wyjaśnia, że istnieje tendencja do koncentracji działalności w określonych gałęziach gospodarki danego kraju, atrakcyjnych np. z punktu widzenia nakładów na badania i rozwój, niewielkiej liczby konkurentów czy do chęci wykorzystania już istniejących efektów w zakresie wiedzy i doświadczeń²⁸.

Teoria obszarów walutowych R.Z. Alibera, nazywana także „efektem walutowym”, wyjaśnia, że podejmowanie inwestycji zagranicznych jest często związane z pragnieniem osiągnięcia korzyści skali i zmniejszenia kosztów poprzez zwiększenie obszaru obsługiwanego rynku (pierwsze ujęcie) oraz ze zróżnicowaną siłą waluty poszczególnych krajów, strumień inwestycji przepływa bowiem z krajów o walucie silnej do krajów o walucie słabszej²⁹. Teoria ta jest dość kontrowersyjna i często krytykowana, gdyż nie uwzględnia zróżnicowania kosztu kapitału obecnego na różnych rynkach, a działalność firm traktuje jako „jednowalutową”³⁰.

Istotnym wkładem w zrozumienie przesłanek internacjonalizacji i jej uwarunkowań oraz możliwych jej form, jest teoria lokalizacji, według której istnieją grupy czynników determinujące „wychodzenie” przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego. Należą do nich czynniki o charakterze:

- instytucjonalnym i politycznym (klimat inwestowania),
- kosztowym (ceny czynników produkcji i dostęp do nich),
- rynkowym (ilość i wielkość konkurencji, dynamika rynku),
- barier handlowych (cła, licencje, normy, itp.)³¹.

Teoria ta służy do wyjaśnienia istnienia takich form internacjonalizacji, jak licencja czy handel zagraniczny, które warunko-

²⁸ F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reactions and the Multinational Enterprise*, Boston, Mass. 1973; zob. też: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 36.

²⁹ Zob.: J.H. Dunning (ed.), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London 1974, s. 57–60; zob. też: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 40–41.

³⁰ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 40–41.

³¹ *Ibidem*, s. 41.

wane są przede wszystkim korzyściami wynikającymi z dogodnej lokalizacji³².

Teoria cyklu życia produktu R. Vernona jest jedną z bardziej znanych teorii wyjaśniających przesłanki takich form, jak handel zagraniczny i bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Teoria Vernona oparta jest na założeniach, że:

- nie ma doskonałego przepływu informacji, ma on bowiem związek z kosztami i odległością,
- zdolności nabywcze konsumentów w poszczególnych krajach zależą przede wszystkim od wysokości ich dochodów,
- funkcje produktów i ich wygląd oraz jakość zależą od technologii i podlegają technologicznym zmianom,
- rozmiary produkcji określone są przez ekonomię skali³³.

Teoria H.M. Markowitza, w odniesieniu do globalizacji i internacjonalizacji zwana też „teorią portfela”, zawiera elementy poprzednich teorii. Zgodnie z nią, prowadzenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych związane jest z możliwością redukcji ryzyka z uwagi na różnicowanie strumienia płatności³⁴.

Istotą kolejnej teorii – systemów wzajemnych powiązań – jest przekonanie, że przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do zasobów poprzez nawiązywanie wszelkiego typu więzi i relacji: ekonomicznych, prawnych, badawczo-rozwojowych, informacyjnych, itp. W związku z tym rodzą się rozmaite formy kooperacji i współdziałania, takie jak: alianse strategiczne, fuzje, przejęcia, *leasing*, *franchising*, *joint venture* czy przedsiębiorstwo międzynarodowe. Budowanie sieci powiązań zależne jest od motywów, które skłaniają przedsiębiorstwa do wejścia w różnego rodzaju

³² P. Tesch, *Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition*, Berlin 1980, s. 30.

³³ R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80, No 2, s. 190–204; zob. też: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 43–45.

³⁴ S.G. Schooppe, *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, Oldenburg Verlag, Oldenburg 1982, s. 133–135.

interakcje³⁵. W analizie teorii w tym podrozdziale pominięto wiele innych teorii mikro- i makroekonomicznych. Wśród nich na uwagę zasługuje chociażby eklektyczna teoria inwestycji bezpośrednich J.M. Duninga, dość kompleksowo wyjaśniająca umiędzynarodowienie działalności, z którego wywodzą się różne formy organizacyjne i prawne funkcjonowania przedsiębiorstw³⁶.

1.3.

Definicje i istota procesu internacjonalizacji

Analizując światową literaturę przedmiotu w badanym zakresie można odnaleźć wiele definicji związanych z procesem internacjonalizacji (umiędzynarodowienia)³⁷. Warto w tym miejscu podkreślić, że w Polsce pojęcia umiędzynarodowienie i internacjonalizacja używane są zamiennie. Najczęściej internacjonalizacja definiowana jest jako stopień zaangażowania firmy/sektora w działalność międzynarodową³⁸. Często także definiuje się je jako rozszerzenie działalności organizacji poprzez przejście od rynku krajowego na rynki obce³⁹. K. Przybylska jest zdania,

³⁵ A. Buckley, *Inwestycje zagraniczne*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 122–123.

³⁶ Zob.: J.H. Dunning, *Toward an Eclectic Theory International Production*, „Journal of International Business Studies” 1980, vol. 11, s. 9–3; zob. też: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 47–49 oraz 55–56.

³⁷ W niniejszej pracy autorzy utożsamiają pojęcia internacjonalizacja i umiędzynarodowienie.

³⁸ J. Johanson, J.R. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, No 8.

³⁹ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s. 18.

że internacjonalizacja może być postrzegana jako proces rosnącego zaangażowania się firmy w międzynarodową działalność gospodarczą lub też jako element strategii rozwoju firmy, związany z jego ekspansją zagraniczną. Jest to zjawisko różnie postrzegane, ale we wszystkich definicjach można dostrzec element przekształcenia przedsiębiorstwa krajowego w międzynarodowe⁴⁰.

J. Schumpeter twierdzi, że internacjonalizacja jest procesem innowacyjnym⁴¹, natomiast kluczowym elementem w pozyskiwaniu przewagi konkurencyjnej w tym procesie jest posiadanie wiedzy koncepcyjnej i aplikacyjnej⁴². J. Rymarczyk zauważa, że istotą procesu internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) jest „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą”, globalizację natomiast uważa za wyższy etap tego procesu⁴³. Podobnie proces internacjonalizacji postrzegają J. Johanson i J.R. Vahlne⁴⁴. W literaturze niemieckojęzycznej można odnaleźć pojmowanie tego zjawiska nie tylko jako procesu, ale także jako zjawiska statystycznego czy też pewnego sposobu postępowania⁴⁵. J. Welsch, R. Loustarinan definiują internacjonalizację jako „proces rosnącego zaangażowania w międzynarodowe działanie”⁴⁶. Podobnego

⁴⁰ K. Przybylska, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe nr 3, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, Bochnia 2005, s. 73.

⁴¹ Zob.: J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

⁴² A. Minguzzi, R. Passaro, *Entrepreneurship Behaviour and International Market Activity: Some Empirical Findings from a Cross-Sector Analysis*, Research Institute on Service Activities, National Research Council, Naples 1993.

⁴³ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 19.

⁴⁴ J. Johanson, J.R. Vahlne, *The Internationalization...*

⁴⁵ E.A. Dörnberg, *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen. Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil*, Vandenhoeck, Ruprecht, Göttingen 1982, s. 93.

⁴⁶ J. Welsch, R. Loustarinan, *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management” 1988, No 14 (2).

zdania jest P.A. Havnes⁴⁷. Takie zdefiniowanie analizowanego pojęcia pozwala na szerokie jego ujmowanie i rozumienie. Równie szeroko postrzega internacjonalizację D. Smallbone uważając ją za „rosnącą współzależność” pomiędzy krajami, „na którą składa się cały szereg różnych procesów obejmujących internacjonalizację rynków, produkcji, kapitału, siły roboczej i regulacji”⁴⁸. A.M. Rugman proces ten kojarzy z obecnością jego części (własnych lub zależnych) na terenie wielu krajów, dzięki czemu może internacjonalizacja wykonywać swoje funkcje poza granicami danego państwa macierzystego⁴⁹. Rośnie w świecie znaczenie rozmaitych powiązań pomiędzy organizacjami, co jest podstawą i powodem powstawania „sieciowości” działalności. Intensyfikacja współpracy i współzależności pomiędzy różnymi krajami obejmuje internacjonalizację (umiędzynarodowienie) rynków, produkcji, kapitałów, siły roboczej oraz systemów regulacyjnych z tym związanych⁵⁰. Według autorów opracowania *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki* internacjonalizacja rynków oznacza dla organizacji krajowych wzrost szans związanych z eksportem i zwiększenie konkurencji na rynku krajowym. Internacjonalizacja produkcji wiąże się z lepszą organizacją pracy, większą jakością produkcji i mniejszymi kosztami pracy. Internacjonalizacja

⁴⁷ P.A. Havnes, *Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises: Analytical Model*. Rent VIII, Tampere 1994, s. 15.

⁴⁸ D. Smallbone, *Internationalization, Competitiveness and SME Development* [maszynopis], Łódź 1996 zob. w: J. Kornecki, *Podwykonawstwo jako forma internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw odzieżowych* [rozprawa doktorska], Łódź 2002, s. 57.

⁴⁹ A.M. Rugman, *A New Theory of the Multinational Enterprise, Internationalization versus Internationalization*, „Columbia Journal of World Business” 1980, t. 15 (Spring), s. 23–29.

⁵⁰ B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki*, Studia i monografie nr 1, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź 1999, s. 3.

(umiędzynarodowienie) zasobów siły roboczej oznacza natomiast migracje i różne formy międzynarodowych przemieszczeń ludności⁵¹. Wzrost liczby i siły konkurencji na rynkach macierzystych wydaje się jedną z podstawowych przesłanek szukania szans na rynkach zagranicznych. Globalizacja konkurencji to nie tylko wzrost jej intensywności i zasięgu, ale także zmiany w charakterze konkurowania⁵². Podejście do procesu internacjonalizacji od strony powiązań sieciowych prezentują też J. Johanson i L.G. Mattsson, twierdząc, że proces ten oznacza, iż „firma tworzy i rozwija swoją pozycję w relacji do swoich kontrahentów – odpowiedników w obcych sieciach”⁵³.

Wśród wielu podejść i definicji można odnaleźć też takie, które zawężają internacjonalizację do eksportu, uważając go za przejaw i podstawową miarę tego procesu⁵⁴, albo wiążą go z określonymi procentowo wartościami związanymi z importem i eksportem⁵⁵. Z perspektywy badacza wydaje się to jednak błędem, zatem autorzy przyjęli szerokie rozumienie procesu internacjonalizacji, zgadzając się z kompleksową definicją, zaproponowaną przez G. Gierszewską i B. Wawrzyniaka, w której można odnaleźć elementy dotyczące całości przepływów czynników produkcji między dwoma lub większą liczbą państw⁵⁶. Co zaś do tempa tego procesu, to – zgodnie z poglądem polskich badaczy – najszybciej „umiędzynarodawiają się” te

⁵¹ *Ibidem*, s. 3.

⁵² S. Talar, *Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Prace Naukowe UE w Katowicach, Wyd. UE, Katowice 2011, s. 18.

⁵³ J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalization in Industrial Systems. A Network Approach*, [w:] N. Hood, J.E. Vahlne, C. Helm (eds.), *Strategies in Global Competition*, London 1988, s. 309.

⁵⁴ O. Anderson, *On the Internationalization Process of Firms*, „Journal of International Business Studies” 1993, No 24 (2).

⁵⁵ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Wyd. PWE, Warszawa 1995, s. 182.

⁵⁶ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja...*, s. 18.

organizacje, które mają zaawansowane technologie [lub z nich korzystają – B.G.⁵⁷], także te, których właściciele [kierownicy, menedżerowie – B.G.⁵⁸] mają najwyższe kompetencje⁵⁹. Patrząc całościowo można zauważyć, że proces ten obejmuje wiele różnych form funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, wśród których możemy wyróżnić przeniesienie działalności firmy za granicę albo bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ).

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą procesów globalizacji i internacjonalizacji można dostrzec ścisłą między nimi zależność, przy czym B. Liberska postrzega internacjonalizację jako proces ilościowy odnoszący się do handlu zagranicznego czy przepływu kapitału, a globalizację jako proces jakościowy odnoszący się do międzynarodowych stosunków gospodarczych i do współzależności oraz przechodzenia od pośrednich do bezpośrednich form powiązań⁶⁰. Jest także zdania, że w wyniku procesu globalizacji zacierają się różnice pomiędzy rynkami macierzystymi a globalnymi⁶¹, a przyspieszenie globalizacji wymusza internacjonalizację działalności wszystkich organizacji⁶².

⁵⁷ Wniosek autorki, wynikający z prowadzonych przez nią obserwacji.

⁵⁸ Wniosek autorki, wynikający z prowadzonych przez nią obserwacji.

⁵⁹ B. Nogalski, N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw – przymus czy swobodny wybór*, [w:] *Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Tychy 3–4 listopada 2005, Tychy 2005.

⁶⁰ B. Liberska, *Nowe wyzwania integracyjne. NAFTA i inne regionalne inicjatywy na kontynencie amerykańskim*. Szkice ekonomiczne PAN, Warszawa 1995, s. 18–19.

⁶¹ *Ibidem*, s. 19.

⁶² P. Dominiak, N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market*. Research Output, ACE P-97-8178R, Gdańsk 2000.

1.4.

Modele internacjonalizacji przedsiębiorstw

Wybór drogi procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa zależy od bardzo wielu czynników, między innymi od samej charakterystyki firmy, od jej otoczenia krajowego i międzynarodowego, od kondycji ekonomicznej poszczególnych krajów lub świata oraz od polityki rządów. Wielkość firmy nie stanowi bariery w tym procesie, chociaż sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) ma zwykle do pokonania więcej trudności niż sektor firm dużych. W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się następujące modele procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw: model amerykański, model szwedzki, model fiński, model polski, tzw. model Born to Globals, model internacjonalizacji poprzez sieci współpracy, model oparty na innowacjach.

Model amerykański procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, opracowany na Uniwersytecie Harvarda w USA przez R. Vernona, opublikowany został w kwartalniku ekonomicznym w roku 1966⁶³. Podstawową ideą tego modelu jest ścisła współpraca pomiędzy producentami i użytkownikami produktu w celu rozwoju nowych produktów i procesów. Wymaga to bezpośrednich i częstych kontaktów współpracujących z sobą firm, zatem powinny one być zlokalizowane blisko siebie. Powstawanie nowych produktów jest często wynikiem stosowania nowych i zaawansowanych technologii; niejednokrotnie poprzedzone jest to długo trwającymi badaniami i testami, co istotnie wpływa na wysokość kosztu jednostkowego. Stąd, zwykle po raz pierwszy są one wprowadzane na rynek w krajach o dość wysokim poziomie PKB na mieszkańca⁶⁴. Tam też najczęściej pojawia się na nie zapotrzebowanie. Nowe produkty mają zazwyczaj wysoką cenę rynkową, która w miarę upływu czasu maleje, głównie z powodu obniżających się kosztów wytworzenia. Tańszy produkt

⁶³ R. Vernon, *International Investment...*, s. 190–207.

⁶⁴ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 22.

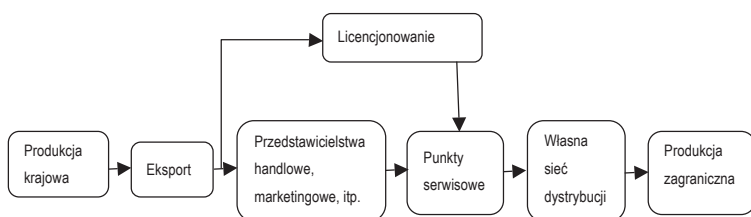
jest oferowany na kolejne rynki, którymi są zwykle państwa o niższym poziomie dochodu narodowego *per capita*. Obserwacja poziomu popytu na taki produkt pozwala na podjęcie decyzji, czy firma będzie go tam dostarczała na zasadzie eksportu z kraju macierzystego, czy też może otworzy filię w innym kraju (krajach), w której będzie odbywała się produkcja danego produktu. Podstawowym czynnikiem warunkującym wybór sposobu dostarczania produktu są zwykle koszty. Każdy przedsiębiorca musi bowiem zastanowić się, jakie będą koszty eksportu, a jakie będą koszty uruchomienia produkcji bezpośrednio na rynku innego kraju. Oczywiście, firma może rozważyć także inne sposoby dotarcia na rynki zagraniczne, np. sprzedaż licencji⁶⁵, alians strategiczny. Model ten jednak jest charakterystyczny raczej dla krajów dużych.

Model szwedzki (sekwencyjny; uppsalski) został opracowany przez J. Johansona, F. Wiedersheim-Paul i J.E. Vahlne – pracowników uniwersytetu w Uppsali⁶⁶ (stąd często zwany jest modelem uppsalskim). Istotą modelu jest etapowość wchodzenia na rynki zagraniczne, a jest on charakterystyczny dla krajów mniejszych, o niższym poziomie dochodu *per capita*, tym samym o mniejszym rynku wewnętrznym, który nie daje możliwości osiągnięcia korzyści skali. Duże ryzyko wchodzenia na rynki zagraniczne jest

⁶⁵ Sprzedaż licencji (licencjonowanie) polega na udostępnieniu zagranicznej firmie (firmom) za odpłatnością technologii produkcyjnych lub procesowych. Pozytywem takiego działania są niższe koszty i krótszy czas niż w przypadku otwierania własnych filii produkcyjnych za granicą; negatywem zaś zwykle mniejsze dochody i problemy z zapewnieniem i utrzymaniem standardów jakości w efekcie braku możliwości bezpośredniego nadzoru licencjobiorcy.

⁶⁶ Zob.: J. Johanson, P.F. Wiedersheim, *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, No 3; J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, No 1.

powodem stopniowego rozwoju form działalności prowadzących do zaistnienia ze swoim produktem poza granicami własnego kraju. Firma zatem musi się stopniowo adaptować na obcym rynku. Wobec powyższego, stosunkowo najmniej ryzykowną i szybko odwracalną formą jest eksport, od którego firma zwykle zaczyna swą obecność poza granicami własnego kraju. Kolejno, wraz z rozwojem popytu i rozwojem rynku, firma może pokusić się o otworzenie własnej jednostki marketingowej za granicą albo, ostatecznie, uruchomić tam własną produkcję. Schemat stopniowego zaangażowania firm w działalność zagraniczną zaproponował A. Buckley (rys. 1).



Rys. 1. Model etapowego zaangażowania firm w działalność zagraniczną

Źródło: opracowanie na podstawie A. Buckley, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 97

Na rysunku została przedstawiona charakterystyczna dla modelu szwedzkiego sekwencyjność procesu internacjonalizacji. W miarę rozwijania się eksportu firma może tworzyć za granicą własne przedstawicielstwa, następnie punkty serwisowe, aż po zbudowanie własnej sieci dystrybucji i otworzenie własnych oddziałów lub filii produkcyjnych. Taki finał zwany jest często umiędzynarodowieniem (internacjonalizacją) produkcji. Drogę tę można skrócić i zamiast tworzenia przedstawicielstw zagranicznych sprzedać licencję⁶⁷. Przypadki szwedzkich firm opisane

⁶⁷ J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 8–9.

w literaturze przedmiotu⁶⁸ pokazały, że zwykle proces internacjonalizacji kończył się na jednym sposobie czy też etapie zaistnienia na rynku zagranicznym, natomiast podejmowanymi decyzjami i rozwojem tego procesu rządził często przypadek bądź też osobiste znajomości i kontakty. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych J. Johanson i J.-E.Vahlne zaproponowali cztery podstawowe etapy internacjonalizacji w modelu szwedzkim:

- ✓ nieformalna współpraca na rynkach zagranicznych z agentem w zakresie sprzedaży produktów;
- ✓ nawiązanie formalnej umowy z agentem reprezentującym firmę za granicą;
- ✓ założenie własnego biura sprzedaży i magazynu towarów za granicą;
- ✓ uruchomienie produkcji za granicą⁶⁹.

Z takich etapów składa się ogólny schemat procesu internacjonalizacji, ale często wyjście poza granice własnego kraju nie oznacza przejścia przez wszystkie etapy. Internacjonalizacja firmy według modelu szwedzkiego wiąże się zwykle z pozyskiwaniem szczegółowej wiedzy o danym rynku zagranicznym w sposób powolny, ale systematyczny (sekwencyjny). J. Czupiał zauważa, że w porównaniu z modelem amerykańskim znacznie wcześniej rozpoczyna się proces internacjonalizacji przedsiębiorstw „z punktu widzenia technicznej i handlowej dojrzałości produktu”⁷⁰, większą rolę odgrywają tu także powiązania

⁶⁸ J. Johanson, J.E. Vahlne, *Building a Model of the Firm Internationalisation*, [w:] A. Blomstermo, D. Deo Sharma (eds.), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall 2003, s. 5–15; J. Johanson, P.F. Wiedersheim, *The Internationalisation...*

⁶⁹ Opracowanie własne na podstawie J. Johanson, J.E. Vahlne, *Building a Model...*, s. 5–14.

⁷⁰ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 26.

nieformalne. Zaprezentowany powyżej model stał się podstawą wielu kolejnych badań kończących się różnymi koncepcjami procesu internacjonalizacji. Model fiński jest konsekwencją częściowej krytyki modelu szwedzkiego. Dla przykładu, w przypadku przedsiębiorstwa świadczącego zróżnicowane usługi, eksport nie wchodzi w rachubę⁷¹, natomiast zasadna wydaje się na przykład budowa sieci franchisingowej⁷².

Model fiński (holistyczny) w swej istocie opiera się na teorii strategicznych decyzji, teorii wzrostu firmy i teorii internacjonalizacji⁷³. Dużą rolę ogrywa tu stopień internacjonalizacji gospodarki krajowej, inicjowany zwykle poprzez import dóbr, co daje przyczynek do angażowania się firm w działalność zagraniczną. Importując z zagranicy różne surowce i dobra, przedsiębiorstwa zbierają informacje, rozmaite dane, uczą się, zdobywają wiedzę na temat rynków danych krajów. Dla firm krajowych takie działanie jest pierwszym etapem rozpoczęcia współpracy eksportowej. Dodać należy, że jest to jeden z bezpieczniejszych sposobów procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. W swej logice model ten może przypominać sekwencyjny model procesu umiędzynaradawiania. T. Vissak zauważa także, że podobnie jak w modelu szwedzkim (sekwencyjnym), tak i w modelu fińskim przedsiębiorstwa mogą omijać niektóre etapy rozwijania współpracy zagranicznej⁷⁴. Nawiązanie współpracy zagranicznej jest często

⁷¹ S. Bridgewater, *The Internationalization Process and Types of Firm*, [w:] M. Tayeb (ed.), *International Business, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow 2000, s. 187.

⁷² M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Diffin SA, Warszawa 2011, s. 53.

⁷³ A. Kjellman, J. Ramstrom, *Remarks Concerning Successful Internationalisation of SMEs*, [w:] *Proceeding of 7th Vassa Conference on International Business*, August 24–26, 2003, University of Vaasa, Finland 2003, s. 9; T. Vissak, *The Internationalization of Foreign – Owned Firms in Estonia: a Case Study*, [w:] *Proceeding of 7th Vassa Conference...*, s. 3.

⁷⁴ T. Vissak, *The Internationalization...*, s. 3.

podyktowane okazjami, znajomością danego rynku zagranicznego lub przypadkiem. Stąd model fiński uwzględnia różne formy zaangażowania międzynarodowego. Jedną z nich może być np. alians strategiczny, konsorcjum bądź kooperacja. Firmy często bazują na jednej formie zaangażowania, nie dążąc za wszelką cenę do osiągnięcia najwyższego etapu procesu internacjonalizacji, jaką jest produkcja zagraniczna.

Model polski jest charakterystyczny dla kraju o średniej wielkości, podobnie jak model szwedzki, i o określonej specyfice. Jednak proces umiędzynarodowienia przebiegający w Polsce po transformacji polskiej gospodarki był specyficzny i nie można go przyrównywać do żadnego ze znanych w literaturze i w praktyce modeli, zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw państwowych została bowiem wykupiona przez prężne firmy zagraniczne, funkcjonując w roli spółek zależnych grup kapitałowych, z siedzibą w Polsce⁷⁵. W tym przypadku firmy polskie musiały uczyć się działać w sposób narzucony przez zagranicznych inwestorów i spełniający ich oczekiwania, zamiast samym wychodzić na rynki zagraniczne i przenosić tam własne wzory postępowania. Taka sytuacja spowodowała, że wiele firm polskich zaczęło podpatrywać i stosować u siebie zagraniczne modele zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi i rzeczowymi. W opisanej sytuacji można wyróżnić następujące charakterystyczne dla polskiego modelu internacjonalizacji cechy:

- ✓ bierna postawa polskich przedsiębiorstw, które zostały przejęte i podporządkowane przez zagranicznych inwestorów;
- ✓ stosunkowo niewielka wiedza doświadczalna polskich przedsiębiorców w obszarze tworzenia zagranicznych inwestycji bezpośrednich;
- ✓ brak najbardziej liczących się w świecie inwestycji bezpośrednich podejmowanych przez krajowych przedsiębiorców⁷⁶.

⁷⁵ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 30.

⁷⁶ *Ibidem*, s. 30.

Brak typowych dla innych modeli cech procesu internacjonalizacji jest spowodowany głównie uwarunkowaniami historycznymi, ekonomicznymi, politycznymi i społecznymi gospodarki polskiej. W takiej sytuacji adekwatny dla polskich przedsiębiorstw wydaje się proces internacjonalizacji zaproponowany przez J. Cieślika, który zauważa, że internacjonalizacja firm ma charakter ciągły i kumulatywny, co przejawia się wzrastającą liczbą operacji zagranicznych w całokształcie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz przechodzeniem od prostych do coraz bardziej złożonych form współpracy⁷⁷. Autor ten wyodrębnił następujące etapy na drodze do internacjonalizacji firm:

✓ etap związany z wymianą towarową między firmą krajową a firmą zagraniczną (firmami zagranicznymi);

✓ etap internacjonalizacji produkcji związany z podjęciem produkcji poza granicami kraju macierzystego;

✓ etap ponadnarodowy związany z dążeniem firm do optymalizacji procesów w skali rynku międzynarodowego lub światowego. Zacierają się tu granice pomiędzy krajem macierzystym a zagranicą⁷⁸.

Proces internacjonalizacji przebiega na świecie różnymi drogami. Często krytyka jednego modelu jest powodem do konstrukcji innego, opartego na innych założeniach i przesłankach. Interesującym modelem jest internacjonalizacja typu Born Globals.

Model typu „Born Globals” (urodzone jako globalne)⁷⁹ jest odmienny od modeli opartych na pewnych sekwencjach po-

⁷⁷ J. Cieślik, *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987, s. 13.

⁷⁸ *Ibidem*, s. 13–17.

⁷⁹ T.G. Madsen, P. Servais, *The Internationalisation of Born Globals: an Evolutionary Process?*, „International Business Review” 1997, vol. 6, s. 562; T.G. Madsen, E. Rasmussen, P. Servais, *Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters*, „Globalization, the Multinational Firm” 2000, vol. 10, s. 248–265; J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiejętności...*, s. 11–14.

stępowania, czyli etapowości. Jest charakterystyczny dla firm, które w krótkim czasie po ich utworzeniu kierują swą działalność za granicę. Definiuje się je jako te, które zostały utworzone po roku 1976 oraz osiągnęły 25% udziału sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży i zaczęły eksport własny w ciągu trzech lat od założenia⁸⁰. Są to zwykle niewielkie firmy, które swoje produkty/usługi kierują na wąski rynek zagraniczny, zaspokajając potrzeby specyficznych klientów, konkurując designem (wzornictwem) lub technologiami. Nie dysponują dużymi zasobami własnymi, stąd korzystają często z usług lub ze współpracy firm lokalnych, należących do sieci, albo prowadzą sprzedaż bezpośrednią dla klientów zagranicznych. Często firmy te specjalizują się w wytwarzaniu specyficznych produktów, które następnie sprzedają w tzw. niszach rynkowych. Globalizacja sprzyja napływowi różnorodności, ale także ujednolicaniu się rynków w związku z przepływem wszelakich dóbr i informacji. Szczególnie chętnie kupowane są produkty i usługi, które powstały na podstawie najnowszych technologii. Na takie innowacyjne produkty i usługi występuje zapotrzebowanie na całym świecie, co niewielkie i innowacyjne firmy, „urodzone jako globalne”, szybko dostrzegają i wykorzystują. Rozprzestrzenianiu się informacji o innowacyjnych produktach pomaga nowoczesna technologia informacyjna, internacjonalizacja zaś rynków finansowych, zaopatrzeniowych i transportowych sprzyja ich dystrybucji i obniżaniu kosztów dostarczenia do finalnego odbiorcy zagranicznego. Dzięki temu firmy często wchodzą w alianse strategiczne i różnego rodzaju powiązania sieciowe.

Model internacjonalizacji poprzez sieci współpracy (network approach), zwany przez autorów niniejszej publikacji „modelem sieciowym współpracy międzynarodowej” jest modelem koncentrującym się głównie na formach internacjonalizacji, jej mechanizmach i przyczynach. Literatura przedmiotu sugeruje, że podejście *network approach* ma dość krótką historię, sięgającą przełomu lat 70. i 80. dwudziestego wieku⁸¹. W swym założeniu

⁸⁰ *Ibidem*, s. 11.

⁸¹ M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Wejście Polski...*, s. 58.

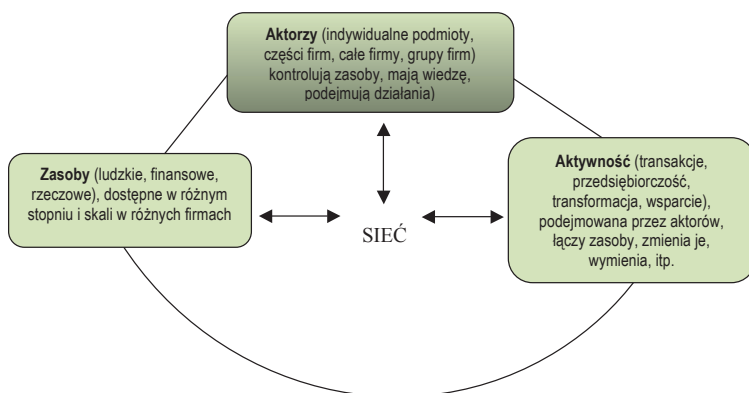
jest ono odmienne od innych z uwagi na fakt, że etapowość czy też sekwencyjność nie są tu sprawą pierwszej wagi. Znaczenie mają przede wszystkim poziome więzi współpracy pomiędzy różnymi firmami krajowymi i zagranicznymi. Proces internacjonalizacji następuje zatem dzięki temu, że firma może rozwijać się ze względu na istnienie powiązań pomiędzy organizacjami; jest zależna od tych powiązań, ale sama na nie także oddziałuje⁸². Sieci współpracy zawiązują się wtedy, gdy inne firmy dysponują takimi zasobami, których dane przedsiębiorstwo nie posiada, lub zdobycie których przerastałoby jego możliwości. Ta swoistego rodzaju „symbioza” jest sposobem na wzajemne korzystanie z niedostępnych dla pojedynczych przedsiębiorstw zasobów w celu ich rozwoju, którym niejednokrotnie jest wyjście poza granice własnego kraju. Rezultatem przyłączenia się do sieci współpracy, czy też sieci przedsiębiorstw, jest możliwość ominięcia niektórych etapów internacjonalizacji, występujących na przykład w modelu sekwencyjnym. „Model sieciowy współpracy międzynarodowej” jest zaakcentowaniem więzi społecznych i kooperacyjnych więzi współpracy w ramach przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Charakteryzuje się odejściem od indywidualistycznego postrzegania firmy i podkreśleniem związków z siecią narodową lub branżową (czyli, w tym przypadku, z najbliższym otoczeniem) oraz ograniczeniem swobody podejmowania decyzji strategicznych, jest to bowiem uwarunkowane głównie sytuacją w sieci⁸³. Tak rozumiany ma niewiele wspólnego ze sposobem funkcjonowania takich form, jak grupa kapitałowa, koncern lub holding, w sieciach współpracy brak jest bowiem jednostki nadrzędnej wyznaczającej zadania w sposób centralny. Więzi nawiązywane są w ramach potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw i w sposób zupełnie dobrowolny. Działania zaś koordynowane są poprzez dobrowolne umowy pomiędzy kooperującymi jednostkami. Jednakże nie wyklucza to obecności koncernów, holdingów czy grup kapitałowych w sieciach

⁸² Zob.: A. Kjellman, J. Ramstrom, *Remarks...*, s. 4, cyt. za J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umieędzynarodowienie...*, s. 14.

⁸³ M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Wejście Polski...*, s. 64.

współpracy. W funkcjonowaniu sieci występują trzy grupy elementów składowych:

- aktorzy⁸⁴,
- działania,
- zasoby, które scalane są przez cztery grupy sił: współzależność funkcjonalną elementów składowych; strukturę władzy i relacji; strukturę wiedzy; uzależnienie sieci od przeszłości⁸⁵.



Rys. 2. Model internacjonalizacji poprzez sieci współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Hakansson, *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London 1987 cyt. za: J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 16

Uwarunkowania dotyczące funkcjonowania danej firmy w sieci związane są z jej pozycją rynkową i pozycją w sieci. Im silniejsza jest pozycja danej firmy, tym większą ma ona kartę przetargową na drodze rozwoju własnego i możliwości związanych z rozwi-

⁸⁴ Aktorami są części firm, całe firmy, indywidualni ludzie, grupy firm, kontrolujące zasoby i działania. H. Hakansson, J. Johanson, *A Model of Industrial Networks*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 28–34.

⁸⁵ H. Hakansson, J. Johanson, *A Model of...*, s. 28–34.

janiem działalności za granicą. Model internacjonalizacji firm w sieciach współpracy przedstawiony został na rysunku 2.

Sposób funkcjonowania firm, ich pozycja konkurencyjna, miejsce w sieci współpracy, są zależne od wielu czynników: od przedsiębiorczości i wiedzy aktorów, od ich aktywności i sposobu wykorzystania zasobów, od ilości zasobów i ich polaryzacji, ale także od polityki państwa, od wsparcia państwa w drodze do internacjonalizacji, od sytuacji gospodarczo-politycznej i od wielu przypadkowych czynników i okazji, które aktorzy mogą wykorzystać. Do czynników wpływających w istotny sposób na szybkość i intensywność internacjonalizacji zalicza się innowacje.

*Model oparty na innowacjach*⁸⁶ jest bardziej typowy dla przedsiębiorstw z sektora małych i średnich, niż dużych firm⁸⁷. Przedsiębiorstwo zaczyna szukać możliwości działania poza granicami kraju zwykle wtedy, gdy rynek, na którym funkcjonuje, nie może zapewnić mu już rozwoju. Wówczas poszukuje jakiejś innowacji (zwykle marketingowej, technologicznej lub organizacyjnej), dzięki której może wejść na rynek zagraniczny⁸⁸. W takim przypadku

⁸⁶ Nazwa ta pochodzi od określenia *innovation – related model*, czyli model związany z innowacją. Pojęcie innowacji po raz pierwszy wprowadził do nauk ekonomicznych na początku wieku XX J.A. Schumpeter, rozumiejąc je jako: 1) wprowadzenie do produkcji produktów nowych lub udoskonalenie istniejących, 2) wprowadzenie nowej albo udoskonalonej metody produkcji, 3) otwarcie nowego rynku, 4) wykorzystanie i zastosowanie nowego sposobu sprzedaży bądź zakupów, 5) zastosowanie nowych surowców lub półproduktów, 6) wprowadzenie nowej organizacji produkcji; zob. J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wyd. PWN, Warszawa 1960, s. 60, cyt. za: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. UŁ, Łódź 1999, s. 11–12. Współcześnie pojęcie innowacji ma o wiele szerszy wymiar i dotyczy nie tylko produkcji, ale także struktur, marketingu, produktu, technologii, etc.

⁸⁷ Sama internacjonalizacja może być postrzegana jako innowacja, zob. J. Schumpeter, *Teoria...*, s. 60–67.

⁸⁸ W literaturze przedmiotu można spotkać dwojakie rozumienie tego modelu: 1) internacjonalizację jako innowację, 2) innowacje jako impuls do internacjonalizacji. Zob. R. Reid, *The Decision-maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of

bardzo często pomijana jest etapowość w procesie internacjonalizacji, a rodzaj i charakter oraz przydatność innowacji determinują czas, w którym dana firma zaistnieje za granicami własnego kraju. Może się też zdarzyć, że opracowana innowacja „sprawdzi się” lepiej na obcym rynku, niż na krajowym. Wszystko zależy od sytuacji w otoczeniu w określonym czasie, na przykład od uwarunkowań prawnych, mody, zapotrzebowania na nowości, od sytuacji ekonomicznej itp. Innowacje z pewnością sprzyjają procesowi internacjonalizacji przedsiębiorstwa, ale także proces internacjonalizacji sprzyja utrzymaniu jego sprawności innowacyjnej⁸⁹. Modelowi opartemu na innowacjach sprzyja możliwość dopływu informacji na temat postępu i kierunków prac badawczo-rozwojowych w kraju i na świecie oraz możliwość wykorzystania własnej bazy B+R zorganizowanej za granicą⁹⁰. Współcześnie przedsiębiorstwa międzynarodowe są zmuszone monitorować i wprowadzać innowacje, gdyż umacniają w ten sposób własną pozycję konkurencyjną w otoczeniu kraju goszczącego. Rola wiedzy i uczenia się jest w tym przypadku istotna. M. Forsgren w swojej publikacji podkreśla, że niski poziom wiedzy oraz niewielka zdolność uczenia się firmy to duże słabości modelu sekwencyjnego⁹¹.

Badania przeprowadzone przez J. Stopforda i L.T. Wellsa na próbie 180 dużych przedsiębiorstw amerykańskich, pokazały, że w miarę jak rośnie udział sprzedaży zagranicznej przedsiębiorstwa w sprzedaży ogółem oraz w miarę różnicowania produktów

International Business Studies” 1983, No 2, s. 12; N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 42–43; autorka przyjmuje rozumienie modelu opartego na innowacjach jako impulsu do internacjonalizacji.

⁸⁹ T. Gołębiowski, *Innowacje techniczne w przedsiębiorstwie uczestniczącym w obrocie międzynarodowym*, [w:] T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. PWN, Warszawa 1994, s. 85.

⁹⁰ *Ibidem*, s. 85.

⁹¹ M. Forsgren, *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11, No 3, s. 258.

z uwagi na różną specyfikę rynków, struktury organizacyjne firmy przechodzą rozwój od wyodrębnienia działu eksportu do powoływania zagranicznej filii/oddziału. Następnie struktura zmienia się od tej, która grupowana jest regionalnie według kryterium produktu, do międzynarodowej struktury macierzowej⁹² (por. tab. 1).

Tabela 1

Rzeczywistość struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego

UDZIAŁ SPRZEDAŻY ZAGRANICZ- NEJ W OB- ROTACH OGÓŁEM	STOPIEŃ DYWERSYFIKACJI PRODUKTÓW I REGIONÓW			
	MINI- MALNY	NISKI	ŚREDNI	WYSOKI
0	Dział eksportu			
30	Międzynarodowa filia/oddział			
60	Struktura zintegrowana (produktowa, przestrzenna, funkcjonalna)			
100	Wielowymiarowe struktury (macierzowa, sieciowa)			

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.R. Neghandi, *International Management*, Boston 1987, s. 108; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 213.

⁹² J. Stopford, L.T. Wells, *Managing the Multinational Enterprise*, Longman, Boston 1972, s. 111.

Przywołane powyżej badania stały się preludem do opracowania przez Ch.A. Bartletta i S. Goshala modeli organizacyjnych przedsiębiorstwa globalnego i transnarodowego⁹³. Ich badania potwierdziły, że proste struktury organizacyjne w miarę postępu procesu internacjonalizacji pozostawały w kolizji z narastającą złożonością otoczenia międzynarodowego, co wymaga przeobrażenia i strukturalnego dopasowania. Takie podejście ukazywało słabość modelu J. Stopforda. Koncepcja Ch.A. Bartletta i S. Goshala jest bliska współczesnemu postrzeganiu modelu struktur międzynarodowych, uwzględnia bowiem m.in. wpływ strategicznej pozycji branży na strukturę organizacyjną firmy oraz dziedzictwo kulturowe⁹⁴. Autorzy ci zaproponowali koncepcję organizacyjną przedsiębiorstwa wielonarodowego, międzynarodowego i globalnego. W modelu firmy wielonarodowej spółki córki lub firmy kooperujące są postrzegane jako niezależne przedsiębiorstwa, z własną mentalnością, zachowaniem, dużym zakresem nieformalnych stosunków. W modelu przedsiębiorstwa międzynarodowego spółki córki oraz firmy kooperujące są w dużym stopniu koordynowane przez centralę i traktowane jako jej „satelity”. Uznaje się oczywiście różnorodność kulturową, ale stosunki mają charakter bardziej formalny niż w modelu poprzednim. Model organizacji przedsiębiorstwa globalnego pokazuje, że kadra menedżerska traktuje spółki córki i firmy kooperujące jako kanały do zaopatrzenia jednolitego rynku światowego. W modelu tym została pokazana wiodąca rola centrali, która stanowi o całej organizacji, także dominująca rola więzi formalnych⁹⁵.

⁹³ Ch.A. Bartlett, S. Goshal, *Transnational Management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Third Edition, Singapore 2000, s. 252. Zob. wykład prof. Andreasa Georga Scherera, *Die Multinationale Unternehmung: Begriff, Geschichte und empirische Befunde* http://www.business.uzh.ch/professorships/as/teaching/fs2014/7_GLO_MNU_NEU_2013_v01_ht_AS.pdf [odczyt: 12 VIII 2014].

⁹⁴ Ch.A. Bartlett i S. Goshal opracowali modele struktur przedsiębiorstwa wielonarodowego, międzynarodowego i globalnego.

⁹⁵ Ch.A. Bartlett, S. Goshal, *Internationale Unternehmensführung. Innovation, Globale Effizienz, Differenziertes Marketing*, Campus

Tabela 2
Cechy różnych modeli przedsiębiorstw działających poza granicami kraju

CECHY	RODZAJ			GLOBALNE	TRANSNARODOWE
	WIELONARODOWE	MIĘDZYNARODOWE			
Organizacja	niezależność jednostek krajowych, decentralizacja; rozwój produktu, produkcji, dystrybucji, w sposób zdecentralizowany i autonomiczny	centralizacja kluczowych kompetencji, decentralizacja pozostałych kompetencji	zorientowanie na rynek światowy, centralizacja, wykorzystanie ekonomii skali globalnej	wzajemne powiązania i specjalizacja, rozproszenie; w zależności od sytuacji centralne, współzależne lub zdecentralizowane formy organizacji	
Rola filii zagranicznych	rozpoznanie lokalnych szans na rynku i ich wykorzystanie	wykorzystanie kompetencji centrali, adaptacja	przeniesienie strategii centrali	zróżnicowanie wkładu jednostek krajowych do zintegrowanej działalności światowej	
Rozwój i dyfuzja wiedzy	pozyskiwanie wiedzy i jej zabezpieczenie w każdej jednostce	pozyskiwanie wiedzy w centrali i transfer do filii	pozyskiwanie wiedzy i jej zabezpieczenie w skali globalnej	wspólny rozwój i wykorzystanie wiedzy	

Tabela 2 (cd.)

CECHY	RODZAJ			TRANSNARODOWE
	WIELONARODOWE	MIĘDZYNARODOWE	GLOBALNE	
Orientacja strategiczna	zróżnicowanie ze względu na krajowe różnice w upodobaniach konsumentów, w warunkach przemysłowych i rządowych regulacji	opracowane w swoim kraju innowacje są dystrybuowane na całym świecie i w razie potrzeby adaptowane	wykorzystanie efektu skali globalnej w celu obniżenia kosztów	jednoczesne skupienie się na globalnej efektywności, elastyczności i zdolności do uczenia się

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.business.uzh.ch/professorships/as/teaching/fs2014/7_GLO_MNU_NEU_2013_v01_ht_AS.pdf [odczyt: 12 VIII 2014]; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 269; Ch.A. Bartlett, S. Goshal, *Transnational Management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Third Edition, Singapore 2000, s. 252; iidem, *Internationale Unternehmensführung, Innovation, Globale Effizienz, Differenziertes Marketing*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1990, s. 92.

Podstawowe cechy różnych modeli przedsiębiorstwa funkcjonującego za granicą, według opracowania Ch.A. Bartletta i S. Goshala, ujęte zostały w tabeli 2.

Poza opisanymi powyżej sposobami internacjonalizacji i związanymi z nimi modelami, istnieje także próba pogrupowania przedsiębiorstw z uwagi na ich obecność za granicą. Z tego względu E. Dülfer podzielił przedsiębiorstwa na dwie grupy:

- takie, które nie wymagają obecności za granicą w sposób zorganizowany i ciągły (eksport, import, barter, *franchising*, *leasing*);
- takie, które wymagają stałej i ciągłej obecności za granicą (oddział/filia handlowa/montażowa/produkcyjna, kontrakt menedżerski, budowa „pod klucz” itp.)⁹⁶.

Takie podejście nie musi wiązać się z etapowością charakterystyczną dla modelu sekwencyjnego.

Inaczej proces internacjonalizacji postrzegają M. Czinkota i W. Johnston, podkreślając właśnie jej etapowość:

- firma niechętna do podjęcia współpracy za granicą;
- firma niezainteresowana;
- firma zainteresowana;
- firma eksperymentująca;
- firma średnio doświadczona;
- firma eksportująca (najpierw niewiele, potem regularnie i dużo)⁹⁷.

Verlag, Frankfurt–New York 1990, s. 73–77; zob. też: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 260–264.

⁹⁶ E. Dülfer, *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien 1992.

⁹⁷ M. Czinkota, W. Johnston, *Segmenting U.S. Firms for Export Development*, „Journal of Business Review” 1981, No 4, s. 23.

Śledząc kolejny model internacjonalizacji, zaproponowany przez R. Luostarinen i H. Hellmana, bazujący na analizie zachowania małych firm w Finlandii⁹⁸, można wyodrębnić cztery etapy tego procesu:

- działalność na rynku krajowym;
- internacjonalizacja wewnętrzna;
- internacjonalizacja zewnętrzna;
- kooperacja.

Etap pierwszy oznacza w zasadzie brak aktywności (zaangażowania) firmy na rynku zagranicznym. Etap drugi wiąże się głównie z importem surowców, materiałów, komponentów do produkcji produktów lub też z transferem technologii. Etap trzeci, to przede wszystkim eksport, utworzenie filii zagranicznej, kooperacja lub umowy licencyjne. Etap czwarty autorzy utożsamili z sieciowymi powiązaniem kooperacyjnymi o charakterze pionowym i poziomym⁹⁹. Powyższy model, zaproponowany przez R. Luostarinen i H. Hellmana, budzi wiele kontrowersji wśród pozostałych badaczy, chociażby z uwagi na etap o nazwie: „internacjonalizacja wewnętrzna”. Przedstawiona tu kolejność ma jednak charakter sekwencyjny, z czym nie do końca zgadza się A. Buckley podkreślając, że firmy internacjonalizują się różnymi drogami, w zależności od rodzaju rynków, na które chcą wejść¹⁰⁰. Y. Aharoni zauważa ponadto, że na skłonność przedsiębiorstwa do internacjonalizacji, a także na sam przebieg tego procesu duży wpływ ma dotychczasowe doświadczenie i zaangażowanie właścicieli i kierowników

⁹⁸ R. Luostarinen, H. Hellman, *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] M. Virtanen (ed.), *Proceedings of the Conference on the Development, Ministry of Trade and Industry*, „Studies and Reports” 1993, No 59.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ A. Buckley, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, PWN, Warszawa 2002, s. 93.

firm¹⁰¹. Podobnego zdania jest też J.H. Dunning, traktując doświadczenie jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji¹⁰². Częściowo przeciwny temu pogładowi jest P.J. Buckley uważając, że doświadczenie jest potrzebne tylko w pierwszych etapach umiędzynarodowienia firmy¹⁰³.

Reasumując, organizacja może internacjonalizować się w różny sposób. Przedstawione powyżej modele nie mają charakteru deterministycznego, a rodzajów internacjonalizacji jest tak wiele, jak wiele jest firm i przypadków zależności. To, jaki model internacjonalizacji przyjmie dana firma, zależy (jak już wspomniano) od wielu czynników: tzw. okazji rynkowych, barier wejścia, przedsiębiorczości oraz doświadczenia właściciela i menedżerów, zasobów – ludzkich, rzeczowych i finansowych, osobistych kontaktów i relacji (głównie z osobami lub firmami za granicą), sytuacji gospodarczej i politycznej danego kraju, itp. Każdy model ma zarówno zalety, jak i wady, a jego zastosowanie związane jest z dużą liczbą rozmaitych, wymienionych tu, a także innych, niewymienionych czynników.

Opisane powyżej, możliwe do wystąpienia na drodze do internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tworzą formy organizacyjno-prawne. W literaturze przedmiotu można ponadto odnaleźć wiele innych postaci i koncepcji umiędzynarodowienia przedsiębiorstw mających różne (wymienione powyżej) formy organizacyjno-prawne.

Wśród wielu koncepcji i sposobów związanych z tendencjami w procesie internacjonalizacji współczesnej gospodarki odnaleźć można te, które dotyczą przedsiębiorstwa międzynarodowego, opisanego przez J. Czupiała – między innymi poprzez

¹⁰¹ Y. Aharoni, *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business, Cambridge, MA. 1966, s. 71.

¹⁰² J.H. Dunning, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies” 1988, No 1, s. 31.

¹⁰³ P.J. Buckley, *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, Mcmillan Press, London 1995, s. 54.

perspektywę organizacji opartej na wiedzy, organizacji projektującej, organizacji dominującej, organizacji sieciowej czy organizacji politykującej¹⁰⁴. Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest według tego autora tworem złożonym i wielowymiarowym¹⁰⁵. Do wyróżniających kompetencji, będących źródłem przewagi konkurencyjnej dla każdej z wymienionych perspektyw, należą:

- wiedza, a zwłaszcza wiedza doświadczalna;
- struktura relacji pomiędzy firmą i jej interesariuszami;
- reputacja firmy;
- poziom innowacyjności przedsiębiorstwa;
- strategiczne zasoby (przewaga kosztowa, przewaga jakościowa, korzyści wynikające z polityki państwa, monopol naturalny)¹⁰⁶.

Wszystkie te czynniki wpływają na przyspieszenie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, ale przedsiębiorstwo międzynarodowe zwykle wzmacnia też swą pozycję konkurencyjną w danym kraju – dzięki posiadanym kluczowym kompetencjom – wchodzi w różnego rodzaju interakcje, współzależności i kooperacje z innymi firmami na rynku międzynarodowym. Spośród kluczowych kompetencji we współczesnej gospodarce najbardziej istotne wydają się wiedza i poziom innowacyjności. Stanowią one najistotniejsze elementy składowe nowego modelu prowadzenia biznesu¹⁰⁷.

¹⁰⁴ M. Forsgren, *Theories of the Multinational Firm*, E. Elgar, Cheltenham, U.K. 2008, s. 10–11, cyt. za: J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 35.

¹⁰⁵ *Ibidem*, s. 35.

¹⁰⁶ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 47.

¹⁰⁷ Zob.: C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2010; T. Sporek, S. Talar (red.),

Kierując się rozmaitymi motywami na drodze do internacjonalizacji przedsiębiorstwa¹⁰⁸, także wielkością przedsiębiorstw, ich celami, mobilnością, dostępnością do rynków, atrakcyjnością dla poszczególnych firm oraz siłą, którą dysponują, firmy stosują różne formy działalności międzynarodowej. Spośród nich na szczególną uwagę zasługują:

- eksport;
- import;
- sprzedaż licencji;
- *joint venture*;
- alianse strategiczne.

To tylko niektóre spośród dużej liczby możliwych form i koncepcji działania. Jest ich tak wiele, że często przepisy prawa nie nadążają z regulacjami w ich obrębie. Wszystkie znane dotąd formy da się pogrupować ze względu na pewne kryteria, do których można zaliczyć chociażby specyfikę działań, intensywność zaangażowania, rozmiary ryzyka i kontroli¹⁰⁹. Przyjmując za podstawę podziału form internacjonalizacji specyfikę działania przedsiębiorstwa za granicą jako cechę wspólną, otrzymujemy przykłady działań jak w tabeli 3.

Tabela 3

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na specyfikę działania

FORMY INTERNACJONALIZACJI	PODSTAWOWE WARIANTY	ISTOTA
Handel	eksport, import	rentowność
Układy	licencje, <i>franchising</i>	zawarcie kontraktu

Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych, Wyd. UE Katowice, Katowice 2011, s. 14–16.

¹⁰⁸ Zostały one opisane w niniejszym opracowaniu w punkcie pt. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw.

¹⁰⁹ Zob.: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 154–159.

TABELA 3. (CD.)

FORMY INTERNACJONALIZACJI	PODSTAWOWE WARIANTY	ISTOTA
Uczestnictwo	konsorcjum, <i>joint venture</i> , spółka handlowa	partycypacja
Integracja	inwestycje bezpośrednie w zakresie produkcji	integracja
Autonomia	samodzielny podmiot	autonomia

Źródło: opracowanie na podstawie G. Leroy, R. Richard, P. Sallanave, *La Conguête iles Marchés Exterieurs, Les Editions d'Organisation*, Paris 1978, s. 77; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 155.

Jak widać, różna jest istota wymienionych w tabeli form internacjonalizacji firm z uwagi na ich specyfikę, różne są także podstawowe cechy tych form. Intensywność zaangażowania przedsiębiorstw za granicą w powiązaniu z zakresem kontroli są powodem istnienia kolejnych form internacjonalizacji firm. Opracowując te formy za J. Rymarczykiem oraz za G. Stahrem, należy przedstawić je w następującym układzie (por. tab. 4).

Tabela 4

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na intensywność zaangażowania firmy za granicą i zakres kontroli

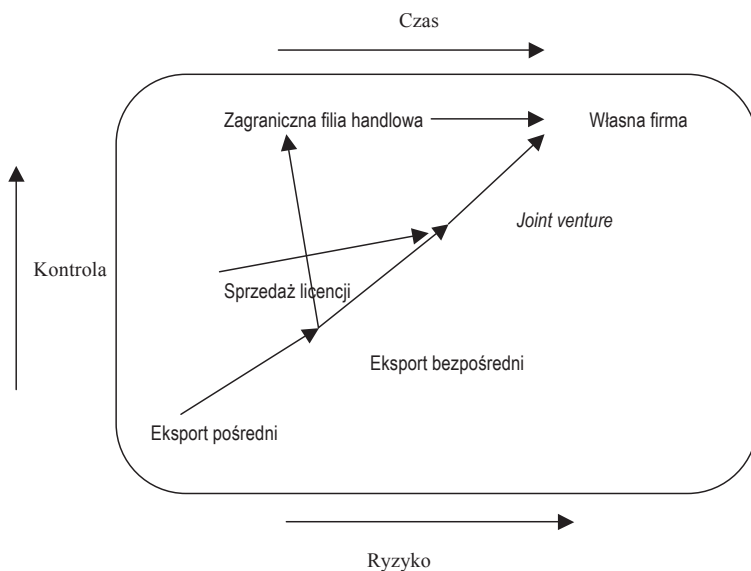
WYSOKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, DUŻE ZAAN- GAŻOWANIE I NIEWIELKI ZAKRES KONTROLI	WYSOKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, DUŻE ZAANGAŻOWANIE I DUŻY ZAKRES KONTROLI
✓ mniejszościowe uczestnictwo kapitałowe	✓ w pełni zintegrowane przedsiębiorstwo produkcyjne
✓ <i>joint venture</i>	✓ przedsiębiorstwo produkcyjne
✓ uczestnictwo w projekcie	✓ przedsiębiorstwo montażowe
✓ układ o kooperacji	✓ spółka handlowa
✓ produkcja na zlecenie	✓ filia handlowa

NIEWIELKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, MAŁE ZAANGAŻOWANIE I NIEWIELKI ZAKRES KONTROLI	NIEWIELKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, MAŁE ZAANGAŻOWANIE I DUŻY ZAKRES KONTROLI
✓ transfer licencji, technologii, <i>franchising</i> ✓ kooperant przy przekazywaniu zleceń przez zagranicznych odbiorców ✓ formy pośredniego eksportu (eksportowy dom handlowy, komisant, makler) ✓ importer (dystrybutor, zagraniczny producent, <i>etc.</i>)	✓ bezpośredni eksport ✓ techniczne układy kooperacyjne ✓ kontrakt menedżerski

Źródło: opracowanie na podstawie J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 156; G. Stahr, *Internationales Marketing*, Ludwigshafen, Hans Christian Weis, Kiehl 1991, s. 55.

Z analizy danych ujętych w tabeli 4 wynika, że największa intensywność zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą, jak również duże potrzeby kapitałowe i niewielki zakres kontroli, dotyczą chociażby takiej znanej formy jak *joint venture*, podczas gdy na przykład kontrakt menedżerski charakteryzuje się niewielkim udziałem kapitałowym firmy, niewielkim zaangażowaniem i dużym zakresem kontroli. Import i transfer licencji nie wymagają dużego zaangażowania kapitału, niewielki jest też zakres kontroli, w przeciwieństwie chociażby do handlowej filii za granicą. Uwzględniając zakres kontroli jako zmienną – wraz z kolejną zmienną, którą są rozmiary ryzyka i czas – można wyróżnić kolejne formy internacjonalizacji firmy (rys. 3).

Z analizy rysunku 3 wynika, że własna firma jest formą podlegającą największemu ryzyku (spośród wymienionych), które wraz z upływem czasu może wzrastać. Najmniejszej zaś kontroli i najmniejszemu ryzyku przypisana jest forma eksportu pośredniego.



Rys. 3. Formy internacjonalizacji z uwagi na zakres kontroli i rozmiary ryzyka
Źródło: opracowanie na podstawie J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 156; F.R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987, s. 18

Kryteriów i zależności związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw i ich globalizacją jest wiele. Można przytoczyć dodatkowo formy opracowane przez P.W. Beamisha i jego zespół, którzy jako kryterium przyjęli perspektywę kraju macierzystego i kraju goszczącego (tab. 5)¹¹⁰.

Uwarunkowania powstawania określonych form wynikają nie tylko z obecności (lub nie) firmy za granicą, ale też ze specyfiki kraju macierzystego i kraju goszczącego. Tę specyfikę tworzą przepisy prawa, polityka państw, chęć do budowania relacji między krajami, zapotrzebowanie na dany towar, moda, stan gospodarki, dochody ludności, *etc.* Handel, rozumiany tu jako forma internacjonalizacji, jest najprostszym sposobem wchodzenia firmy na rynki zagraniczne. W stosunku do autonomicznej działalności gospodarczej jest to też forma najmniej ryzykowna.

¹¹⁰ P.W. Beamish *et al.*, *International Management*, Homewood, III, Irwin, Boston 1991, s. 7.

Tabela 5

Formy internacjonalizacji z perspektywy kraju macierzystego i goszczącego

FORMY	PERSPEKTYWA KRAJU GOSZCZĄCEGO	PERSPEKTYWA KRAJU MACIERZYSTEGO
Handel	eksport	import
Licencje	sprzedaż licencji	zakup licencji
<i>Franchising</i>	przekazanie koncepcji	odbiór koncepcji
<i>Joint venture</i>	poza krajem pochodzenia	w kraju
Autonomiczna działalność gospodarcza	utworzenie lub przejęcie firmy za granicą	firma kontrolowana przez „obcych”

Źródło: opracowanie na podstawie P.W. Beamish *et al.*, *International Management*, Homewood, Ill, Irwin, Boston 1991, s. 7; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 159.

Dość interesującym podziałem w związku z analizowaną kwestią jest ten, który został zaproponowany przez E. Dülfera, postrzegany przez pryzmat kryterium instytucjonalnego zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą. Tam, gdzie nie jest wymagana instytucjonalna obecność firmy poza granicami kraju E. Dülfer formy te nazwał funkcjonalnymi, a tam, gdzie jest ona wymagana – instytucjonalnymi¹¹¹. Wśród form funkcjonalnych mamy zatem:

- eksport pośredni i bezpośredni;
- import bezpośredni;
- handel wymienny;
- przekazanie licencji;
- *leasing*;
- *franchising*.

¹¹¹ E. Dülfer, *Internationales Management...*, s. 137.

Wśród form instytucjonalnych internacjonalizacji przedsiębiorstw wyróżnia się z kolei:

- kontrakt menedżerski;
- budowę zakładu „pod klucz”;
- utworzenie filii handlowej;
- utworzenie zakładu montażowego;
- utworzenie zakładu produkcyjnego¹¹².

Pokazane powyżej formy nie wyczerpują znanych w teorii i praktyce form internacjonalizacji. Ponadto stosowanie danej formy może stać się przesłanką dalszego rozwoju i stosowania kolejnych, bardziej złożonych tworów. Praktyka gospodarcza przynosi bowiem o wiele większą dynamikę rozwoju sposobów i strategii internacjonalizacji niż literatura w tym zakresie czy istniejące źródła prawa.

1.5.

Motywy i bariery w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele motywów (przyczyn) związanych z procesem internacjonalizacji organizacji. Jednym z nich są koszty działalności firm¹¹³. Nader często zdarza się, że koszty związane z surowcami, transportem i kosztami pracy są o wiele wyższe w Polsce niż w innych krajach. Staje się to powodem zaistnienia kolejnych motywów związanych z pragnieniem wyjścia poza granice własnego kraju w poszukiwaniu nowych rynków lub zwiększenia w nich udziału bądź

¹¹² *Ibidem*, s. 137–138. Zob. też: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 159.

¹¹³ J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie...*, s. 17.

też różnicowania produktów. Wejście kluczowych klientów firm na rynki zagraniczne, procesy koncentracji w przemyśle czy konieczność obniżenia kosztów są motywami często wymienianymi przez niektórych badaczy¹¹⁴. Analizując literaturę można znaleźć informacje o tym, że przedsiębiorstwo kieruje się zwykle wieloma motywami, aby rozpocząć międzynarodową działalność zagraniczną. Wszystkie te motywy można zawrzeć w dwóch grupach:

- związane z realizacją zysków (chodzi o wysokie zyski);
- związane z możliwościami (warunkami) osiągnięcia zysków (wysokich).

W przypadku procesu internacjonalizacji handlu S. Hollander¹¹⁵ zidentyfikował następujące motywy ekspansji zagranicznej firm:

- sytuację polityczną i prawną, ze szczególnym uwzględnieniem prawa antymonopolowego i podatkowego;
- potrzebę rozwoju oraz powiększenia skali działania;
- zróżnicowanie atrakcyjności rynków zagranicznych;
- możliwość zdobycia wiedzy o nowym rynku;
- motywy społeczne i etyczne ekspansji¹¹⁶.

¹¹⁴ P. Matthyssens, P. Pauwels, K. Vandenbempt, *Strategic Behavior in Globalizing Markets: Case Studies on the Internationalization of Mid-Sized MNEs*, [w:] *Proceedings of 6th Workshop in International Business*, University of Vaasa 2001.

¹¹⁵ S. Hollander jest prekursorem badań w zakresie internacjonalizacji handlu.

¹¹⁶ S. Hollander, *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan 1970, s. 102–105.

Z kolei J. Rymarczyk wszystkie występujące w praktyce motywy zestawiał w czterech grupach:

- rynkowe;
- kosztowe;
- zaopatrzeniowe;
- polityczne.

Zauważa on także, że motywy internacjonalizacji są grupowane z punktu widzenia rozmaitych kryteriów – politycznych i ekonomicznych, defensywnych i ofensywnych, subiektywnych i obiektywnych itp.¹¹⁷

Do *motywów rynkowych* zaliczył przede wszystkim otwarcie nowych rynków, chęć wyprzedzenia konkurentów oraz zwiększenie udziału w rynkach już zajmowanych. Otwieranie nowych rynków za granicą jest zwykle następstwem pojawienia się zastoju na rynku krajowym, związanego z nasyceniem rynku, z kryzysem, ze spadkiem dochodów ludności albo ze zmianą mody. Jednakże nie tylko sytuacja na rynku krajowym może być motywem otwierania nowych rynków poza granicami kraju. Może nim także być dynamicznie rozwijający się dany rynek zagraniczny i związane z tym pojawiające się szanse rozwoju dla przedsiębiorstwa krajowego, zmiany restrykcyjne albo liberalizujące eksport i import¹¹⁸. Chęć wyprzedzenia konkurentów dotyczy głównie możliwości osiągnięcia przewagi technologicznej, marketingowej, organizacyjnej, produktowej lub procesowej. Zdolność przedsiębiorstwa do innowacji może być poważnym powodem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Czasem firmy korzystają z naśladowania poczynąń swoich konkurentów i wchodzą na rynek danego kraju po tym, jak konkurent rozpoczął tam swoje funkcjonowanie.

¹¹⁷ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 58.

¹¹⁸ H. Adebahr, *Auslandsaktivitäten deutsche Unternehmen – Chancen der Zukunftssicherung*, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Köln–Dortmund 1980, s. 13.

Motywy kosztowe w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa związane są przede wszystkim z obniżeniem kosztów produkcji poprzez znalezienie kraju o niższych kosztach pracy, tańszych surowcach, niższych podatkach, ale także z podejmowaniem inwestycji bezpośrednich w tych krajach, w których ich przeprowadzenie będzie po prostu tańsze. Istotą motywów kosztowych jest poprawienie rentowności firmy. W procesie prowadzenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), ważnym bodźcem jest koszt kredytu, który w danym kraju goszczącym może okazać się znacząco niższy niż w kraju macierzystym, co w sposób zasadniczy będzie miało wpływ na podejmowanie decyzji finansowych i tych związanych z wyborem kraju jako miejsca przeprowadzenia inwestycji.

Motywy zaopatrzeniowe w literaturze przedmiotu opisane są jako te, które mają znaczenie dla przedsiębiorców wówczas, gdy surowce, materiały lub komponenty są droższe w kraju macierzystym niż za granicą albo, gdy w kraju ich brakuje czy też są nałożone na nie przepisy szczególne, utrudniające dokonywanie transakcji. Motywy zaopatrzeniowe są istotne w sytuacji, gdy produkcja krajowa jest oparta na surowcach, których w kraju macierzystym brak, występują w niedostatecznej ilości albo ich sprowadzanie nie jest wystarczająco płynne i pewne, żeby przeciwdziałać przestojom produkcji. Jeżeli zaś produkcja oparta jest na surowcach, materiałach i towarach o krótkich okresach przechowywania, nie jest możliwe zapewnienie zaopatrzenia na zapas, natomiast częste dostawy zwiększają znacznie koszty transportu, co finalnie wpływa na rentowność firmy. Stąd firmy często decydują się na współpracę z dostawcami z zagranicy, opartą na bezpośrednich transakcjach albo umieszczają swoje zakłady produkcyjne za granicą. Powodem korzystania z zewnętrznych źródeł zaopatrzenia może też być chęć dywersyfikacji dostawców i uniezależnienie się od „drogiego” lub niepewnego dostawcy rodzimego.

Motywy polityczne związane są na przykład z polityką danego państwa w zakresie wspierania eksportu czy polityki podatkowej. Wysokie podatki w kraju macierzystym zniechęcają przedsiębiorców nie tylko do otwierania, ale i do kontynuowania

działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy szukają często tzw. rajów podatkowych, czyli państw o niskich podatkach dla prowadzących działalność gospodarczą (np. Wyspy Bahama, Wyspy Dziewicze, Kajmany). Może to być jeden z motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Kolejnym może być brak wsparcia eksportu w kraju, brak wsparcia kredytowania, wysokie oprocentowanie kredytów czy wymaganie wysokich zabezpieczeń kredytów w związku z polityką Narodowego Banku Polskiego (NBP). Zainicjowanie współpracy z zagranicznymi kooperantami może ułatwić także restrykcyjna polityka państwa w zakresie regulacji związanych z wytwarzaniem niektórych produktów oraz z ochroną środowiska. W funkcjonowaniu gospodarki danego kraju występuje wiele podmiotów o różnych formach organizacyjno-prawnych. Funkcjonowanie części z tych form nie jest dostatecznie uregulowane, stąd podmioty mogą wykorzystać istnienie tzw. luk prawnych i rozpocząć współpracę z kooperantami zagranicznymi lub też w sposób bezpośredni zainicjować inwestycję poza granicami kraju macierzystego. Przedsiębiorcy wytwarzający produkt wymagający solidnej ochrony w zakresie prawa własności, będą zaś poszukiwali kraju, w którym taka ochrona będzie zapewniona w większym stopniu niż w kraju macierzystym. Stosowanie polityki w danym kraju przez jego władarzy może być nastawione na przyciągnięcie obcych inwestycji albo też zupełnie bierne. Przedsiębiorcy będą szukali takich miejsc, które będą sprzyjały rozwojowi ich firm i w konsekwencji będą się tam przenosić ze swoimi oddziałami lub też otwierać działalność gospodarczą bezpośrednio za granicą. Poziom zaawansowania rozwoju danego państwa ma w tej sytuacji znaczenie kluczowe. Do bodźców sprzyjających powstawaniu inwestycji zagranicznych należy – poza wymienionymi powyżej – tworzenie specjalnych stref ekonomicznych, stwarzających inwestorom korzystne warunki, istnienie stref wolnocłowych czy istnienie parków technologicznych¹¹⁹.

¹¹⁹ K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wyd. AE Kraków, Kraków 2001, s. 134–136.

Istotny wpływ na decyzje o internacjonalizacji przedsiębiorstw mają przyjęte przez nie strategie rozwoju¹²⁰. Jednakże innymi pobudkami będą się kierowały przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich, a innymi duże firmy. Według A. Zaorskiej w procesie globalizacji zasadniczy wpływ na integrowanie działalności gospodarczej poza granicami kraju mają trzy podstawowe grupy czynników:

- postęp naukowo-techniczny;
- konkurencja międzynarodowa;
- polityka ekonomiczna państwa¹²¹.

Istotnym motywem i determinantem procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw jest przynależność do Unii Europejskiej (UE) i związana z tym mobilność czynników produkcji – pracy i kapitału. Sama przynależność Polski do UE powinna w sposób pozytywny wpływać na wizerunek i postrzeganie polskich przedsiębiorców i partnerów handlowych, co wydaje się odpowiednim motywem zintensyfikowania procesu internacjonalizacji polskich podmiotów gospodarczych¹²². Procesy globalizacji i integracji z Unią Europejską oddziałują na wiele obszarów życia społecznego i gospodarczego. Wywierają też znaczący wpływ na działanie, perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw. Dochodzi do coraz bardziej wyraźnego zacierania granic i niszczenia barier rynkowych.

Alokacja czynników produkcji, a przede wszystkim alokacja wiedzy i kapitału ponad granicami, zmienia optimum kombinacji czynników produkcji i optimum opłacalnych miejsc rozprzestrzeniania produkcji i sprzedaży. Swobodny przepływ

¹²⁰ M.E. Sokołowicz, *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Wyd. UŁ, Łódź 2008, s. 103.

¹²¹ A. Zaorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 24.

¹²² M. Gorynia, B. Jankowska, *Wejście...*, s. 141.

kapitału, informacji, czynników produkcji i towarów tworzy nowe podstawy różnicowania krajów i ludzi¹²³.

Globalizacja wpływa na wszystkie podmioty i jednostki istniejące na rynku. Każde przedsiębiorstwo, duże i małe, odgrywa w otoczeniu określoną rolę. W otoczeniu dużych firm rozwija się sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Ważne jest znalezienie przez organizacje sprzyjających warunków do rozwoju. W dzisiejszej globalnej gospodarce szansę dla przedsiębiorstw stanowi nie tylko wejście w sieć powiązań kooperacyjnych z dużymi organizacjami, ale także wykorzystanie liberalizacji rynków i swobodnego przepływu czynników produkcji, również poza granice kraju macierzystego. To właśnie zlecenia od dużych zagranicznych przedsiębiorców dały początek procesowi poszerzania rynku zbytu, zwanemu dziś internacjonalizacją. Proces globalizacji „otwiera drzwi” tym przedsiębiorstwom, które potrafią go należycie wykorzystać. Znalezienie odpowiedniego pola działania na obcym rynku, wraz z wykorzystaniem własnych zasobów wytwórczych, może być ważnym czynnikiem sukcesu. Czerpanie korzyści z procesu globalizacji gospodarki i integracji europejskiej jest poważnym motywem rozwoju działalności firm z uwzględnieniem funkcjonowania za granicą. Wraz z postępującymi procesami globalizacji i liberalizacji rynków występuje tendencja do integracji, co sprzyja „tworzeniu się struktur (związków) o różnym stopniu homogeniczności, mających ochronić ich członków przed negatywnymi skutkami globalizacji”¹²⁴. Taką organizacją, która integruje znaczną grupę państw europejskich, jest Unia Europejska.

¹²³ W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 12–13.

¹²⁴ J. Adamczyk, *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji i globalizacji*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 515.

Dodatkowym pozytywem jest zmodyfikowanie strategii lizbońskiej zakładające istnienie tzw. piątej swobody, którą jest swoboda przepływu wiedzy i związane z tym usunięcie utrudnień transgranicznej mobilności naukowców (za pomocą tzw. paszportu europejskiego)¹²⁵, co skutecznie pozwala rozwijać się polskim naukowcom i badaczom, a także wykorzystywać ich kluczowe kompetencje dla rozwoju firm. Jakość personelu badawczego i naukowego oraz regulacje prawne w zakresie ochrony własności intelektualnej zostały w niektórych publikacjach uznane za kluczową determinantę wyboru lokalizacji dla inwestycji typu B+R (badawczo-rozwojowych)¹²⁶. Działalność innowacyjna staje się coraz większym priorytetem w funkcjonowaniu firm. Niestety, potencjał ekonomiczny przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, w większości przypadków jest zbyt mały, co nie pozwala na samodzielnie prowadzenie badań nad nowymi technologiami, procesami i produktami. Firmy swoją działalność innowacyjną opierają na ogół na zewnętrznym pozyskiwaniu nowych rozwiązań technicznych i technologicznych.

W literaturze i w praktyce można dostrzec zróżnicowane motywy podejmowania współpracy z rynkami zagranicznymi, a ich mnogość sugeruje, że jest to zależne od dużej liczby czynników i uwarunkowań, m.in. od świadomości przedsiębiorców, menedżerów, od czynnika kulturowego, od szeroko rozumianych kosztów funkcjonowania na rynkach krajowych, od polityki państwa, od postępowania procesów globalizacji, demonopolizacji i liberalizacji rynków. Pamiętać należy jednak, że jest to sprawa indywidualna każdej organizacji i może wynikać z nietypowych pobudek. Taką nietypową pobudką może być także np. efekt sno-bizmu.

¹²⁵ *Sprawozdanie strategiczne na temat odnowionej strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: rozpoczęcie nowego etapu (2008–2010). Utrzymanie tempa zmian*, cz. I, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007, s. 16.

¹²⁶ A. Kochel, *Czynniki umiędzynarodowienia badań i rozwoju korporacji transnarodowych z krajów Unii Europejskiej*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja...*, s. 138.

1.6.

Reasumpcja

Zgadzając się z poglądem G. Kołodki, że globalizacja jest grą ekonomiczną, dzięki której nie tylko pojawiają się nowe szanse i wyzwania, ale także firmy są coraz bardziej otwarte na różnego rodzaju związki z zagranicą¹²⁷, należy podejść do procesu globalizacji jako zdecydowanie sprzyjającego powstawaniu i rozwojowi innych procesów, w tym procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Proces globalizacji gospodarek wiąże się najczęściej z przenikaniem się rynków, zacieraniem granic i łamaniem wszelkich barier.

Rozwijający się dzięki globalizacji proces internacjonalizacji jest cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki. Proces ten w ostatnich latach intensywnie się nasila. Poza możliwościami stwarzanymi przez globalizację i liberalizację rynków, głównym powodem internacjonalizacji organizacji jest zanikanie wielu krajowych nisz, rosnąca konkurencja w kraju macierzystym, nasylenie rynków i wzrost wymagań klientów. Powodem takim jest też wpływ jednolitego rynku europejskiego, głównie w branżach związanych z nowymi technologiami i innowacjami, co wymusza na przedsiębiorcach konieczność szybkiego przystosowywania się do nowych warunków i poszukiwania możliwości funkcjonowania poza granicami kraju. Wszystkie powody i przesłanki internacjonalizacji, wyszukane w literaturze przedmiotu i zbadane w praktyce, mają charakter:

- instytucjonalny i polityczny (klimat inwestowania),
- kosztowy (ceny czynników produkcji i dostęp do nich),
- rynkowy (ilość i wielkość konkurencji, dynamika rynku),
- barier handlowych (cła, licencje, normy, itp.)¹²⁸.

¹²⁷ G. W. Kołodko, *Blaski...* [odczyt: 21 VII 2015].

¹²⁸ P. Tesch, *Die Bestimmungsgründe...*, s. 30.

Najczęściej internacjonalizacja definiowana jest jako stopień zaangażowania organizacji w działalność międzynarodową¹²⁹ lub jako element strategii rozwoju firmy. Proces ten wiązany jest często z zagadnieniem innowacji, które mogą być kluczowym elementem pozyskiwania przewagi konkurencyjnej¹³⁰, z czym autorzy tej książki się zgadzają.

Organizacje mające charakter międzynarodowych lub globalnych mają też najczęściej charakter eksportujących bądź importujących. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polegają przede wszystkim na budowaniu powiązań produkcyjnych, w przeciwieństwie do eksportu i importu, których istotą są powiązania handlowe. Zawężanie rozumienia internacjonalizacji organizacji jedynie do eksportu i importu wydaje się błędem, co już podkreślano.

W związku z nawiązywaniem przez firmy wszelkiego typu związków, więzi i relacji o charakterze ekonomicznym, prawnym, badawczo-rozwojowym, informacyjnym itp., powstają też różne formy kooperacji i współdziałania, wśród których wyróżnić można alianse strategiczne, fuzje, przejęcia, *leasing*, *franchising*, *joint venture* czy właśnie przedsiębiorstwa międzynarodowe. Intensyfikacja form współpracy i współzależności organizacji pomiędzy różnymi krajami dotyczy internacjonalizacji rynków, produkcji, kapitałów, siły roboczej oraz systemów regulacyjnych z tym związanych¹³¹.

Organizacja może internacjonalizować się na wiele różnych sposobów, a to, jaki model przyjmie zależy od wielu czynników, np. barier wejścia, regulacji prawnych, polityki państwa, dostępności zasobów czy kosztów pracy.

¹²⁹ J. Johanson, J.R. Vahlne, *The Internationalization...*

¹³⁰ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 19.

¹³¹ B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, *Zachowania...*, s. 3.

2

PRZEDSIĘBIORSTWO MIĘDZYNARODOWE W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI

2.1. Definicje i istota

Pod pojęciem „przedsiębiorstw międzynarodowych”, według R.W. Griffina, rozumie się zwykle przedsiębiorstwa wielonarodowe i globalne¹. Należą do nich przedsiębiorstwa, które mogą się koncentrować zarówno na jednym czy kilku rynkach zagranicznych, jak i zaopatrywać swoimi produktami lub usługami cały świat (np. Coca-Cola i McDonald's). J. Czupiał uważa, że określenie „przedsiębiorstwo międzynarodowe” można stosować w dwóch znaczeniach: szerszym i węższym². Znaczenie szersze ma zastosowanie do wszystkich przedsiębiorstw działających „przez granice państw” i podobnie jak w poprzednim przypadku, można je określić jako wielonarodowe lub globalne. Znaczenie węższe ma odniesienie do przedsiębiorstw o scentralizowanym systemie zarządzania, działających co prawda w różnych krajach, ale pozostających pod silnym wpływem rynku w kraju macierzystym³. J. Czupiał, poza przedsiębiorstwem międzynarodowym, wyróżnia także przedsiębiorstwa:

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 168.

² J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 13.

³ *Ibidem*, s. 13.

- wielonarodowe,
- transnarodowe,
- globalne,
- ponadnarodowe⁴.

Najdalej zaawansowanym geograficznie „typem” jest przedsiębiorstwo globalne (np. przywołane wcześniej Coca Cola i McDonald’s). Przedsiębiorstwo wielonarodowe, to organizacja posiadająca wiele jednostek zależnych w różnych krajach, przy czym jednostki te są dostosowane swoją działalnością do warunków panujących za granicą. Przedsiębiorstwo transnarodowe – jak pisze J. Czupiał –

stara się osiągnąć przewagę konkurencyjną, łącząc korzyści płynące ze standaryzacji produkcji oraz dużej skali produkcji z dostosowaniem produktu do wymogów rynków lokalnych, a więc próbując godzić ze sobą sprzeczne cele, jakimi są standaryzacja i masowa produkcja...⁵

A. Zaorska z kolei podkreśla, że korporacje transnarodowe są wiodącą i najsilniejszą grupą podmiotów w gospodarce światowej i w procesie internacjonalizacji działalności gospodarczej⁶. Potwierdza to kilka lat później B. Liberska dodając, że „korporacje transnarodowe są jednym z głównych aktorów globalnych rynków”⁷. Przedsiębiorstwa ponadnarodowe są z kolei wynikiem porozumienia pomiędzy kilkoma krajami.

Według J. Lichtarskiego przedsiębiorstwo międzynarodowe to takie, które wykonuje funkcje zarządzania ponad granicami państwa⁸. Jest to możliwe dzięki koordynacji wszelkich zasobów w całość, przy uwzględnianiu zmienności wpływów złożonego

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

⁶ A. Zaorska, *Ku globalizacji?*, Wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 57.

⁷ B. Liberska, *Globalizacja a korporacje międzynarodowe*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 39.

⁸ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 393.

środowiska międzynarodowego i przewidywaniu skutków tego oddziaływania⁹. Podstawą wchodzenia na nowe rynki dla wielu przedsiębiorstw jest poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Chęć zwiększania własnej konkurencyjności prowadzi do ciągłego odkrywania nowych zasobów i możliwości na nowych geograficznie terytoriach. Coraz częściej są to coraz bardziej odległe od macierzystych obszary. Analizując literaturę przedmiotu daje się zauważyć, że wielkość przedsiębiorstwa, jego mobilność, elastyczność i innowacyjność są istotnymi czynnikami procesu internacjonalizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa z pewnością mają do pokonania więcej trudności na drodze do internacjonalizacji niż firmy duże. Zdolność do konkurowania wydaje się w tym przypadku czynnikiem decydującym o możliwości wejścia na rynki zagraniczne. M. Porter widzi związek skłonności firmy do internacjonalizacji (umiędzynaradawiania) jej działalności przez eksport z jej wielkością, zauważając, że skłonność ta wzrasta wraz z wielkością firmy¹⁰. J. Rymarczyk dla zbadania intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa proponuje następujące wskaźniki:

- liczba obsługiwanych rynków za granicą;
- udział wartości (księgowej) majątku za granicą w majątku firmy ogółem;
- udział środków trwałych zagranicznych w całkowitej wartości (księgowej) środków trwałych firmy;
- udział obrotów za granicą w całkowitych obrotach firmy;
- udział zysków zagranicznych w całkowitym zysku firmy;
- formy zaangażowania za granicą (organizacyjne i organizacyjno-prawne);
- rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- udziały w rynkach zagranicznych;
- udział zatrudnionych poza granicami kraju w całkowitym zatrudnieniu w firmie¹¹.

⁹ *Ibidem*, s. 394.

¹⁰ M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, s. 545–546.

¹¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 24.

Jak można zauważyć, każdy ze wskaźników może być wykorzystany do zbadania stopnia intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa, można także wykorzystywać kilka z nich jednocześnie. Tak czy inaczej, przedsiębiorstwo międzynarodowe zdaje się mieć takie same cechy jak przedsiębiorstwo krajowe, z tym że inna może być siła nacisku poszczególnych cech i ich wagi w związku z mobilnością przedsiębiorstwa czy też jego ekspansją. Wśród istotnych cech przedsiębiorstwa (organizacji) wyróżnia się¹²:

- organizację jako system złożony z części (podsystemów) i uporządkowany¹³;
- organizację jako system wyodrębniony z otoczenia, ale także otwarty, uczestniczący w rynku i w wymianie towarowo-pieniężnej;
- organizację jako podmiot zachowujący się rozmyślnie;
- organizację jako twór człowieka stworzony do osiągania określonych celów;
- organizację jako twór złożony z ludzi i rzeczy;
- organizację jako twór ustrukturalizowany i zhierarchizowany, także z wyodrębnionym członem kierowniczym;
- organizację jako system samoorganizujący, zdolny do wewnętrznego porządkowania się;
- organizację jako system ekwifinalny, czyli zdolny do osiągnięcia założonych celów różnymi drogami¹⁴.

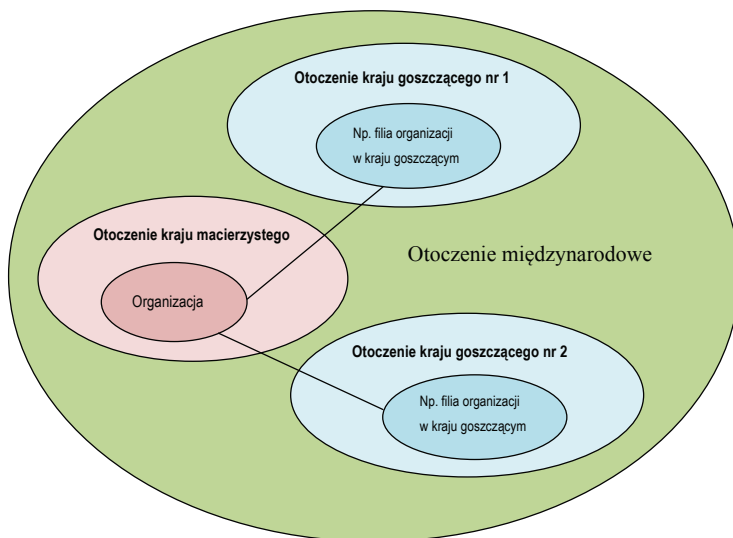
O ile cechy przedsiębiorstw (organizacji) krajowych i międzynarodowych są podobne, o tyle otoczenie różni się znacząco. W przypadku firmy krajowej jest to środowisko kraju macierzystego, natomiast w przypadku firmy międzynarodowej otoczenie to składa się z trzech poziomów:

¹² T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. PWN, Warszawa 1994, s. 12–15.

¹³ Zob. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, wyd. 2 rozszerzone, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35–36.

¹⁴ *Ibidem*, s. 36.

- środowiska kraju macierzystego;
 - środowiska międzynarodowego;
 - środowiska kraju goszczącego (krajów goszczących)
- (rys. 4)¹⁵.



Rys. 4. Otoczenie organizacji międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.A. Ball, W.H. Jr McCulloch, *International Business, Homewood*, Irwin Il. 1993, s. 21, cyt. za J. Czupiań, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*. Skrypty UE we Wrocławiu, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 17

Każda organizacja międzynarodowa, mająca siedzibę w kraju macierzystym, funkcjonuje w otoczeniu kraju macierzystego, następnie – kooperując z wybranymi organizacjami zagranicznymi (lub mając filie, oddziały, ośrodki w kraju goszczącym) – podlega wpływom otoczenia kraju goszczącego. Na styku kraju macierzystego i krajów goszczących zarysowuje się właśnie otoczenie międzynarodowe. Pomiędzy organizacją kraju macierzystego a krajem goszczącym są połączenia (linie ciągłe) komunikacyjno-kontrolujące. Za przedsiębiorstwa międzynarodowe można wobec tego uznać te, których działalność i zasoby wykraczają

¹⁵ J. Czupiań, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 16–17.

poza granice kraju macierzystego, firmy funkcjonujące w otoczeniu międzynarodowym. Otoczenie międzynarodowe jest zatem wypadkową wszystkich sił oddziałujących na organizację funkcjonującą zarówno we własnym kraju, jak i poza jego granicami. Czynniki, które występują w otoczeniu międzynarodowym wywierają wpływ o zróżnicowanej sile na każdą firmę – firma natomiast nie wywiera istotnego wpływu na otoczenie międzynarodowe. Działanie w takich warunkach jest o wiele bardziej złożone niż funkcjonowanie na rynku jedynie kraju macierzystego.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest zwykle bardzo dynamiczne. Zmienia się często jego struktura, wielkość, kultura organizacyjna i relacje z otoczeniem. W niektórych sektorach lub branżach specyficzne cechy krajowe mogą tracić na znaczeniu na rzecz specyficznych cech występujących w branżach poza granicami kraju macierzystego. Jest to związane – najogólniej mówiąc – z warunkami panującymi w danym kraju. Do warunków tych można zaliczyć między innymi: politykę gospodarczą rządu konkretnego kraju, charakter konkurencji, siłę waluty, czynniki naturalne (np. klimat), czynniki prawne, czynniki kulturowe czy też czynniki ekonomiczne. Nie bez znaczenia dla dynamiki firmy i jej rozwoju pozostaje również środowisko kraju macierzystego, zwłaszcza w kwestii regulacji prawnych związanych z polityką zagraniczną. Według J. Czupiała środowisko międzynarodowe tworzą różnego rodzaju interakcje, które występują głównie pomiędzy:

- siłami środowiska krajowego a siłami środowiska zagranicznego;
- siłami środowisk zagranicznych dwóch lub większej liczby krajów, gdy jednostka zależna umieszczona w jednym kraju dokonuje eksportu lub importu w innych krajach¹⁶.

Wśród elementów otoczenia międzynarodowego, mających wpływ na przedsiębiorstwo, wyróżnić można:

- sytuację polityczno-społeczną,
- tempo wzrostu gospodarki światowej,

¹⁶ *Ibidem*, s. 20.

- politykę gospodarczą państw,
- stan koniunktury na rynku światowym,
- skalę i zakres interwencjonizmu państwowego,
- zmiany w strukturze i rozwoju handlu światowego,
- konkurencję na rynku światowym,
- zmiany w systemach zarządzania,
- postęp techniczny, technologiczny i ekologiczny,
- międzynarodowe regulacje prawne,
- prognozy rynkowe¹⁷.

W związku z procesami liberalizacji rynków, różnych deregulacji prawnych i gospodarczych, także globalizacji, tendencja do internacjonalizacji przedsiębiorstw będzie wykazywać ustawiczny wzrost. Wzrastała będzie także liczba i różnorodność form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw oraz firm i koncepcji współdziałania o charakterze międzynarodowym.

2.2.

Formy i aspekty organizacyjno-prawne przedsiębiorstw międzynarodowych

Organizacja działalności gospodarczej regulowana jest przez poszczególne państwa. To one określają formy organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej, dlatego też różnią się między sobą nawet w ramach Unii Europejskiej. Niemniej jednak po wejściu do Unii Europejskiej, polski przedsiębiorca ma możliwość założenia przedsiębiorstwa w którymkolwiek z krajów Wspólnoty, musi się jednak liczyć z możliwością wystąpienia rozbieżności co do unormowań prawnych. Podstawową zasadą działalności gospodarczej w Polsce jest zasada swobody działalności gospodarczej, jednak przepisy obowiązujące wprost wskazują, jakie formy może przybrać taka działalność. Zgodnie z nimi

¹⁷ J. Żurek (red.), *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2003, s. 58.

przedsiębiorstwo może być prowadzone w formie indywidualnej działalności gospodarczej, spółek, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych, fundacji i stowarzyszeń, ponadto można jeszcze wymienić dodatkowe formy, które nie dadzą się umieścić w żadnej z wymienionych wyżej, a mianowicie towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, przedstawicielstwa i oddziały zagranicznego przedsiębiorcy oraz przedsiębiorstwa międzynarodowe, które tworzy się na podstawie odpowiednich umów międzynarodowych wiążących Polskę z innymi państwami.

Działalnością gospodarczą, zgodnie z definicją zawartą w przepisie art. 2 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (DzU, 2010, nr 220, poz. 1447 z późn. zm.), jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. Ustawa ta wskazuje, iż przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna, jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, której przyznana jest przez ustawę zdolność prawna, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Pojęciem „przedsiębiorcy” objęci są również wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej¹⁸.

Indywidualna działalność gospodarcza otwierana jest na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEiDG), która prowadzona jest przez właściwego ministra do spraw gospodarki. Jest najprostszą z form funkcjonowania działalności gospodarczej. Nie wymaga ona od przedsiębiorcy dużego kapitału. Osoba fizyczna samodzielnie organizuje działalność gospodarczą bez udziału czy współpracy z innymi osobami. Jest jedynym właścicielem, który samodzielnie podejmuje wszelkie decyzje w firmie oraz ją reprezentuje, jednak jego odpowiedzialność za zobowiązania powstałe w trakcie prowadzenia firmy jest nieograniczona – odpowiada on za zobowiązania swojej firmy całym swoim majątkiem. W tym miejscu należy

¹⁸ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU, 2010, nr 220, poz. 1447 z późn. zm., art. 2, art. 4.

wspomnieć o *spółce cywilnej*, która jest umową zawieraną pomiędzy przedsiębiorcami, którzy na jej mocy dążą do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego. Spółka cywilna nie jest samodzielnym podmiotem prawnym; podmiotami prawa są tu wspólnicy, którzy są przedsiębiorcami (odrębne wpisy do CEiDG). Wspólnicy takiej spółki są zobowiązani do jej reprezentowania, każdy z nich ma wpływ na podejmowane decyzje oraz na prowadzenie działalności. Za zobowiązania spółki wspólnicy odpowiadają solidarnie całym swoim majątkiem.

Spółki prawa handlowego podzielić można na spółki osobowe i kapitałowe. Do spółek osobowych zalicza się spółki jawne, partnerskie, komandytowe oraz komandytowo-akcyjne. Wśród spółek kapitałowych rozróżnia się *spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością* (Sp. z o.o.) oraz *spółkę akcyjną* (SA). Podstawową różnicą pomiędzy nimi jest odpowiedzialność za zobowiązania oraz wymogi co do samej organizacji spółek. W spółkach osobowych za zobowiązania spółki solidarnie i subsydiarnie odpowiadają wraz ze spółką jej wspólnicy, natomiast w spółkach kapitałowych za zobowiązania spółki, co do zasady, odpowiada spółka całym swoim majątkiem, jej wspólnicy nie ponoszą odpowiedzialności¹⁹. Wymogi odnośnie do założenia spółek prawa handlowego są dużo bardziej sformalizowane niż dzieje się to w przypadku zakładania indywidualnej działalności gospodarczej. Wszystkie te spółki, prócz jawnej i partnerskiej, do swego powstania wymagają umowy zawartej w formie aktu notarialnego. Podlegają one wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego (dalej KRS) – rejestru przedsiębiorców. Kolejnym wymogiem w przypadku spółek kapitałowych jest wniesienie wkładów na pokrycie kapitału (sp. z o.o. – 5000 zł, SA 100 000 zł), wkładu wymaga także spółka komandytowo-akcyjna (50 000 zł); w przypadku spółki komandytowej również jest tu mowa o wkładzie, jednak brak jest wskazania kwoty. Od wpłaty na wkład zależy odpowiedzialność komandytariusza – odpowiada on do wysokości zadeklarowanego, a nie wniesionego wkładu. Kolejnym z wymogów, zwłaszcza przy

¹⁹ Kodeks Spółek Handlowych art. 8 do art. 10 [1], oraz art. 11 do art. 15.

spółkach kapitałowych, jest obowiązek utworzenia odpowiednich organów spółki – takich jak zarząd, komisja rewizyjna czy rada nadzorcza (ta również występuje w spółce komandytowo-akcyjnej).

Spółka jawna jest tak zwaną ułomną osobą prawną – nie posiada osobowości prawnej, jednak przepisy prawa dają jej zdolność prawną. Ma to duże znaczenie, ponieważ może nabywać w swoim imieniu mienie, może być podmiotem praw i obowiązków, może we własnym imieniu pozywać i być pozwana. Spółka ta posiada własny majątek, który mogą stanowić wkłady wspólników (w tym np. aporty), jak i mienie nabyte przez spółkę w trakcie jej trwania. Umowa spółki pod rygorem nieważności powinna być sporządzona w formie pisemnej, przy czym przepisy Kodeksu Spółek Handlowych (dalej KSH) wskazują, że w umowie tej powinny być zawarte co najmniej dane dotyczące firmy i jej siedziby, oznaczenie wkładów wnoszonych przez każdego ze wspólników z zaznaczeniem ich wartości, przedmiot działalności oraz, jeżeli jest określony czas jej trwania, również i ten czas. Spółka ta powstaje z chwilą wpisu do KRS. Z zasady wszyscy wspólnicy mają prawo i obowiązek prowadzić sprawy spółki, jak również mają możliwość reprezentowania jej – jeżeli wspólnicy postanowią inaczej muszą tę informację zawrzeć w umowie spółki. Podobnie jest z udziałem wspólników w stratach i zyskach spółki – jeżeli nie zostanie to określone w umowie spółki, przyjmuje się równy udział wspólników w zyskach i stratach. Niezmiernie istotne jest wskazanie w umowie zasad możliwości zmiany umowy spółki²⁰.

Spółka partnerska jest spółką osobową tworzoną w celu wykonywania przez partnerów wolnego zawodu. Innymi słowy spółka ta może być założona jedynie przez osoby fizyczne, które mają uprawnienia do wykonywania ściśle określonych zawodów, np. radca prawny, lekarz, adwokat, pielęgniarka. Spółka może być założona w celu wykonywania więcej niż jednego wolnego zawodu. Umowa spółki powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności. Składając dokumenty rejestracyjne do KRS należy dołączyć dokumenty potwierdzające uprawnienia

²⁰ *Ibidem*, art. 8 do art. 10 [1] oraz art. 22 do art. 66.

każdego z partnerów do wykonywania wolnego zawodu. Spółka ta powstaje z chwilą wpisu do KRS. Każdy ze wspólników ma prawo do prowadzenia spraw spółki i do jej reprezentowania, umowa może jednak wprowadzać zapis, zgodnie z którym prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki powierzone zostało zarządowi. Partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki związane z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce, również za zobowiązania spółki, które są następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę, podlegających kierownictwu innego z partnerów przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki²¹.

Spółka komandytowa jest spółką osobową, która ma na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, gdzie wobec wierzycieli za zobowiązania spółki odpowiada bez ograniczenia co najmniej jeden ze wspólników (komplementariusz), a odpowiedzialność jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona. Odpowiedzialność za zobowiązania spółki (całym swoim majątkiem, bez ograniczeń) ponosi komplementariusz; to on ma prawo i obowiązek prowadzić sprawy spółki oraz ją reprezentować na zewnątrz, jego nazwisko winno co do zasady figurować w firmie spółki, natomiast odpowiedzialność komandytariusza jest ograniczona do sumy komandytowej. Komandytariusz nie ma prawa ani obowiązku prowadzenia spraw spółki, a reprezentować ją może jedynie na podstawie pełnomocnictwa. Umowa spółki powinna być sporządzona w formie aktu notarialnego. Spółka ta musi prowadzić pełną księgowość²².

Spółka komandytowo-akcyjna jest spółką osobową, która ma na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki odpowiada bez ograniczenia co najmniej jeden wspólnik (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem. Istotą gospodarczą tej spółki jest powiązanie inwestora aktywnego (komplementariusza) z inwestorem pasywnym (akcjonariuszem). Zamiarem

²¹ *Ibidem*, art. 8 do art. 10 [1] oraz art. 86 do art. 107.

²² *Ibidem*, art. 8 do art. 10 [1] oraz art. 102 do art. 124.

inwestora aktywnego jest prowadzenie firmy, czyli bezpośrednie prowadzenie jej spraw i reprezentacja jej na zewnątrz. Inwestor pasywny zwykle dysponuje kapitałem, który lokuje w spółce, jednak nie ponosi on odpowiedzialności za zobowiązania spółki, nie ma prawa ani obowiązku prowadzenia spraw spółki, jak również nie ma prawa reprezentowania spółki. Jak wcześniej wskazano, przedsiębiorstwo takie ma obowiązek zgromadzić kapitał zakładowy w wysokości 50 000 zł. Statut spółki powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Podlega on wpisowi do rejestru przedsiębiorców, a powstaje z chwilą wpisu do tego rejestru. W spółce tej istnieje wymóg powołania rady nadzorczej, jeżeli liczba akcjonariuszy przekracza 25. Ponadto zachodzi obowiązek zwoływania walnego zgromadzenia. Spółka zobowiązana jest do prowadzenia pełnej księgowości²³.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest spółką kapitałową, a do jej powstania konieczne jest zawarcie umowy spółki w formie aktu notarialnego, wniesienie przez wszystkich wspólników wkładów na pokrycie kapitału zakładowego (minimalny kapitał zakładowy – pięć tysięcy złotych, wartość jednego udziału nie niższa niż pięćdziesiąt złotych), ustanowienie władz spółki oraz wpis do rejestru przedsiębiorców. Z chwilą wpisu do KRS spółka nabywa osobowość prawną. Co warto podkreślić, spółka ta może być zawiązana przez jedną osobę – wyjątkiem jest jednoosobowa spółka z o.o. Wśród organów spółki wskazać należy zarząd, który prowadzi sprawy spółki i ją reprezentuje, a składa się co najmniej z jednej osoby, przy czym mogą to być wspólnicy. Organami nadzoru są rada nadzorcza i komisja rewizyjna. Umowa spółki może przewidywać powołanie jednego z nich lub obu. Każdy wspólnik ma prawo do kontroli. Jednak, jeżeli powołano któryś z organów kontroli, umowa spółki może ograniczyć lub całkowicie wyłączyć prawo wspólników do kontroli. Organy kontroli muszą być powołane w przypadku, gdy kapitał zakładowy spółki przewyższa kwotę 500 000 zł bądź w przypadku, gdy wspólników spółki jest więcej niż 25. Rada nadzorcza i komisja rewizyjna składają się przynajmniej z trzech osób, które

²³ *Ibidem*, art. 8 do art. 10 [1] oraz art. 125 do art. 147.

powoływane i odwoływane są uchwałą wspólników, a ich kadencja trwa jeden rok (umowa spółki może przewidywać inny czas kadencji członków organów kontroli). Głównym zadaniem rady nadzorczej jest stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działania, w szczególności ocena zgodności z księgami rachunkowymi, dokumentami i stanem faktycznym sprawozdań finansowych, ocena wniosków zarządu co do podziału zysku wypracowanego przez spółkę lub pokrycia strat spółki; jej obowiązkiem jest również złożenie sprawozdania z wyników oceny walnemu zgromadzeniu wspólników. Głównym zadaniem komisji rewizyjnej jest ocena sprawozdań finansowych oraz ocena wniosków zarządu, co do podziału zysku wypracowanego przez spółkę lub pokrycia strat spółki, jak również sporządzenie i przedłożenie zgromadzeniu wspólników corocznego sprawozdania z wyników oceny. Kolejnym organem spółki jest zgromadzenie wspólników, na którym podejmowane są uchwały, w szczególności w sprawach dotyczących rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdania zarządu z działalności spółki, sprawozdania finansowego za poprzedni rok obrotowy, a co za tym idzie – udzielenie absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków, podjęcia postanowień co do roszczeń o naprawienie szkód wyrządzonych przy zawiązaniu spółki, sprawowaniu zarządu czy nadzoru, zbycia, wydzierżawienia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienia na nich ograniczonego prawa rzeczowego, nabycia, zbycia nieruchomości, użytkowania wieczystego, udziału w nieruchomości (chyba, że umowa spółki stanowi inaczej), zwrotu dopłat, zawarcia umowy o zarządzanie spółką zależną. Wart podkreślenia jest fakt, iż wspólnicy nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania spółki, ale i również jej nie reprezentują oraz nie prowadzą jej spraw (chyba, że są członkami zarządu)²⁴.

Podstawą działania *spółki akcyjnej* jest jej statut, który musi być sporządzony w formie aktu notarialnego. Spółka ta, podobnie jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, jest spółką kapitałową posiadającą osobowość prawną, którą uzyskuje wraz

²⁴ *Ibidem*, art. 151 do art. 300.

z wpisem do rejestru przedsiębiorców; od momentu podpisania statutu do momentu wpisu do rejestru przedsiębiorców nie posiada ona osobowości prawnej, jednak ma zdolność prawną (spółka w organizacji reprezentowana jest przez wszystkich założycieli łącznie lub przez pełnomocnika). Spółkę tę może założyć jedna osoba, jednak nie może to być jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej powinien minimalnie wynosić sto tysięcy złotych, przy czym wartość jednej akcji nie może być niższa niż jeden grosz. Dokument akcji winien być sporządzony na piśmie i zawierać dane wskazane w przepisach prawa. Warto podkreślić, że akcje są niepodzielne, ale są zbywalne. Występują jako akcje imienne lub na okaziciela. Akcje na okaziciela nie powinny być wydane przed pełną wpłatą na nie. Zarząd spółki akcyjnej zobowiązany jest do prowadzenia księgi akcyjnej, w której umieszcza się wykaz akcji imiennych i świadectw tymczasowych, podając nazwisko i imię albo firmę oraz siedzibę i adres akcjonariusza lub adres do doręczeń, wysokość dokonanych wpłat oraz, na wniosek osoby uprawnionej, wpis o przeniesieniu akcji na inną osobę wraz z datą wpisu. Do powstania spółki konieczne jest łączne spełnienie następujących przesłanek: zawiązanie spółki – w tym podpisanie statutu spółki przez jej założycieli, wniesienie przez akcjonariuszy całego wkładu na pokrycie kapitału zakładowego, ustanowienie zarządu spółki oraz rady nadzorczej, a także wpis do rejestru przedsiębiorców. Zawiązanie spółki następuje, co do zasady, z chwilą objęcia wszystkich akcji. Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki, a jego głównym obowiązkiem jest dokonanie wpłaty na akcje. Zarząd prowadzi sprawy spółki i ją reprezentuje. Jego skład to co najmniej jedna osoba, przy czym członkami zarządu mogą być również akcjonariusze. Członków zarządu powołuje i odwołuje (co do zasady) rada nadzorcza, jednak odwołać lub zawiesić członka zarządu może również walne zgromadzenie akcjonariuszy. Kadencja członka zarządu nie może trwać więcej niż pięć lat, a powołanie go na kolejne kadencje jest dopuszczalne, jednak czas ich trwania nie może być dłuższy niż pięć lat. Kadencja członka zarządu kończy się, co do zasady, z dniem odbycia walnego zgromadzenia, które zatwierdza sprawozdanie

finansowe za ostatni pełny rok obrotowy pełnienia funkcji członka zarządu. W przypadku, gdy zarząd jest wieloosobowy i statut nie przewiduje sposobu reprezentacji spółki, do reprezentowania jej niezbędne jest współdziałanie dwóch członków zarządu lub jednego członka zarządu wraz z prokurentem. Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad całą działalnością spółki. Rada nadzorcza powinna składać się z co najmniej trzech członków, jednak w spółkach publicznych z co najmniej pięciu członków, którzy są wybierani przez walne zgromadzenie. Walne zgromadzenie akcjonariuszy podejmuje decyzje przede wszystkim w sprawach rozpatrzenia oraz zatwierdzenia sprawozdania zarządu z działalności spółki, sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenia absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków, dotyczącego roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu spółki lub sprawowaniu zarządu bądź nadzoru, zbycia i wydzierżawienia przedsiębiorstwa albo jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego, nabycia i zbycia nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, emisji obligacji zamiennych bądź z prawem pierwszeństwa i emisji warrantów subskrypcyjnych, nabycia własnych akcji, zawarcia umowy o zarząd spółką zależną²⁵.

Pod pojęciem *oddziału* rozumieć należy wyodrębnioną i samodzielną organizacyjnie część działalności gospodarczej wykonywaną przez przedsiębiorcę poza siedzibą przedsiębiorcy lub głównym miejscem wykonywania działalności²⁶. Przedsiębiorca zagraniczny, który chce w Polsce prowadzić oddział swego przedsiębiorstwa, może wykonywać działalność gospodarczą tylko w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa w kraju jego siedziby. W celu prowadzenia oddziału przedsiębiorstwa w Polsce konieczne jest wyznaczenie osoby upoważnionej w oddziale do reprezentowania firmy. Oddział przedsiębiorstwa może zacząć działalność gospodarczą w Polsce po uzyskaniu

²⁵ *Ibidem*, art. 301 do art. 490.

²⁶ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU, 2010, nr 220, poz. 1447 z późn. zm., art. 5 pkt 4.

wpisu do rejestru przedsiębiorców. Przedsiębiorca prowadząc oddział w Polsce zobowiązany jest używać oryginalnej nazwy swej działalności wraz z przetłumaczoną na język polski nazwą formy prawnej przedsiębiorcy oraz oznaczeniem „oddział w Polsce”. Podstawowym obowiązkiem przedsiębiorcy prowadzącego oddział swego przedsiębiorstwa w Polsce jest prowadzenie oddzielnej dokumentacji księgowej w języku polskim, zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości²⁷. Przedstawicielstwo przedsiębiorcy zagranicznego może prowadzić działalność jedynie w zakresie jego reklamy i promocji. Utworzenie przedstawicielstwa w Polsce wymaga dokonania wpisu do rejestru przedstawicielstw przedsiębiorców zagranicznych prowadzonego przez ministra do spraw działalności gospodarczej. Wpis dokonywany jest na wniosek przedsiębiorcy zagranicznego zgodnie z jego treścią. Wniosek taki musi być sporządzony w języku polskim, ponadto powinien zawierać dane, które wskazują polskie prawo. Przedstawicielstwo wpisane do rejestru przedstawicielstw dostaje zaświadczenie o wpisie. Podstawowym obowiązkiem przedsiębiorcy prowadzącego przedstawicielstwo swego przedsiębiorstwa w Polsce jest prowadzenie oddzielnej dokumentacji księgowej w języku polskim, zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości²⁸.

Tworzenie spółek z udziałem kapitału zagranicznego podlega w pełni regułom kodeksu spółek handlowych. Przepisy kodeksu spółek handlowych stosuje się do tworzenia i działania spółek z kapitałem zagranicznym niezależnie od wielkości udziału tego kapitału w danej spółce oraz kraju jego pochodzenia. W myśl ustawy o swobodzie działalności gospodarczej osoby zagraniczne z państw członkowskich Unii Europejskiej oraz państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) mogą podejmować i wykonywać działalność gospodarczą na takich samych zasadach jak przedsiębiorcy polscy. Obywatele innych państw, mający w Polsce zezwolenie na osiedlenie się, zezwolenie na pobyt rezydenta

²⁷ *Ibidem* – więcej: art. 85 do art. 92.

²⁸ *Ibidem* – więcej: art. 93 do art. 102a.

długoterminowego Wspólnot Europejskich, zezwolenie na zamieszkanie na czas oznaczony udzielone w związku z okolicznością, o której mowa w art. 53 ust. 1 pkt 7, 13, 14 lub 16 ustawy z 13 czerwca 2003 r. o cudzoziemcach (DzU, z 2011 r., nr 264, poz. 1573 z późn. zm.), zgodę na pobyt tolerowany, status uchodźcy, ochronę uzupełniającą, zezwolenie na zamieszkanie na czas oznaczony lub korzystają w Polsce z ochrony czasowej, posiadają ważną Kartę Polaka bądź członków rodziny Obywatela Unii Europejskiej – mogą podejmować i wykonywać działalność gospodarczą na terytorium Polski na takich samych zasadach jak obywatele polscy. Inne osoby zagraniczne mają prawo do podejmowania oraz wykonywania działalności gospodarczej jedynie w formie spółki: komandytowej, komandytowo-akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnej, ponadto mogą one przystępować do takich spółek oraz obejmować bądź nabywać ich udziały lub akcje, o ile umowy międzynarodowe nie stanowią inaczej²⁹.

Spółki kapitałowe mogą się łączyć między sobą, jak również ze spółkami osobowymi. Jednak spółka osobowa nie może być spółką przejmującą czy też spółką nowo zawiązaną. Spółka kapitałowa oraz spółka komandytowo-akcyjna mogą łączyć się ze spółką zagraniczną (połączenie transgraniczne), o czym mowa w art. 2 pkt 1 dyrektywy 2005/56/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 października 2005 r. w sprawie transgranicznego łączenia się spółek kapitałowych (DzUrz UE L 310 z 25 listopada 2005, s. 1), utworzoną zgodnie z prawem państwa członkowskiego Unii Europejskiej lub państwa-strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym i mającą siedzibę statutową, zarząd główny lub główny zakład na terenie Unii Europejskiej bądź państwa-strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym. Spółka komandytowo-akcyjna nie może jednakże być spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną. Warto wskazać, iż spółki osobowe mogą się łączyć jedynie przez zawiązanie spółki kapitałowej³⁰. Łączenie się spółek to

²⁹ *Ibidem*, art. 13.

³⁰ Kodeks Spółek Handlowych, art. 491.

przeniesienie całego majątku jednej spółki na rzecz innej, które może nastąpić poprzez³¹:

- łączenie przez przeniesienie, czyli przez przeniesienie całego majątku jednej spółki, zwanej przejmowaną, na inną spółkę, zwaną przejmującą, w zamian za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej;
- łączenie przez nawiązanie nowej spółki, czyli przez zawiązanie nowej spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek w zamian za udziały lub akcje nowej spółki.

W tym miejscu przedstawione zostanie transgraniczne łączenie się spółek. Polskie prawo nie dopuszcza do połączenia spółdzielni oraz do połączenia spółek, których celem jest zbiorowe inwestowanie kapitału uzyskanego w drodze emisji publicznej, działających na zasadzie dywersyfikacji ryzyka oraz których jednostki uczestnictwa są na żądanie ich posiadaczy odkupywane lub umarzane bezpośrednio bądź pośrednio z aktywów tej spółki, spółek w upadłości oraz spółek w likwidacji, które rozpoczęły podział swego majątku. Przystępując do połączenia polskich spółek kapitałowych z zagranicznymi należy w pierwszej kolejności sporządzić plan połączenia spółek, który powinien być ogłoszony na co najmniej miesiąc przed dniem zgromadzenia wspólników, albo walnego zgromadzenia tej spółki, na którym ma być powzięta uchwała o połączeniu. Obowiązku tego nie ma, gdy nie później niż na miesiąc przed dniem rozpoczęcia zgromadzenia wspólników lub walnego zgromadzenia, na którym ma być powzięta uchwała o połączeniu, nieprzerwanie do dnia zakończenia zgromadzenia podejmującego uchwałę w sprawie połączenia, bezpłatnie udostępni do publicznej wiadomości plan tego połączenia na stronie internetowej spółki. Ponadto plan połączenia transgranicznego polskiej spółki musi być ogłoszony w „Monitorze Sądowym i Gospodarczym” oraz w inny sposób wskazany w umowie spółki. Prócz planu połączenia zarząd łączącej się spółki zobowiązany jest do sporządzenia pisemnego sprawozdania,

³¹ *Ibidem*, art. 492 § 1 pkt 1 i 2.

które uzasadnia połączenie. Sprawozdanie to powinno w szczególności zawierać podstawy prawne połączenia, uzasadnienie ekonomiczne połączenia, skutki połączenia dla wspólników, wierzycieli i pracowników (opinia pracowników powinna być dołączona do sprawozdania, jeżeli jest to możliwe), stosunek wymiany udziałów lub akcji czy innych papierów wartościowych, o którym mowa w planie połączenia, szczególne trudności związane z wyceną udziałów lub akcji łączących się spółek. Plan połączenia, uzasadnienie połączenia oraz ogłoszenie planu połączenia stanowią minimalny standard ochrony uczestników obrotu gospodarczego³². Plan połączenia podlega badaniu przez biegłego, który jest wyznaczany przez sąd rejestrowy właściwy dla siedziby spółki na jej wniosek. Istnieje również możliwość, by łączące się spółki wystąpiły ze wspólnym wnioskiem do sądu rejestrowego właściwego dla spółki krajowej lub do organu właściwego dla spółki zagranicznej. Proces połączenia transgranicznego podlega dwufazowej kontroli; w pierwszej kolejności zarząd krajowej spółki występuje z wnioskiem do sądu rejestrowego o wydanie zaświadczenia o zgodności z prawem polskim. Adresatami takiego zaświadczenia są nie tylko wspólnicy, pracownicy czy wierzyciele spółki krajowej, ale również spółki zagranicznej – na zasadzie wzajemności (spółka krajowa otrzymuje podobne zaświadczenie od organu właściwego dla spółki zagranicznej, dzięki któremu wiadomo, że połączenie spółek przebiega w sposób właściwy). Druga faza kontroli rozpoczyna się z chwilą zgłoszenia połączenia transgranicznego do rejestru. Zgłoszenie powinno nastąpić do organu rejestracyjnego właściwego ze względu na siedzibę spółki przejmującej (przyłączeniu przez przeniesienie) lub do organu rejestracyjnego właściwego dla siedziby spółki nowo zawiązanej (przy połączeniu przez zawiązanie nowej spółki). Tym samym kontrola ta będzie oceniana bądź według prawa krajowego

³² S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, M. Tar-ska, R. Zawłocki, *Kodeks spółek handlowych. Łączenie, podział i przekształcanie spółek. Przepisy karne. Komentarz do artykułów 491–633*, t. 4, C.H. Beck, wyd. 3, Warszawa 2012, art. 516 [4], *legalis*.

(siedziba nowo powstałej spółki w Polsce), bądź według prawa obcego (siedziba nowo powstałej spółki za granicą)³³.

Spółka komandytowo-akcyjna zamierzająca przeprowadzić transgraniczne połączenie ze spółkami osobowymi, powinna na piśmie uzgodnić z łączącymi się spółkami plan połączenia (przy połączeniu przez zawiązanie nowej spółki ten wymóg nie istnieje). Plan połączenia powinien być zgłoszony do sądu rejestrowego. Wniosek o wyznaczenie biegłego do zbadania planu podziału składa się wraz ze zgłoszeniem planu do sądu rejestrowego w przypadku, gdy spółką nowo powstałą będzie spółka akcyjna lub w przypadku, gdy jedną z łączących się spółek jest spółka komandytowo-akcyjna. Badanie planu następuje pod kątem rzetelności i poprawności. Ponadto wniosek o wyznaczenie biegłego jest konieczny wtedy, gdy zażąda tego choćby jeden wspólnik z łączących się spółek. Zobowiązany jest on wówczas do złożenia pisemnego wniosku spółce, której jest wspólnikiem, w terminie siedmiu dni od dnia powiadomienia go o zamiarze połączenia spółek akcyjnych. W przeciwieństwie do spółek kapitałowych zgłoszenie do sądu rejestrowego planu podziału jest jedynym sposobem ujawnienia informacji o zamiarze połączenia spółek. Sąd rejestrowy postanowieniem decyduje o przyjęciu bądź odmowie przyjęcia planu połączenia spółek³⁴. Łączące się spółki osobowe zobowiązane są do zawiadomienia wspólników, którzy nie prowadzą spraw spółki, o zamiarze połączenia z innymi spółkami. Zawiadomienie to musi być dokonane dwukrotnie, przy czym odstęp pomiędzy zawiadomieniami nie może być krótszy niż dwa tygodnie i to nie później niż na sześć tygodni przed planowanym dniem powzięcia uchwały o połączeniu. Niemniej jednak w przypadku, gdy któryś ze wspólników wystąpi o wyznaczenie biegłego do zbadania planu połączenia konieczne jest ponowne zawiadomienie oraz wyznaczenie nowego terminu powzięcia uchwały o połączeniu. Zawiadomienie ma na celu poinformowanie wspólników łączącej się spółki o zamiarze połączenia się z inną spółką, jak i o dacie oraz miejscu, w którym ma się odbyć spotkanie

³³ *Ibidem*, art. 516 [13].

³⁴ Kodeks Spółek Handlowych, art. 516 [19], art. 516 [1] do art. 516 [18], art. 522, art. 525, art. 526.

wspólników, podczas którego ma zostać podjęta uchwała o połączeniu, a także o możliwości zapoznania się z dokumentacją dotyczącą połączenia. Uchwała o połączeniu się spółek w spółkach osobowych podejmowana jest przez wszystkich wspólników takiej spółki, natomiast w przypadku spółek kapitałowych uchwała taka jest podejmowana przez walne zgromadzenie. W przypadku, gdy łączącą się spółką jest spółka komandytowa lub komandytowo-akcyjna, uchwała powinna być podjęta jednomyślnie przez komplementariuszy oraz przez komandytariuszy albo odpowiednio akcjonariuszy, którzy reprezentują (co do zasady) co najmniej jedną trzecią sumy komandytowej bądź kapitału zakładowego – uchwała taka powinna być umieszczona w protokole, który sporządzi notariusz (podobnie w przypadku, gdy jedną z łączących się spółek jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna). Ponadto, jeżeli w łączącej się spółce akcyjnej lub komandytowo-akcyjnej występują akcje różnego rodzaju, głosowanie nad podjęciem uchwały o połączeniu powinno być podjęte grupami. Uchwała taka powinna zawierać zgodę na plan połączenia, zmianę umowy spółki przejmującej (odpowiednio: statutu, a w przypadku zawiązania nowej spółki na umowę spółki czy też statutu). Zarząd łączącej się spółki kapitałowej oraz wspólnicy uprawnieni do prowadzenia spraw spółki osobowej mają obowiązek zgłoszenia do sądu rejestrowego połączenie spółek. Sąd właściwy dla spółki nowo zawiązanej lub przejmującej jest właściwy do przechowywania akt łączących się spółek. Ważne jest, że wykreślenie przejmowanej spółki może nastąpić dopiero po wpisaniu do rejestru przedsiębiorców nowo zawiązanej spółki lub zarejestrowaniu podwyższenia kapitału zakładowego w przypadku spółki przejmującej³⁵.

Spółką dominującą, zgodnie z przepisem art. 4 § 1 pkt 4 KSH jest spółka, która:

- dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu, w tym również jako zastawnik bądź użytkownik, albo w zarządzie

³⁵ S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, M. Tarska, R. Zawłocki, *Kodeks spółek handlowych...*, art. 521, art. 522, art. 523, art. 524 *legalis*.

innej spółki kapitałowej (spółki zależnej), także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

- jest uprawniona do powoływania bądź odwoływania większości członków zarządu innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) albo spółdzielni (spółdzielni zależnej), także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

- jest uprawniona do powoływania i odwoływania większości członków rady nadzorczej innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) albo spółdzielni (spółdzielni zależnej), także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

- członkowie jej zarządu stanowią więcej niż połowę członków zarządu innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) czy spółdzielni (spółdzielni zależnej), lub

- dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów w spółce osobowej zależnej albo na walnym zgromadzeniu spółdzielni zależnej, także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

- wywiera decydujący wpływ na działalność spółki kapitałowej zależnej albo spółdzielni zależnej, w szczególności na podstawie umów o zarządzanie bądź przekazanie zysku.

Spółka dominująca ma obowiązek zawiadomić spółkę kapitałową zależną o powstaniu stosunku dominacji w terminie dwóch tygodni od dnia powstania tego stosunku, pod rygorem zawieszenia wykonywania prawa głosu z akcji albo udziałów spółki dominującej, reprezentujących więcej niż 33% kapitału zakładowego spółki zależnej. Spółką zależną, o której mowa w art. 6 § 1 KSH, jest wyłącznie spółka kapitałowa. Przepis ten nie dotyczy zatem zależnych spółek osobowych, co oznacza, że zawiadomienia o powstaniu stosunku dominacji nie muszą być kierowane do tych spółek. Spółką dominującą może zostać praktycznie każda spółka prawa handlowego, jak również spółka zagraniczna, do której będą miały zastosowanie przepisy polskiego prawa³⁶.

³⁶ J. A. Strzępka, *Kodeks Spółek Handlowych Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2012, komentarz do przepisu art. 6 KSH.

Zgodnie z definicją legalną³⁷, zawartą w art. 4 § 1 pkt 5 KSH, spółką powiazaną jest spółka kapitałowa, w której³⁸:

- inna spółka handlowa albo spółdzielnia dysponują bezpośrednio lub pośrednio co najmniej 20% głosów na zgromadzeniu wspólników bądź walnym zgromadzeniu, przy czym przy obliczaniu 20% głosów powinno się brać pod uwagę zarówno głosy z udziałów czy akcji, które bezpośrednio należą do uprawnionej spółki lub spółdzielni, jak i te, które przysługują jej jako zastawnikowi czy użytkownikowi, a także te, którymi dysponuje w sposób pośredni na podstawie porozumień z innymi osobami,
- inna spółka handlowa lub spółdzielnia posiada bezpośrednio 20% akcji albo udziałów.

Odłączenia się spółek należy odróżnić współdziałanie gospodarcze. Wśród form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw można wymienić m.in.:

Holding – zwykle powstaje w rezultacie „wrogich” przejęć bądź w następstwie utworzenia przez spółkę dominującą jednoosobowych spółek. Zazwyczaj celem tego jest ograniczenie swej odpowiedzialności wobec wierzycieli. Zawiązanie holdingu następuje zwykle przez wydzielenie pewnych części aktywów spółki dominującej. Niemniej jednak istnieje możliwość, by holding powstał w wyniku utworzenia spółki kapitałowej z innymi wspólnikami, jednak ci będą wspólnikami mniejszościowymi. Celem powstania holdingów jest często utworzenie tzw. podatkowej grupy kapitałowej³⁹. Co warto podkreślić zarówno spółka dominująca, jak i spółka zależna będą zawsze odrębnymi podmiotami prawnymi. Pomiedzy tymi spółkami będą występować

³⁷ Definicja legalna, zawarta w przepisach prawa wiążąco ustala znaczenie określonego pojęcia (zwrotu) na użytek danego aktu normatywnego.

³⁸ *Ibidem*, komentarz do przepisu art. 4 KSH.

³⁹ J. Piotrowski, *Podatkowe grupy kapitałowe*, „Prawo Przedsiębiorcy” 1996, nr 17–18, s. 21–25 cyt. za: S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, M. Tarska, R. Zawłocki, *Kodeks spółek handlowych. Łączenie...*, Komentarz do artykułów 491–633, t. 4, s. 7–8.

zarówno powiązania finansowe, jak i personalne⁴⁰. Mianem holdingu określa się grupę spółek, gdy jedna z nich posiada udziały lub akcje innych spółek, których liczba pozwala na to, by ona sprawowała kierownictwo nad pozostałymi spółkami z grupy⁴¹. B. Glinkowska i B. Kaczmarek podkreślają, że

struktura holdingowa jest strukturą władzy, opartą na zasadach umownych, określających prawa, obowiązki, zadania, odpowiedzialność, powstającą zwykle w wyniku woli podmiotów tworzących holding⁴².

Z pojęciem holdingu jest nader często związane pojęcie *grupy kapitałowej*, która w procesie internacjonalizacji odgrywa istotną rolę. Pojęcia „holding” i „grupa kapitałowa” są nierzadko stosowane wymiennie, jednakże dokonując reasumpcji związanej z przeglądem definicyjnym w tym względzie

grupa kapitałowa stanowi przede wszystkim koncentrację kapitału w celu np. realizacji wspólnych zadań gospodarczych czy też przewagi konkurencyjnej i dominacji rynkowej. Jej istota polega na połączeniu wysiłków finansowych wspólników i realizacji określonego przedsięwzięcia, przekraczającego możliwości finansowe każdego z nich z osobna⁴³.

Nabycie przez spółkę handlową przedsiębiorstwa innej spółki to kolejna forma, która może być wykorzystana w procesie

⁴⁰ J. Taborek-Mazurek, *Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym*, 2005, cyt. za J. Białkiewicz, M. Sołtysiak w: A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl 2010, s. 266, <https://mfiles.pl/> 2010.

⁴¹ J.K. Solarz, *Holding Finansowy*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1992, s. 23, cyt. za H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 27.

⁴² B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 28.

⁴³ *Ibidem*, s. 28–29.

internacjonalizacji. W takiej sytuacji wspólnicy spółki zbywającej przedsiębiorstwo nie otrzymują w zamian udziałów czy akcji spółki, która kupuje to przedsiębiorstwo – otrzymują ekwiwalent pieniężny za zbycie przedsiębiorstwa. Zasadą jest, że spółka, która zbyła przedsiębiorstwo, nie przestaje istnieć, nie zmieniają się jej wspólnicy czy akcjonariusze. Przekształcają się co do zasady jedynie jej aktywa, które po zbyciu przedsiębiorstwa stanowi gotówka⁴⁴.

Konsorcjum definiowane jest jako okresowe zrzeszenie handlowców, producentów, instytucji finansowych i innych, które ma na celu prowadzenie na wspólny rachunek operacji finansowej, produkcyjno-handlowej, budowlanej, wymagających nakładów finansowych od uczestników, które przekraczają ich możliwości finansowe⁴⁵. Zawiązywane jest na podstawie umowy pomiędzy zainteresowanymi podmiotami dla osiągnięcia konkretnego celu.

Koncern powstaje z połączenia niezależnych przedsiębiorstw, które należą do jednego właściciela. M. Trocki określa go mianem „zgrupowania gospodarczego”⁴⁶. Zazwyczaj powstaje w drodze fuzji, poprzez zakup udziałów lub akcji. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład koncernu nie muszą należeć do tej samej branży, jednak są one powiązane w taki sposób, by uzyskać przewagę monopolistyczną⁴⁷.

Konglomerat jest grupą podmiotów, których dominująca część działalności opiera się na świadczeniu usług finansowych (przynajmniej dwa z trzech sektorów rynku usług finansowych),

⁴⁴ S. Włodyka, *Strategiczne umowy przedsiębiorców*, Warszawa 2000, ss. 75–118, cyt. za S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, M. Tarska, R. Zawłocki, *Kodeks spółek handlowych. Łączenie...*, Komentarz do artykułów 491–633, t. 4, s. 7–8.

⁴⁵ S. Wiankowski (red.), *Praktyka funkcjonowania krajowych grup kapitałowych*, ORGMASZ, Warszawa 2000, s. 13.

⁴⁶ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. PWN, Warszawa 2004, s. 35–41.

⁴⁷ M. Smaga, T. Włodyka (red.), *Instytucje gospodarki rynkowej*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 123.

przede wszystkim z zakresu bankowości, ubezpieczeń czy obrotu papierami wartościowymi, posiadającą wspólną kontrolę⁴⁸.

Kartel – co prawda w krajach Unii Europejskiej istnieje zakaz ich tworzenia, jednak warto nadmienić, iż w przypadku karteli przedsiębiorcy pozostają niezależni, zachowują osobowość i samodzielność. Jest to związek o charakterze monopolistycznym, a podmioty w nim uczestniczące zawierają ze sobą porozumienie co do podziału rynku, terminów płatności czy wartości swych usług. Ponadto zobowiązują się do tego, że nie będą ze sobą konkurować.

Trust – podstawą jego funkcjonowania jest likwidacja zarówno prawnej, jak i ekonomicznej samodzielności jego uczestników; dotychczasowi przedsiębiorcy stają się udziałowcami trustu. Uczestnicy trustu zawsze działają w tej samej branży⁴⁹.

Syndykat jest związkiem przedsiębiorstw oferującym swe produkty nie w sposób bezpośredni, a przez wspólne biuro sprzedaży. Prowadzą one wspólne interesy, jednak pozostają samodzielne zarówno pod względem prawnym, jak i ekonomicznym⁵⁰.

2.3.

Reasumpcja

Dokonując pewnych podsumowań i spostrzeżeń należy podkreślić, że przedsiębiorstwa międzynarodowe mogą występować (i występują) pod różnymi formami prawnymi i organizacyjnymi. Odmienność tych form daje firmom zróżnicowaną odpowiedzialność i różne zakresy swobody działania. Są to firmy, które mogą się koncentrować na jednym lub na kilku rynkach zagranicznych; mogą też swoimi produktami bądź usługami zaopatrywać cały świat. Mogą mieć charakter wielonarodowy, ponadnarodowy,

⁴⁸ A. Jurkowska-Zeidler, *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 52.

⁴⁹ M. Smaga, T. Włudyka (red.), *Instytucje gospodarki rynkowej...*, s. 123.

⁵⁰ *Ibidem*, s. 123.

transnarodowy⁵¹ lub globalny⁵². Funkcje zarządzania takimi przedsiębiorstwami rozszerzone są poza granice kraju macierzystego, a ich wykonywanie jest możliwe dzięki koordynacji zasobów. Poszukiwanie możliwości przewagi konkurencyjnej jest podstawą wchodzenia na tzw. rynki krajów goszczących. Chęć zwiększania konkurencyjności firmy jest motorem napędowym odkrywania nowych zasobów i możliwości na nowych geograficznie terytoriach.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe są obecne na coraz bardziej odległych obszarach. Wielkość przedsiębiorstwa, jego elastyczność, mobilność, innowacyjność – są istotnymi czynnikami procesu internacjonalizacji.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw boryka się z wieloma trudnościami na drodze do internacjonalizacji. Przeszkód jest o wiele więcej niż w przypadku sektora firm dużych. Zdolność do konkutowania wydaje się czynnikiem decydującym o szansach i możliwościach wejścia na rynki zagraniczne. Często dzieje się też tak, że istnieje związek skłonności firmy do internacjonalizacji jej działalności przez eksport z jej wielkością, a także, że skłonność ta wzrasta właśnie z wielkością firmy⁵³. Intensywności internacjonalizacji firmy można mierzyć. Służą do tego rozmaite wskaźniki. Mogą one być stosowane indywidulanie, jest także dowolność w wykorzystywaniu ich jednocześnie. Spośród wielu wskaźników można wyróżnić:

- liczbę obsługiwanych rynków za granicą;
- udział wartości (księgowej) majątku za granicą w majątku firmy ogółem;
- udział obrotów za granicą w całkowitych obrotach firmy;
- udział zysków zagranicznych w całkowitym zysku firmy;
- rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- udziały w rynkach zagranicznych;
- udział zatrudnionych poza granicami kraju w całkowitym zatrudnieniu w firmie⁵⁴.

⁵¹ R.W. Griffin, *Podstawy...*, s. 168.

⁵² *Ibidem*, s. 13.

⁵³ M. Porter, *Competitive...*, s. 545–546.

⁵⁴ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 24.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe ma takie same cechy jak przedsiębiorstwo krajowe, ale inna może być tu siła nacisku poszczególnych cech i ich wagi w związku z mobilnością przedsiębiorstwa czy też jego ekspansją. Różni się natomiast otoczenie przedsiębiorstw krajowych i międzynarodowych.

Międzynarodowe firmy są zazwyczaj dynamiczne. Często zmieniają strukturę organizacyjną, wielkość i formę organizacyjno-prawną. Muszą się ciągle dostosowywać do zmian kulturowych, prawnych, politycznych i ekonomicznych.

3

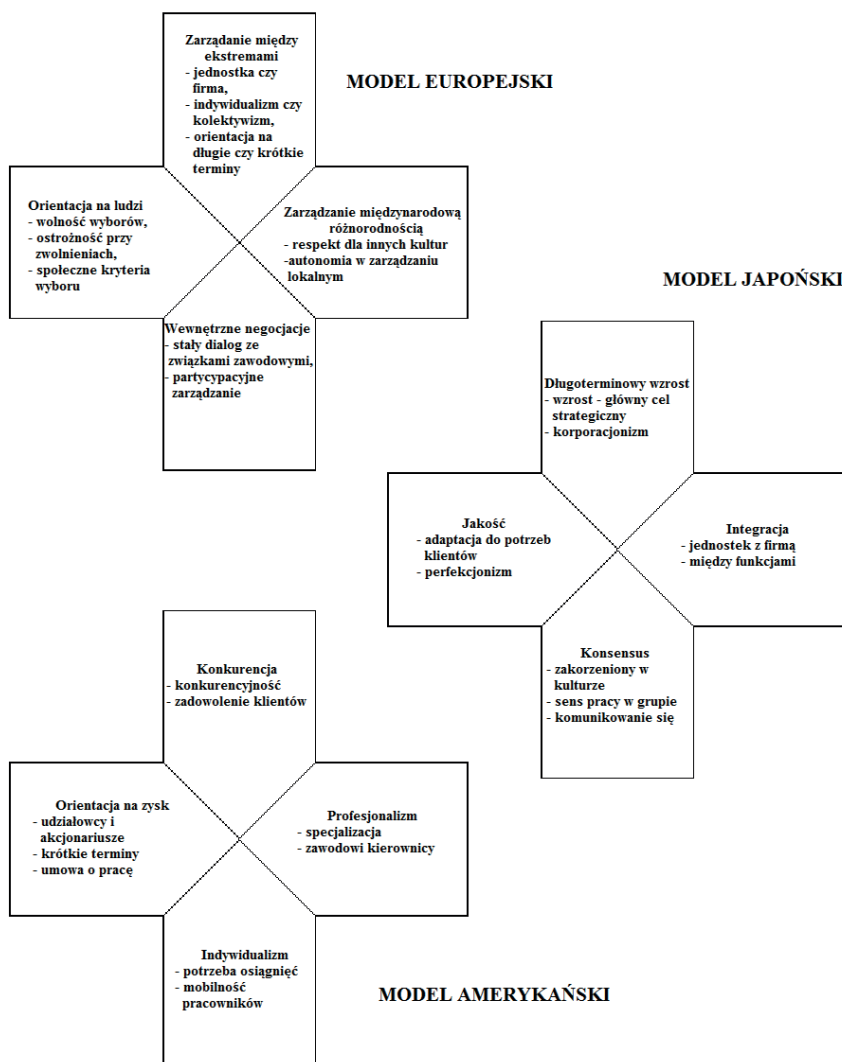
PODSTAWY ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWEGO

3.1.

Zarządzanie międzynarodowe – zagadnienia ogólne

Postępujące umiędzynarodowienie biznesu sprawia, że przedsiębiorstwa muszą prowadzić swoją działalność na skrzyżowaniu różnych kultur i rozwijać koncepcję oraz praktykę zarządzania w międzynarodowym kontekście. Muszą więc stosować zarządzanie międzynarodowe. Oznacza ono takie zarządzanie organizacją (korporacją), którego uwarunkowania, procesy, instrumenty i następstwa wykraczają poza granice jednego kraju, czyli decyduje o tym, że proces aplikacji koncepcji i technik zarządzania odbywa się w wielokulturowym otoczeniu, a więc w otoczeniu o wiele bardziej złożonym niż otoczenie krajowe. Zarządzanie przedsiębiorstwami, które mają swoje filie, przedstawicielstwa w różnych krajach, określa się w literaturze przedmiotu takimi terminami, jak: zarządzanie wielonarodowe (*multinational*), międzynarodowe (*international*), transnarodowe (*transnational*) i globalne (*global*). Różnice między tymi terminami sprowadzają się w zasadzie nie do samej koncepcji zarządzania, lecz do złożoności i uwarunkowań geograficznego zakresu otoczenia. Generalnie wyróżnia się trzy orientacje (modele) w teorii i praktyce zarządzania¹, charakterystyczne dla trzech modeli gospodarki rynkowej – amerykańskiego, japońskiego i europejskiego. Zaprezentowano je na rys. 5.

¹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 199.



Rys. 5. Trzy orientacje/modele w teorii i praktyce zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa, s. 199–200

Każda orientacja opiera się na własnym systemie wartości, własnych zasadach i regułach działania. Te trzy orientacje (modele) sprawdzają się we własnych uwarunkowaniach lokalnych, regionalnych. Chociaż możliwa jest ich pewna konwergencja,

to jednak zachowują one swoją odmienność z uwagi na dziedzictwo kulturowe, mentalność ludzi i charakter narodowy. Szczególne różnice występują między modelem amerykańskim a japońskim. Odciska się na nich wyraźnie kulturowa różnorodność, czyniąca je modelami, można wręcz powiedzieć stylami zarządzania przedsiębiorstwami, w bardzo dużym stopniu autonomicznymi, których nie da się bezkrytycznie transferować na grunt innej kultury. Różnice te można scharakteryzować następująco (por. tab. 6):

Tabela 6

Cechy organizacji japońskich i amerykańskich

ORGANIZACJE JAPOŃSKIE	ORGANIZACJE AMERYKAŃSKIE
– dożywotnie zatrudnienie	– krótkodystansowe zatrudnienie
– powolne oceny i awanse	– szybkie oceny i awanse
– niespecjalizowane ścieżki kariery	– specjalizowane ścieżki kariery
– ukryte mechanizmy kontroli	– jasne mechanizmy kontroli
– zbiorowe podejmowanie decyzji	– indywidualne podejmowanie decyzji
– zbiorowa odpowiedzialność	– indywidualna odpowiedzialność
– troska o całość organizacji	– troska o systemy

Źródło: W.G. Ouchi, *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Boston 1991, s. 58.

Oczywiste jest, że z różnic cech organizacyjnych wynikają różnice w zachowaniach kierowników (menedżerów). Charakteryzując cechy organizacji europejskich H. Bloom, R. Calori i Ph. de Woot², wymieniają:

² H. Bloom, R. Calori, Ph de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 25.

- radzenie sobie z różnicami narodowościowymi,
- odpowiedzialność społeczną,
- wewnętrzną negocjację,
- nastawienie na ludzi,
- zmniejszenie stopnia formalizacji systemu zarządzania,
- orientację produktową (na marketing).

Wskazują także na duży udział firm rodzinnych w gospodarce, dążenie do zachowania niezależności przez przedsiębiorców, do wsparcia się na rodzinnej technologii, utrzymywanie wysokiej jakości produktów oraz orientację międzynarodową podmiotów gospodarczych.

Różnice w orientacjach i cechach organizacji (przedsiębiorstw) japońskich, amerykańskich i europejskich dotyczą także roli danego przedsiębiorstwa. Japoński profesor zarządzania – Masaru Yoshimori – porównuje przedsiębiorstwa USA, Europy i Japonii uważając, że z tego punktu widzenia kraje te można podzielić na trzy grupy³:

- grupa z monistyczną koncepcją przedsiębiorstwa, która podkreśla, że jest ono własnością prywatną i powinno być zorientowane na zaspokajanie interesów akcjonariuszy i udziałowców. Ta koncepcja dominuje w USA i Wielkiej Brytanii.
- grupa preferująca koncepcję dualistyczną, tzn. tworzącą interes akcjonariuszy, ale przy daleko idącym uwzględnianiu interesów pracowniczych. Ta koncepcja jest szeroko rozpowszechniona w Niemczech i, w mniejszym stopniu, we Francji.
- grupa preferująca podejście pluralistyczne, specyficzne dla Japonii. Zakłada ono, że firma należy do wszystkich partnerów (*stakeholders*), którymi są pracownicy, akcjonariusze, udziałowcy, główny bank obsługujący firmę, wielcy dostawcy, kooperanci i dystrybutorzy. Za najważniejsze są przy tym uważane interesy pracowników, liczą się one bardziej niż interesy akcjonariuszy, a bezpieczeństwo zatrudnienia jest główną ideologią w japońskim świecie biznesu.

³ M. Yoshimori, *Różne pojmowania roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 8.

Wymienione wyżej i pokrótce scharakteryzowane orientacje (modele) w teorii i praktyce zarządzania wskazują na pojmowanie i rozumienie roli przedsiębiorstw w USA, Europie i Japonii. Za najważniejszy i pierwszoplanowy czynnik różnicujący sposób – styl zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w wyżej wymienionych obszarach geograficznych (a szczególnie w tych firmach, które prowadzą działalność gospodarczą poza krajem czy obszarem macierzystym, a więc w przedsiębiorstwach międzynarodowych), uważa się naturalnie kulturę czy kultury narodowe. Kultura bowiem „nadaje sens działalności jednostek, sprzęga je z działaniem innych, tworząc ramy do zachowania spójności procesu zarządzania”⁴. Kultura wyznacza więc systemy wartości i wzory zachowań. Są one odmienne w tzw. świecie zachodnim i w „świecie wschodnim”. Biorąc pod uwagę odmienności światów zachodniego i wschodniego, wyróżnia się w zarządzaniu dwa style: zachodni (cywilizacja Atlantyku) i wschodni (cywilizacja Pacyfiku). Porównane (oczywiście na bardzo ogólnym poziomie) zachodnich i wschodnich cech stylów zarządzania przedstawiono w tab. 7.

Tabela 7

Porównanie zachodnich i wschodnich stylów zarządzania

LP.	CECHY ZACHODNICH STYLÓW ZARZĄDZANIA	CECHY WSCHODNICH STYLÓW ZARZĄDZANIA
1	hierarchiczne, egalitarne rozkazodawstwo; troska o poszczególne segmenty	swobodne rozkazodawstwo, role niewyraźnie określone, troska o całość
2	zawodowi menedżerowie; pozycja zależna od funkcji	społeczni przywódcy; często mający pompatyczne tytuły na stanowiskach o małym znaczeniu

⁴ J.K. Solarz, *Narodowe style zarządzania, mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1994, s. 57.

TABELA 7. (cd.)

LP.	CECHY ZACHODNICH STYLÓW ZARZĄDZANIA	CECHY WSCHODNICH STYLÓW ZARZĄDZANIA
3	partykularyzm; specjalistyczne ścieżki, niekiedy z szybkimi ocenami i awansami; orientacja na jednostkę	niespecjalistyczne ścieżki kariery, powolne oceny, jednolite awanse, nastawienie na sprawy ogólne, orientacja na społeczność
4	decentralizacja władzy	centralizacja władzy
5	mobilność	stabilizacja
6	różnorodność	jednolitość
7	bezpośredni sposób postępowania	pośredni sposób postępowania
8	systematyczna analiza, standaryzacja, kategoryzacja, klasyfikacja, konceptualizacja, precyzja	niejednoznaczność, reagowanie, dostosowywanie się
9	długoterminowe planowanie sformalizowane	często brak formalnego planowania, duża elastyczność w dostosowywaniu się
10	wyraźne mechanizmy kontroli	ukryte mechanizmy kontroli
11	instytucje i systemy dostosowujące się do zmian	przywódcy (menedżerowie) dostosowujący się do zmian

Źródło: D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, WNT, Warszawa 1995, s. 91.

Styl zachodni obejmuje głównie zarządzanie w USA, Kanadzie i Europie; styl wschodni, który powstał z syntezy własnego dorobku i najlepszych rozwiązań świata zachodniego, obejmuje Japonię, Chiny i większą część państw Dalekiego Wschodu.

W zarządzaniu międzynarodowym niezbędna jest znajomość specyfiki kulturowej danego regionu. Znajomość ta pozwala

określić silne strony i ograniczenia, jakimi się to zarządzanie charakteryzuje w konkretnym kraju i uwrażliwić menedżerów na aspekt kulturowy zarządzania. Jak wykazują badania, zarządzanie jest efektywniejsze, jeśli pozostaje w zgodzie z kulturą narodową i jeśli kadra menedżerska przyjmuje te same założenia kulturowe.

Badania naukowe wykazują też, że kultura narodowa wpływa silnie na charakter norm i wartości powielanych przez pracowników i menedżerów danej organizacji, że jeśli firma chce odnieść sukces w danym otoczeniu – musi wchłonąć jego kulturę. W badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwach ponad 40 krajów (badania Geerta Hofstede) wyróżniono cztery charakterystyczne wymiary kulturowe, a mianowicie⁵:

1. Indywidualizm i kolektywizm, którego miarami są stosunki jednostki z innymi ludźmi oraz stopień przeciwstawienia pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznych.
2. Dystans władzy, której miarą jest sposób traktowania nierówności między ludźmi w danym społeczeństwie i w organizacjach, które w nim funkcjonują.
3. Unikanie niepewności, której miarą jest stosunek społeczeństwa do niepewności, a więc akceptowanie bądź nieakceptowanie zmian w danych społecznościach.
4. Męskość i kobiecość w zachowaniach ludzkich, których miarą jest sztywność ról w społeczeństwie.

Na podstawie analizy tych wymiarów badane kraje zostały podzielone na cztery grupy⁶:

1. Kraje o dominujących wzorach wartości: kolektywizm, dążenie do konsensusu i decentralizacji, tzn. Dania, Szwecja, Norwegia, Finlandia.

⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 71.

⁶ *Ibidem*, s. 73.

2. Kraje ceniące skuteczność, dążące do redukcji niepewności, działające sprawnie i wydajnie: Niemcy, Austria, Szwajcaria.

3. Kraje łączące silny indywidualizm i uzyskiwane dzięki temu osiągnięcia społeczne: USA, Kanada, Nowa Zelandia, Australia, Wielka Brytania, Holandia.

4. Kraje charakteryzujące się tendencjami biurokratycznymi i dużym dystansem władzy: Francja, Hiszpania, Włochy, Belgia⁷.

Odmienności kulturowe występujące w różnych krajach rozlokowanych w często odmiennych obszarach geograficznych świata wywierają istotny wpływ na zarządzanie firmami międzynarodowymi. Stąd też zarówno oceny, jak i decyzje podejmowane na podstawie jednolitych kryteriów dla np. całej korporacji międzynarodowej, wymagają uwzględnienia lokalnego (regionalnego) zróżnicowania, a więc ich „przefiltrowania” przez obowiązujący w danym kraju czy regionie system kultury i wynikających z niej wartości społecznych (glokalizacja).

Uprzytomnienie sobie, zrozumienie i wnikliwa analiza przedstawionych na ogólnym poziomie orientacji, cech organizacji i specyfiki kulturowej jest podstawą i bazą dla uświadomienia sobie złożoności, wielowymiarowości i wieloczynnikowości problemu zarządzania międzynarodowego. Kształtuje się ono bowiem i wyrasta nie z dociekań teoretycznych, ale konkretnych społeczno-kulturowo-praktycznych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w danym regionie gospodarczym świata.

Do tego trzeba także dodać następujące uwarunkowania:

– ekonomiczne warunki prowadzenia działalności gospodarczej, stan infrastruktury gospodarczej, strukturę lokalnego (regionalnego) rynku, charakter konkurencji, dostępności i jakości

⁷ Polska nie była objęta tymi badaniami, ale inne badania pozwalają w przybliżeniu przypisać Polsce następujące wartości: duży dystans władzy, męskość, umiarkowany kolektywizm oraz duży stopień unikania niepewności. K. Krzysztofek, *Globalna kultura i globalne zarządzanie*, „Sprawy Międzynarodowe” 2000, nr 1.

czynników wytwórczych, poziomy cen, dostępności rynków, występujące trudności i zakłócenia na danym rynku, itp.;

- organizacyjno-prawne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej, takie jak: obowiązujące zasady obrotu gospodarczego, podatki i zwolnienia podatkowe, regulacje prawa podatkowego, standardy rachunkowości i rachunkowości zarządczej, standardy prawa pracy (m.in. minimalna płaca, systemy motywacyjne, nagrody, premie), instytucje nadzoru i kontroli (władza lokalna i państwowa), poziom koncepcji, sprawność aparatu biurokratycznego, itp.;

- czynniki wyrażające jakość zatrudnionej kadry, w tym kadry menedżerów, ich kwalifikacje, doświadczenie, kulturę, mentalność, znajomość języków obcych, wyznawane wartości, stosunek do pracy, zaangażowanie, dyspozycyjność, lojalność, staranność, dyscyplinę, kreatywność, indywidualizm, itp.;

- czynniki wpływające na przepływ informacji między centralą korporacji a jej lokalnymi czy regionalnymi oddziałami, w tym szczególnie na zakres i częstotliwości przepływu informacji, ich percepcję, procedury sprawozdawczo-analityczne i projektowe, ewentualne zakłócenia, opóźnienia, nieporozumienia w przepływie informacji, itp.

Proces przebiegający wewnątrz korporacji o charakterze międzynarodowym nie może być traktowany jako jednorodny. Toteż zarówno tworzenie jednostek organizacyjnych korporacji międzynarodowej, jak i zarządzania nimi powinno zawsze uwzględniać stopień zróżnicowania warunków powstania, funkcjonowania i prowadzenia przez nie działalności gospodarczej w danym obszarze geograficznym świata (czyli próbować łączyć zalety globalizacji z ideami glokalizacji). Oznacza to przyjęcie takiego stylu zarządzania korporacją międzynarodową, w której jednostki organizacyjne (dywizje, segmenty) otrzymują prawo do daleko idącej samodzielności, ale i kontroli przynajmniej w trzech obszarach: ekonomiczno-finansowym, inwestycyjnym i B+R.

3.2.

Teoretyczne podstawy i problemy zarządzania międzynarodowego

Zarządzanie międzynarodowe przedstawiane jest w literaturze jako dyscyplina naukowa bądź jako element składowy nauki o zarządzaniu. Podział ten jest wysoce umowny i brak jest jednoznacznej interpretacji co do jego zasadności i słuszności. Pewne jest natomiast to, że zarządzanie międzynarodowe jako przedmiot analiz teoretycznych i dociekań badawczych jest relatywnie bardzo młode. Jego „naukowość” datuje się na połowę lat 90. wieku XX. Zainteresowanie tą problematyką w ostatnich latach bardzo wzrosło, czego podstawowym powodem było i jest zwiększanie poziomu umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) gospodarki światowej. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie międzynarodowe podlega ciągłej ewolucji, a w związku z tym trudno jest jednoznacznie wskazać, jakie obszary teoretyczne i praktyczne obejmuje. Aby w miarę precyzyjnie objaśnić istotę zarządzania międzynarodowego, trzeba zacząć od zrozumienia różnic między biznesem krajowym a biznesem międzynarodowym. W literaturze ekonomicznej wyróżnia się cztery podstawowe obszary różnic między nimi. Dotyczą one⁸ odmienności w praktykach handlowych, zakresu decyzji menedżerów, ograniczeń narzucanych przez rządy i kwestii walutowych.

Różnice między krajami prowadzą do tego, że praktyki prowadzenia działalności gospodarczej (produkcja, handel, wymiana, usługi, pośrednictwo, itp.) na różnych rynkach muszą być odmienne. Zarządzanie w międzynarodowym biznesie nie polega zatem tylko na rozpowszechnianiu tych różnic, ale również – a może przede wszystkim – na dostosowywaniu strategii funkcjonowania i rozwoju firm do wyzwań, jakie te różnice wywołują. Menedżerowie prowadzący operacje międzynarodowe, jak pisze Ch.W. Hill, „stają wobec wielu problemów, z którymi ich koledzy prowadzący interes w skali macierzystego kraju nigdy się

⁸ Ch.W. Hill, *International Business – Competing in the Global Marketplace*, Irvin 2007, s. 21.

nie stykają”⁹. Muszą podejmować decyzje dotyczące konieczności inicjowania działań na obcych rynkach, decyzje odnoszące się do wyboru strategii wejścia na te rynki oraz prowadzenia tam biznesu. Sprowadza się to do podstawowych decyzji o wyborze miejsca (ryнку) działania firmy tak, aby minimalizować koszty i maksymalizować wartość dodaną. Wiąże się z tym potrzeba międzynarodowej koordynacji i kontroli działalności lokowanej na różnych rynkach. Innym rodzajem decyzji jest wybór właściwej formy działania na zagranicznym rynku, począwszy od prostych transakcji eksportowo-importowych, poprzez porozumienia aliansowe z partnerami zagranicznymi, a na utworzeniu przedstawicielstwa, filii czy macierzystego zakładu kończąc. Transakcje związane z przekraczaniem granic państwowych łączą się z ograniczeniami, jakie państwo nakłada na handel i inwestycje, realizując własną politykę gospodarczą. Znajomość procedur międzynarodowego biznesu wskazuje, jakie strategie należy przyjąć, aby przystosować się do tych ograniczeń. Ograniczenia te mogą być znaczne pomimo powszechnie deklarowanego w polityce międzynarodowej poparcia dla wolnego handlu.

Transakcje międzynarodowe wymagają znajomości zasad i technik wymieniać jednych walut na inne. Ze względu na to, że kursy walut są zmienne, istnieją wypracowane sposoby zapobiegania stratom wynikającym z tego zjawiska. Zyski z transakcji międzynarodowych są również funkcją znajomości strategii radzenia sobie przez firmy z ryzykiem kursowym. O sukcesach firmy na rynkach zagranicznych decyduje wspólnie w dużym stopniu wybór najkorzystniejszych i najbezpieczniejszych form rozliczania transakcji zagranicznych, a także dostęp do konkurencyjnych źródeł finansowania działalności. Instrumenty finansowe szeroko pojętego zarządzania finansowego stają się wspólnie ważnymi narzędziami firm funkcjonujących na międzynarodowych rynkach.

U podstaw coraz bardziej powszechnego umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) działalności przedsiębiorstw leży przekonanie, że umiędzynarodowienie stwarza większe możliwości

⁹ *Ibidem*, s. 29.

sprzedaży na zagranicznych rynkach. Stąd też umiędzynarodowienie prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej staje się współcześnie ważnym celem i strategią działania podmiotów gospodarczych. Wskazując na przyczyny internacjonalizacji, eksponuje się głównie ich zewnętrzny i wewnętrzny charakter (rys. 6).

Wewnętrzne	Zewnętrzne
1. Ambicje menedżerów 2. Ekonomia skali 3. Ekonomia zakresu 4. Podnoszenie sprawności profesjonalnej 5. Szansa uczenia się II	1. Szansa większych zysków 2. Zwiększenie wolumenu sprzedaży 3. Obsługa klientów działających w układzie międzynarodowym 4. Korzyści wynikające z lokalizacji 5. Obserwacja konkurentów I
1. Naśladownictwo. Postępowanie zgodne z ogólnie uznanymi zasadami w biznesie 2. Możliwości zbytu nadwyżek produktów 3. Możliwości wykorzystania nadwyżek potencjału produkcyjnego dla celów produkcji na potrzeby rynków zagranicznych 4. Rozłożenie ryzyka III	1. Nieoczekiwane zamówienia z zagranicy 2. Nieatrakcyjny rynek krajowy 3. Wojna o rynki zbytu z konkurentami 4. Umowy, układy międzynarodowe wspierające określony rynek zagraniczny IV

Rys. 6. Przyczyny umiędzynarodowienia działalności gospodarczej

Źródło: C.J. Jepma, A.P. Rhoen, *International Trade – A Business Perspective*, Addison Wesley Longman, LTD, Harlow 2006, s. 9

Mamy zatem cały obszerny zestaw przyczyn o różnym charakterze i złożoności poczynañ, które są (mogą być) „motorem” prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych.

Analitycy i badacze problemów zarządzania międzynarodowego dość zgodnie stwierdzają, że nie ma jednolitej koncepcji czy teorii takiego zarządzania. Pozostaje zatem poruszanie się w obszarze szeregu teorii, koncepcji i modeli zarządzania międzynarodowego, które przybliżają nas do objaśnienia tego złożonego wieloczynnikowego i wieloaspektowego zagadnienia. Przyjrzyjmy się kilku z nich – zdaniem autora najważniejszych – bo dotyczących bezpośrednio biznesu międzynarodowego, a więc i zarządzania międzynarodowego, które łączy się i przenika wzajemnie z teoriami handlu międzynarodowego, konkurencji przedsiębiorstw na międzynarodowym rynku, teorią produkcji międzynarodowej i innymi.

We współczesnych, klasycznych opracowaniach zarządzania międzynarodowym biznesem teoria międzynarodowego handlu obejmuje przede wszystkim zagadnienia luki technologicznej, cyklu życia produktu, skali produkcji i zbytu, malejących kosztów sektora, teorii preferencji oraz teorii korzyści z nagromadzonego doświadczenia. Wymienione teorie międzynarodowego handlu nie mają charakteru uniwersalnego, ani nie wyjaśniają w sposób kompleksowy źródeł np. przewag komparatywnych, które w praktyce gospodarczej występują bardzo często (łącznie i wzajemnie na siebie oddziałując).

Źródła konkurencyjności działania przedsiębiorstw na międzynarodowym rynku wyjaśnia się poprzez koncepcję internacjonalizacji na podstawie teorii makroekonomicznej (A. Smith, D. Ricardo, B. Ohlin, K. Kojima i in.) i teorii mikroekonomicznej. Przegląd koncepcji internalizacji opartych na teoriach mikroekonomicznych proponuje Jan Rymarczyk¹⁰, analizując m.in. teorię monopolistycznych korzyści, teorię lokalizacji, teorię obszarów walutowych oraz teorię bezpośrednich inwestycji zagranicznych J.H. Dunninga.

Koncepcje zarządzania międzynarodowego łączą się także (i wzajemnie przenikają) z teorią produkcji międzynarodowej, która koncentruje się na działalności inwestycyjnej za granicą,

¹⁰ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, wyd. 2, POE, Warszawa 2005, s. 17–31.

w tym sensie, że „podstawowym nurtem rozważań jest szeroko rozumiane tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa”. Działalność inwestycyjna za granicą rozpatrywana jest w dwóch kategoriach: bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BiZ) oraz inwestycji portfelowych¹¹.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są specyficznym obszarem działalności wielkich gigantów przemysłowych, handlowych czy też korporacji transnarodowych. Przenoszą one na rynki zagraniczne nie tylko zasoby finansowe, ale technologię i zarządzanie, łącząc je (szczególnie technologię i zarządzanie) z czynnikami produkcji w krajach „goszczących”, tworząc nowe wartości.

Teoria bezpośrednich inwestycji zagranicznych próbuje znaleźć odpowiedzi na kilka podstawowych pytań¹²:

1. Z jakich powodów przedsiębiorstwa inwestują za granicą?
2. Jak przedsiębiorstwa podejmujące inwestycje zagraniczne mogą skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami krajowymi, operującymi w znanym sobie otoczeniu?
3. Dlaczego przedsiębiorstwa preferują wchodzenie na zagraniczne rynki w charakterze producentów, a nie eksporterów lub licencjodawców?
4. Dlaczego bezpośrednie inwestycje zagraniczne skoncentrowane są w niektórych branżach i zdominowane przez wielkie firmy?
5. Dlaczego tylko niektóre kraje są źródłem BIZ?
6. Jak wyjaśnić zjawisko wzajemnego krzyżowania się BIZ?

Za syntezę teorii międzynarodowego handlu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych można uznać teorię produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga. Autor ten – biorąc pod uwagę przewagi konkurencyjne związane ze specyfikacją firm, ze specyfikacją

¹¹ A. Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych, w gospodarce światowej*, SGH, Warszawa 2007, s. 34.

¹² *Ibidem*, s. 49.

lokalizacji i przewagi wynikające z internalizacji, sformułował wnioski, że:

im większe specyficzne przewagi posiada przedsiębiorstwo kraju w stosunku do przedsiębiorstw w innych krajach, tym większe są bodźce do internalizacji tych przewag, a jednocześnie im bardziej opłacalna jest realizacja za granicą ze względu na warunki kraju lokalizacji inwestycji, tym większe jest zaangażowanie macierzystego kraju przedsiębiorstwa posiadającego te przewagi w międzynarodowej produkcji¹³.

Za teoretyczne podstawy zarządzania międzynarodowego należy też uznać koncepcję łańcucha wartości dodanej M. Portera oraz „koncepcję kluczowych kompetencji” C.K. Prahalada i G. Hamela.

Koncepcja łańcucha wartości dodanej wyjaśnia tworzenie wartości w przedsiębiorstwie jako proces powiązanych i narastających działań, z których każde w określony sposób tworzy i dodaje pewną wartość.

Działania te M. Porter podzielił na podstawowe i wspierające:

- W grupie działań podstawowych wyodrębnia się grupę operacji poprzedzających (*upstream*): dostawy zaopatrzeniowe i produkcję, a także operacji dopełniających (*downstream*): dystrybucję, zbyt, marketing, usługi posprzedażne.
- W działaniach wspierających wyróżniono funkcjonowanie infrastruktury firmy, zarządzanie zasobami firmy, prowadzenie prac B+R, zaopatrzenie – wspomagające działania podstawowe i umożliwiające ich stały przebieg. Wszystkie działania i ich powiązane funkcje są współzależne, stanowią całościowy system powiązań i mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa¹⁴.

¹³ J. Rymarczyk *Internacjonalizacja...*, s. 50.

¹⁴ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nation*, 2nd ed, The Free Press, New York 1998, s. 71.

Według koncepcji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwo traktowane jest nie tylko jako zestaw (portfel) produktów i usług, lecz również portfel kompetencji i strategii firmy, które mają decydujące znaczenie dla kształtowania przyszłej przewagi konkurencyjnej i strategii przedsiębiorstwa, dla jego funkcjonowania i rozwoju na rynku.

Sukcesy przedsiębiorstwa w konkurowaniu produktami muszą być poprzedzane osiągnięciem wiodącej pozycji w dziedzinie kluczowych kompetencji. Podstawowe kompetencje stanowią

wiązkę unikalnych umiejętności i technologii, które mogą przynieść klientom korzyści, a dla przedsiębiorstw stanowią przeszłe możliwości sukcesów rynkowych i zysków.

Wysiłki na rzecz „wypracowania” kluczowych kompetencji dokonywane w sposób wyprzedzający istniejące produkty, występujące tendencje rynkowe, realizowane strategie rozwojowe, decydują o powodzeniu rywalizacji o przyszłe przywództwo na rynku i w sumie decydują o przyszłości przedsiębiorstwa. Kluczowe kompetencje odnoszą się do szerokich możliwości zaspokajania potrzeb, ich źródłem nie muszą być samodzielne wysiłki przedsiębiorstwa, lecz współpraca z innymi przedsiębiorstwami, połączonymi aliansami strategicznymi¹⁵.

Jest to szczególnie ważne w prowadzeniu działalności biznesowej na rynkach zagranicznych, które z założenia są „przeznaczone” dla najlepszych firm.

Na uwagę zasługuje także wyeksponowanie przez Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala znaczenia wiedzy i umiejętności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej oraz tzw. modele sieciowej organizacji przedsiębiorstw.

Na rynku międzynarodowym główni rywale często osiągają podobną skalę operacji oraz pozycję rynkową. Przewaga konkurencyjna w takim przypadku zależy od ich zdolności tworzenia, łączenia i jednoczesnego wykorzystywania wiedzy przez

¹⁵ G. Hamel, C. Prahalad, *The Cover Competences of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1999, No 2.

wszystkie jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa (korporacji), rozlokowane w wielu różnych krajach. Można tego dokonać poprzez wybór jednego z dwóch modeli organizacyjnych.

Pierwszy model organizacyjny polega na scentralizowaniu strategicznych zasobów, zdolności produkcyjnych i uruchomieniu wielkoseryjnej produkcji w firmie macierzystej oraz na ścisłym kontrolowaniu działań dystrybucyjnych i marketingowych w zagranicznych oddziałach.

Drugi model charakteryzuje się decentralizacją zasobów i zdolności oraz produkcji i zbytu w skali międzynarodowej po to, aby optymalnie zastosować się do zróżnicowanych warunków wytwarzania i potrzeb zagranicznych rynków. Dla uzyskania wysokiej efektywności systemu, działania poszczególnych jednostek muszą być zoptymalizowane, wyspecjalizowane i wielkoseryjne, a więc wykonane również na potrzeby innych zagranicznych oddziałów. Implikuje to duże przepływy produktów półprzetworzonych i finalnych, a także zasobów i informacji (czyli intensywne uczenie się) w ramach całego systemu wewnętrznego korporacji.

Podstawowymi cechami modelu drugiego, tzw. Transnarodowego, są optymalizacja i geograficzne rozproszenie działań, specjalizacja i standaryzacja wielu operacji, integracja i ścisła koordynacja działań jednostek tworzących system korporacyjny¹⁶.

Modele sieciowej organizacji przedsiębiorstw powstały w związku ze wzrastającą rolą rozbudowanych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych (korporacji) na skutek tworzenia poziomych porozumień aliansowych lub, inaczej mówiąc, „aliansów strategicznych”. Sieci przedsiębiorstw szczególnie „pasują” do umiędzynarodawiania. Sieci zwiększają stabilność i bezpieczeństwo działania grup przedsiębiorstw w danej gałęzi, ale jednocześnie umożliwiają im przemiany i rozwój, dzięki zmieniającym się powiązaniom w ramach sieci oraz jej dostosowaniu do zewnętrznego otoczenia. Podział zadań

¹⁶ A. Zaorska, *Ku globalizacji...*, s. 127.

i współpraca przedsiębiorstw w systemie sieciowym powodują, że ich działania muszą być koordynowane. Podmioty sieci, czyli przedsiębiorstwa, wykonują funkcje produkcyjne, realizują wymianę i kształtują wzajemne powiązania w sieci. Podmioty kontrolują zasoby w celu ich racjonalizacji, po to, by osiągać własne cele. Kontrolę nad całą siecią zyskuje się przez zdobycie kontroli nad kluczowymi działaniami i zasobami.

Strategicznym zasobem jest wiedza. A. Sulejewicz pisze, że

koordynacja działań i procesów w ramach sieci opiera się o mechanizm rynkowy (cenowy), mechanizm hierarchiczny (zarządzanie przedsiębiorstwem) oraz mechanizm interakcyjny (oparty o współzależność). Mechanizm interakcyjny wywołany jest przez porozumienie cząstkowe par przedsiębiorstw. Proces dostosowań w dwustronnych porozumieniach tworzy wypadkowa tendencja zmian w całej sieci. Wewnątrz sieci konkurencja w tradycyjnym sensie zostaje zastąpiona przez rywalizację podmiotów o kontrolę nad zasobami z zamiarem wykorzystania ich do własnych celów. Rywalizacja ta w dużej mierze dotyczy wiedzy i związanych z nią innowacji, będących potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej¹⁷.

Wchodzenie podmiotów sieci na rynki zagraniczne może dokonywać się w trzech formach:

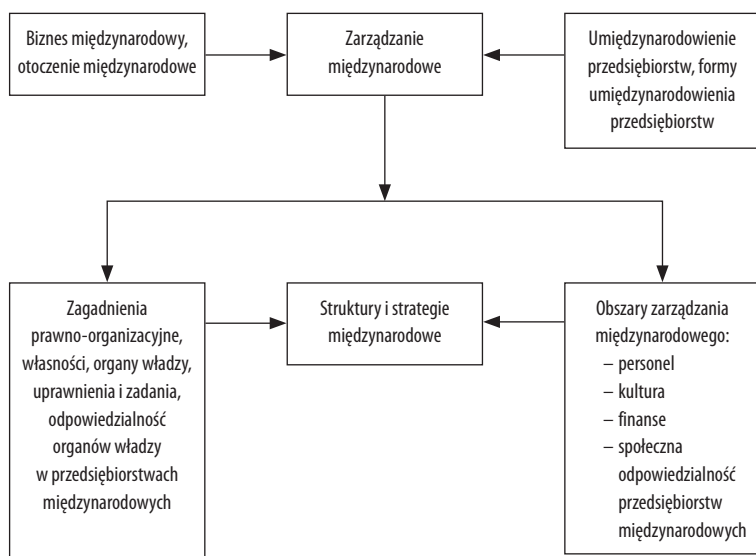
- przedłużenia operacji realizowanych na rynku krajowym;
- penetrowania zagranicznych rynków;
- integrowania działań podmiotów funkcjonujących w różnych krajowych sieciach.

Umieździarnarodowienie sieci produkcyjnych prowadzi do wzmocnienia współzależności między różnymi krajowymi segmentami globalnej sieci produkcyjnej.

¹⁷ A. Sulejewicz, *Partnersko strategiczne modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, „Monografie i Opracowania SGH” 1999, nr 427.

Reasumując krótko rozważania w tym punkcie pracy trzeba stwierdzić, że teoretyczną podstawę (bazę) dla zarządzania międzynarodowego stanowią różne ekonomiczne teorie i koncepcje funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Inną podstawą teoretyczną przybliżenia i zrozumienia czym jest zarządzanie międzynarodowe jest analiza tego zagadnienia oparta na dwóch podstawowych założeniach:

- nie ma uniwersalnego zestawu tematów, zagadnień, obszarów, itp., które obejmuje zarządzanie międzynarodowe,
- w związku z tym można, wydaje się bez większego błędu, wskazać na najważniejsze elementy składowe zarządzania międzynarodowego. Ilustruje to rys. 7.



Rys. 7. Elementy składowe zarządzania międzynarodowego

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione na rys. 7 elementy składowe zarządzania międzynarodowego wskazują jak bardzo ono jest złożone, wieloczynnikowe i wielokulturowe.

Zarządzanie międzynarodowe, które zachodzi głównie w przedsiębiorstwach międzynarodowych, oprócz swojej naturalnej

złożoności, wieloczynnikowości i wielokulturowości, cechuje się jeszcze pewnymi unikalnymi okolicznościami¹⁸:

- przedsiębiorstwa międzynarodowe prowadzące operacje w wielu krajach napotykają znacznie więcej problemów ekonomicznych, prawnych, organizacyjnych, społecznych i innych w porównaniu z przedsiębiorstwami krajowymi;
- rynki międzynarodowe, na których działają przedsiębiorstwa, są bardzo zróżnicowane i podlegają szybkim zmianom;
- działalność przedsiębiorstwa międzynarodowego jest narażona na wysokie ryzyko. Konieczne jest więc zabezpieczenie się przynajmniej przed niektórymi elementami tego ryzyka, takimi jak ryzyko kursowe czy ryzyko nieotrzymania należności za towary lub usługi wyeksportowane do różnych krajów;
- trudno zapewnić spójność zarządzania i sterowalność dużym, nieraz gigantycznym, terytorialnie rozczłonkowanym przedsiębiorstwem;
- wiele trudności wynika z faktu działania przedsiębiorstwa w środowisku wielokulturowym;
- w przedsiębiorstwach międzynarodowych występuje większe niż w innych przedsiębiorstwach niebezpieczeństwo biurokratyzacji;
- trudno zapewnić przedsiębiorstwu elastyczność, która – ze względu na charakter działania – jest tu szczególnie potrzebna.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe są silnymi organizacjami gospodarczymi i mają przewagę konkurencyjną w stosunku do przedsiębiorstw krajowych. Ich głównymi atutami są¹⁹:

¹⁸ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 319.

¹⁹ H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie...*, s. 204.

- lepszy dostęp do surowców w różnych krajach;
- dostęp do nowych rynków zbytu;
- korzystanie z taniej siły roboczej w krajach o niższym poziomie rozwoju i przenoszenie do tych krajów produkcji, zwłaszcza relatywnie prostej;
- uzyskiwanie korzyści dużej skali działalności;
- korzyści z dywersyfikacji produkcji, która przy dużej skali produkcji może mieć szeroki zakres dzięki docieraniu do zróżnicowanych grup odbiorców;
- dysponowanie dużymi zasobami finansowymi i możliwość przeznaczenia znacznych środków na działalność badawczo-rozwojową;
- posiadanie warunków do realizacji polityki globalizacji produkcji i rynku, co wiąże się z unifikacją wyrobów wymagającą korzyści skali.

W każdym kraju działalność przedsiębiorstw międzynarodowych ma istotne aspekty makroekonomiczne i polityczne. Najważniejszymi zaletami działalności przedsiębiorstw międzynarodowych, dynamizującymi gospodarkę krajów, w których działają ich filie (oddziały czy przedsiębiorstwa córki), są:

- pobudzanie miejscowych przedsiębiorstw do większej efektywności i konkurencyjności przez wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania;
- tworzenie nowych miejsc pracy;
- rozwój nowych dziedzin gospodarki;
- transfer nowej techniki, technologii i nowoczesnego zarządzania;
- dynamizowanie eksportu;
- tworzenie nowego źródła dochodów budżetowych i poprawa bilansu płatniczego.

Po przedstawieniu różnych złożoności i naturalnych uwarunkowań zarządzania międzynarodowego pora przedstawić różne dostępne definicje zarządzania międzynarodowego. A. Koźmiński uważa, że zarządzanie międzynarodowe to „takie zarządzanie przedsiębiorstwem, którego uwarunkowania, procesy,

instrumenty i następstwa świadomie wykraczają poza granice jednego kraju”²⁰ i dalej, że zarządzanie międzynarodowe to

takie przejście przez zarządzających określonej międzynarodowej perspektywy, punktu widzenia na własną firmę, które każe dopatrywać się źródeł szans, zagrożeń, wzorców działania, partnerów poza granicami własnego kraju, gospodarki i kultury²¹.

M. Rozkwitalska definiuje zarządzanie międzynarodowe jako zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa przekraczającą granicę jednego państwa²². H. Simon (jedyiny jak dotąd laureat Nagrody Nobla w dziedzinie nauk o zarządzaniu) pisze, że

to także sposób działania, który oparty jest na przenoszeniu przez firmy umiejętności i źródeł przewagi konkurencyjnej (przywództwo kosztowe unikalności produktu) na coraz szersze obszary gospodarcze, kulturowe i polityczne, połączone z umiejętnością harmonijnej współpracy w ramach wielokulturowych zespołów pracowniczych i menedżerskich²³.

Zarządzanie międzynarodowe i globalne jest konsekwencją pojawiania się coraz większej liczby globalnych przemysłów, czyli takich, w których pozycja konkurencyjna firmy na rynku jednego kraju jest w dużej mierze uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej na rynkach wielu innych krajów. Zasadnicza różnica między umiędzynarodowieniem a globalizacją, między zarządzaniem międzynarodowym a globalnym polega na zasięgu. W przypadku umiędzynarodowienia, zasięg ten obejmuje kilka krajów; w przypadku globalizacji cały rynek globalny. Umiędzynarodowienie

²⁰ A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 11.

²¹ *Ibidem*, s. 11.

²² M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 23.

²³ H.A. Simon, *Is International Management Different from Management*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 1994, s. 2.

jest więc cechą stopniowalną. Można mówić o silniejszym lub słabszym umiędzynarodowieniu firmy, przemysłu, gospodarki jakiegoś kraju lub regionu.

3.3.

Wymiary zarządzania międzynarodowego

Zarządzanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych opisywane, przedstawiane i analizowane jest w literaturze przedmiotu przynajmniej na dwa sposoby.

Pierwszy sposób polega na wskazaniu, jak zmieniają się treściowo i w jakim kierunku zmierzają funkcje zarządzania, czynności zarządzania, czyli planowanie, a szczególnie planowanie strategiczne, organizowanie, motywowanie (przewodzenie), kontrolowanie.

Drugi sposób polega na precyzyjnym określeniu (wraz z odpowiednimi uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej poza macierzystym krajem), wymiarów tego zarządzania, takich jak:

- wymiar kulturowy,
- wymiar zarządzania zasobami ludzkimi,
- wymiar zarządzania finansami i nadzorem właścicielskim,
- wymiar społecznej odpowiedzialności,
- wymiar marketingu i strategii międzynarodowej.

Ten drugi sposób jest dominujący w teorii i praktyce zarządzania międzynarodowego.

Trzeba sobie uzmysłwić, że zarządzanie w skali międzynarodowej, to przede wszystkim różnorodność:

- ekonomiczna (inflacja, kursy walut, transfer zysku, ograniczenia eksportu i importu);
- polityczno-prawna (stabilność rządu, sprawność biurokracji, podatki, taryfy, prawa autorskie, prawodawstwo – prawo pracy kraju, w którym działamy, etyka pracy);

- socjokulturowa: różne kultury – postawy, punktualność (np. Niemcy a Meksyk), zwyczaje, role społeczne kobiet i mężczyzn oraz zbiór wyzwań i problemów (przenosić reguły kraju macierzystego, czy dostosować się do istniejących reguł? eksportować kadrę kierowniczą, czy korzystać z miejscowej?).

W skali międzynarodowej kierowanie powoduje w funkcjach zarządzania różne „zmiany” (por. tab. 8).

Tabela 8

„Zmiany” w funkcjach zarządzania w skali międzynarodowej

PLANOWANIE	ORGANIZOWANIE	PRZEWODZENIE (DOBÓR KADR)	KONTROLOWANIE
1. Budowany jest ogólny plan strategiczny składający się z dwu części: międzynarodowej i krajowej. Chodzi o to, aby zrównoważyć samodzielność i inicjatywę filii ze zwartością całego systemu „PM”. 2. Doskonalenie praktyki kierowania „PM”. 3. Integrowanie planowania strategicznego i operacyjnego.	1. Inaczej koordynowanie staje się funkcją wiodącą. 2. Raczej struktury dywizjonalne i macierzowe, a nie liniowe i funkcjonalne. 3. Ciągłe szukanie najlepszego (najsprawniejszego) sposobu łączenia pracy (departamentalizacja). 4. Elastyczne, ale spokojne wprowadzanie reguł organizacji pracy.	1. Zróżnicowane systemy miar efektywności i wynagrodzeń w różnych krajach. 2. Duża rola doboru kadr (<i>Top Management</i>) oraz specjalistycznego szkolenia uwzględniającego specyfikę kraju. 3. Na ogół „wynagrodzenie” wyższe od średniej w kraju. 4. Ani „japoński”, ani „amerykański” styl kierowania, ale styl oparty na „próbuj, obserwuj, dostosowuj”.	1. Wyraźne oddzielenie spraw, które należą do centrali i do firmy w danym kraju (BFR, polityka finansowa – inwestycje). 2. Kontrola przez normy kulturowe danego kraju, a nie przez normy biurokratyczne. 3. Tzw. koła jakości i kontrola jakości na najwyższym poziomie.

Źródło: opracowanie własne.

3.3.1.

Wymiar kulturowy zarządzania międzynarodowego

Geograficzne rozproszenie operacji gospodarczych podejmowanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe powoduje, że w praktycznej działalności muszą one zatrudniać pracowników wywodzących się z różnych kultur czy kręgów narodowych. W literaturze przedmiotu formułowana jest teza, że najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa międzynarodowego jest jego zdolność do integrowania rozproszonych geograficznie działań, a elementem ułatwiającym ową integrację jest kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna to element składowy pojęcia kultura, które definiowane jest jako

zbiór ważnych pojęć – często nie wyrażanych przez członków danej wspólnoty. Te wspólne pojęcia obejmują: normy, wartości, wierzenia, postawy, a wspólnota, o której mowa, może być tak duża jak np. społeczeństwo, przemysł, branża, dziedzina działalności, albo tak mała jak przedsiębiorstwo, zakład, wydział, oddział czy konkretna grupa robocza²⁴.

Na bazie tej ogólnej definicji kultury w nauce i praktyce zarządzania przyjęła się definicja, czy raczej różne definicje kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, instytucji, nazywanej także czasami kulturą zarządzania. Oto kilka wybranych definicji kultury organizacji:

- Kultura organizacji to utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji²⁵.

²⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 324.

²⁵ K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PON, Warszawa 1995, s. 103.

- Kultura organizacji to zestaw wartości, które pomagają jej członkom wskazać, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne²⁶.

- Kultura organizacyjna to osobowości konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu, firmy. Przejawia się w zachowaniach i relacjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal fabrycznych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrza. Kultura organizacyjna jest wszechobecna:

jest częścią każdego menedżera, sztabowca, pracownika wykonawczego, ich umysłów i serc; dzieje się wewnątrz nas, jest nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich, jest obecna w całej organizacji i w różnych jej częściach²⁷.

- Kultura organizacji to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników²⁸.

G. Hofstede, chyba najbardziej znany badacz i analityk zjawiska „kultura” i „kultura organizacyjna”, twierdzi, że

nie ma ogólnie przyjętej, jednej i zwartej definicji kultury organizacyjnej, ale można pokusić się o wskazania, które budzą najmniej oporu wśród badaczy, a zarazem są najbardziej charakterystyczne dla kultury organizacyjnej²⁹:

- jest ona całościowa (holistyczna), rozciąga się na całość zjawiska, które jest czymś więcej niż jego części składowe,
- jest uwarunkowana historycznie, odzwierciedla historię organizacji,
- ma związek z antropologią, np. rytuały, symbole,

²⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 2010, s. 116.

²⁷ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2007, s. 298.

²⁸ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 79.

²⁹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 267.

- ma społeczną strukturę, jest tworzona i przyjmowana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- jest miękka (łagodna), nie ma w niej tzw. twardych elementów,
- jest trudna do zmiany, chociaż poglądy badaczy, co do stopnia trudności tej zmiany są dość podzielone.

R. Kreitner i A. Kunicki piszą, że

kultura organizacji może być silna lub słaba, w zależności od stopnia spójności ludzi w przedsiębiorstwie, zgodności co do podzielanych wartości oraz indywidualnego wkładu w realizowanie wspólnych celów. Silna kultura nie zawsze sprzyja efektywności organizacyjnej. Ważniejsza natomiast jest sama istota wartości kulturowych i ich zbieżność z realizowaną strategią przedsiębiorstwa³⁰.

Model kultury według E.S. Scheina



Rys. 8. Trzy poziomy kultury organizacyjnej według E.S. Scheina

Źródło: Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002

³⁰ R. Kreitner, A. Kunicki, *Organisational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin 1991, s. 706.

Biorąc pod uwagę możliwości obserwacji adaptacji funkcjonowania oraz stopień uświadomienia kultury organizacyjnej i jej przejawów w przedsiębiorstwie, w tym głównie w przedsiębiorstwach międzynarodowych, można wyróżnić trzy poziomy kultury organizacyjnej (rys. 8).

Biorąc pod uwagę możliwości obserwacji oraz stopień uświadomienia kultury organizacyjnej i jej przejawów (co w praktyce jest bardzo ważne), można wyróżnić trzy jej poziomy (pokazano to na rys. 8).

1. Artefakty,
2. Wartości i ideologie,
3. Podstawowe założenia i przesłanki.

Ad 1. Artefakty i wytwory – są to widoczne manifestacje kultury, które obejmują jej język, jej sztukę, architekturę i inne wytwory materialne oraz jej widoczny system organizacji, relacji interpersonalnych, poziomów statusu, ról związanych z płcią, wiekiem, itp. Wśród nich wyróżnia się artefakty językowe (język, mity, legendy), artefakty behawioralne (rytuały, ceremonie, zwyczaje) oraz artefakty fizyczne (wystrój wnętrza, sztuka, meble, technologie, inne przedmioty materialne).

Ad 2. Wartości i ideologie – są to reguły, zasady, normy, wartości, moralność i etyka, które uwarunkowują zarówno cele danego społeczeństwa (grupy), jak i środki, jakimi można je osiągnąć. Zasadniczo dzielą się one na dwie kategorie: deklarowane i przestrzegane. O ile te pierwsze są raczej łatwe do zaobserwowania, można je usłyszeć z wielu ust pracowników, znaleźć zapisane w oficjalnych dokumentach firmy, o tyle obserwacja norm przestrzeganych jest znacznie trudniejsza, trudna do jednoznacznej analizy i interpretacji.

Ad 3. Podstawowe założenia i przesłanki to na ogół nieświadome założenia dotyczące prawdy i rzeczywistości natury ludzkiej, relacji człowieka wobec natury, relacji człowieka wobec człowieka, relacji natury czasu i przestrzeni, itp.

Badacze i analitycy zjawiska kultury organizacyjnej wskazują, że

najłatwiejszy do obserwacji i analizy praktycznej jest poziom najwyższy: symbole i artefakty, które tworzone są według potrzeby, w sposób świadomy przez organizację. Drugi poziom kultury: wartości i normy, jest mniej widoczny dla zewnętrznego obserwatora. Oznacza to, że nie wszystkie sposoby i wzorce są w pełni uświadomione. Najniższy, podstawowy poziom kultury organizacyjnej: założenia podstawowe, są podświadomie i bezdyskusyjnie przyjmowane przez człowieka organizacji jako aksjomat³¹.

Kultura organizacyjna odgrywa w każdej organizacji ważną rolę, gdyż³²:

1. Oferuje wspólny język i aparat pojęciowy. Integracja nie jest możliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Podstawowym warunkiem porozumienia jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym się posługują.

2. Definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia. Podział jednostek i grup w organizacji na „my” i „oni” jest podziałem dla organizacji bardzo ważnym, a jego granice można racjonalnie kształtować właśnie dzięki wykorzystaniu kultury organizacyjnej.

3. „Wyznacza” zasady władzy i kryteria statusu. Kultura organizacji pozwala uniknąć konfliktów na tle władzy i wielu negatywnych emocji, a także agresywnych działań. Określa bowiem, w jaki sposób autorytet można zdobyć i utrzymać, jak należy go wykorzystać, jak odnosić się do władzy innych. Informuje między innymi o tym, co wolno, a co zabronione; np. czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje.

³¹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 13.

³² J. Penc, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, WSSM, Łódź 2008, s. 370.

4. Sprzyja zaspokajaniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa (pewności, stałości, zależności, opieki, wolności od strachu, od lęku i chaosu, potrzeby porządku, prawa, ograniczeń, silnego opiekuna, itp.) oraz potrzeb afiliacji (potrzeby miłości, czułości i przynależności).

5. Zawiera kryteria nagradzania i karania. Dzięki niej grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura wyznacza także wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest karą, a co nagrodą.

6. Oferuje „religię”, ideologię. Daje interpretację zjawisk nagłych, niezrozumiałych, jakie pojawiają się w organizacji. Sprzyja w ten sposób redukcji u pracowników lęku i stanów frustracji wynikających z niepewności; zapobiega tworzeniu się ich negatywnego stosunku do świata i do firmy.

Ogólnie rzecz biorąc, kulturze organizacyjnej przypisuje się cztery funkcje³³:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną,
- motywacyjną.

Funkcja integracyjna – polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje to, co jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Proces formowania się kultury jest więc w istocie procesem formowania się i wyodrębniania określonej grupy społecznej. Jest to proces kształtowania się podzielanych przez członków danej zbiorowości wzorców myślenia, wierzeń, uczuć i wartości decydujących o tożsamości grupy, a będących wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Nieprzypadkowo zatem o kulturze organizacyjnej mówi się jako

³³ J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 137.

o czymś w rodzaju społecznego „kleju” utrzymującego organizację w całości. Dzięki temu członkowie organizacji mają poczucie przynależności i czują się w niej jak u siebie. Dzieje się tak dzięki wypracowaniu wspólnego języka, określeniu granic danej grupy oraz kryteriów przyjęcia do niej lub odrzucenia, wyznaczenia zasad stratyfikacji społecznej w grupie, a także dzięki zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych.

Funkcja percepcyjna – polega na sposobie postrzegania środowiska i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom grupy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Aby ludzie działali w ramach jakiejś rzeczywistości, muszą mieć nieustanne poczucie sensu tego, czego dana rzeczywistość dotyczy i czym ona jest. Dzięki tej funkcji członkowie organizacji wiedzą, w jaki sposób powinni patrzeć na organizację i jej otoczenie oraz interpretować to, co się wokół nich rozgrywa.

Funkcja adaptacyjna – polega na tym, że kultura dostarcza gotowych schematów postępowania w różnych sytuacjach. Dzięki temu znacznie zmniejsza się postrzegana niepewność sytuacji związana z funkcjonowaniem w zmieniającym się otoczeniu i wzrasta zdolność do radzenia sobie z problemami zewnętrznej i wewnętrznej integracji.

Funkcja motywacyjna – oznacza, że kultura dobrze uformowana zwiększa stopień zaangażowania pracowników. Osoby zaangażowane przyjmują cele przedsiębiorstwa za własne, nieustannie dążą do ich osiągnięcia, nieraz z dużym poświęceniem. Ich zachowanie się jest regulowane poczuciem, co jest dobre, a co złe oraz moralną odpowiedzialnością, w pewnym stopniu niezależną od nagród i kar. Dobrze uformowana kultura może więc skutecznie uzupełniać tradycyjne oddziaływanie motywacyjne.

Kultura organizacji jest zawsze silnie uwarunkowana przez kulturę narodową. Kultura ta wywiera bowiem wpływ na wszystkie istniejące w jej ramach subkultury: zawiera ona wzory, normy, które są dla ludzi pracujących w firmie pewnym układem odniesienia. Kształtuje pewien porządek rzeczy zwany czasami

„porządkiem kulturalnym”. Składają się nań systemy wartości, wierzenia, ideologie oraz specyficzne style i sposoby rozwoju zespołowej pracy pracowników firmy. Kultura organizacyjna nadaje sens działaniu jednostek, sprzęga je z działaniem innych pracowników, tworzy ramy dla ludzkich zainteresowań i dążeń, uwarunkowuje zachowania ludzi stosownie do wymagań sposobów prowadzenia „gry z otoczeniem” oraz w związku z potrzebami organizacji (przedsiębiorstwa), jej funkcjonowaniem i rozwojem.

S. Sudoł pisze, że kultura organizacji

wytycza i nadaje kierunek większości działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Różne badania i obserwacje potwierdzają, że w zależności od panującej w przedsiębiorstwach kultury organizacyjnej różna jest efektywność stosowania tych samych rozwiązań w zakresie zarządzania. Może być ona niezwykle pomocna w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa, ale może być także poważną przeszkodą w tym zakresie³⁴.

T.J. Peters i R.H. Waterman zwracają uwagę

że przedsiębiorstwa o silnej kulturze zorientowane na zewnątrz, tzn. nastawione na jak najlepszą obsługę klienta, są w istocie wrażliwsze na zmiany w otoczeniu i szybciej mogą się do nich dostosować niż przedsiębiorstwa bez silnych kultur³⁵.

Z opinią tą współgra ocena, że dążenie do doskonałości w przedsiębiorstwach japońskich wynika nie tylko z przyjętych zasad zarządzania, ale ma także podłoże kulturowe. Często uważa się silną, powszechnie uznawaną kulturę organizacyjną, nastawioną na otoczenie i na rozwój, za przyczynę powodzenia i długowieczności przedsiębiorstw. Przykłady: Hewlett-Packard,

³⁴ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, s. 420.

³⁵ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence, Lesson from Americas Best Run Companies*, New York 1992, s. 325.

Jonson & Jonson, Marks & Spencer, przedwojenny Bata, Wedel i inne dowodzą, że dzięki swej kulturze są lub były one bardziej efektywne i konkurencyjne.

3.3.2.

Zarządzanie międzykulturowe

Zarządzanie międzynarodowe jako proces aplikacji koncepcji i technik zarządzania ponad (poza) granicami narodowymi czy państwowymi jest faktycznie zarządzaniem w środowisku wielokulturowym. W środowisku tym funkcjonują lokalne kultury, odznaczające się często odmiennymi systemami wartości, które regulują stosunki między ludźmi i integrują życie społeczności. Zróżnicowanie kulturowe powoduje, że nie ma jednego, uniwersalnego stylu zarządzania, który byłoby można skutecznie stosować w każdym kraju. W konkretnym kraju trzeba patrzeć na problemy organizacji i sposoby ich rozwiązywania z perspektywy innej niż własna kultura, ale nie należy przy tym tracić z oczu punktów odniesienia swojej własnej kultury. Trzeba więc zasymilować się z obcą kulturą na tyle, by efektywnie prowadzić działalność gospodarczą, ale jednocześnie pozostawać w granicach wyznaczonych przez pewne, określone przez własną kulturę parametry.

Kultura kraju pochodzenia, jak również kraju działalności, oddziałuje na sposób, w jaki menedżerowie podejmują decyzje, formułują i realizują zadania przedsiębiorstwa. Wpływa ona także na preferencje i postawy pracowników, „wyznaczając” adekwatny dla nich system motywacyjny. Współokreśla także styl (sposób) pracy poprzez aspiracje i wizje świata pracowników i kadry menedżerskiej.

Jednocześnie czynniki kulturowe często traktowane są jako coś nieuchwytnego i niesprecyzowanego. Efektem tego jest niedocenianie ich roli i wagi oraz niedostateczne uświadomienie potrzeby ich systematycznego zgłębiania i analizowania.

Rzutuje to na skuteczność działania i wyniki firm. Szczególnie małą wydajność można zauważyć w wykonywaniu zadań „kulturowo bardziej wrażliwych”, takich jak: kadry i marketing

– w porównaniu z zarządzaniem sprawami technicznymi i strukturalnymi (dobrze ustrukturalizowanymi), rachunkowość, finanse, logistyka, produkcja. Głównym powodem takiego stanu rzeczy wydaje się brak specjalnego działu (komórki organizacyjnej) zajmującego się zarządzaniem międzykulturowym. Dlatego w literaturze przedmiotu podkreśla się niejednokrotnie konieczność wspomagania funkcji zarządzania przez zarządzanie międzykulturowe, którego głównym przedmiotem zainteresowania byłoby badanie i analizowanie związków między zarządzaniem a czynnikami kulturowymi.

Według N. Adler zarządzanie międzykulturowe

koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury bądź jednego kręgu kulturowego, działających w ramach pełnionych i wykonywanych przez nich ról organizacyjnych³⁶.

Zarządzanie międzykulturowe opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na normy i wartości, postawy i procedury (postawy) zachowań uczestników organizacji. A.K. Koźmiński określa zarządzanie międzykulturowe mianem

operacji na kulturze, polegającej na podejmowaniu doraźnych działań w sferze społecznej organizacji oraz na świadomym dążeniu do zmiany jej subkultury tak, aby mogła ona lepiej radzić sobie z wielokulturowością³⁷.

Zarządzanie międzykulturowe (wielokulturowość) analizowane jest w naukach o zarządzaniu poprzez:

– wpływ wielokulturowości na wiele ważnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa międzynarodowego,

³⁶ N. Adler, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001, s. 179.

³⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, s. 205.

– modele zarządzania międzykulturowego; liczne badania empiryczne przedsiębiorstw międzynarodowych wskazują nie-
zbicie, że jak pisze A.K. Koźmiński:

wielokulturowość bezpośrednio i silnie oddziałuje na wiele
ważnych aspektów ich funkcjonowania. Dotyczy to złasz-
cza:

- transferu technologii i metod zarządzania produkcją;
- rozpowszechniania się innowacji organizacyjnych;
- poziomej integracji procesów wytwarzania realizowa-
nych w ramach firmy;
- relacji między centralą a zagranicznymi filiami;
- stosunków międzyludzkich;
- zarządzania zasobami ludzkimi;
- sposobu prowadzenia negocjacji³⁸.

Pierwsze trzy wymiary, tj. transfer technologii i metod zarzą-
dzania produkcją, rozpowszechnianie się innowacji organiza-
cyjnych, pozioma integracja procesów wytwarzania w ramach
przedsiębiorstwa, przebiegają łatwiej w ramach tejże firmy, gdy
współpracujące ze sobą jednostki organizacyjne (dywizje, filie itp.)
położone są w krajach stosunkowo bliskich kulturowo. Istotne
znaczenie mają tu takie wymiary kultury, jak język i religia. Stąd
szczególnie ułatwione są transfery technologii pomiędzy Anglią
i USA, Niemcami i Austrią, Niemcami a Szwajcarią, itd. W przy-
padku metod zarządzania produkcją, czynnikiem zwiększającym
szanse udanego transferu jest zgodność ich treści z normami kul-
turowymi kraju przyjmującego. I tak, metody zarządzania zapa-
sami „just in time” przyjęły się dobrze w Japonii, ponieważ

pasują do japońskich wzorców kulturowych, a japońskie
koła jakości nie przyjęły się w USA i trzeba było je mody-
fikować, bo Amerykanie odmawiali udziału w zebraniach
„kół jakości” po godzinach pracy, tak jak to się działo w Ja-
ponii³⁹.

³⁸ *Ibidem*, s. 210–216.

³⁹ *Ibidem*, s. 211.

Rozpowszechnienie innowacji organizacyjnych, podobnie jak transfer technologii, podlega silnym uwarunkowaniom kulturowym. Jako przykłady podawane są w literaturze przypadki złego przyjmowania zdecentralizowanych płaskich struktur demokratycznych stosunków pracy w silnie kastowych społeczeństwach europejskich (takich jak francuskie czy hiszpańskie, a dobrego ich przyjmowania w USA).

Z kolei Amerykanie, jako indywidualiści, mają kłopoty z pracą w zespołach i podejmowaniem decyzji na zasadzie konsensusu – z czym nie mają problemów Japończycy.

Integracja pozioma, czyli współpraca produkcyjna i kooperacja, także przebiega łatwiej, gdy współpracujące ze sobą jednostki organizacyjne są położone w krajach stosunkowo bliższych kulturowo, o podobnych systemach norm i wartości. Jako przykłady podawane są formy współdziałania firm niemieckich z czeskimi, japońskich z koreańskimi czy z USA i Kanady. Możliwe jest wtedy również osiąganie korzyści skali w produkcji, marketingu i sprzedaży, dzięki wytwarzaniu identycznych lub podobnych wyrobów na podobne kulturowo rynki. Natomiast współpraca pomiędzy jednostkami położonymi w krajach odległych kulturowo zawsze pociąga za sobą dodatkowe koszty związane z dostosowaniem produkcji do specyficznych wymogów rynku – np. amerykańskie lalki „Barbie” nie przyjęły się ani w Japonii, ani w Chinach.

Bliskość kulturowa (a także geograficzna, np. USA – Kanada) wpływa na przyznawanie jednostkom organizacyjnym (dywizjom) większej autonomii w działaniu i prowadzeniu biznesu.

Wielokulturowość rzutuje także na takie obszary działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego, jak stosunki międzyludzkie i negocjacje. W skrajnym przypadku może ona być źródłem konfliktów lub braku porozumienia układających się stron. W procesach negocjacyjnych badania wykazały, że

Amerykanie unikają elementów emocjonalnych, a Japończycy i Latynosi cenią je wysoko z tą różnicą, że Japończycy skrywają swoje emocje, podczas gdy Latynosi otwarcie je okazują. Japończycy podejmują decyzje grupowo

po osiągnięciu pełnego konsensusu, Amerykanie jednoosobowo po zasięgnięciu opinii wypowiedianych w dyskusji grupowej, a Latynosi wyłącznie jednoosobowo. Wzajemna znajomość stylu negocjacji bardzo ułatwia i przyspiesza osiągnięcie porozumienia, ponieważ pozwala lepiej się zrozumieć, prawidłowo dobierać argumenty, unikać emocjonalnych zadrażeń i trafnie określić granice akceptowalnego dla obu stron kompromisu⁴⁰.

Wpływ czynnika kulturowego daje się wreszcie zauważyć w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Specyfika kulturowa i instytucjonalna rynków międzynarodowych, na których firma prowadzi operacje, wymusza podjęcie działań dostosowawczych w stosunku do poszczególnych elementów systemu zarządzania kadrami. Chodzi tu w szczególności o metody doboru awansowania i zwalniania pracowników, zasady i instrumenty oceny ich pracy, wynagrodzenia i szkolenia, a także kształtowania stosunków pracy i prowadzenia negocjacji z organizacjami pracowniczymi. Duże znaczenie ma przy tym pozostawienie jednostkom organizacyjnym dostatecznej swobody w zakresie realizacji zadań. Działania te mają umożliwić zwiększenie stopnia adekwatności i użyteczności polityki kadrowej oraz efektywności wykorzystania pracowników, a tym samym podniesienia konkurencyjności całego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

W literaturze przedmiotu budowane i formułowane są tzw. modele zarządzania międzykulturowego, obejmujące trzy sposoby spojrzenia i analizy zarządzania międzykulturowego:

- model dominacji kulturowej,
- model współistnienia kulturowego,
- model współpracy kulturowej.

Zbiorcze zestawienie wyżej wymienionych modeli, wraz z korzyściami ze stosowania danego modelu dla kultury narodowej danego kraju i zagrożeń związanych z dostosowaniem danego kraju do danej kultury zawiera tab. 9.

⁴⁰ N. Adler, *W poszukiwaniu...*, s. 182.

Tabela 9

Modele zarządzania międzykulturowego – zalety i ograniczenia

KORZYŚCI ZE STOSOWANIA MODELU DLA KTN	ZAGROŻENIA ZWIĄZANE ZE STOSOWANIEM MODELU DLA KTN
MODEL DOMINACJI KULTUROWEJ	
• adaptowanie własnych sprawdzonych wzorców, • jednolitość kulturowa i spójny wizerunek firmy po okresie adaptacji, • możliwość zbudowania silnej kultury organizacyjnej i uzyskiwania korzyści z tym związanych, np. łatwość adaptacji strategii na poszczególne filie, • przepływ wiedzy, technik zarządzania i organizacji produkcji oraz technologii (korzyść dla filii), • sprawny przepływ informacji po zakończeniu dostosowań.	• „sprawdzone” wzorce mogą nie działać w innej kulturze, • stresogenne i konfliktowe dostosowania, • konflikty mogą się ujawniać nawet, gdy proces adaptacji kultury korporacji jest już zakończony, • niewykorzystanie potencjału kulturowego innych kultur, • brak synergii kulturowej, • marginalizacja znaczenia innych subkultur i wyznających je pracowników, • poczucie alienacji wśród pracowników, którym narzuca się obcą kulturę, • ryzyko negatywnego odbioru zewnętrznego KTN, gdy jej system wartości i sposób działania jest zbyt odmienny od lokalnego.

KORZYŚCI ZE STOSOWANIA MODELU DLA KTN	ZAGROŻENIA ZWIĄZANE ZE STOSOWANIEM MODELU DLA KTN
MODEL WSPÓŁISTNIENIA KULTUROWEGO	
• swoboda kontaktów w obrębie danej jednostki organizacyjnej i jednej subkultury, • mniejsza marginalizacja innych kultur niż w modelu dominacji kulturowej, • łatwiejsze kontakty ze-wnętrzne filii w obrębie własnej subkultury, • dostrzeganie specyfiki lokalnych uwarunkowań zarządzania.	• problematyczne wzajemne kontakty na styku kultur, • ryzyko autonomizacji filii z innych obszarów kulturowych, • niepełne wykorzystywanie potencjału innych kultur poprzez tendencję do przypisywania mniej istotnych zadań jednostkom o odrębnej kulturze, • problemy komunikacyjne na styku kultur i związany z tym spowolniony proces przepływu informacji, decyzyjny oraz mniejsza elastyczność całej organizacji, • w przedsiębiorstwie występuje wiele subkultur, brakuje wewnętrznej spójności, • problemem dla klientów firmy stosującej ten model może być brak jednolitego wizerunku czy wspólnych procedur działania, • w organizacji występuje tendencja do wytworzenia się podejścia typu „my – oni”.

Tabela 9. (cd.)

KORZYŚCI ZE STOSOWANIA MODELU DLA KTN	ZAGROŻENIA ZWIĄZANE ZE STOSOWANIEM MODELU DLA KTN
MODEL WSPÓŁPRACY KULTUROWEJ	
• wydobyć synergii z różnic kulturowych, • sprzyja rozwojowi pracowników w układach interpersonalnych, • zakłada się współpracę, dwustronną komunikację i ciągłe uczenie się, • wytworzona w ten sposób kultura organizacyjna jest łatwiej adaptowana przez zróżnicowanych kulturowo pracowników.	• jego wdrożenie wiąże się z koniecznością ponoszenia nakładów na ciągłe szkolenie pracowników, wymaga sprawnych systemów komunikacyjnych oraz otwartości kadry zarządzającej korporacją, • wymaga od pracowników i menedżerów rozumienia, szanowania i godzenia różnic kulturowych.

Uwaga: ^a KTN – kultura transnarodowa.

Źródło: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 231.

A.K. Koźmiński w następujący sposób charakteryzuje trzy podstawowe modele zarządzania międzykulturowego⁴¹:

Dominacja kulturowa – polega na narzuceniu całej organizacji (lub jej partnerom rozmów czy negocjacji), stylu zarządzania jednostki macierzystej. Inne kultury są ignorowane lub dyskryminowane. Przejawia się to poprzez określone struktury organizacyjne, stosowane procedury i wzorce działania, język i styl komunikowania się, przestrzegane normy i wartości, a także poprzez obsadę stanowisk kierowniczych.

Współistnienie kulturowe – polega na poszukiwaniu kompromisu pomiędzy kulturami partnerów, najczęściej pomiędzy kulturą kraju macierzystego firmy a kulturą lokalną. Współistnienie to przybiera przeważnie formę swoistej separacji,

⁴¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, s. 217–219.

charakteryzującej się tym, że dwie społeczności realizują wyraźnie określone odrębne zadania i minimalizują wzajemne kontakty.

Współpraca kulturowa – opiera się na założeniu, że dwie kultury mogą aktywnie oddziaływać na siebie, czego efektem może być powstanie nowych, cennych wartości. Różnorodność kulturową traktuje się zatem nie jako przeszkodę, ale jako cenny zasób, który można wykorzystać dla rozwoju organizacji. Godzi się zauważyć, że każda z koncepcji zarządzania międzykulturowego wiąże się z określonymi wadami i zaletami.

Koncepcja dominacji kulturowej zakłada marginalizację znaczenia różnorodności kulturowej, co w efekcie może prowadzić do obniżenia poczucia wartości wśród pracowników wywodzących się z marginalizowanych kultur narodowych. W koncepcji współlistnienia kulturowego dostrzega się różnorodność kulturową, co jest bardzo cenne, nie zauważa się natomiast, że może być ona cenną wartością poprawiającą konkurencyjność całego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Jedynie model współpracy kulturowej zakłada wydobywanie synergii z różnic kulturowych. Ponadto model współpracy kulturowej przyjmuje, co jest bardzo ważne, praktyczne uczenie się od siebie nawzajem. Różnorodność postrzega jest tu jako cenna wartość kultury organizacyjnej. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że wdrożenie modelu współpracy kulturowej jest trudne, głównie ze względu na głęboko zakorzenione różnice w postrzeganiu i sposobach reagowania na problemy przez ludzi wywodzących się z odmiennych kultur narodowych.

Z różnych badań tego zjawiska wynika, że warunkiem zastosowania i wykorzystania modelu współpracy kulturowej w zarządzaniu jest posiadanie kadry zarządzającej świadomej różnic kulturowych, szanującej te różnice i umiejącej je pogodzić w praktyce życia i pracy. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy muszą posiadać zdolności dostrzegania korzyści związanych z różnorodnością umiejętnie wykorzystywaną, np. w przydziale zadań do wykonania (praca grupowa – praca indywidualna, praca twórcza – praca odtwórcza, itp.).

A. Murdoch zwraca uwagę, że w zarządzaniu różnicami kulturowymi szczególnie istotną rolę odgrywają relacje między

centralą a jej filiami (dywizjami) zagranicznymi⁴². Stosując kryterium suwerenności decyzyjnej (rozdzielając rozwiązania od podejmowania wszystkich decyzji na szczeblu centrali do podejmowania decyzji zarówno przez centralę, jak i filie) wyróżnić można cztery główne rodzaje takich powiązań. Ich cechy charakterystyczne zostały zestawione w tabeli 10.

Tabela 10

Typy orientacji firmy matki na oddziały, filie, dywizje w przedsiębiorstwie międzynarodowym

ASPEKTY PRZEDSIĘBIORSTWA	TYPY RELACJI			
	ETNOCENTRYCZNE	POLICENTRYCZNE	REGIONCENTRYCZNE	GEOCENTRYCZNE
Kompleksowość organizacyjna	kompleksowe w kraju macierzystym, proste w kraju goszczącym	zróżnicowane i niezależne	głęboko współzależne regionalnie	rosnący stopień złożoności i współzależności w skali globalnej
Władza, decyzyjność	wysoka w firmie – matce	stosunkowo niska w firmie – matce	wysoka w filiach i/ lub głęboka współpraca pomiędzy filiami	współpraca firmy – matki i filii na świecie
Ocena i kontrola	kryteria firmy – matki stosowane w ocenie pracowników i pracy	lokalnie opracowane kryteria	kryteria opracowane regionalnie	kryteria uniwersalne i lokalne

⁴² A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.

ASPEKTY PRZEDSIĘBIORSTWA	TYPY RELACJI			
	ETNOCENTRYCZNE	POLICENTRYCZNE	REGIOCENTRYCZNE	GEOCENTRYCZNE
Nagrody, kary, motywowanie	wysokie w firmie – matce, niskie w filiach	duże zróżnicowanie; nagrody mogą być wysokie lub niskie w filiach	nagrody za osiągnięcie celów regionalnych	nagrody dla międzynarodowych i lokalnych firm za osiągnięcie celów regionalnych i światowych
Komunikowanie, przepływ informacji	dużo poleceń, nakazów, pouczeń dla filii z firmy – matki	niewiele z i do firmy – matki, niewiele informacji pomiędzy filiami	niewiele z i do firmy – matki, ale może być intensywny z i do filii i pomiędzy filiami	w obie strony i pomiędzy filiami na świecie
Identyfikacja geograficzna	taka jak narodowość właściciela	taka jak w kraju firmy – matki	taka jak firmy regionalnej	prawdziwie globalne, ale identyfikujące się z interesami narodowymi
Ciągłość (rekrutacja, zatrudnienie, rozwój)	pracownicy z kraju firmy – matki przygotowywani do objęcia kluczowych stanowisk na świecie	pracownicy z kraju goszczącego przygotowywani do objęcia stanowisk we własnym kraju	pracownicy regionalni przygotowywani do kluczowych stanowisk w regionie	najlepsi pracownicy przygotowywani do kluczowych stanowisk na świecie

Źródło: A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 99–89.

Wyróżnione w tabeli 10 podstawowe aspekty przedsiębiorstwa pokazują obszary, w których najłatwiej zaobserwować można charakter powiązań pomiędzy firmą matką a jej filiami (handlowymi, produkcyjnymi itp.), w szczególności jeśli chodzi o pozostawioną swobodę decyzyjną. I dalej, w zależności od skali delegowania decyzji na poziomie lokalnym, sposobu traktowania przez przedsiębiorstwo międzynarodowe swojej filii i związków (lub ich braku) pomiędzy tymi filiami, wyróżniono cztery typy relacji: etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną i geocentryczną. Orientacje te określają równocześnie różne podejścia firm do zagadnienia wielokulturowości.

Wydaje się jednak, że w sytuacjach międzykulturowych wystrzegać się należy postaw skrajnych, tj. etnocentryzmu i policentryzmu, które nie prowadzą w prostej linii do sukcesu. W przypadku etnocentryzmu zagrożenie polega na ignorowaniu różnic i faworyzowaniu własnej kultury narodowej, w wyniku czego mogą powstawać liczne nieporozumienia i konflikty, szczególnie na linii menedżer–podwładny. Natomiast policentryzm, wysuwając na plan pierwszy różnice kulturowe, może doprowadzić do tego, że firma straci własną tożsamość i nie będzie w stanie sformułować i realizować spójnej strategii działania (jednostki działające w poszczególnych krajach będą działać samodzielnie, naśladując zwyczaje otoczenia).

Reasumując zatem tę część rozważań na temat zarządzania międzykulturowego, można sformułować zalecenie o konieczności znalezienia „złotego środka” pomiędzy skrajnościami w kwestii zrozumienia innych kultur. Zróżnicowanie kulturowe zwiększa bowiem uwrażliwienie na potrzeby różnych rynków, podnosi innowacyjność, kreatywność i zdolność przedsiębiorstwa do rozwiązywania pojawiających się problemów. Stanowić może tym samym źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa działającego na rynkach międzynarodowych.

Prowadzenie działalności w otoczeniu kulturowym (w różnych krajach) i wynikające stąd różnice w zarządzaniu wymagają integracji i koordynacji jednostek organizacyjnych wchodzących w skład przedsiębiorstwa międzynarodowego, aby nie dopuszczać

do atomizacji i załamania się systematycznego podejścia do łańcucha wartości.

Integrację należy rozumieć jako tworzenie sieci powiązań, współpracy, współzależności pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi (dywizjami), czego wynikiem są rosnące przepływy produktów, czynników i informacji w całej organizacji przedsiębiorstwa międzynarodowego. Proces integrowania operacji, akcji i programów zarówno w ramach konkretnych funkcji, jak i pomiędzy funkcjami rozwijany jest dzięki formalnym i nieformalnym sposobom tworzenia powiązań.

Do pierwszej kategorii zaliczyć można bezpośrednie kontakty kierownictwa jednostek, tworzenie specjalnych stanowisk ds. kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa międzynarodowego, specjalne zespoły międzyfunkcjonalne (międzyfunkcyjne, macierzowe struktury organizacyjne). Nieformalne więzi powstają natomiast poprzez tworzenie się powiązań dobrze znanych sobie osób, przez przestrzeganie wspólnych norm i wartości, czyli dzięki kulturze danej organizacji.

Integracja zróżnicowanych funkcjonalnie i rozproszonych geograficznie jednostek organizacyjnych, filii, dywizji, przedsiębiorstw kooperacyjnych itp. warunkuje koordynację ich pracy w ramach systemu funkcjonowania całej organizacji (przedsiębiorstwa międzynarodowego, korporacji, itp.).

Koordynacja dotyczy porządkowania i harmonizowania działań realizowanych zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz, tzn. we współpracy z klientami, dostawcami i innymi kooperantami. Koordynacja polega więc na takim doborze sieci powiązań i uzgodnień pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi firmy oraz między nimi i partnerami zewnętrznymi przedsiębiorstwa, aby maksymalizować przewagę konkurencyjną firmy na konkretnym rynku. Przykładem takiej przewagi może być zdolność przedsiębiorstwa transnarodowego do szybkiego tworzenia nowych produktów, idealnie dostosowanych do międzynarodowych rynków (oczekiwań, gustów, upodobań i potrzeb klientów w różnych częściach świata). Umiejętność ta wynika z odpowiedniej koordynacji badań i rozwoju oraz marketingu. D.P. Cushman

i S.S. King formułują następujące warunki skutecznej koordynacji badań i rozwoju, marketingu, produkcji i logistyki⁴³:

- produkcja musi być oparta na zasadach maksymalizacji korzyści skali i zasięgu, minimalizacji czasu reakcji oraz na technologiach zapewniających elastyczność systemu,
- mechanizmy koordynacyjne muszą przecinać nie tylko granice jednostek organizacyjnych i pionów funkcjonalnych, ale także państw, systemów politycznych, obszarów kulturowych, językowych, itp.,
- mechanizmy koordynacji muszą być zarówno formalno-organizacyjne (oparte na skomputeryzowanych systemach informacyjnych), jak i całkowicie nieformalne (społeczno-kulturowe),
- konieczne jest stałe monitorowanie i ciągłe modyfikacje mechanizmów koordynacyjnych.

Uogólniając powyższe warunki można skonstatować, że koordynowanie działalności polega na:

- synchronizowaniu ogniw łańcucha wartości,
- zmniejszaniu kosztów transakcyjnych,
- stałym przepływie informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami oraz między nimi a organizacją macierzystą,
- umiejętnym zarządzaniu współzależnościami, do czego niezbędne są: sprawny obieg informacji, budżetowanie oraz system kontroli.

Tym samym konieczne jest dokonanie określonych wyborów, dotyczących geograficznego rozlokowania zasobów organizacji, podzielenia zadań związanych z realizacją operacji składających się na poszczególne ogniwa łańcucha wartości, dobrania odpowiednich rozwiązań strukturalnych, wreszcie określenia funkcji i ustalenia procedur pracy. Wszystko to ma ułatwić rozwiązywanie konfliktów pomiędzy różnymi ogniwami łańcucha

⁴³ D.P. Cushman, S.S. King, *Communication and High Speed Management*, State University of New York, Albany, NY. 1995, s. 49.

wartości i różnymi częściami (elementami składowymi) przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Wśród badaczy tego zjawiska panuje dość powszechne przekonanie, że koordynacja działań realizowanych w różnych miejscach globu, na różnych rynkach, w różnych pionach funkcjonalnych itd., jest podstawą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Determinuje ona (skuteczna koordynacja działań) zdolności firmy do konkutowania oraz akumulowania środków finansowych, koniecznych do prowadzenia „walki konkurencyjnej” na najwyższym poziomie w różnych krajach.

Koordynacja działań umożliwia także zdobywanie różnorodnych doświadczeń na bardzo odmiennych rynkach oraz dostęp do większej ilości informacji dotyczących produktów, technik marketingowych czy polityki handlowej konkurentów.

Pozwala ona wreszcie na rozproszenie i rozłożenie ryzyka finansowego wśród partnerów przedsięwzięcia, tworzenie własnych źródeł zaopatrzenia w różnych krajach oraz odpowiednio skuteczne reagowanie na wahania koniunkturalne.

3.3.3.

Etyka w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Problematyka kultury przedsiębiorstwa międzynarodowego ma silne powiązania z jego etyką (moralnością)⁴⁴, z zachowaniami etycznymi lub nieetycznymi. Na ogół przyjmuje się, że etyczne są takie zachowania, które są zgodne z powszechnie przyjętymi normami społecznymi, a nieetyczne te, które nie mieszczą się w tych ramach.

W praktyce funkcjonowania firm, szczególnie międzynarodowych, prawo obywatelstwa zdobyło określenie „etyka biznesu”, któremu nadaje się różny sens, traktując ją jako etykę dotyczącą

⁴⁴ Wyrażenia „etyka” i „moralność” traktować można wymiennie, choć nie jest to w pełni poprawne, gdyż „w przeciwieństwie do moralności, która jest zjawiskiem społecznym, etyka to dyscyplina naukowa, której przedmiotem badań jest moralność”. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1996, s. 37.

całego życia gospodarczego bądź jako synonim etyki przedsiębiorstwa.

Etyka przedsiębiorstwa może dotyczyć następujących podmiotów⁴⁵:

- klientów, dostawców, kooperantów, odbiorców,
- innych osób i instytucji w otoczeniu przedsiębiorstwa: konkurentów, wierzycieli, banków,
- właścicieli przedsiębiorstwa,
- pracowników,
- instytucji reprezentujących interesy ogólnospołeczne: skarbu państwa, organów centralnej administracji państwowej, społeczności lokalnych, organów administracji lokalnej.

W. Gasparski wymienia następujące współczesne przyczyny szybkiego wzrostu zaangażowania firm międzynarodowych w przestrzeganie norm etyki biznesu⁴⁶:

- naciski ze strony konsumentów,
- uznanie znaczenia zadowolenia pracowników,
- dążenie do doskonalenia obsługi klientów,
- uznanie dla pracy zespołowej,
- wpływ polityki państwa,
- świadoma polityka liderów przedsiębiorstwa, wynikająca z ich przekonań o znaczeniu działań etycznych dla prowadzenia biznesu,
- zaufanie osiągnięte dzięki prezentowaniu wartości (etycznych) uznawanych przez firmy,
- globalizacja gospodarki.

Zdobycie dobrej reputacji w zakresie etycznego postępowania przedsiębiorstwa wymaga określonych działań w długim czasie. Natomiast utrata tej reputacji przez określone błędy czy

⁴⁵ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, Toruń 2002, s. 424.

⁴⁶ W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, „Master of Business Administration” 2000, nr 3.

zaniedbania może nastąpić bardzo szybko. W przedsiębiorstwie stale o tym niebezpieczeństwie powinno się pamiętać.

Większość przedsiębiorstw międzynarodowych opracowało i wdrożyło tzw. kodeksy etyczne, zwane niekiedy konstytucjami przedsiębiorstwa. Zwraca na to uwagę S. Sudoł pisząc, że

zawierają one wartości i zasady działalności przedsiębiorstwa, jak i też zasady współpracy między członkami kierownictwa firmy, stosunek do pracowników, odpowiedzialność wobec akcjonariuszy, klientów, dostawców, kooperantów, zasady postępowania wobec konkurentów, których przestrzeganie uważa się za szczególnie ważne w firmie.

Kodeks etyczny przedsiębiorstwa powinien powstawać w wyniku dyskusji z udziałem różnych grup społecznych i zawodowych pracowników, menedżerów różnych szczebli zarządzania, a także przedstawicieli instytucji i organizacji, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje. Opracowany i przyjęty kodeks powinien być znany wszystkim pracownikom firmy⁴⁷.

Dla polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą kodeks etyki opracowała w roku 1994 Krajowa Izba Gospodarcza. W przedsiębiorstwach międzynarodowych opracowywane i wdrażane są tzw. programy etyczne, które obejmują:

- ustalenie (określenie) misji przedsiębiorstwa (korporacji),
- określenie standardów etycznych i zawodowych,
- opracowanie kodeksu etycznego,
- opracowanie programu kształcenia etycznego,
- utworzenie stanowiska (komórki) ds. etyki,
- promowanie zachowania etycznego (działalności etycznej firmy),
- stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych,
- tworzenie tzw. etycznej infolinii (doradztwo, *whistleblowing*),

⁴⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, s. 428.

- systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego,
- okresowe korekty kodeksu etycznego i podręcznika (zestawu) standardów zawodowych.

W przedsiębiorstwach postępujących etycznie wyróżnia się cztery poziomy zagadnień etycznych, które dotyczą działalności gospodarczej. Pierwszy, to poziom społeczeństwa, na którym stawiane są pytania i podejmowane próby odpowiedzi związane z zagadnieniami odnoszącymi się do podstawowych instytucji społeczeństwa (ich cele i zadania). Drugi poziom nazywany jest poziomem interesariuszy (*stakeholders*) i dotyczy problemów etycznych, które powstają w relacjach z dostawcami, kooperantami, klientami, akcjonariuszami i pozostałymi grupami interesu, wraz z lokalną społecznością. Trzeci, to poziom polityki wewnętrznej firmy (przedsiębiorstwa). Rozważa się na nim kwestie układów zbiorowych pracy, partycypacji pracowników w zarządzanie firmą, jej standingu finansowego, świadczeń socjalnych, form motywacji, roli i znaczenia przywództwa itp. Czwarty poziom jest poziomem indywidualnym, dotyczy wzajemnego traktowania się ludzi, relacji międzyludzkich w obrębie danej organizacji zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym. Obejmuje on wiele istotnych, codziennych zagadnień występujących w życiu każdej organizacji i kształtujących dobre i zdrowe stosunki między ludźmi.

Szerokie już stosowanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych programów etycznych, posiadanie przez firmy kodeksów etycznych, a także systematyczne prowadzenie szkoleń z zakresu etyki biznesu świadczą o tym, że dobra etyka nadaje biznesowi właściwe znaczenie i że normy etyczne podlegają procesowi internalizacji, co w rezultacie przyczynia się do tworzenia korzystnych warunków do optymalnego funkcjonowania firmy w danym regionie czy środowisku⁴⁸.

⁴⁸ Zob.: C.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 2009.

3.4.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych – wybrane elementy

Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza działalność prowadzoną przez organizacje (przedsiębiorstwa, firmy, itp.), mające na celu efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich⁴⁹. Działalność ta obejmuje określenie strategii zasobów ludzkich, politykę zatrudnienia (w szerokim aspekcie, jako procesu), ocenę wydajności pracowników, aspekty motywacyjne, przewodzenie, nagrażanie, specyfikę pracy top menedżerów, stosunki pracy, itp. zagadnienia. M. Nowakowski pisze, że

wszystkie te działalności dokonywane są w przestrzeni wyznaczonej przez strategię ogólną przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi wpływając na charakter, rozwój, jakość, produktywność zasobów ludzkich firmy pomaga przedsiębiorstwu w osiągnięciu strategicznych celów, a mianowicie minimalizowania kosztów oraz maksymalizowania wartości dodanej (przez wyższy stopień satysfakcji klientów)⁵⁰.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa podstawową rolę w sukcesie każdego przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych ten aspekt działalności nabiera szczególnego znaczenia ze względu na wielokulturowość członków organizacji. Praktyki i metody zarządzania zasobami ludzkimi

skuteczne w jednym kraju nie zawsze sprawdzają się w innym. Pracownicy różnią się między sobą, a zatem sposób oddziaływania na nich musi być także zróżnicowany, w zależności od uwarunkowań lokalnych. Jednocześnie

⁴⁹ J.P. Dowling, R.S. Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management*, Boston Mass. 2000.

⁵⁰ M. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999, s. 152.

ograniczenia w zakresie podaży talentów na rynku pracy (szczególnie top menedżerów), pożądanym przez kulturę narodową, skłaniając do zwracania większej uwagi na kulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi⁵¹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w międzynarodowym otoczeniu, w sensie badań praktycznych i analiz teoretycznych, powstało dopiero w latach 90. wieku XX⁵² i od tego czasu rozwija się bardzo szybko. Trzeba jednak, przechodząc do bliższej analizy zarządzania zasobami ludzkimi, uczynić pewne zastrzeżenia. Oto one:

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych (w otoczeniu międzynarodowym) to temat sam w sobie i istniejący w jego zakresie obszerne opracowania. To zarazem temat dość niejednoznacznie przedstawiany i interpretowany, i właściwie każdy z badaczy tego zjawiska może (i robi to) wysnuwać własne teorie w tym względzie. Oznacza to, że brak jest jednoznacznej precyzyjności w opisie i analizie omawianego zjawiska.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych to temat – mimo swojej ważności i istotności dla sprawności funkcjonowania i rozwoju tych organizacji – dość słabo opracowany w sensie jakościowym, natomiast obszernie w sensie ilościowym. Wydaje się, że najważniejszą przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych to temat „mocno utajniony” i firmy działające w międzynarodowym otoczeniu raczej nie prezentują powszechnie swoich pomysłów na politykę personalną i specyfikę zarządzania międzynarodowego. Wobec tego menedżerowie przedsiębiorstw międzynarodowych zarządzanie zróżnicowanymi, wielokulturowymi organizacjami traktują jako szczególnie ważne wyzwanie i wiedzą na ten temat niechętnie dzielą się z innymi, a jeżeli już to robią (a tak się dzieje), to z „pewnym opóźnieniem czasowym”.

⁵¹ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 264.

⁵² K. Kamocke, *Knowledge Creation and Learning in International HRM*, „International Journal of Human Resource Management” 1997, vol. 8.

3. Biorąc pod uwagę przedstawiane i analizowane powyżej w tej części książki zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych, ograniczone zostaną one do dwóch – zdaniem autorów najważniejszych – w tej kwestii zagadnień: istoty i roli menedżerów (top menedżerów i menedżerów wyższego szczebla organizacyjnego) oraz do zarządzania specjalistycznymi zespołami zadaniowymi.

Bez wątpienia najważniejszym zasobem (w tym obszarze zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach międzynarodowych) są menedżerowie; zdolni do działania w zróżnicowanym i wielokulturowym otoczeniu i, o czym się niekiedy zapomina, posiadający techniczną, prawną, finansową, organizacyjną, specjalistyczną wiedzę o międzynarodowym biznesie. Zarządzanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych zmienia istotę i rolę menedżerów.

W przedsiębiorstwach międzynarodowych wyróżnić można cztery grupy menedżerów (kierowników)⁵³.

1. Kierownicy jednostek strategicznych. Zarządzają oni wyspecjalizowaną jednostką (dywizją, filią) zajmującą się produkcją i wytwarzaniem określonego wyrobu (jego części, podzespołów lub grupy wyrobów – technologicznie zbliżonych do siebie) bądź obsługą określonych rynków i tworzeniu na nich sieci sprzedaży. Ich podstawowym zadaniem jest rozwój na danym rynku oraz koordynacja transakcji międzynarodowych. Odpowiadają oni w całości za efektywność pracy i wyniki ekonomiczno-finansowe kierowanych przez siebie jednostek.

2. Kierownicy jednostek krajowych lub regionalnych. Ich zadaniem jest dostosowanie oferty produktowej, usługowej ze strony przedsiębiorstwa międzynarodowego do regionalnego obszaru rynkowego, kontakty z władzami kraju przyjmującego oraz „wpasowanie” się w system prowadzenia działalności gospodarczej na danym terenie.

⁵³ Píše o tym J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012, s. 181; por. także M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa 2000.

3. Kierownicy funkcjonalni. Mają oni zapewnić transfer wiedzy, doświadczenia, upowszechnienie innowacji, wprowadzenia tzw. kultury technicznej i kultury pracy w danym regionie (obszarze) geograficznym.

4. Specjalistyczni kierownicy przedmiotowi, zajmujący się danym zagadnieniem: technicznym, organizacyjnym, finansowym, marketingowym itd.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe wykorzystują różne podejścia w zakresie polityki zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych w swoich jednostkach czy filiach zagranicznych. Teoretycznie znane są cztery rodzaje podejść do wyżej wymienionego zagadnienia: etnocentryczne, policentryczne, geocentryczne i regiocentryczne.

W podejściu etnocentrycznym centrala podejmuje wszelkie najważniejsze i kluczowe decyzje dotyczące obsady stanowisk kierowniczych i specjalistycznych w jednostkach, dywizjach czy filiach zagranicznych. Wszystkie stanowiska kierownicze obsadza się przez ludzi z kręgu kulturowego firmy macierzystej.

W podejściu policentrycznym polityka kadrowa jest w zasadzie „zdecentralizowana”. Oznacza to, że jednostka, dywizja, filia zagraniczna podejmuje sama, niezależnie od centrali, decyzje w zakresie mianowania, przesuwania i zwalniania kadry kierowniczej. Oznacza to dalej, że na stanowiskach kierowniczych zatrudniani są menedżerowie pochodzący z tzw. krajów goszczących. Wyjątek może dotyczyć tylko kierownika (menedżera) całej jednostki, dywizji czy filii, którego może mianować centrala.

Geocentryczne podejście charakteryzuje się tym, że o obsadzie stanowisk kierowniczych i specjalistycznych decydują wyniki postępowania kwalifikacyjnego, a nie narodowości kandydata na dane stanowisko.

Podejście regiocentryczne jest bardzo elastyczne, oparte na przekonaniu i oczekiwaniu, że menedżerowie, ale i pracownicy specjalistyczni, będą wykazywali chęć „przenoszenia się” z kraju do kraju, w określonym regionie geograficznym czy kręgu kulturowym, celem objęcia danego stanowiska pracy. Istotne jest to, że chodzi właśnie o „poziomo” rozumiany kraj kulturowy czy geograficzny, a nie pionowo (tzn. np. awans do centrali).

Zestawienia zalet i wad analizowanych podejść do polityki zatrudniania na stanowiskach kierowniczych w jednostkach, dywizjach i filiach przedsiębiorstwa międzynarodowego dokonuje M. Rozkwitalska⁵⁴.

Tabela 11

Zalety i wady różnych podejść do polityki zatrudniania kadr kierowniczych w przedsiębiorstwach międzynarodowych

PODEJŚCIE	ZALETY	WADY
Etnocentryczne	• zapewnia zachowanie kontroli i koordynacji nad operacjami zagranicznymi • ekspatrianci zyskują międzynarodowe doświadczenie • transfer technik zarządzania i <i>know-how</i> do filii zagranicznych • umożliwia transfer kultury korporacyjnej • zapewnia pokonanie bariery w postaci braku kwalifikacji lokalnych pracowników	• ogranicza możliwość awansu pracowników lokalnych, co może prowadzić do niezadowolenia • dyskryminująca podstawa awansowania – narodowość • adaptacja na rynku lokalnym ekspatrianta może być długa i trudna • ryzyko, że styl zarządzania ekspatrianta będzie niedostosowany do lokalnych warunków • koszt wynagrodzenia ekspatriantów • opór lokalnych pracowników wobec „obcych” menedżerów • kulturowa krótkowzroczność

⁵⁴ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 272–273.

Tabela 11. (cd.)

PODEJŚCIE	ZALETY	WADY
Policentryczne	• ogranicza krótko-wzroczność kulturową • tanie we wdrożeniu • eliminuje bariery kulturowe w kontaktach wewnętrznych filii • ogranicza koszty zatrudnienia • nie jest wymagane pozwolenie na pracę za granicą • zapewnia ciągłość zarządzania, gdyż lokalni menedżerowie z reguły dłużej pozostają na stanowiskach niż ekspatrianci • lepiej postrzegane przez rządy na lokalnych rynkach • lepsze zrozumienie lokalnych rynków • wyższe morale pracowników lokalnych, którzy widzą możliwość rozwoju kariery w filii	• ogranicza możliwość rozwoju kariery poza lokalne rynki • izoluje centralę od filii zagranicznych • kontrola i koordynacja filii może być trudna i kosztowna • menedżerowie lokalni nie mają możliwości rozwoju kariery poza filią • ograniczona możliwość zdobywania zagranicznego doświadczenia przez ludzi centrali

PODEJŚCIE	ZALETY	WADY
Geocentryczne	• efektywnie wykorzystuje potencjał personelu • ułatwia budowę silnej kultury organizacyjnej • koszty zatrudnienia menedżera spoza centrali mogą być niższe • bazuje się na kompetencjach międzynarodowych menedżerów	• mogą istnieć ograniczenia w polityce imigracyjnej kraju • kosztowne • należy zwrócić uwagę, czy narodowość menedżera nie będzie źle odbierana w kraju lokaty
Regiocentryczne	• menedżerowie zdobywają doświadczenie w różnych krajach regionu • możliwość rozwoju kariery w obrębie filii zlokalizowanych w danym regionie • lepsze rozeznanie regionalnych uwarunkowań zarządzania – regiony tworzone są często na bazie podobieństw	• ograniczenie rozwoju kariery menedżerów filii do regionu • niepełne wykorzystanie potencjału „regionalnych” menedżerów • zdobyte doświadczenie zagraniczne ogranicza się do wiedzy o regionie • mogą istnieć ograniczenia w krajach przy zatrudnianiu obcokrajowców

Źródło: opracowanie M. Rozkwitalskiej na podstawie pracy P. Dowlinga, *International Human Resource Management*, Cincinnati 1999.

Zawartość merytoryczna zalet i wad różnych podejść do polityki zatrudniania kadr kierowniczych w przedsiębiorstwach międzynarodowych wskazuje, że zasadnicze znaczenie ma wybór pomiędzy centralizacją procesu decyzyjnego w tym względzie na poziomie centrali a decentralizacją na poziomie regionalnym.

W pierwszym przypadku, w argumentacji za centralizacją podkreśla się, że prowadzi ona do⁵⁵:

- lepszej zgodności z celami i polityką całego przedsiębiorstwa,
- bardziej efektywnego wykorzystania zasobów firmy,
- uniknięcia dublowania działań i zasobów,
- skuteczniejszego zwalczania kryzysów lub opanowywania sytuacji wyjątkowych, ponieważ władza znajduje się tam, gdzie można podejmować podstawowe decyzje i śledzić ich realizację.

W argumentacji za decentralizacją wskazuje się, że prowadzi ona do:

- możliwości odciążania członków zarządu firmy od pewnych decyzji, które mogą podjąć inni,
- sytuacji, w której zdecentralizowane jednostki mogą działać elastyczniej i szybciej, zamiast odsyłać sprawę do centrali i czekać na jej decyzję,
- sytuacji, w której decentralizacja (przekazywanie odpowiedzialności) pozwala w większym stopniu na wykształcenie samodzielnych kadr kierowniczych i zdobywanie doświadczenia przez menedżerów na niższych szczeblach zarządzania; można to również traktować jako formę doskonalenia,
- możliwości kompleksowej oceny kadry kierowniczej, doskonalenia kadry kierowniczej szczebla regionalnego, albowiem sukces lub niepowodzenie menedżera zależą wyłącznie od niego, co ocenę jego zdolności i umiejętności czyni pełną i obiektywną.

Menedżer w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w jednostce, dywizji czy filii zagranicznej musi być szczególnie wrażliwy na otoczenie. Konsekwencje ludzkiej i finansowej porażki przedsięwzięcia międzynarodowego często są bardziej dotkliwe

⁵⁵ Zob.: W. Nasierowski, M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy – istota, przykłady*, CIM, Warszawa 2004, s. 11.

niż krajowego. Wynika to z większych ryzyk, na które narażone są przedsięwzięcia zagraniczne⁵⁶, a głównie:

- ryzyka finansowego (zmienność kursów walutowych),
- ryzyka politycznego (zmiana władzy w kraju goszczącym i zmiana warunków działalności firm zagranicznych),
- ryzyka bezpieczeństwa osobistego naczelných kadr kierowniczych (możliwość ataków terrorystycznych wynikających z przesłanek światopoglądowych, religijnych, itp.),
- potrzeby zmiany sposobu zarządzania zasobami ludzkimi wraz z „rozwojem i dojrzewaniem” firmy zagranicznej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w „firmie krajowej” i w „firmie zagranicznej” na pierwszy rzut oka nie powinno się zbyt różnić, bo pozornie dotyczy tej samej materii. Ale właśnie o „tę materię” chodzi, bo okazuje się ona zdecydowanie inna. Badacze i analitycy tego procesu zgodnie i zdecydowanie podkreślają, że wskazać można na szereg podstawowych kryteriów wyróżniających zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowym biznesie. Oto one⁵⁷:

1. Odmienność warunków otoczenia kulturowego, społecznego, ekonomicznego, prawnego i technologicznego, w jakich pracują menedżerowie na obcych rynkach. Wyższy stopień ryzyka oraz odmienność i większa złożoność celów ich działalności sprawiają, że pojawia się w zarządzaniu międzynarodowym pojęcie globalnego menedżera i zarazem dyskusja nad znaczeniem tego terminu we współczesnej gospodarce.

2. Bariery komunikacyjne w międzynarodowym zarządzaniu wynikają przede wszystkim z różnic kulturowych i językowych. Możliwości poprawy elastyczności międzynarodowej komunikacji polegają na uruchomieniu mechanizmów informacji zwrotnej między

⁵⁶ Pisze o tym T. Gołębiowski, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – analiza strategiczna*, PWN, Warszawa 2004.

⁵⁷ M.K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania...*, s. 158–159, piszą o tym także: J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości. Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków 2005; oraz S.Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kierowniczych*, WSPB, Kraków 2007, i in.

oddziałami zagranicznymi a centralą (przede wszystkim chodzi o informacje przekazywane osobiście i poprzez systemy informacyjne: raporty, plany, budżety), rozwinięciu elastyczności i współpracy w ramach struktur międzynarodowego przedsiębiorstwa oraz na rozbudowie systemu szkoleń językowych i międzykulturowych.

3. Źródłem rekrutacji menedżerów do pracy za granicą są obywatele kraju firmy macierzystej, obywatele kraju goszczącego, tzw. menedżerowie kultury lokalnej oraz obywatele krajów trzecich. W każdej z tych grup rekrutacja opiera się na innych motywacjach, przebiega w innym trybie i jest związana z innymi problemami.

4. Procedury selekcji pracowników do pracy za granicą, stosowane przez międzynarodowe firmy, opierają się na testach i/lub wywiadach. Za podstawowe kryteria uważa się:

- a) doświadczenie i wyniki uzyskane w pracy na rynkach krajowych i zagranicznych;
- b) gotowość podjęcia się działania za granicą i zaangażowania się na rzecz tych rynków;
- c) znajomość rynków zagranicznych;
- d) cechy osobowościowe kandydatów (cechy psychiczne i fizyczne, stan zdrowia);
- e) wiek, wykształcenie, znajomość języków;
- f) gotowość małżonków do wyjazdu i ich zdolności do aklimatyzacji w obcym kraju;
- g) zdolność do pracy w zespole i cechy przywódcze.

5. Rozważania na temat przywództwa w międzynarodowym zarządzaniu koncentrują się na porównaniach dotyczących sposobów oddziaływania przełożonych na podwładnych, akceptowanych w zależności od kultury kraju lub regionu. Przywództwo w kontekście międzynarodowym koncentruje się na rozwiązywaniu konfliktów pojawiających się na skutek prób – zachodzących najczęściej w strukturach zarządzania przedsiębiorstwa oraz przenoszenia koncepcji przywództwa z kultury kraju macierzystego do oddziałów zagranicznych.

6. Doskonalenie kadry menedżerskiej można rozpatrywać w powiązaniu z całościowym programem rozwoju organizacji firmy międzynarodowej. Szkolenie menedżerów związane jest z filozofią internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja firmy zakłada doskonalenie menedżerów – poszerzenie i pogłębienie ich kwalifikacji i postaw o wymiar międzynarodowy.

Oczywiście „skrótowy” wykaz kryteriów wyróżniających zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowym biznesie nie oddaje ogromu zagadnień i odmienności wielokulturowej, wieloczynnikowej tego zarządzania. Ale uświadamia niewątpliwie jego specyfikę i potrzebę zrozumienia jego istoty, a następnie konieczności ciągłego poszukiwania jak najlepszych sposobów podniesienia sprawności funkcjonowania całej jednostki, dywizji czy filii działającej na rynku zagranicznym.

Szczególną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie międzynarodowym odgrywają jednak tzw. globalni menedżerowie. Znaczą oni dużo więcej niż analizowane wcześniej cztery grupy kierownicze (kierownicy jednostek strategicznych, kierownicy jednostek krajowych lub regionalnych, kierownicy funkcjonalni i kierownicy specjalistyczni).

Globalni menedżerowie to najczęściej prezesi Zarządów przedsiębiorstw międzynarodowych, szefowie Rad Dyrektorów tych przedsiębiorstw, czyli absolutni top menedżerowie – wizjonerzy (J. Welch z General Electric, Y. Kawai z Komatsa, Goichi Morishita z Matsuhity, Percy Barnevik – prezes ABB [Asea Brown Borevi]) potrafiący „wydobywać” synergę i „współdziałanie” z kulturowej różnorodności, umiejący zrewolucjonizować firmę i stworzyć jej misję, dopasować firmę do otoczenia (precyzyjnie zrozumieć konsekwencje nowych trendów i wzorców w otoczeniu firmy), tchnąć w nią nowego ducha i wyprzedzić konkurentów (to wizja realizowana w skuteczny, a zarazem bardzo szybki sposób). Działalność na rynkach międzynarodowych to znakomite pole dla takich menedżerów⁵⁸.

⁵⁸ Globalni menedżerowie przez K. Obłój nazywani byli liderami transformacyjnymi. K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.

Wielu autorów piszących na temat zarządzania międzynarodowego zastanawia się nad funkcją i rolą globalnych menedżerów, cechami którymi powinni się odznaczać oraz sposobami ich selekcji, szkolenia czy motywowania. H. Ferguson dostrzega osiem ról globalnego menedżera⁵⁹:

1. Rolę globalnego planisty, która polega na formułowaniu międzynarodowych lub globalnych strategii oraz planów strategicznych. W praktyce chodzi tu oczywiście o kierowanie zespołami, które realizują te zadania.
2. Rolę globalnego motywatora, której istotą jest zapewnienie odpowiedniej motywacji wszystkich uczestników międzynarodowych przedsięwzięć. Wiadomo zaś, że motywacja jest silnie kulturowo i sytuacyjnie uwarunkowana.
3. Rolę globalnego operatora, czyli zarządzającego działalnością firmy w różnych krajach i na różnych rynkach oraz zapewniającego odpowiedni poziom koordynacji i uzgodnienia tych działań. Chodzi o doskonałość operacyjną w takich dziedzinach, jak produkcja, logistyka, zaopatrzenie.
4. Rolę globalnego koordynatora, która polega na właściwym zdefiniowaniu i zharmonizowaniu czasu realizacji określonych zadań w różnych miejscach globu (np. rozpoczęcia sprzedaży czy produkcji w konkretnych krajach).
5. Rolę globalnego komunikatora, której istotą jest przekazywanie zamierzonych treści i wywoływanie zamierzonych reakcji u różnych grup odbiorców tego przekazu na całym świecie.
6. Rolę globalnego badacza polegającą na „przeszukiwaniu” dostępnych na świecie zbiorów informacji w celu wynajdowania takich, które mogą okazać się użyteczne dla firmy. Szczególnie cenna jest identyfikacja i prawidłowa interpretacja słabych sygnałów niosących informacje o zjawiskach, trendach, wydarzeniach, które

⁵⁹ H. Ferguson, *Tomorrow's Global Executive*, Homewood, III, Irwin 1998, s. 39, cyt. za A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*

nie są jeszcze powszechnie rozpoznawane czy antycypowane przez konkurentów (np. pojawienie się nowych, niedostrzeganych wcześniej szans w postaci rynków, technologii, grup nabywców itp. lub też nieoczekiwanych przez innych zagrożeń).

7. Rolę architekta globalnego sieci kontaktów, która polega na nawiązywaniu, utrzymywaniu i wykorzystywaniu sieci globalnych powiązań i kontaktów zarówno osobistych, jak i instytucjonalnych. Ważną rolę odgrywają tu prywatne znajomości.

8. Rolę międzynarodowego negocjatora zdolnego do skutecznego prowadzenia międzynarodowych negocjacji.

Natomiast cechy skutecznego przywódcy – globalnego menedżera to:

- kosmopolityzm, czyli otwartość na różnice kulturowe i umiejętności współdziałania z ludźmi reprezentującymi odmienne wzorce zachowań, wartości, oczekiwania i potrzeby,
- uwrażliwienie na problemy kulturowe,
- zdolności adaptacyjne,
- ciągły głód poznawczy,
- tolerancja i otwartość,
- elastyczność,
- osiągnięcie synergii kulturowej.

Wydaje się, że najważniejszą cechą globalnych menedżerów w zakresie zarządzania ludźmi jest zdolność radzenia sobie z różnorodnością kulturową. Natomiast podstawową determinantą skutecznego przywództwa jest posiadanie tzw. inteligencji emocjonalnej⁶⁰, czyli świadomości stanów emocjonalnych, umiejętności „odczytywania” uczuć i potrzeb innych osób oraz zdol-

⁶⁰ Inteligencja emocjonalna w literaturze przedmiotu nazywana jest też inteligencją kulturową i oznacza zdolności adaptacji w zależności od odmiennych realiów kulturowych, dzięki umiejętności wyłapywania różnic kulturowych, ich właściwej interpretacji oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy dla przezwyciężania problemów wynikających z wielokulturowości. Z. Ronowicz, *Inteligencja kulturowa, czyli co powinien umieć menedżer XXI wieku*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 7.

ności do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z innymi ludźmi.

Tworzenie i funkcjonowanie międzynarodowych zespołów specjalistycznych, powoływanych do rozwiązywania problemów (proponowania rozwiązania), to chyba jeden z najważniejszych pomysłów usprawniających zarządzanie w ogóle, a wzmacniających zarządzanie zespołami ludzkimi w szczególności.

A.K. Koźmiński pisze:

działanie zespołów międzyfunkcyjnych (*cross-functional teams*) o wielonarodowym i wielokulturowym składzie, jest uważane za główny element zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach, w których struktury i procedury formalne tracą na znaczeniu ze względu na szybko zmieniające się wymogi konkurencji i konieczność stałych, elastycznych, szybkich i płynnych dostosowań. Dostosowania takie nie mogą być programowane na szczeblu naczelnego kierownictwa, ale muszą mieć charakter spontanicznych działań zespołów, odpowiedzialnych nie za realizację jakichkolwiek wyspecjalizowanych, cząstkowych funkcji (takich jak np. marketing czy produkcja), ale za ostateczny efekt istotny dla organizacji (firmy) jako całości. Takim efektem jest przyrost wartości u klienta i w firmie, czyli innymi słowy zadowolony klient, zadowoleni właściciele przedsiębiorstwa, zadowoleni pracownicy firmy⁶¹.

Zgodnie z definicją J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha:

zespół (*team*) to niewielka liczba osób o wzajemnie uzupełniających się umiejętnościach fachowych, decyzyjnych i międzyludzkich, zaangażowanych w realizację wspólnych celów i zadań. Zespoły charakteryzują się wspólnym podejściem do realizowanych zadań, czyli wspólnym pojmowaniem zarówno efektów, jak i sposobów dochodzenia do nich.

⁶¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, s. 199.

Każdy z członków zespołu czuje się odpowiedzialny wobec pozostałych⁶².

A.K. Koźmiński pisze dalej, że

zespoły międzyfunkcyjne działają na styku pomiędzy poszczególnymi elementami łańcucha wartości przedsiębiorstwa i pionami lub komórkami funkcjonalnymi. W skład tych zespołów wchodzi osoby związane poprzez kwalifikację i karierę, realizowaną w różnych krajach w ramach przedsiębiorstwa i w różnych komórkach organizacyjnych tego przedsiębiorstwa⁶³.

Czym różnią się zespoły międzyfunkcyjne od zwykłych grup pracowniczych umiejscowionych w formalnych (statutowych) komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa lub jego dywizjach, jednostkach czy filiach zagranicznych? J.R. Katzenbach i D.K. Smith wskazują na siedem takich podstawowych różnic (por. tab. 12)⁶⁴:

Tabela 12

Różnice między grupą pracowniczą a zespołem międzyfunkcyjnym

GRUPA PRACOWNICZA	ZESPÓŁ MIĘDZYFUNKCYJNY
Jednoosobowe przywództwo	Płynne przywództwo Role przywódcze odgrywane przez różne osoby w zależności od zadań

⁶² J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston Mass. 1999, s. 61.

⁶³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, s. 200.

⁶⁴ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The Wisdom...*, s. 69.

Tabela 12. (cd.)

GRUPA PRACOWNICZA	ZESPÓŁ MIĘDZYFUNKCJO- NALNY
Indywidualna odpowiedzialność wobec kierownika	Odpowiedzialność wzajemna członków zespołu wobec siebie
Cel działania grupy wynika z misji organizacji i jest przez nią narzucony	Zespół określa i osiąga swoje cele
Indywidualne efekty pracy	Zespołowe efekty pracy
Sprawnie zorganizowane spotkania i narady	Zespołowe formułowanie i rozwiązywanie problemów
Pośredni pomiar efektywności działania przez wpływ grupy na wyniki całej organizacji	Bezpośredni pomiar efektywności działania zespołu przez ocenę zespołowych efektów pracy
Dyskutuje, decyduje i zleca określonym pracownikom wykonanie określonych zadań	Dyskutuje, decyduje i wspólnie wykonuje określone zadania

Źródło: J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston Mass. 1999, s. 61.

W praktyce spotyka się wiele różnych rodzajów zespołów międzyfunkcyjnych⁶⁵:

- występują one na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej (na szczeblu naczelnego kierownictwa, na szczeblach średnich oraz na poziomie wykonawczym);
- łąnią nie tylko podziały funkcjonalne (w poziomie), ale także hierarchiczne (w pionie), co oznacza, że mogą do nich należeć osoby z różnych „pięter” hierarchicznych organizacji (dotyczy to zwłaszcza zespołów doradczych i projektowych);
- realizują różne zadania (doradcze, projektowe, kierownicze, wykonawcze, itp.);

⁶⁵ A.K. Koźmiński, *Nadrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 39.

- mogą mieć charakter mniej lub bardziej trwały, od powoływanych *ad hoc* do jednorazowej realizacji określonych zadań, po trwałe i zinstytucjonalizowane w ramach struktury formalnej;
- mogą mieć zarówno charakter formalny, jak i nieformalny.

Oczywiście przeważają zespoły „zadaniowe” i formalne, o najwyższym stopniu różnej wiedzy na dany, zadaniowy temat.

Powoływanie i tworzenie zespołów międzyfunkcyjnych uzmysłowiło top menedżerom i właścicielom, że przedsiębiorstwo to gra zespołowa. Pierwsi odkryli to Japończycy. Firmy takie, jak Canon czy Sharp zwyczajowo już prace nad tym samym projektem zlecają konkurencyjnym zespołom i proszą, by zaprojektować następcę aktualnie opracowywanego produktu.

Dziś działalność zespołowa to *de rigueur* właściwie wszędzie. By zachęcać do tego, przedsiębiorstwa projektują np. odpowiednie swoje siedziby. Członkom pracujących bez przerwy grup (zespołów), Sun Microsystems udostępnia pralnie i czyszczenie chemiczne. W jednym z budynków Forda znajduje się fryzjer, pralnia i kilka restauracji⁶⁶. Być może najcenniejszym aspektem tego zespołowego podejścia jest fakt, że likwiduje ono straty powstające w wyniku podziału firmy na podporządkowane różnym funkcjom „lenne państewka”. W starym systemie projektanci nie zwracali specjalnej uwagi na to, czy wymyślone przez nich artykuły da się wyprodukować. Fundamentalne błędy konstrukcyjne odkrywano dopiero w kilka miesięcy lub nawet lat od rozpoczęcia produkcji.

To także z tego powodu, gdy doszło do budowy modelu 777, Boeing powołał około 200 zespołów „projektowo-konstrukcyjnych”, zmuszając inżynierów i projektantów, by korzystali z tych samych komputerów. Dzięki temu nie tylko wcześniej wyłapano błędy, ale olbrzymia fabryka Boeinga stworzyła spójniejszą całość – „skończyły się czasy, kiedy specjaliści od klimatyzacji siedzieli w jednym kącie, w innym były finanse,

⁶⁶ Patrz J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2006, s. 149.

a jeszcze gdzie indziej produkcja, zauważył jeden z inżynierów firmy”⁶⁷.

Nawet jeśli firmy nie dzielą pracowników na zespoły, to i tak mogą ich zachęcić do mniej sformalizowanego zespołowego działania. Firma „Silicon Graphics” w swoich przestronnych stołówkach w centrum badań w Hongkongu, wywiesiła białe tablice, tak by pracownicy pisząc na nich, mogli w czasie przerwy na obiad wymieniać pomysły. W Anglii jeden z budynków Glaxo-Wellcome w Cambridge został zaprojektowany w taki sposób, by zmusić pracowników do rozmów; wszystkie odczynniki znajdują się we wspólnym magazynie; gazety i czasopisma trzymane są w pokojach, więc jeśli ktoś chce coś przeczytać, musi przyjść i poprosić o nie kolegę⁶⁸.

Wszyscy badacze zjawiska zespołów międzyfunkcyjnych zwracają uwagę na to, że zespoły muszą mieć wytyczone cele, a nawet czasami instrukcje, jak do nich dojść. Być może najbardziej przebadaną pod względem istoty i roli zespołów jest firma 3M, która w roku 2002 zarejestrowała 543 patenty i której oferta 60 tys. produktów zawiera wszystko – od papeterii do odblaskowych znaków drogowych. Firma ta zachęca pracowników, aby 30% swojego czasu pracy spędzali na opracowywaniu zespołowych pomysłów na nowe produkty. Ostatecznym celem 3M jest sytuacja, w której 10% dochodów pochodziłoby ze sprzedaży produktów, które „nie obchodziły jeszcze pierwszych urodzin”⁶⁹.

Można stwierdzić, że liderami w pracy zespołowej i w filozofii roli zespołów międzyfunkcyjnych w usprawnianiu pracy i projektowaniu nowych wyrobów są Japończycy. Umiejętność pracy zespołowej pozwala japońskim firmom korzystać ze spostrzeżeń ogółu zatrudnionych i daje pewność, że może to zaważyć na konkurencyjnej przewadze całego przedsiębiorstwa. Najważniejsze, to wiedzieć jak przekonać pracowników, by jak najwięcej czasu spędzali razem (w zespołach) zarówno na spotkaniach służbowych, jak i (co jest nowością), na spotkaniach prywatnych.

⁶⁷ *Ibidem*, s. 150.

⁶⁸ J.S. Brown, *Research That Reinvents the Corporation*, Boston 2003, s. 89.

⁶⁹ *Ibidem*, s. 91.

Firmy japońskie dzielą pracowników na zespoły, często spodziewając się, że więź koleżeńska przetrwa lata. Nowi rekruci, współpracując blisko z „mentorami” czy „liderami” zespołów, uczą się od nich na spotkaniach prywatnych dużo więcej niż na formalnych szkoleniach. Spotkania „przy drinku” po godzinach pracy czy na wspólnych wyjazdach za miasto, odgrywają istotną rolę w promowaniu prywatnych kontaktów. Niektóre firmy używają określenia „nomkomunikacja”, słowa pochodzącego od japońskiego określenia picia (nomu) i komunikacji⁷⁰. Honda i Canon często korzystają z formuły „obozów z burzą mózgów” – nieformalnych spotkań w wiejskich gospodach, na których zespoły opracowujące projekty (oraz każdy, kto chce wziąć w nich udział), pracują intensywnie nad projektem, ale piją też sake, jedzą wspólne posiłki, a nawet zażywają wspólnych kąpieli w gorących źródłach⁷¹. Takie zespołowe sesje korzystnie wpływają nie tylko na budowanie poczucia zaufania pracowników, ale również na pojawianie się błyskotliwych pomysłów. Właśnie na jednej z nich zespół Canona, głośniąc się na projektem minikserokopiarki, wpadł na pomysł rozwiązania problemu: co zrobić z kosztowną naprawą bębna? Pijąc piwo z puszki, zaczęto się zastanawiać, ile kosztuje wykonanie jednorazowej puszki. To z kolei zaowocowało pomysłem, by wyposażyć kserokopiarki w jednorazowy bęben w kształcie puszki.

Znany, ale bardzo pouczający zarówno praktycznie, jak i teoretycznie jest przykład zespołów międzyfunkcyjnych w japońskiej sieci przedsiębiorstw sogo shosha⁷². Oczywiście przykład sogo shosha uwzględnia działalność specjalistycznych firm japońskich

⁷⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*, Oxford 2004, s. 115.

⁷¹ *Ibidem*, s. 191–202.

⁷² Globalizacja powiązań handlowych Japonii jest w głównej mierze dziełem przedsiębiorstw handlowych sogo shosha. Najkrócej można je zdefiniować jako wielkie firmy pełniące szereg funkcji organizacyjno-kreacyjnych w sferze biznesu, dysponujące rozgałęzioną na całym świecie siecią infrastruktury informacyjnej i handlowej.

dla firm japońskich działających na rynkach zagranicznych. Firmy te występują w roli organizatorów i kreatorów biznesu międzynarodowego oraz sfer działalności skierowanych ku samym przedsiębiorstwom i grupom przedsiębiorstw, polegających na takim ich zorganizowaniu, takich zmianach ich wewnętrznej struktury i takim ukształtowaniu ich zewnętrznych powiązań, aby osiągnąć maksymalną skuteczność działań rynkowo-wymiennych.

Uzyskanie wymaganej jakości, mobilności i adaptatywności zespołów kadrowych w sogo shosha następuje w wyniku starannego doboru ludzi, poddania ich odpowiedniemu szkoleniu oraz zaprogramowania ścieżek karier zawodowych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w sogo shosha uwzględnia następujące elementy⁷³:

a) Podstawowa kadra (elita) korporacji formowana jest ze starannie dobranych, wykształconych, przeszkolonych według wewnętrzno-korporacyjnego systemu mężczyźni, identyfikujących swoje kariery życiowe z pracą w danej sogo shosha.

b) Kadra pomocnicza w większości złożona jest ze starannie dobranych, niekiedy wykształconych kobiet, których przywileje i możliwości kariery są nieporównywalnie niższe aniżeli mężczyźni, zwłaszcza tych zaliczanych do kadry podstawowej.

c) Rekrutacja pracowników do sogo shosha odbywa się wyłącznie z uniwersytetów o najwyższym poziomie. Wśród prywatnych firm w Japonii sogo shosha są najwyżej cenionym pracodawcą. W wyniku rekrutacji korporacja dąży do otrzymania możliwie jednorodnego „materiału ludzkiego”. Nowym elementem w procesie rekrutacji jest otwarcie karier w sogo shosha dla absolwentów uczelni o profilu technicznym, co ma wzmocnić możliwości angażowania się korporacji w projekty związane z transferem i rozwojem wysoko zaawansowanej techniki.

d) Nowo przyjęci pracownicy podlegają kilkutygodniowemu szkoleniu w korporacji. Celem szkolenia jest przyzwyczajenie

⁷³ Na podstawie M.K. Nowakowski, *Zarządzanie operacjami zagranicznymi przedsiębiorstw japońskich*, ZNZ PAN, Warszawa 1999, s. 18.

pracownika do pracy i życia w zespole oraz podporządkowanie jego osobowości wartościom naczelnym korporacji.

e) Rangi określają w korporacji dochody, przywileje dodatkowe oraz prestiż. Rangi należą do osób, a nie do stanowisk. Rangi nie mają ścisłego związku z zakresem wykonywanej pracy. Zwraca uwagę wysoki udział pracowników posiadających rangi kierownicze.

f) Ścieżka kariery początkującego pracownika polega na przesunięciach poziomych (co umożliwia pracownikowi poznanie pracy wszystkich pionów operacyjnych i sztabowych korporacji). Po osiągnięciu ściśle określonego minimum stażu możliwe są przesunięcia pionowe, po których następują ponownie przesunięcia poziome. Dzięki częstym zmianom miejsca pracy w ramach korporacji, pracownik poznaje całą firmę, a jednocześnie korporacja ma możliwość ściągnięcia wystarczającej liczby niezależnych opinii o pracowniku. Transfer pracowników umożliwiający im zdobycie doświadczenia i wykazanie się zdolnościami menedżerskimi obejmuje zarówno różne piony produktów, jak i różne funkcje. Transfer jest systemem awansowania i kariery w sogo shosha związanych z różnymi sposobami rotacji:

1. „Gwiazdy, które sprawdzają się we wszystkich funkcjach, na wszystkich stanowiskach” (*generalist stars*), tj. pracownicy wykazujący się zdolnościami myślenia strategicznego, największą pracowitością i największymi zdolnościami współpracy z przełożonymi, kolegami i podwładnymi. Rotacja tych pracowników jest najszybsza i najbardziej wszechstronna. Mają oni szansę dojścia do najwyższych stanowisk w korporacji.
2. „Specjaliści systemowi” (*system specialists*) zdobywający głęboką wiedzę i kontakty dzięki systemowi rotacji wewnątrz i na zewnątrz firmy. Tworzą oni trzon korporacji i akumulują wiedzę o operacjach handlowych w istniejących pionach produktów oraz o nowych przedsięwzięciach.
3. „Koordynatorzy peryferyjni” (*periphery controllers*) to menedżerowie, którzy krążą między centralą w Japonii a jej

oddziałami i afiliacjami zagranicznymi, koordynując działalność na poszczególnych rynkach lub w ramach poszczególnych pionów produktów. Ich rotacja jest ograniczona produktowo lub geograficznie.

4. „Menedżerowie o charakterze pomocniczym” (*staffers*) to pracownicy, którzy zostali odsunięci od funkcji podstawowych korporacji i są jakby „w drugiej linii”, wspomagając menedżerów „pierwszej linii”. Ich rotacja jest ograniczona i szanse awansu mniejsze.

5. „Menedżerowie o lokalnym zasięgu i administratorzy” (*locals and administrators*) to menedżerowie wyrotowani na rynki lokalne lub ściśle wyspecjalizowani w określonych funkcjach. Ta grupa podlega najmniejszej rotacji.

Menedżerowie ci tworzą z kolei zespoły specjalistyczne pracowników do określonych zadań. Struktury (budowa, skład) tych zespołów są elastyczne, co oznacza, że są one odpowiedzialne na zmienne uwarunkowania funkcjonowania „otoczenia” zagranicznego.

System szkolenia i wdrażania pracownika do pracy w zespole, a następnie

stopniowe, rozłożone czasami na lata pracy, zwiększanie jego odpowiedzialności za pracę i jej wyniki, możliwy jest poprzez gruntowe poznanie i zrozumienie wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania firmy i zespołów w firmie *sogo shoha* oraz zewnętrznych mechanizmów, potrzeb i uwarunkowań firm japońskich działających na rynkach zagranicznych⁷⁴.

Taki zespołowy system pracy angażuje grupę ludzi najlepiej przygotowanych do realizacji trudnych zadań, ale mających precyzyjnie określony proces kariery zawodowej. Wyklucza on rywalizację między członkami zespołu, co oznacza, że zespół zachowuje strukturę organiczną – zarówno w stosunkach formalnych,

⁷⁴ *Ibidem*, s. 21.

jak i nieformalnych, a to z kolei pozwala na stałe podnoszenie stopnia złożoności stawianych przed zespołami zadań.

Wydaje się jednak, że taki „typowy”, japoński przykład funkcjonowania pracy zespołowej i jej strukturalnej specyfiki jest niemożliwy do powtórzenia w innych kręgach kulturowych, choćby z uwagi na specyfikę kultury organizacyjnej pracy japońskich pracowników i japońskich przedsiębiorstw.

Wracając do zespołów międzyfunkcyjnych i zarządzania zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych i ich jednostkach, oddziałach, filiach – analitycy i badacze tego procesu formułują tzw. podstawowe warunki sukcesu zespołów międzyfunkcyjnych. Oto one⁷⁵:

1. Zespoły muszą mieć precyzyjnie określone zadania, których wykonanie uzależnione jest od nich samych, a poziom i jakość tego wykonania podlega precyzyjnemu pomiarowi i ocenie po wykonaniu zadania.

2. Zespoły w całości muszą uczestniczyć w formułowaniu tych zadań i akceptować je. Z drugiej jednak strony, kierownictwo naczelne – zlecające zadania zespołowi, powinno respektować opinię zespołu, nawet wtedy, gdy jest ona odmienna niż jego własna.

3. Uczestnictwo (praca) w zespole, to forma awansu poziomego. Jest ono traktowane jako ważne wydarzenie w karierze zawodowej jego członków. Wyniki pracy zespołu przyjmowane są jako wspólny sukces, bez oceny indywidualnego wkładu członków zespołu w ten sukces.

4. Uczestnicy zespołu powinni osiąść w najwyższym stopniu umiejętność porozumiewania się i współpracy ze sobą, „zapomnienia” o partykularnych interesach. Ponadto ważne jest to, że uczestnicy zespołu powinni być przygotowani do pełnienia w zespole różnych funkcji: przywódczych i wykonawczych. Oczywiście odgrywanie tych ról jest okresowe, zmienne w zależności od własnych specjalistycznych umiejętności i treści zadań realizowanych przez zespół. Członkowie

⁷⁵ Piszą o tym m.in. M. Kostera, *Zarządzanie personelem...*; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe...*

zespołu powinni przestrzegać norm kulturowych przyjętych w firmie.

5. Skład zespołu winien odzwierciedlać „mapę” tych części przedsiębiorstwa (firmy), które są związane z merytoryczną tematyką jego działania. Dotyczy to kwalifikacji uczestników, ich przynależności statutowej do różnych jednostek organizacyjnych, pionów, szczebli organizacyjnych, komórek organizacyjnych, różnych krajów, części świata, narodowości, itd. Pożądane w zespole są osoby „wielofunkcyjne”, z bogatą historią pracy w wielu jednostkach firmy, z szeroką gamą kwalifikacji (inżynieryjno-technicznych, prawnych, marketingowych), i o międzynarodowym doświadczeniu. Jest niepisaną praktyką, że w zespole powinny się znaleźć także (1, 2 osoby) ze sfery pozabiznesowej, np. filozof, fizyk, religioznawca, etyk, mikrobiolog czy genetyk. Takie osoby „wzbogacają” skład zespołu i rzucają nowe, pozbawione rutyny spojrzenie na szeroko rozumiany biznes.

Zarządzanie zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach krajowych jest procesem trudnym i złożonym. W przedsiębiorstwach międzynarodowych wielokulturowość zespołów ludzkich dodatkowo komplikuje podstawowe kwestie związane z realizacją zarządzania zespołami ludzkimi.

W powyższej części pracy skupiono się na dwu obszarach polityki personalnej realizowanej w przedsiębiorstwach międzynarodowych: top menedżerach i zespołach międzyfunkcjonalnych uznając, że te dwa aspekty są najbardziej charakterystyczne i najbardziej nośne dla zarządzania międzynarodowego, stanowiąc jego, jak ujmuje to A.K. Koźmiński, „najwyższą szkołę jazdy”⁷⁶.

Ponadto I. Hejduk i W. Grudzewski zwracają uwagę na tzw. koncepcję sustainability⁷⁷, oznaczającą utrzymywanie zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego i trwałego rozwoju, niezależnie od sytuacji w jego makrootoczeniu, polegającej na:

⁷⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, s. 204.

⁷⁷ I.K. Hejduk, W. Grudzewski, *W kierunku sustainability*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2012.

- długookresowej koncentracji na przyszłości,
- znajomości struktury sektora działania,
- znajomości uwarunkowań do prowadzenia działalności gospodarczej w danym kręgu kulturowym,
- umiejętności ustalania priorytetów,
- w miarę możliwości, eliminacji ryzyka.

Zdaniem autorów koncepcja ta ma duży wpływ na jakość zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Inny autor, Max Depree, sugeruje, że menedżerowie w przedsiębiorstwach międzynarodowych mogą się wiele nauczyć od kierowników orkiestr jazzowych, ponieważ przywództwo, podobne jak jazz, łączy trudno przewidywalną pewną przyszłość z talentami jednostek

kierownicy orkiestr jazzowych muszą wybrać muzykę, znaleźć właściwych muzyków i występować przed publicznością. Ale skutek występu zależy od wielu czynników – otoczenia, ludzi grających w orkiestrze, umiejętności dobrej gry solowej i zespołowej, dużej zależności kierownika od członków orkiestry, ale jednocześnie potrzeby lidera, aby jego ludzie grali dobrze⁷⁸.

Przywołana przez M. Depree metafora trafnie pokazuje podobieństwo orkiestry jazzowej do zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Wskazuje możliwości ruchów w różnych kierunkach, a równocześnie stwarza granice.

Zatem menedżerowie w przedsiębiorstwach międzynarodowych powinni rozwijać i szlifować swoje umiejętności w zakresie wizjonerstwa, inspiracji, stymulowania, trenowania, coachingu i tworzenia zespołów. Muszą być jednocześnie elastyczni i przekonani do uznawanych przez siebie wartości. Nade wszystko zaś muszą wykazywać sumienność i uczciwość w działaniu, bo to im zjednuje ludzi, a bez nich nic nie osiągną.

⁷⁸ M. Depree, *Leadership, Del Trade Paperbacks*, New York 2003, s. 9.

3.5.

Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach międzynarodowych – istota i elementy składowe rynku finansowego

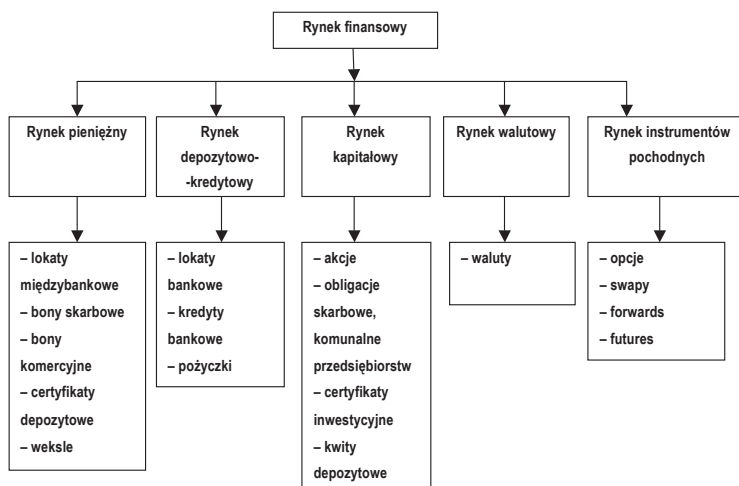
Podstawowymi podmiotami każdej gospodarki są gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa. W jej skład wchodzi także jednostki administracji centralnej oraz lokalnej, odpowiadające za realizację polityki gospodarczej, a także sfera usług niematerialnych, np. wojsko, nauka, kultura, służba zdrowia, która nie wytwarza bezpośrednio dochodu narodowego, ale partycypuje w wydatkach państwa. Suma decyzji wymienionych podmiotów wyznacza poziom produkcji dóbr i usług w gospodarce i jej całkowity dochód oraz wydatki. Ponadto na sytuację gospodarczą kraju wywierają wpływ podmioty zagraniczne, z którymi przedsiębiorstwa krajowe dokonują różnego rodzaju transakcji eksportowo-importowych. Pomiędzy wymienionymi wyżej podmiotami realizuje się szereg transakcji i występuje wiele wzajemnych powiązań.

Przedsiębiorstwa wytwarzające określone dobra i usługi oferują je gospodarstwom domowym, innym przedsiębiorstwom, jednostkom administracji oraz podmiotom zagranicznym, w zamian za co otrzymują dochody, z których płacą wynagrodzenie zatrudnionym pracownikom, podatki na rzecz państwa, a także ponoszą różne opłaty. Gospodarstwa domowe za pracę, wytworzone dobra i usługi otrzymują dochody, które następnie wydatkują na zakup innych dóbr i usług oraz na wymagane podatki. Osoby niepracujące uzyskują różnego rodzaju świadczenia, np. zasiłki, emerytury, renty, które też wydatkują na wyżej wymienione cele. Z kolei państwo z zebranych opłat i podatków finansuje sferę produkcji niematerialnej, wypłaca wynagrodzenia osobom zatrudnionym w sektorze publicznym, wypłaca świadczenia oraz ponosi wydatki na utrzymanie i rozwój infrastruktury państwa (drogi, szkoły, szpitale, itp.). Państwo spełnia także funkcję regulacyjną w gospodarce przez stwarzanie warunków aktywizujących działania podmiotów gospodarczych, a także wpływanie

na podaż pieniądza w gospodarce i prędkość jego obiegu. W ramach transakcji eksportowo-importowych podmioty krajowe sprzedają wyprodukowane przez siebie dobra i usługi oraz kupują w zamian dobra i usługi wytworzone przez przedsiębiorstwa zagraniczne.

Opisane wyżej transakcje kupna-sprzedaży łączą się z przechodzeniem pieniądza od kupujących do sprzedających. We współczesnej gospodarce ruch pieniądza między przedstawionymi podmiotami odbywa się poprzez rynek finansowy, który jest częścią składową gospodarki każdego kraju.

W literaturze przedmiotu rynkiem finansowym określa się „miejsce zawierania transakcji mających za przedmiot szeroko rozumiany kapitał finansowy”⁷⁹. Lepiej jest jednak powiedzieć, że rynek finansowy to ogół transakcji mających za przedmiot szeroko rozumiany kapitał, gdyż rynek nie musi mieć określonego miejsca, aby transakcje mogły być zawierane.



Rys. 9. Ogólna struktura rynku finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, PWN, Warszawa 2010

⁷⁹ M. Wypych, *Finanse i instrumenty finansowe*, Absolwent, Łódź 2001, s. 114.

Wydaje się, że najpełniejszą definicję rynku finansowego proponuje W. Dębski. Brzmi ona następująco: „rynek finansowy to ogół transakcji instrumentami finansowymi, będącymi instrumentami udzielenia kredytów krótko-, średnio- i długoterminowych”⁸⁰. Rynek finansowy ma swoją strukturę (por. rys. 9).

Dokonujące się transakcje na współczesnym rynku finansowym oraz wynikające z nich przepływy środków pieniężnych mają charakter zinstytucjonalizowany, co oznacza, że odbywają się za pośrednictwem określonych instytucji finansowych, które tworzą infrastrukturę tego rynku⁸¹.

3.5.1.

Specyfika zarządzania finansowego w przedsiębiorstwach międzynarodowych

To wyjaśnienie dotyczące funkcjonowania rynku finansowego w ogóle – może nieco zbyt długie – wydaje się jednak potrzebne do zrozumienia, że zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwach międzynarodowych musi być „wmontowane” w obowiązujące w świecie globalnym i w gospodarce danego kraju procedury i zasady działania rynku finansowego i jego elementów składowych, co oznacza, że przedsiębiorstwo nie może samodzielnie tworzyć reguł tego rynku i musi się im podporządkować.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa międzynarodowego jest niezwykle ważne dla stabilizacji i rozwoju tego przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym. Główne zadania przedsiębiorstwa międzynarodowego, w zakresie zarządzania finansowego, sprowadzić można do:

⁸⁰ W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, PWN, Warszawa 2010, s. 16.

⁸¹ Instytucje finansowe to podmioty prawa świadczące usługi związane z zawieraniem transakcji, których przedmiotem są instrumenty finansowe i utrzymanie ich w swoich aktywach. W. Dębski, *Rynek...*, s. 22.

1. Uzyskania rentowności i zyskowności przedsiębiorstwa

Zysk stwarza bazę dla rozwoju, a strata prowadzi do upadku. Powiększać zysk można drogą kosztową (przez obniżanie kosztów powiększamy zysk) oraz drogą dochodową (zysk powiększamy przez zwiększanie dochodów ze sprzedaży).

W przedsiębiorstwach międzynarodowych, obok rentowności i zyskowności, stosowany i używany do oceny i analizy kosztów jest miernik efektywności kosztowej. Efektywność kosztowa odnosi się do prób podejmowania przez przedsiębiorstwo produkcji możliwie najniższym kosztem.

Pojęcie to wiąże się ze zróżnicowaniem wielkości produkcji tak, aby przedsiębiorstwo mogło maksymalizować swoje zyski (upewniając się jednocześnie, że nie występuje nadpodaż produktu na rynku, równoległe obniżając jego cenę). Wytwórcy czy producenci, posiadający efektywność kosztową, starają się znaleźć równowagę pomiędzy najefektywniejszym kosztowo poziomem produkcji a faktycznym popytem na sam produkt. Jest to rodzaj efektywności ekonomicznej, który zmierza do zminimalizowania kosztów związanych z produkcją, przy jednoczesnym minimalizowaniu ceny sprzedaży produktów dla konsumentów lub dystrybutorów.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe, osiągając efektywność kosztową, mają znaczną przewagę – o ile potrafią zoptymalizować wielkość produkcji, obniżając jednocześnie koszty, a następnie zaopatrzyć swoje rynki zagraniczne w ilości możliwie najbliższe idealnemu poziomowi podaży, nie zalewając żadnego z nich swoimi produktami. Czyniąc tak, nie tylko maksymalizują swoją produkcję i minimalizują koszty, ale także maksymalizują zyski ze sprzedaży w różnych krajach.

Innym sposobem na ocenę i analizę kosztów są tzw. efekty nauki. Odnoszą się one do oszczędności kosztów, które osiąga przedsiębiorstwo międzynarodowe, poruszając się po „krzywej doświadczenia”. Kontynuując działalność i ucząc się przez własne doświadczenie, przedsiębiorstwa mogą dokonać znacznych oszczędności kosztów poprzez uproszczenie (usprawnienie) swoich procedur operacyjnych.

„Ekonomia lokalizacji” z kolei, to w zasadzie korzyści kosztowe, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo międzynarodowe poprzez działalność polegającą na budowaniu wartości w optymalnych lokalizacjach. W kontekście przedsiębiorstwa międzynarodowego „ekonomia lokalizacji” odnosi się do określonych krajów, które charakteryzują się szczególną mieszaniną wyposażenia w czynniki produkcji czyniące konkretną formę produkcji lub działalności biznesowej bardziej atrakcyjną w tym regionie niż w innych regionach świata. Oczywiście powinno to być połączone z własnymi unikalnymi aktywami przedsiębiorstwa międzynarodowego. Kombinacja tych dwóch aspektów, które w kontekście przedsiębiorstwa międzynarodowego obejmują optimum lokalizacji i unikalne – własne aktywa przedsiębiorstwa, pokazuje, że ogólna suma dwóch zbiorów przewag konkurencyjnych liczonych łącznie, to więcej niż suma tych przewag liczonych pojedynczo.

2. Zapewnienia płynności finansowej (zdolności płatniczej)

Płynność finansowa przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do terminowej regulacji (spłaty) bieżących zobowiązań finansowych. Brak płynności, tak jak nierentowność, grozi upadkiem. Płynność finansowa

zależy z jednej strony od umiejętności zarządzania zasobami finansowymi, zapasami (materiałów, wyrobów gotowych, produkcji niezakończonych, itp.) i należnościami, z drugiej zaś od źródeł zasilania finansowego firmy. Utrata płynności finansowej jest często źródłem upadku firmy⁸².

P.F. Drucker uważa że „rynek akcji coraz częściej szacuje wartość firm raczej według ich płynności, niż według ich dochodów”⁸³.

⁸² S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, s. 373.

⁸³ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, PWN, Warszawa 1998, s. 19.

3. Jak najkorzystniejszego pozyskiwania funduszy (kapitałów własnych i obcych), co określane jest mianem strategii struktury kapitałowej przedsiębiorstwa

Podstawowym kryterium są tu koszty pozyskania kapitału obcego i efektywność wykorzystania kapitałów własnych i obcych. W przypadku kapitałów własnych, źródłem ich pozyskania może być dodatkowa emisja akcji (udziałów), sprzedaż akcji (udziałów) własnościowych itp. Natomiast w przypadku kapitałów obcych ich źródłem może być zaciąganie długu przez emisję obligacji, zaciąganie kredytów bankowych i pożyczek, korzystanie z *leasingu* lub z *venture capital*. W zależności od źródła, pozyskanie kapitału może być droższe lub tańsze i z tego względu przy podejmowaniu decyzji w tym zakresie konieczne jest precyzyjne kalkulowanie kosztów finansowych, związanych z tym bądź innym źródłem pozyskania kapitału. Poza kosztami związanymi z korzystaniem z obcego kapitału, należy brać jeszcze pod uwagę wysokość ryzyka finansowego. Im większy jest udział kapitału obcego w przedsiębiorstwie, tym wyższy jest jego poziom ryzyka finansowego. Według J.C. Ricktiego ryzyko finansowe wynika z „decyzji kształtujących strukturę kapitałową przedsiębiorstwa i jest ono dodatkowym ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa związanym z zadłużeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa”⁸⁴.

W przypadku przedsiębiorstw, które prowadzą działalność gospodarczą w różnych krajach, oddziaływaniom ryzyka finansowego podlegają szczególnie zyski, wartości portfela aktywów i pasywów, kapitał akcyjny oraz przepływy gotówkowe. Ryzyko finansowe M. Rozkwitalska nazywa

niespodziewanymi zmianami wartości portfela aktywów i/ lub pasywów przedsiębiorstwa międzynarodowego powstające w wyniku: zmian wartości instrumentów finansowych wynikających z nieoczekiwanych ruchów kursów walutowych, stóp procentowych, cen towarów i akcji⁸⁵.

⁸⁴ J.C. Ricktie, *Analiza fundamentalna*, WIG Press, Warszawa 1997, s. 6.

⁸⁵ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 304.

Niezmierzalnie ważne i mające szczególne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych jest tzw. ryzyko walutowe, zwane także ryzykiem kursowym. Jest to możliwość

osiągania zysku lub poniesienia strat w rozliczeniach walutowych transakcji handlowych, lub operacji finansowych, w wyniku dewaluacji (np. polskie przedsiębiorstwa działające obecnie na rynku ukraińskim) lub rewaluacji waluty⁸⁶.

Ryzyko walutowe stanowi „miarę wrażliwości” przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa międzynarodowego na zmianę kursów walutowych. Przedsiębiorstwa walutowe podlegają ryzyku walutowemu, jeżeli mają aktywa i/lub zobowiązania wyrażone w walucie obcej (kraj goszczącego), które będą przeliczane na walutę kraju macierzystego lub – inaczej – na walutę kraju, w którym zarejestrowana jest siedziba główna przedsiębiorstwa bądź korporacji.

Do kłopotów w zarządzaniu finansowym i pozyskiwaniu funduszy zaliczyć trzeba jeszcze tzw. ryzyko ekonomiczne. Wiąże się ono z

utrzymującymi się różnicami kursów walut wpływających na konkurencyjność firmy na rynku światowym, np. wzrost wartości jena japońskiego w stosunku do dolara amerykańskiego obniża optymalność importu podzespołów z Japonii do USA i pogorszy sytuację konkurencyjną producentów wykorzystujących te podzespoły⁸⁷.

Oczywiście ryzyko ekonomiczne i jego wysokość powodują zmiany oczekiwanej (planowanej) wielkości przepływów pieniężnych w czasie X w wyniku odchylenia kursów walutowych

⁸⁶ M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy...*, s. 519.

⁸⁷ E.W. Davis, J. Pointon, *Finanse i firma*, PWE, Warszawa 2007, s. 317.

„w górę”, będących na ogół skutkiem zaburzeń w gospodarce kraju goszczącego, na które przedsiębiorstwo zagraniczne nie ma żadnego wpływu.

4. Jak najkorzystniejszej lokaty wolnych środków finansowych przedsiębiorstwa w celu uzyskania dochodów z tych lokat

Wykorzystywanie wolnych środków finansowych przedsiębiorstwa może odbywać się na różne sposoby:

- poprzez lokaty (na ogół terminowe) na kontach bankowych w różnych stopach oprocentowania,
- poprzez lokaty w papierach wartościowych: zakup papierów wartościowych, akcji, udziałów, obligacji, bonów pieniężnych firm,
- poprzez lokaty w inwestycjach rzeczowych (budowa nowych obiektów, inwestowanie w środki trwałe, itp.).

Wszystko to jest obarczone różnym poziomem zyskowności w czasie, jak i różnym poziomem ryzyka.

5. Racjonalnego dzielenia zysku

Przedmiotem podziału jest zysk netto⁸⁸. Dzieli się go na trzy części:

- dochód dla właścicieli (akcjonariuszy)/dywidenda⁸⁹,
- środki przeznaczone na rozwój i inwestycje w firmie,
- środki przeznaczone na tzw. kapitał zapasowy czy rezerwy firmy, z pomysłem, że środki te będą wykorzystane nie w roku bieżącym, ale po pewnym okresie.

⁸⁸ Tzn. zysk brutto z wszystkich rodzajów działalności przedsiębiorstwa, pomniejszony o należny państwu podatek dochodowy, chyba że przedsiębiorstwo zagraniczne na mocy decyzji władz kraju goszczącego jest zwolnione z tego podatku.

⁸⁹ Dywidenda to cena, jaką przedsiębiorstwo płaci wspólnikom (akcjonariuszom) za korzystanie z ich kapitałów.

Decyzje w sprawie podziału zysku podejmuje Zgromadzenie Wspólników (Akcjonariuszy) na walnym posiedzeniu.

Uogólniając analizowane wyżej zagadnienia można powiedzieć, że istota zarządzania finansami w przedsiębiorstwie międzynarodowym polega na pozyskiwaniu i racjonalnym wykorzystywaniu kapitałów (własnego i obcego), określeniu właściwej jego struktury, zarządzaniu przepływami finansowymi (gotówkowymi), alokacji środków na różne sfery działań przedsiębiorstwa i na właściwej polityce dywidend, czyli racjonalnego dzielenia zysku oraz przestrzeganiu zasad i reguł prawnych rynku finansowego.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa międzynarodowego to na pewno najtrudniejszy obszar zarządzania dla menedżerów finansowych, bo z jednej strony obarczeni są oni dużą niepewnością i ryzykiem, a z drugiej znacznymi szansami na stabilny rozwój przedsiębiorstwa.

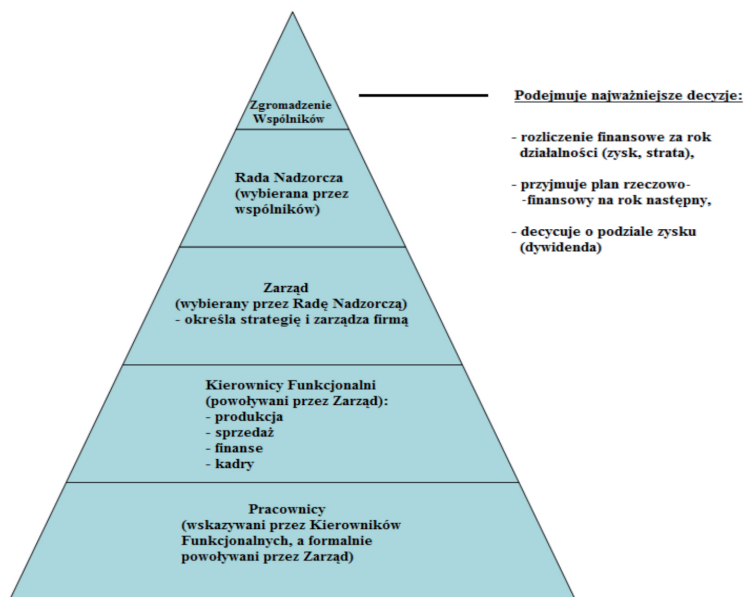
Oczywiste jest, że rola i znaczenie menedżerów finansowych w kontekście sprawności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych jest ogromna. Menedżerowie ds. finansowych uczestniczą aktywnie w definiowaniu strategii przedsiębiorstw. Globalizacja konkurencji wzmacnia ponadto potrzebę większej integracji między finansami a innymi funkcjami przedsiębiorstwa. Oceny i opinie zarządzających finansami wpływają na decyzje i postawy inwestorów na rynku kapitałowym. Ci gotowi są reagować na wszelkie sytuacje wykorzystanego i niewykorzystanego potencjału wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Kreują zarówno szanse, jak i zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstwa międzynarodowego⁹⁰.

⁹⁰ M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy...*, s. 319.

3.6.

Wybrane elementy nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwach międzynarodowych (*corporate governance*)

Nadzór korporacyjny definiowany jest w różny sposób. W najprostszej ujęciu rozumie się przezeń reguły, według których przedsiębiorstwa międzynarodowe (korporacje przedsiębiorstw) są zarządzane i kontrolowane. System statutowych (formalnych) organów władzy w spółkach akcyjnych (przedsiębiorstwa międzynarodowe to w zdecydowanej większości firmy o formie własności spółki akcyjnej) współtworzą trzy następujące organy: walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza, zarząd spółki. Ilustruje to rys. 10.



Rys. 10. Organy władzy w spółkach akcyjnych

Źródło: opracowanie własne

Ogólnie można przyjąć, że walne zgromadzenie jest organem stanowiącym spółki, rada nadzorcza organem kontrolnym, natomiast zarząd – organem wykonawczym.

Najwięcej kontrowersji budzi funkcjonowanie Rad Nadzorczych. W tradycyjnym ujęciu podstawowym zadaniem Rady Nadzorczej

jest stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Rada nadzorcza nie ma przy tym prawa do wydawania zarządowi jakichkolwiek poleceń, dotyczących prowadzenia spraw spółki. Do jej szczególnych obowiązków należy ocena sprawozdań finansowych w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, następnie ocena wniosków zarządu, dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty, a także składanie walnemu zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tych ocen⁹¹.

Rada Nadzorcza powołuje i odwołuje (bądź zawiesza w czynnościach) członków zarządu, ustalając najpierw ich liczbę, warunki pracy, zakres zadań i odpowiedzialność.

Trzeba zatem stwierdzić, że w tzw. tradycyjnym ujęciu (tradycyjnej koncepcji funkcjonowania) Rada Nadzorcza pełni dwie podstawowe funkcje – nadzorczą i stanowiącą.

Współcześnie lansowane jest tzw. ujęcie zmodyfikowane wskazujące, że aby Rady Nadzorcze mogły skutecznie funkcjonować (a szczególnie dotyczy to zapobiegania/diagnozowania oraz przewyższania sytuacji kryzysowych), konieczne jest poszerzenie uprawnień i kompetencji (czyli zakresu funkcji) pełnionych przez radę nadzorczą.

E. Gutenberg wskazuje na następujące funkcje Rady⁹²:

- 1) nadzorcza,
- 2) doradcza,

⁹¹ Pisze o tym m.in. J. Jeżak, *Rada Nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2010, s. 55.

⁹² E. Gutenberg, *Funktionswandel des Aufsichtsrats*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1980, H. XII.

- 3) decyzyjna,
- 4) współpracy i wymiany informacji,
- 5) koordynacyjna.

To istotne rozszerzenie funkcji Rady Nadzorczej, idące w kierunku jak najpełniejszego wykorzystania kwalifikacji, doświadczenia i umiejętności członków rad, czyli inaczej mówiąc ich potencjału intelektualnego. Szczególnie mocno akcentowane są takie nowe zadania dla Rad Nadzorczych, jak przygotowywanie corocznie własnej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej, rynkowej i organizacyjnej spółki, wskazywanie na potencjalne zagrożenia dla dotychczasowej pozycji spółki, sposoby zmniejszania siły ich wpływu. Rada Nadzorcza wybierana poprzez Zgromadzenie Wspólników jako reprezentant wszystkich akcjonariuszy, czyli dostarczycieli kapitału finansowego do spółki, powinna w pierwszym rzędzie analizować, oceniać wykorzystanie tego kapitału i przełożenie go (transformacja) na dodatnie wyniki ekonomiczno-finansowe spółki.

Jednocześnie – i jest to absolutnie jednoznacznie pojmowane – współczesne normy w rozumieniu istoty i funkcji rady stanowią, że powinna ona przedstawiać Zgromadzeniu Wspólników analizę tzw. wskaźników niefinansowych, takich jak cykl życia wyrobów, czyli inaczej stopień odnawiania produktów, zarządzanie talentami w firmie, rozwój systemów informatycznych i teleinformatycznych w firmie, systemów motywacyjnych i ich związków z jakością pracy, marketing relacji – czyli poziom współpracy z dostawcami, odbiorcami, kooperantami, z kluczowymi interesariuszami firmy. J. Jeżak stwierdza, że „dopiero połączenie wskaźników finansowych i niefinansowych może być podstawą do oceny zdrowia spółki przez radę nadzorczą”⁹³.

Bardzo interesujące, twórcze, oparte na badaniach praktycznych są koncepcje teoretyczno-modelowe na temat nadzoru korporacyjnego, konfrontowane z rzeczywistością gospodarczą. Zrodziły się one nie na gruncie zarządzania, lecz ekonomii instytucjonalnej, a zaliczane są do nich dwie teorie – teoria agencji

⁹³ J. Jeżak, *Rada...*, s. 62.

i teoria Stewarda. Generalnie chodzi o zachowania menedżerów wchodzących w skład Rad Nadzorczych i o rolę Rad Nadzorczych w stosunku do Zarządu przedsiębiorstw.

Tabela 13

Porównanie istoty teorii agencji i teorii Stewarda

W TEORII AGENCJI:	W TEORII STEWARDA:
1. Akcentuje się sprawny mechanizm nadzoru Rady wobec Zarządu (decyzje finansowe podejmowane przez Zarząd, powyżej pewnej umownej sumy – podpisuje Rada). 2. Rada stale kontroluje pracę Zarządu. 3. Zwraca się istotną uwagę na maksymalizację własnej użyteczności menedżerów Zarządu i akcjonariuszy, w imieniu których oni działają, czyli agenta i pryncypała. 4. Bazą teoretyczną filozofii teorii agencji jest teza „X” McGregora. 5. Rada Nadzorcza reprezentuje właścicieli i ma wobec nich zobowiązania. 6. Motywacja do pracy jest wyłącznie finansowa. 7. Posiadanie akcji przez menedżerów to koszty, które muszą przynieść dodatnie wyniki. 8. W podejmowaniu decyzji menedżerowie nie uwzględniają czynników sytuacyjnych, obowiązuje racjonalizm ekonomiczny.	1. Rada Nadzorcza ma uznanie i wiarygodność ze strony Zarządu. 2. Tworzenie relacji Rady z Zarządem odbywa się na bazie zaufania. 3. Bazą teoretyczną filozofii teorii Stewarda jest teoria „Y” McGregora. 4. Motywem podstawowym członków Zarządu jest czerpanie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy. 5. Wysoko cenione są zachowania proorganizacyjne. 6. Nie ma konfliktów między Zarządem a akcjonariuszami. 7. Zagadnienia finansowe w motywacji pracowniczej nie odgrywają zasadniczej roli. 8. Nie ma powodów, tzn. Rada nie ma powodów, do stosowania kosztownych sposobów motywowania, wystarczy satysfakcjonujące wynagrodzenie.

Źródło: opracowanie własne.

Zachowania menedżerów Zarządu w rozumieniu *teorii agencji* determinują potrzeby ekonomiczne (wynagrodzenie), a podstawowym zadaniem Rady Nadzorczej jest tu kontrola Zarządu. Natomiast zachowania menedżerów Zarządu w rozumieniu *teorii Stewarda* determinowane są przez potrzebę samorealizacji, a podstawowym zadaniem Rady nadzorczej jest wspieranie Zarządu.

Specyfikację najważniejszych zagadnień akcentowanych przez teorię agencji i teorię Stewarda zawiera tab. 13.

Porównanie czynników charakteryzujących teorię agencji i teorię Stewarda w „filozofii nadzoru” przedstawia tab. 14.

Tabela 14

Porównanie teorii agencji i teorii Stewarda w nadzorze korporacyjnym

KRYTERIA	TEORIA AGENCJI	TEORIA STEWARDA
Baza teoretyczna	ekonomia	psychologia i socjologia organizacji
Model człowieka	<i>homo economicus</i>	człowiek samorealizujący się
Zachowania	oportunizm	proorganizacyjne
Ogólne podejście do niepewności odnośnie do zachowań menedżerów	brak zaufania	zaufanie
Motywacja menedżerów	finansowa (materialna, zewnątrzna)	niefinansowa (wewnętrzna)
Relacja właściciel– menedżer	konflikt celów	zbieżność celów

Tabela 14. (cd.)

KRYTERIA	TEORIA AGENCJI	TEORIA STEWARDA
Typowe rekomendacje dla nadzoru korporacyjnego	– monitorowanie jako najważniejsza rola rady – niezależność dyrektorów – bodźce	– doradzanie jako najważniejsza rola rady – duże uprawnienia dla kierownictwa – stałe wynagrodzenie

Źródło: J. Grundei, *Are Managers Agents or Stewards of Their Principals? Logic, Critique Reconciliation of Two Conflicting Theories of Corporate Governance*, „Journal für Betriebswirtschaft” 2008, vol. 58, September, s. 143.

Wydaje się, że teoria Stewarda nie stanowi alternatywy dla teorii agencji, ale jej uzupełnienie. Można powiedzieć, że tak jak model finansowy przedsiębiorstwa jest powiązany z teorią agencji, tak model społeczny przedsiębiorstwa (będzie o nim mowa w punkcie 3.7 tej części pracy) bliski jest teorii Stewarda. Tak, jak mankamenty funkcjonowania Rad Nadzorczych (klasyczna koncepcja) spowodowały powstanie tzw. zmodyfikowanego ujęcia funkcjonowania rad, tak teorie (jeszcze teorie, a może już praktyka?) agencji i Stewarda mogą i powinny przyczynić się do nowego spojrzenia na funkcjonowanie Rad Nadzorczych w spółkach akcyjnych.

3.7.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych

Każda współcześnie funkcjonująca organizacja (przedsiębiorstwo) powinna

zadbać o to, aby być dobrze postrzeganą w otoczeniu swojego działania, by być organizacją jedyną i niepowtarzalną, a jednocześnie elastyczną i społecznie odpowiedzialną.

Powinna być postrzegana jako organizacja przyjazna ludziom i otoczeniu, oddziaływać korzystanie na społeczeństwo, w którym funkcjonuje, gdyż stanowi to dzisiaj niezwykle cenny dla niej kapitał i rozstrzyga o wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz przyczynia się do jej rynkowego sukcesu⁹⁴.

J. Penc pisze, że

działalność każdej organizacji (przedsiębiorstwa) musi się opierać na określonych standardach ekonomicznych i społecznych. Należy to rozumieć w taki sposób, że działania przedsiębiorstw powinny być zgodne z wymogami ekonomii, sprawności i elastyczności działania, ale jednocześnie powinny być uzupełniane społecznymi aspektami jego odpowiedzialności, bo dla społeczeństwa nie jest obojętne, kto w wyniku tych działań odniesie, lub kto powinien odnieść korzyść, a kto poniesie szkody⁹⁵.

G. Kołodko formułuje to jeszcze precyzyjniej wskazując, że

zanim odpowie się na pytanie co jest, a co nie jest opłacalne albo czy konkretne działanie jest, czy też nie jest efektywne, trzeba mieć świadomość, czemu i komu określone działanie czy przedsięwzięcie ma służyć⁹⁶.

Zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Corporate Social Responsibility – CSR) we współczesnym jej rozumieniu nie jest łatwe. Najogólniej jej istotę sprowadza się

⁹⁴ B. Kaczmarek, *Współczesne wyzwania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] idem, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Łódź 2013, s. 197.

⁹⁵ J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012, s. 341.

⁹⁶ G. Kołodko, *Dokąd zmierza świat, ekonomia polityczna przyszłości*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2013, s. 27.

do relacji pomiędzy działalnością przedsiębiorstw a potrzebami społeczeństwa. Potrzeby te odnosi się zazwyczaj do następujących zakresów: pracownicy przedsiębiorstwa, jego klienci i partnerzy biznesowi, społeczności lokalne i środowiska przyrodnicze. Działania społeczne na rzecz pracowników przedsiębiorstwa określa się odpowiedzialnością wewnętrzną, a odpowiedzialność w stosunku do stron pozostających poza ramami przedsiębiorstwa – odpowiedzialnością zewnętrzną⁹⁷.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest jedną z koncepcji współczesnego zarządzania, zgodnie z którą „przedsiębiorstwo powinno poczuwać się do odpowiedzialności wobec swoich interesariuszy i społeczeństwa za celowe i niecelowe skutki swoich działań”⁹⁸.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw współcześnie staje się znakiem

nowego gospodarczego porządku, polegającego na tym, że przedsiębiorstwo pozytywnie odpowiada na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które go tworzą, ma pewne zobowiązania społeczne, pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia⁹⁹.

M. Blanke i N. Gorynia-Pfeffe stwierdzają, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest koncepcją, według której „przedsiębiorstwa w swojej strategii działania dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy”¹⁰⁰.

⁹⁷ S. Sudoł, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – koncepcja i jej realizacja*, [w:] B. Kaczmarek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw...*, s. 21.

⁹⁸ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 234.

⁹⁹ H. Bloom, R. Calori, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 65.

¹⁰⁰ M. Blanke, N. Gorynia-Pfeffe, *CSR-Compendium*, RKW, Warszawa 2008, s. 17.

Reasumując można zatem stwierdzić, że nie sprecyzowano jeszcze jednoznacznie istoty i roli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale bez większego błędu trzeba uznać, że w rozumieniu CSR dominują trzy obszary: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Ilustruje to tab. 15.

Tabela 15

Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

EKONOMICZNY	SPOŁECZNY	EKOLOGICZNY
– Relacje z kontrahentami – Społecznie odpowiedzialne inwestycje – Prawa akcjonariuszy – Nadzór korporacyjny – Jawność i rzetelność informacji o działalności – Terminowa regulacja wszelkich zobowiązań – Dobra kondycja (wyniki ekonomiczno-finansowe)	– Rzetelna komunikacja z otoczeniem społecznym – Respektowanie praw człowieka i pracownika – Promowanie zachowań etycznych – Promowanie rozwoju społeczności lokalnej – Pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych – Dbanie o reputację i rozwój zawodowy pracowników	– Stosowanie przyjaznych środowisku naturalnemu technologii – Dyfuzja technologii – Inwestowanie w ochronę środowiska naturalnego

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że istotą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw¹⁰¹ jest sprzężenie zwrotne między obszarami CSR.

¹⁰¹ W literaturze ekonomicznej i w naukach o zarządzaniu termin *Corporate Social Responsibility* prezentowany jest także

Należy rozumieć to w ten sposób, że przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne nie rezygnuje oczywiście z zysku jako podstawy jego bytu ekonomicznego, ale równocześnie jest ono świadome tego, jak jego działalność wpływa na rynek i otoczenie, w którym działa.

Ponadto sprzężenie zwrotne oznacza, że owe wyżej wymienione obszary (CSR), lub, inaczej mówiąc, części składowe powodują, że przedsiębiorstwo to system (całość), a elementy (części) współprzyczyniają się (każda we właściwy sobie sposób), do powodzenia całości.

Społeczna odpowiedzialność firm nabiera szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach międzynarodowych ze względu na specyfikę ich działalności.

Na przedsiębiorstwo międzynarodowe (jego filię, dywizję, itp.) rozpoczynające działalność gospodarczą w danym obszarze (regionie, miejscu) kraju goszczącego (przyjmującego), „zwrócone są wszystkie oczy” społeczności lokalnej, a także władz administracyjnych, jako na coś nowego, nieznanego, a jednocześnie dającego szansę na lepsze życie. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa międzynarodowe, to szczególnego rodzaju „inwestycja społeczna”, powodująca wzrost aktywności społecznej ludzi, możliwości pracy i robienia kariery zawodowej, zwiększająca możliwości zagospodarowania i rozwoju danego terenu, powodująca wzrost rangi i znaczenia tego terenu w skali kraju itp. Ludzie wierzą, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jako nowa firma coś dla nich zrobi, da im szansę innego (nowego) życia, nowego rozwoju, łączności ze światem itd.¹⁰²

jako:

- stabilność korporacji (*corporate sustainability*),
- wiarygodność korporacji (*corporate accountability*),
- odpowiedzialność korporacji (*corporate responsibility*),
- obywatelstwo korporacyjne (*corporate citizenship*),
- zrównoważony rozwój (*sustainable development*),
- spójność korporacyjna (*corporate integrity*).

¹⁰² Pisze o tym D. Sugranyes, *Odpowiedzialność społeczna w okresie globalizacji*, „Społeczeństwo” 2002, nr 2.

Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo międzynarodowe¹⁰³:

- inwestuje w nabór miejscowych zasobów ludzkich, ich kształcenie i doskonalenie zawodowe,
- zarządza nimi w poszanowaniu zasad jednakowego traktowania i równych szans,
- stosuje tzw. zrównoważone z punktu widzenia środowiska naturalnego techniki i procedury procesów produkcyjnych,
- inwestuje w społeczność, w której działa, oddziałuje na społeczność lokalną wspierając inicjatywy lokalne (sponsoring),
- stosuje jasne normy etyczne przestrzegane przez wszystkich pracowników bez różnicy wieku, stanowiska i koloru skóry,
- buduje pozytywny wizerunek firmy, dba o jej reputację jako wartość w środowisku regionalnym,
- opracowuje i stosuje kodeksy etyczne – „kodeksy działań” w ramach statutów organizacyjnych przedsiębiorstw.

Ten ostatni punkt ma szerszy aspekt. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, a szczególnie ich centrale, starają się „tworzyć ogólne zasady funkcjonowania dla wszystkich przedsiębiorstw w danym kraju celem zapewnienia jednolitości i przejrzystości działania”¹⁰⁴.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe zobowiązane są do przestrzegania prawa kraju, w którym prowadzą działalność i respektowania norm międzynarodowych. Ale jednocześnie przedsiębiorstwa takie podlegają regulacjom prowadzonych działań na forum międzynarodowym. Oprócz ogólnych standardów zachowań na forum międzynarodowym opracowywane są również standardy postępowania w określonych branżach lub rodzajach

¹⁰³ Pisze o tym L.Z. Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, CJM, Warszawa 1996, s. 32.

¹⁰⁴ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, s. 236.

aktywności¹⁰⁵. Wymienić tu należy dokument pod nazwą *International Code of Conduct on the Distribution and Use of Pesticides*¹⁰⁶. Także organizacje niebiznesowe, o globalnym zakresie działania, tworzą projekty zasad opisujących standardy międzynarodowe społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Jako przykład takiej inicjatywy można podać opracowany przez Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), Social Accountability Standard SA8000, który dotyczy ogólnych warunków zatrudnienia i pracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Wymienione, a także inne organizacje pozarządowe o globalnym zasięgu działania „akceptują różnorodności” prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa międzynarodowe w różnych krajach, o różnej kulturze, uważa się je wręcz za „jeden z wymiarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a społecznie odpowiedzialne zachowanie jest warunkiem funkcjonowania w międzynarodowym otoczeniu”¹⁰⁷.

W ramach umów z lokalnymi (terenowymi) organami władzy, przedsiębiorstwa międzynarodowe bardzo często inwestują w infrastrukturę lokalną (drogi, parkingi, stacje benzynowe, centra handlowe), infrastrukturę budowlaną (własne budynki mieszkalne) i infrastrukturę miejską (komunikacja, transport), co znacząco i pozytywnie wpływa na system zewnętrznych relacji przedsiębiorstwa z bliskim otoczeniem. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych kojarzona jest w prosty sposób z tzw. wyższą kulturą gospodarowania, która jest nastawiona na współpracę, współdziałanie i pomoc innym, a nie na szkodenie im nieuczciwością w prowadzeniu działalności na rynku i konkurowanie z nimi. Swoistego rodzaju wyzwanie stanowi fakt, że na rynku międzynarodowym trzeba rozsądnie godzić ze sobą wymagania racjonalności ekonomicznej

¹⁰⁵ *The Social Responsibility of Transnational Corporations*, UN, UNCTAD, NG, Genewa 1999, s. 5–7.

¹⁰⁶ Międzynarodowy Kodeks Postępowania w Zakresie Dystrybucji i Stosowania Pesticydów.

¹⁰⁷ *Ibidem*, s. 9.

(rachunku ekonomicznego) ze społecznymi i ekologicznymi kryteriami (zasadami) gospodarowania.

Reasumując można powiedzieć, że CSR ma wiele wymiarów. Nie jest to zatem jeszcze zwarta i jednolita koncepcja współczesnego zarządzania, ale wielość różnych ujęć, które wskazują na potrzebę udziału (współudziału) przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych.

Nowoczesne zintegrowane podejście do strategii rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie tych działających na rynkach zagranicznych, powinno uwzględniać nie tylko rolę i znaczenie kapitału finansowego w tym rozwoju, ale również rolę i znaczenie kapitału społecznego – i to w sposób zrównoważony, bo jak pisze G. Kołodko

nie ma nic lepszego niż dbanie o dynamiczną równowagę pomiędzy różnymi formami kapitału – rzeczowego, finansowego i społecznego, ponieważ wszystkie one są niezbędne i żaden nie jest najważniejszy¹⁰⁸.

3.8.

Reasumpcja

Z prezentowanych w tej części książki (dotyczącej zarządzania międzynarodowego) rozważań i analiz, wynikają pewne wnioski:

1. Nie można skutecznie prowadzić operacji zagranicznych, jeżeli nie dysponuje się wiedzą na temat różnic w obszarze wartości, norm i zachowań charakterystycznych dla danego narodu. Rozumienie i szanowanie różnic pracowników na tle kulturowym jest konieczne do osiągnięcia sukcesu w biznesie międzynarodowym.

¹⁰⁸ G. Kołodko, *Świat na wyciągnięcie myśli*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2010, s. 121.

2. Wraz z pogłębianiem się procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa menedżerowie napotykają problem różnorodności. Jak pokazują doświadczenia wielu firm międzynarodowych, wielokulturowość może być atutem korzystnie wpływającym na zarządzanie procesami interpersonalnymi, ale i słabością, bo może prowadzić do konfliktów w tym obszarze. Konieczne jest zatem rozwijanie umiejętności zarządzania na styku kultur, co oznacza, że kadra menedżerska powinna posiadać „inteligencję kulturową”.

3. Z funkcjonowaniem na rynkach zagranicznych (międzynarodowych) wiąże się ryzyko większe niż w przypadku rynków krajowych. Menedżerowie zatem muszą nauczyć się podejmowania działań zabezpieczających prowadzenie operacji zagranicznych (możliwie w najwyższym stopniu) przed negatywnym wpływem na nie ryzyka.

4. Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym wiąże się także z problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Tylko społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa mają szanse na długofalowy i rentowny rozwój na rynkach międzynarodowych.

5. Przedsiębiorstwa międzynarodowe mają szczególną rolę do odegrania jako aktywni uczestnicy życia społeczności oraz tworzenia dobrobytu społecznego, nie tylko w kategoriach finansowych, struktury własności, struktur organizacyjnych czy asortymentu oferowanych wyrobów lub usług, ale także w kategoriach ich roli w społeczeństwie bądź w społecznościach regionalnych czy lokalnych.

4

PROCESY INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

4.1.

Wpływ internacjonalizacji na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw

Istnieje wiele podejść i definicji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Najbardziej znaną interpretacją znaczenia pojęcia struktury organizacyjnej jest definicja R.W. Griffina, pochodząca z kultowej w naukach o zarządzaniu książki pt. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Według tego autora struktura organizacyjna to

zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. [A także] Wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań¹.

Potocznie i praktycznie struktura organizacyjna jest rozumiana jako pewien układ (konfiguracja, ułożenie, dopasowanie) poszczególnych części organizacji do jej całości; to także proporcje pomiędzy stanowiskami administracyjnymi a produkcyjnymi, schematy organizacyjne, regulaminy, suma czynności i zadań na stanowisku.

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1996, s. 330.

Istnieje też wiele typów struktur organizacyjnych, jednakże ani w praktyce, ani w literaturze przedmiotu nie ma modelu, wytycznych czy też zasad, które określałyby konkretny i jedynie dobry typ struktury organizacyjnej dla przedsiębiorstwa międzynarodowego. Proces budowania struktury, jej udoskonalania i dopasowywania do potrzeb organizacji oraz do wymagań otoczenia jest złożony i ma charakter ustawiczny. Oznacza to, że struktury organizacyjne w praktyce są dynamiczne, a nie statyczne². Rodzaj struktury zależy nie tylko od typu organizacji bądź też otoczenia, w którym działają, ale także od wielu innych zmiennych, które w nauce określa się czynnikami strukturotwórczymi³. Do podstawowych czynników kształtujących strukturę zalicza się: wielkość organizacji, rodzaj prowadzonej działalności, posiadane zasoby (w tym ludzkie; ich liczbę i jakość), charakter i rodzaj otoczenia (np. lokalne, krajowe, międzynarodowe, globalne), stopień zaawansowania posiadanej technologii, siłę i rodzaj oraz wielkość konkurencji. Przeobrażenia strukturalno-organizacyjne następują zwykle pod wpływem zmian w otoczeniu oraz potrzeb wewnętrznych firmy, stąd mówi się o wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach strukturotwórczych⁴. W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych uwzględnić należy dodatkowo czynniki kulturowe (moda, religia, trendy, styl życia, przyzwyczajenia, *etc.*) i technologiczne (stan technologii, rodzaj technologii, sposób wykonania), jako zewnętrzne czynniki strukturotwórcze. Wszystkie czynniki pozostają we wzajemnej zależności, zmiana jednego z nich pociąga bowiem za sobą w okresach długich bądź krótkich

² B. Glinkowska, *Struktury organizacyjne w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Ogólnopolska Gazeta Finansowa” [GF sp. z o.o. Warszawa] 2013, nr 13 z 19 IX, s. 51.

³ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. II poszerzone, Wyd. Absolwent sp. z o.o., Łódź 1999, s. 91.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy...*, s. 329–333; B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy...*, s. 91–93; K. Macharzina, M.K. Welge (red.), *Handwörterbuch, Export und international Unternehmung*, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1989, s. 1564–1565.

zmianę kolejnego czynnika⁵. Zwykle dzieje się tak, że zewnętrzne czynniki strukturotwórcze wymuszają konieczność zmiany i regulacji wewnętrznych procesów dostosowawczych. Dla przykładu, pojawienie się w otoczeniu krajowym lub międzynarodowym nowej technologii będzie skutkowało niejednokrotnie dostosowaniem własnej technologii albo jej wymianą; ponadto zaistnieje potrzeba szkoleń ludzi, ich przesunięć na stanowiskach bądź zatrudnienia nowych. Ogromny wpływ na zmianę struktur (restrukturyzację) i ich dopasowanie do otoczenia wywiera rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych. Ten czynnik oddziałuje na sposób funkcjonowania i dostosowania przedsiębiorstwa do szeroko pojętego rynku. Nie bez znaczenia jest postawa przedsiębiorców i menedżerów, wiek przedsiębiorstwa czy jego wielkość. Przedsiębiorstwa, przechodząc przez niektóre fazy procesu internacjonalizacji i globalizacji, są zmuszone wciąż wykonywać czynności dostosowawcze, aby nie zostać wyeliminowanymi z rynku i móc się rozwijać. Wejście na każdy rynek zagraniczny wymaga nowych zadań, nowych czynności, a to z kolei pociąga za sobą zmiany stanowiskowe, personalne i organizacyjne. Niewielkie struktury zwykle się wtedy powiększają i przechodzą w inny rodzaj dopasowania strukturalnego, aż do takich, które są zorientowane globalnie⁶.

Zagraniczne otoczenie dla przedsiębiorstwa działającego poza granicami kraju wydaje się najważniejsze. Wiąże się z nim bardzo wiele różnych czynników zewnętrznych, np. polityka handlowa danego kraju, przepisy prawa, stosowane cła, taryfy, formalności. Jeżeli firma eksportuje towary czy produkty poza granice danego kraju, to niesprzyjające przepisy prawa lub restrykcyjna polityka handlowa danego kraju zagranicznego może stać się powodem do restrukturyzacji przedsiębiorstwa⁷ w taki sposób, aby na przy-

⁵ Zob.: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 211–212.

⁶ *Ibidem*, s. 213.

⁷ Ogólnie działania dostosowawcze, związane z wprowadzeniem wszelkiego typu zmian i ulepszeń, autorzy nazywają tu restrukturyzacją lub po prostu zmianą.

kład formę eksportu zastąpić otworzeniem oddziału produkcyjnego lub handlowego za granicą. To wymaga oczywiście zmiany dotychczasowych struktur i podejmowania długofalowych decyzji strategicznych. Podobne znaczenie dla organizacji będą miały rozmiary handlu zagranicznego, należące do wewnętrznych czynników strukturotwórczych. Jeżeli eksport odbywa się sporadycznie, to nie wymaga to tworzenia odrębnej organizacji. Podobnie jest w przypadku braku dużego zróżnicowania produktowego. Sprzedaż eksportowa prowadzona w sposób bezpośredni z przedsiębiorcą zagranicznym wymaga innej organizacji niż sprzedaż prowadzona poza granicami kraju za pomocą oddziału zagranicznego.

Poszukiwanie właściwej struktury organizacyjnej i właściwego sposobu zarządzania to problem i wyzwanie, z którymi wiele firm międzynarodowych ciągle się boryka. Często się zdarza, że struktura organizacyjna jest grupowana według produktów, klientów czy regionów. Wówczas zwykle mamy do czynienia ze strukturą dywizjonalną (ale raczej w przypadku przedsiębiorstw o co najmniej średniej wielkości). W praktyce mikro- i małe przedsiębiorstwa mają zwykle strukturę liniową. Struktura ta nie pozwala na szybkie reagowanie na rynku. Z drugiej strony jest ona zdeterminowana przede wszystkim małą liczbą osób zatrudnionych. W mikrofirmach trudno bowiem mówić o strukturach zespołowych. Organizacje większe, o strukturze macierzowej, których współrzędnymi (osiąmi) są np. linie produktowe i kraje funkcjonowania – mogą koordynować działania wewnątrz organizacji poprzez wyznaczanie zadań, dodatkowych czynności czy pełnienie różnych funkcji wewnętrznych. Wówczas wewnętrzna operacyjna działalność firmy jest scentralizowana w kraju macierzystym, a zarządzanie procesami (np. zarządzanie relacjami z klientami) realizowane jest poprzez strukturę macierzową. Przykładem tego typu rozwiązań strukturalnych są potężne firmy z branży farmaceutycznej czy tytoniowej.

Reasumując, nie ma rozwiązań modelowych i oczywistych, pomimo zaproponowania przez niektórych badaczy struktur międzynarodowych (konkretnie wielonarodowych,

międzynarodowych i globalnych)⁸. Nie ma uniwersalnych struktur organizacyjnych, gwarantujących przedsiębiorstwom międzynarodowym sukces, rozwój czy osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, tylko z uwagi na sam fakt ich istnienia. Przedsiębiorstwa o charakterze międzynarodowym zmuszone są uwzględniać charakter otoczenia nie tylko kraju macierzystego, ale także otoczenia krajów, z którymi współpracują (krajów goszczących). Stanowi to ogromne wyzwanie dla przedsiębiorców i menedżerów, i powoduje konieczność ciągłego dopasowywania struktur organizacyjnych do potrzeb otoczenia międzynarodowego oraz ciągłej ewolucji tych struktur. Oznaczać to może, że struktury sztywne, zhierarchizowane, o dominujących pionowych zależnościach, mogą – w przypadku firm międzynarodowych – być kompletnie niewydolne i nieprzydatne. Jednakże w przypadku przedsiębiorstw dokonujących sporadycznej sprzedaży w formie eksportu bezpośredniemu przedsiębiorcy zagranicznemu takie struktury mogą w zupełności wystarczyć, zwłaszcza jeżeli jest mała dywersyfikacja produktowa. Z pewnością jednak na znaczeniu będą zyskiwały poziome więzi współpracy. Menedżerowie i właściciele firm o charakterze międzynarodowym powinni zatem, zdaniem autorów niniejszego opracowania, skłaniać się ku tworzeniu elastycznych struktur o charakterze mieszanym, jak np. połączenie struktury macierzowej ze strukturą zadaniową czy też sieciową, a w części administracyjnej – strukturą liniową. Powinni wiedzieć, że nie ma stałych i doskonałych struktur organizacyjnych, istnieje więc potrzeba ciągłej ich modyfikacji, a największym wyzwaniem jest dla nich integracja i koordynacja pomiędzy krajami, w których działają.

Menedżerowie odgrywają w organizacjach różne role: są przywódcami, rozdzielającymi zasoby, rozwiązującymi problemy, upowszechniającymi, monitorującymi, koordynatorami, łącznikami i integratorami⁹. We współczesnych przedsiębior-

⁸ Ch.A. Bartlett, S. Goshal, *Internationale Unternehmensführung. Innovation, Globale Effizienz, Differenziertes Marketing*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1990, s. 140–151.

⁹ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy...*, s. 47–48.

stwach (w tym i przedsiębiorstwach międzynarodowych) rola koordynatora-integratora wydaje się najważniejsza. Taką opinię wyrazili też menedżerowie i właściciele badanych przez autorów przedsiębiorstw. Potrzeba koordynacji i integracji działań, czynności i funkcji wynika z faktu istnienia niezależnych wydziałów, oddziałów, filii, dywizji, grup roboczych, stanowisk, różnych kultur, zwyczajów i przyzwyczajzeń. Im większa jest potrzeba wzajemnego działania wymienionych wyżej elementów, tym większa jest rola menedżerów w zakresie ich koordynacji i integracji w całość organizacyjną. Wzajemna współzależność firm kooperujących ze sobą na różnych rynkach wymusza konieczność takiego skoordynowania struktur organizacyjnych każdej z nich, aby były one sprawne i ekonomiczne. Kryterium czasu jest bardzo ważne w kontekście kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, a kryterium rentowności jest czynnikiem decydującym dla decyzji firmy w odniesieniu do celu i formy działania. Menedżerowie w roli łącznika, spełniający funkcję koordynującą i integrującą, mają za zadanie scalanie poszczególnych elementów danej organizacji oraz organizacji jako całości, z innymi organizacjami działającymi na rynkach ponadnarodowych. Jest to niełatwe zadanie, związane ze swoistego rodzaju wyzwaniem stojącym przed współczesnymi menedżerami i właścicielami przedsiębiorstw międzynarodowych.

Zmiany w strukturach organizacyjnych funkcjonujących przedsiębiorstw następują zwykle powoli, chyba że mamy do czynienia z rewolucyjną restrukturyzacją. Trudno jest bowiem dokonać szybkiej i kompleksowej zmiany bez wywoływania sprzeciwu pracowników. Czasami może on być tak silny, że wręcz uniemożliwi właścicielowi czy menedżerowi wprowadzenie jakiegokolwiek zmiany. Ludzi do zmian należy starannie przygotować. Zmiana struktury organizacyjnej, również w kontekście internacjonalizacji firmy, może bowiem dla pracowników oznaczać zmianę stanowiska, zmianę zakresu czynności, obowiązków, zmianę charakteru pracy, zmianę lokalizacji, zmianę kolegów i koleżanek czy wręcz zwolnienie z pracy. Najtrudniej akceptowane są zmiany związane z przesunięciami pracowniczymi, zwolnieniami,

zmianą angażów, zmianą zakresu czynności i obowiązków, zmianą obszaru lub terytorium działania¹⁰.

Presja na uelastycznianie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, w tym także przedsiębiorstw międzynarodowych, będzie się nasilać. W przedsiębiorstwach dużych, funkcjonujących na zmiennych rynkach międzynarodowych, struktury o charakterze mechanistycznym (sztywnym: liniowa, sztabowo-liniowa, funkcjonalna¹¹) odchodzą praktycznie do lamusa. Wciąż jednak są najbardziej popularne w przedsiębiorstwach małych czy średnich.

Spśród badanych przez autorów przedsiębiorstw ponad połowa współdziała z zagranicą na zasadzie eksport-import i ma strukturę o charakterze liniowym, sztabowo-liniowym i zadaniowym. Takich przedsiębiorstw w Polsce jest oczywiście wiele. W tej sytuacji wprowadzenie struktury ponadnarodowej wydaje się mało racjonalne ekonomicznie czy wręcz nieuzasadnione. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw większych, współdziałających z zagranicą w sposób trwały, wykorzystanie atutów krajów, na terenie których działa dane przedsiębiorstwo, jest jak najbardziej zasadne. W tym przypadku mogą być wykorzystane struktury bardziej złożone, takie jak dywizjonalna, macierzowa, a nawet sieciowa. W przedsiębiorstwie takim, jak korporacja ABB lub Unilever, menedżerowie – dla przykładu – podlegają jednemu zwierzchnikowi w sprawach produkcji, a innemu w kwestiach funkcjonalnych lub regionalnych. Wykonane przez autorów badania pokazały, że przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych bądź współpracujące z zagranicą (wybrane w doborze celowym) mają niezbyt zróżnicowane struktury: liniowe, funkcjonalne, sztabowo-liniowe, zadaniowe. Zróżnicowanie wynika przede wszystkim z różnorodności prowadzonej działalności i z wielkości przedsiębiorstw. Struktury organizacyjne większości badanych przedsiębiorstw zawierają elementy dwóch–trzech typowych struktur, czyli mają charakter mieszany.

¹⁰ B. Glinkowska, *Struktury...*, s. 51.

¹¹ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy...*, s. 105.

Dokonując reasumpcji zauważmy, że istnieje wiele powodów restrukturyzacji firm. W badanych przedsiębiorstwach stwierdzono następujące wewnętrzne i zewnętrzne powody tego zabiegu (por. tab. 16):

Tabela 16

Wewnętrzne i zewnętrzne powody restrukturyzacji firm

PRZYCZYNY O CHARAKTERZE WEWNĘTRZNYM	PRZYCZYNY O CHARAKTERZE ZEWNĘTRZNYM
Wzrost kosztów wytwarzania produktów/usług	Wzrost konkurencyjności firmy
Nadmierna energo- i materiałochłonność produkcji	Chęć poszerzenia działalności na rynki zagraniczne
Zużycie moralne maszyn; zużycie technologiczne maszyn	Pojawienie się nowych technologii wytwarzania
Wyraźny spadek motywacji pracowniczej	Nasycenie rynku
Niedopasowanie struktur organizacyjnych do potrzeb (za dużo ludzi, za mało ludzi, brak odpowiednich kompetencji u pracowników, sztywność struktur itp.)	Zmiana przepisów prawa, wymuszająca nową organizację pracy
Poszerzenie oferty handlowej	Zmiana gustów i preferencji klientów
Chęć rozwoju firmy: oddziały, filie w Polsce i poza granicą	Wystąpienie kryzysu
Zmiana polityki gospodarczej firmy	Wystąpienie niżu demograficznego
Wejście do zarządu firm młodych członków rodzin (w drodze sukcesji)	Pojawiające się szanse w przepisach prawa na danym rynku zagranicznym
	Przebywający za granicą znajomy, przyjaciel, członek rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 16 zostały wymienione najczęściej przez menedżerów i właścicieli badanych firm wskazywane powody przeprowadzania restrukturyzacji w sektorze przedsiębiorstw małych i średnich¹². W każdym z analizowanych przypadków dał się zauważyć opór pracowniczy, o którym była mowa wyżej. Stwierdzono, że opór pozostaje w ścisłym związku ze stanem wiedzy o planowanej restrukturyzacji, mianowicie im więcej informacji i wiedzy mają pracownicy na temat sytuacji problemowej i proponowanych rozwiązań, tym opór jest mniejszy. Na siłę oporu wpływa też zakres restrukturyzacji i jej przedmiot. Do najważniejszych przyczyn oporu respondenci zaliczyli¹³:

- strach przed zwolnieniem;
- obawa, że nie podołają nowym obowiązkom;
- strach przed dołożeniem nowych obowiązków;
- obawa związana ze zmianą zespołów i konieczność przyzwyczajania się do nowych współpracowników;
- strach przed zwolnieniem z pracy kolegi;
- niepewność przyszłości;
- obawa przed obniżeniem zarobków;
- strach przed koniecznością podnoszenia kwalifikacji: szkolenia, kursy.

Pracownicy powinni od samego początku uczestniczyć w planowaniu restrukturyzacji. Powinni też być poinformowani o ewentualnych zagrożeniach i możliwym spadku

¹² Konfrontując informacje uzyskane w wyniku przeprowadzonych badań własnych z tymi, które można spotkać w literaturze, daje się zauważyć, że podobne są powody restrukturyzacji firm dużych.

¹³ Przebadanych zostało około 30 pracowników różnych szczebli i na różnych stanowiskach. Badania wykonano w latach 2012–2013, przy okazji przeprowadzania przez autorkę restrukturyzacji w kilku firmach należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Najczęściej restrukturyzacja dotyczyła rozwoju organizacji w związku z rozpoczęciem działalności importowej bądź eksportowej, ale także zmian systemów motywacyjnych i wprowadzenia nowej technologii lub nowych maszyn i urządzeń.

wydajności, zwłaszcza w pierwszej fazie po wprowadzeniu zmiany¹⁴. Brak informacji o zaplanowanych zmianach, o ich kierunkach, obszarze, zakresie, brak sprecyzowania uzasadnienia przyczyn restrukturyzacji powodują, że pracownicy czują się ignorowani, tym samym często spada ich motywacja i wydajność, a niejednokrotnie przygotowują się do stawiania oporu, wiążącego się z brakiem zaangażowania lub nawet z aktami sabotażu. Żadna zmiana nie jest prosta i przewidywalna, jednakże należy pamiętać, że jej przeprowadzenie jest często koniecznością, mającą zapewnić przetrwanie organizacji, jej rozwój czy wejście na rynki innych krajów. Powód restrukturyzacji jest determinantą jej rodzaju. Autorzy uczestnicząc w wielu restrukturyzacjach zauważyli istotne różnice pomiędzy rodzajem i zakresem zmian wprowadzanych w firmach, które działają lokalnie czy regionalnie, a tymi, które rozpoczynają działalność zagraniczną.

W przebadanych do tej pory firmach dała się zauważyć zmiana zakresu czynności i obowiązków tych pracowników, którzy byli odpowiedzialni za strategię, jakość, analizę rynku, kontakty z klientami krajowymi i zagranicznymi. Nastąpiła dogłębna analiza kompetencji pracowników w kierunku wyłonienia tzw. kluczowych pracowników potrzebnych do kontaktu z klientami zagranicznymi oraz niezbędnych w procesie tworzenia i przetwarzania dokumentacji i analizy danego rynku zagranicznego. Obsługa księgową i prawną stała się bardziej istotna niż w przypadku działalności wyłącznie krajowej. Zmiana zakresu obowiązków dotyczyła zatem najpierw wyłonienia osób, które miały się zająć badaniem przepisów prawa na rynku danego kraju goszczącego. Jednocześnie pracownicy firm zostali zweryfikowani pod kątem znajomości pożądanego języka. Pracownicy znający dany język biegle, w połączeniu z kompetencjami technicznymi, otrzymali status osób odpowiedzialnych za kontakt

¹⁴ O niewłaściwie przeprowadzonych restrukturyzacjach autorka pisała w: B. Glinkowska, *Restrukturyzacja w organizacji – konieczność i przyczyny sprzeciwu*, „Gazeta Finansowa” [Wyd. Gazeta Finansowa sp. z o.o., Warszawa] 11–17 X 2013.

z klientami lub kooperantami z danego kraju goszczącego. Kryterium znajomości języka, traktowane jako niezbędne, skonfrontowane zostało z innymi umiejętnościami, traktowanymi jako pożądane. Takim pożądanym kryterium była umiejętność nawiązywania i podtrzymywania relacji z ludźmi. Istotne więc stały się cechy osobowości danego pracownika. W procesie dokonywania zmian pomagała dobra znajomość własnych pracowników, która była tym lepsza, im mniejsze było przedsiębiorstwo, a kierownik posiadał cechy demokracji. W jednym z badanych przedsiębiorstw nie znaleziono w firmie osoby spełniającej wymogi według wyżej wymienionych kryteriów. Problem został rozwiązany poprzez zatrudnienie właściwej osoby spoza firmy (rekrutacja zewnętrzna). Dokonywanie transakcji zagranicznych wymaga znajomości odpowiednich przepisów prawa. W początkowej fazie, tzn. w fazie podejmowania decyzji związanych z wejściem na dany rynek zagraniczny, przedsiębiorcy albo menedżerowie korzystali zwykle z porad prawników spoza organizacji. Jednakże stopniowo przerzucano te zadania na własne działy finansowo-księgowe albo na zewnętrzne biura rachunkowe, z usług których firma korzystała. Rozpoznanie warunków prawnych było jednym z istotniejszych działań przed podjęciem współpracy z zagranicą. Po rozpoznaniu tychże, obowiązki monitorowania właściwości prawnych spadły w konsekwencji na działy księgowe albo na zewnętrzne firmy rachunkowe. W dwóch z analizowanych przypadków stwierdzono, że powstały działy współpracy z zagranicą. Duże znaczenie w procesie wyjścia firmy poza granice kraju ma jakość i innowacyjność produktów/usług. W związku z tym zmienia się znaczenie kontroli jakości, oczywiście w kierunku wzrostu jej rangi i dostosowania do wymagań konkretnego klienta. W analizowanych przypadkach nie utworzono nowych bądź odrębnych stanowisk w tym zakresie. Obowiązki z tym związane zostały przypisane działom marketingu i produkcji. Wytypowani pracownicy byli także (we współpracy z informatykami) odpowiedzialni za jakość i informacje na stronach internetowych firm. Wprowadzenie opisanych powyżej zmian wymagało też przebudowania systemów motywacyjnych firm. Przy ich

modyfikowaniu wystąpił znaczący opór pracowników. Szefowie badanych firm byli zmuszeni do prowadzenia indywidualnych rozmów z pracownikami. Sporym zmianom podlegały też części firm zajmujące się logistyką, dystrybucją i transportem. W większości przypadków (poza jednym, gdzie powstało nowe stanowisko zajmujące się logistyką) dokonano zmian restrukturyzacyjnych korzystając z własnych zasobów ludzkich i rzeczowych. Właściciele i menedżerowie najpierw dokonywali analizy istniejących zasobów w kwestii możliwości ich wykorzystania do współpracy z zagranicą, a następnie (przy ich braku) szukano ich na zewnątrz organizacji. Przeprowadzana (czy już przeprowadzona) w badanych firmach restrukturyzacja ma znamiona restrukturyzacji rozwojowej (twórczej), wiążącej się z chęcią rozwoju działalności poza granice kraju; restrukturyzacji dostosowawczej (adaptacyjnej), przeprowadzanej w organizacjach o malejących zyskach i malejących rynkach oraz restrukturyzacji antycypacyjnej, opartej na koncepcji benchmarkingu. Rodzaj restrukturyzacji (a tym samym jej nazwa) często zależy od jej powodów, a także od tego, że w jednej organizacji jest możliwe przeprowadzanie jednocześnie restrukturyzacji o różnych charakterach i przesłankach.

4.2.

Strategie i formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Forma zagranicznego zaangażowania firmy jest najlepszą jakościową miarą stopnia internacjonalizacji¹⁵. Z. Spyra zauważa, że jedną z ważniejszych cech charakteryzujących umiędzynarodowienie wielu polskich organizacji jest wykorzystanie różnorodnych form współpracy z międzynarodowymi sieciami

¹⁵ T. Gołębiowski, M.K. Witek-Hajduk, *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 2, s. 16.

handlowymi, głównie w obszarze tzw. marek własnych, z uwagi na fakt, że są one podstawowym „znakiem rozpoznawalnym” produktów¹⁶. Natomiast ważnym czynnikiem determinującym zachowanie marki i jej rozwój są aktywne działania sieci, związane z budową infrastruktury ułatwiającej dokonywanie zakupów danych produktów na rynkach międzynarodowych¹⁷. Sekwencja etapów internacjonalizacji przy współpracy z zagranicą, polegająca na oferowaniu przez polskie organizacje własnych produktów pod własną marką (tzw. marki własne) organizacjom zagranicznym będącym sieciami handlowymi, jest jedną z form procesu umiędzynarodowienia. Przedstawiono ją w tabeli 17.

Tabela 17

Etapy internacjonalizacji w produkcji marek własnych dla międzynarodowych sieci handlowych

ETAP	OPIS
Pierwszy	produkcja marek własnych dla sieci krajowych
Drugi	ze strony sieci dla „sprawdzonych” producentów pojawia się sugestia związana z możliwością obecności marki własnej sieci na kilku rynkach krajowych, np. w krajach Europy Środkowej (podobnych kulturowo i strategicznie)

¹⁶ Z. Spyra, *Strategie ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw jako dostawców marek własnych dla międzynarodowych sieci handlowych*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach” [Wyd. UE, Katowice], 2012, s. 209, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/SE_116.pdf [odczyt: 24 VIII 2014].

¹⁷ Zob.: K. Lincoln, L. Thomassen, *Marka prywatna. Jak przekształcić zagrożenia w szansę dla detalisty i producenta*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 26–29.

Tabela 17. (cd.)

ETAP	OPIS
Trzeci	wzrost zainteresowania producentów umiędzynarodowieniem, poszukiwanie informacji związanych z przygotowaniem zaangażowania firmy do procesu umiędzynarodowienia (np. uzyskanie odpowiednich certyfikowanych systemów jakościowych)
Czwarty	rozpoczęcie dostarczania produktów opatrzonych markami własnymi sieci na rynki zagraniczne, także nabywanie wiedzy o otoczeniu międzynarodowym; budowanie w przyszłości własnej orientacji międzynarodowej
Piąty	zwiększanie zaangażowania międzynarodowego, aż do pełnej internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 109–110.

Powszechnie uznaje się, że wejście na rynek danego kraju goszczącego za pośrednictwem sieci handlowych w efekcie produkcji marek własnych (jednej albo dwóch), jest tylko jedną z form procesu internacjonalizacji. W praktyce firmy wykorzystują zróżnicowane formy umiędzynarodowienia, np. eksport, fuzje, przejęcia, import czy na przykład bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które są w zasadzie jednym z ostatnich etapów procesu internacjonalizacji (np. Maspex czy Mokate¹⁸). Jeżeli firmy nie mają w swoim portfelu marek własnych oraz takich, które w ich opinii nie mają odpowiednich zasobów, aby wykreować własne silne marki, mają ułatwiony proces produkcji dla sieci, co jest postrzegane jako szansa na rozwój i przetrwanie firmy¹⁹. Przykła-

¹⁸ Nadwyżki zdolności produkcyjnych tych firm były podstawową przesłanką decyzji o podjęciu produkcji marek własnych. Zob. Z. Spyra, *Strategie...*, s. 213.

¹⁹ *Ibidem*, s. 213.

dami firm krajowych, które skoncentrowały się na wytwarzaniu produktów opatrzonych markami detalistów, są na przykład: Kirlargo, Betasoap, Galaxia, ZPC Otmuchów)²⁰. Wymienione powyżej formy i strategie internacjonalizacji są charakterystyczne raczej dla firm większych: średnich i dużych przedsiębiorstw (np. Tesco, Konspol).

W przypadku firm z sektora MSP najczęściej spotykanym i najbardziej tradycyjnym sposobem wejścia na rynki zagraniczne jest jednak eksport. Wiele firm rozpoczyna swoją działalność zagraniczną od eksportu. Głównym kryterium stosowania przez firmy eksportu jest rentowność. Powodem podejmowania eksportu może być też chęć rozwoju działalności, nadmierna konkurencja w danym kraju, skutkująca nasyconiem się rynku, a często niemożnością pokonania zbyt wysokich barier. Badania wykonane przez J.A. Wolffa i T.L. Petta pokazują jednakże, że to nie wielkość przedsiębiorstwa czy dostępnych zasobów, ale rodzaj tych zasobów jest determinantą sposobu rywalizacji i działań konkurencyjnych. Przychylają się przy tym do stwierdzenia, że właśnie eksport jest najczęściej stosowaną formą (instrumentem) internacjonalizacji firm²¹. Większość firm małych i średnich zaczyna zwykle od eksportu organizowanego najpierw sporadycznie, potem zazwyczaj w sposób ciągły i zorganizowany. Często pojawia się wówczas w dalszej kolejności potrzeba tworzenia na danych rynkach przedstawicielstw handlowych albo własnych punktów serwisowych. Kolejnym etapem procesu internacjonalizacji jawi się opanowanie systemu dystrybucji zagranicznej. Małe i średnie firmy, na drodze do umiędzynaradawiania, napotykały zwykle o wiele więcej przeciwności niż duże. Przyczyną takiego stanu rzeczy są przede wszystkim niewielkie zasoby finansowe firm i mała ich mobilność. Pomimo to, z roku na rok obroty

²⁰ *Ibidem*.

²¹ J.A. Wolff, T.L. Pett, *Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance*, „Journal of Small Business Management”, April 2000, t. 38, No 2.

towarowe polskich firm w zakresie eksportu i importu rosła (tab. 18).

Tabela 18
Obroty towarowe Polski według kontynentów w okresie I–XII 2011 i w bazowym roku 2010 (w mln euro)

KRAJ	2011		2010		UDZIAŁ (W %) W:	
	EKS- PORT	IMPORT	EKS- PORT	IMPORT	EKSPOR- CIE	IMPORTY
Polska	135 754,4	150 456,3	120 373,1	134 188,4	100,00	100,00
Europa	121 454,9	114 612,8	108 210,2	99 124,5	89,47	76,18
Azja	7 910,8	27 588,5	6 503,6	27 116,9	5,83	18,34
Afryka	1 315,7	1 187,4	1 357,8	1 040,5	0,97	0,79
Ameryka Płn.	3 251,0	3 652,8	2 892,0	3 800,6	2,39	2,43
Ameryka Płd.-Śr.	1 322,7	2 596,5	972,0	2 233,7	0,97	1,73
Australia i Oceania	419,9	356,4	369,0	369,6	0,31	0,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki, http://www.mg.gov.pl/files/upload/8437/Syntetyczna_inf_rok_2011_wstepna_inf.pdf [odczyt: 30 VII 2014].

Jak wynika z danych zawartych w powyższej tabeli, w roku 2011 zarówno eksport, jak i import były wyższe niż w roku 2010. Tendencja ta dotyczy większości kontynentów (poza kontynentem afrykańskim) w zakresie eksportu. Największe obroty

odnotowuje się oczywiście z Unią Europejską. Analizując szczegółowo stan wymiany towarowej z UE w okresie styczeń–grudzień 2011 r. można zauważyć, że największy jej zakres dotyczy wyrobów przemysłu maszynowego (41 770,0 mln euro – eksport; 32 060,1 mln euro – import), kolejno: wyroby przemysłu chemicznego (14 178,9 mln euro – eksport; 20 696,4 mln euro – import); wyroby metalurgiczne (12 911,0 mln euro – eksport; 12 419,2 mln euro – import); artykuły rolno-spożywcze (11 781,9 mln euro – eksport; 8685,9 mln euro – import). Obroty wyrobami przemysłu drzewno-papierniczego oscylują w okolicach 5000,0 mln euro, kolejno: wyrobami przemysłu lekkiego (4000,0 mln euro), wyrobami ceramicznymi (2500,0 mln euro), skórą (400,0 mln euro), do tego dochodzą pozostałe artykuły²². Z danych zamieszczonych na stronach Ministerstwa Gospodarki wynikają kolejne refleksje dotyczące obrotów towarowych z wybranymi krajami w okresie styczeń–grudzień 2011 r. Mianowicie największe są obroty zarówno w eksporcie, jak i w imporcie z Niemcami, w stosunku do roku 2010 wykazały tendencję wzrostową (35 393,6 mln euro eksport; 33 528,1 mln euro import); kolejno z Wielką Brytanią, Republiką Czeską, Francją (eksport na poziomie (8500,0 mln euro); dalej z Włochami, Rosją, Holandią. Natomiast z Irlandią, RPA i Indiami zakres obrotów w zakresie importu w stosunku do czołówki jest marginalny i wynosi po około 350,0 mln euro. Dół tabeli, z poziomem po około 10,0 mln euro w zakresie eksportu, zajmują takie kraje, jak Ekwador, Czarnogóra, Kuba²³.

W wielu przypadkach międzynarodowa działalność firm kończy się na współpracy eksportowej lub importowej. Eksport jest związany z rynkiem zbytu, import natomiast jest najczęściej stosowany przez firmy produkcyjne, poszukujące tańszych lub lepszych surowców, materiałów, komponentów za granicą kraju.

²² Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski, 2011 rok, dane wstępne w mln euro. Ministerstwo Gospodarki. Departament Analiz i Prognoz. MG na podstawie danych MF i GUS, Warszawa, luty 2012 r., http://www.mg.gov.pl/files/upload/8437/Syntetyczna_inf_rok_2011_wstepna_inf.pdf [odczyt: 23 VIII 2014].

²³ *Ibidem*.

Poszczególne formy i sposoby internacjonalizacji firm (na przykład te zaproponowane przez J. Rymarczyka²⁴) można analizować zarówno z perspektywy kraju macierzystego, jak i z perspektywy kraju goszczącego. Wiążą się one przede wszystkim z czynnymi formami zaangażowania, do których należy eksport czy udzielenie licencji. Czasem jest to też forma bierna powiązana na przykład z poszukiwaniem zasobów poza granicami kraju (import). Nieraz bierna forma zaangażowania przechodzi w formę czynną, na przykład import danej maszyny czy technologii może skutkować eksportem wyprodukowanych dzięki temu produktów²⁵.

Analizy dokonane przez T. Gołębiowskiego i M.K. Witek-Hajduk dowodzą, że formom zaangażowania polskich firm (głównie produkcyjnych) za granicą odpowiada przede wszystkim model uppsalski, polegający na pewnej sekwencji, ale też nieregularności w drodze do internacjonalizacji²⁶. Przedsiębiorstwa rozpoczynają często swą działalność zagraniczną od sporadycznego eksportu, poprzez eksport regularny, wykonywany przez niezależnych pośredników, kooperacyjne formy, aż po stworzenie własnego oddziału handlowego lub produkcyjnego za granicą²⁷.

Inne badania pokazują, że firmy najczęściej angażują się w proces umiędzynarodowienia poprzez proste formy internacjonalizacji. Rzadko są zainteresowane formami złożonymi, do których zalicza się alians strategiczny, *joint ventures* czy utworzenie zakładu produkcyjnego poza granicami kraju²⁸. Zaawansowanymi formami internacjonalizacji jest tworzenie sieci i klastrów gospodarczych²⁹. Kolejne badania przeprowa-

²⁴ Autorzy opisali je w części I niniejszego opracowania.

²⁵ T. Gołębiowski, M.K. Witek-Hajduk, *Formy...*, s. 17.

²⁶ *Ibidem*, s. 18.

²⁷ Opisano w I rozdziale niniejszego opracowania.

²⁸ M. Nowakowski, M. Stawicka, M.K. Witek-Hajduk, *Analiza otoczenia zewnętrznego dokonywana w polskich przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym, raport z badań* (niepublikowany), SGH, Warszawa 2005.

²⁹ Zob.: M. Ślepko, *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*, Wyd. I, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.

dzzone przez N. Daszkiewicz na grupie największych polskich eksporterów dowodzą również, że dominującą formą zaangażowania firm na rynkach zagranicznych jest eksport bezpośredni³⁰ (90% wskazań) oraz eksport pośredni³¹ (59%). Natomiast 30% badanych firm utworzyło za granicą oddział albo filię, tylko zaś 14% miało na rynku zagranicznym własne zakłady produkcyjne (dotyczy to głównie firm produkcyjnych)³². Zaledwie 44% badanych firm z udziałem kapitału zagranicznego i tylko 35% firm bez udziału takiego kapitału prowadzi poza granicami kraju własne oddziały i filie. Podobne wnioski zostały wyciągnięte w trakcie badań przeprowadzonych przez KGHM na próbie 65 przedsiębiorstw przemysłowych z przewagą kapitału polskiego (54% badanych firm). Pozostałe 46% firm cechuje się internacjonalizacją w postaci takich form, jak *joint ventures*, alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, licencje, własne oddziały/filie³³.

Badania przeprowadzone przez autorów niniejszego opracowania pokrywają się w swej logice z tymi, które wykonane zostały przez Krajową Izbę Gospodarczą. W trakcie owych badań aż 74,5% firm stwierdziło, że przez najbliższe pięć lat nie zamierza przenosić działalności (w całości lub w części), ani podejmować nowych inwestycji zagranicznych. Zaledwie 6,6% badanych rozważało taką możliwość w związku z terytorium UE, natomiast 7,4% myślało o przeniesieniu części lub całości działalności

³⁰ Stosowany zwykle w eksporcie dóbr inwestycyjnych. Jest tu bezpośredni kontakt z klientem; wymagany jest własny dział eksportu, własny serwis, własny magazyn wysyłkowy; wymagana jest dobra znajomość danego rynku zagranicznego.

³¹ Jest to sprzedaż w kraju do dystrybutora poprzez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Wymagane są doświadczenia rynkowe pośredników. Charakterystyczny dla firm średnich i mniejszych, przy braku regularności w dostawach. Mniej ryzykowny z uwagi na mniejsze angażowanie kapitału niż w przypadku eksportu bezpośredniego.

³² M. Nowakowski, M. Stawicka, M.K. Witek-Hajduk, *Analiza...*

³³ *Ibidem*.

za granicę, ale głównie na terytorium UE (11,4% rozważało to samo, tylko poza UE)³⁴.

Na podstawie badań wykonanych przez B. Mikołajczyk, dotyczących strategii polskich przedsiębiorstw (bez badań form internacjonalizacji), można dostrzec następujące prawidłowości:

- preferowaną postawą polskich firm na rynku zagranicznym jest prowadzenie walki konkurencyjnej, czyli zachowanie oparte na konfrontacji;
- firmy z sektora MSP przy rozpoczynaniu współpracy zagranicznej preferują współpracę kooperacyjną z firmami z tego samego sektora³⁵.

Od momentu, gdy firma rozszerza rynki zbytu poza rynek krajowy rozpoczyna się jej internacjonalizacja. Oznacza to konieczność wypracowania i zastosowania nowej strategii dostosowania oferty produktów lub/i usług do konsumenta docelowego. Można wówczas mówić o strategii internacjonalizacji firmy³⁶.

Przytaczając zaproponowany przez H.J. Ansoffa klasyczny podział strategii internacjonalizacji firmy z uwagi na kierunki zmian tzw. portfela produktów i rynków, można wyróżnić:

- ✓ strategię obronną (ten sam produkt, ten sam rynek);
- ✓ strategię rozwoju rynków (ten sam produkt, nowy rynek);
- ✓ strategię rozwoju produktu (nowy produkt, ten sam rynek);
- ✓ strategię dywersyfikacji (nowy produkt, nowy rynek)³⁷.

³⁴ *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2004, <http://www.kig.pl/> [odczyt: 25 VIII 2014].

³⁵ *Ibidem*, s. 17–18.

³⁶ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 65.

³⁷ Zob.: H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

Badania wykonane przez autorów na próbie 14 przedsiębiorstw reprezentujących różne branże pokazały, że firmy wybierały najczęściej strategię rozwoju rynków, próbując wypromować wytwarzany produkt na nowych rynkach zagranicznych. Jest to jednak produkt spełniający określone kryteria jakościowe albo innowacyjne. Tworzy to swoistego rodzaju strategię aktywną, gdzie firma poszukuje nowych możliwości na rynkach zagranicznych³⁸, próbując tym samym podnieść własną konkurencyjność, zdywersyfikować rynki i rozwinąć się.

Internacjonalizacja firm z sektora MSP przebiega w bardzo zróżnicowany sposób. Niewielkie firmy mają bowiem zróżnicowane zasoby i różne kluczowe kompetencje. Umiejętność uczenia się jest drogą i determinantą uniezależniania się firmy na rynku zagranicznym. Wiele było (i jest) prowadzonych badań w związku z zaangażowaniem firm w eksport w kontekście ich wielkości czy doświadczenia. Niemało opinii w tym względzie stoi ze sobą w sprzeczności. Jedni autorzy uważają, że od wielkości firmy uzależniona jest wielkość eksportu, inni natomiast wykazali, że wielkość przedsiębiorstwa nie wpływa w sposób zasadniczy na skalę eksportu³⁹. Wśród mnogości podejść i opinii dają się też zauważyć i takie, że firmy z sektora MSP mogą działać na podstawie takich samych strategii, jak firmy duże i mogą być równie skuteczne. Małe i średnie przedsiębiorstwa też mogą wchodzić w alianse strategiczne, być spółkami-córkami, przekazywać licencje. Eksport nie oznacza dla każdej firmy jedynej formy internacjonalizacji, niemniej jednak autorzy podkreślają, że stanowi on wciąż jeszcze dominujący sposób tegoż procesu. W związku z tym można wyodrębnić trzy strategie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw: firma internacjonalizuje się sama, z innymi albo poprzez inne organizacje. Jest to zależne głównie

³⁸ Zob.: N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja...*, s. 68.

³⁹ Zob.: J.A. Calof, *The Impact of Size on Internationalization*, „Journal of Small Business Management”, October 1993, No 31; L.C. Leonidu, C.S. Katsikeas, *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Model*, „Journal of International Business Studies” 1996, No 27 (Third Quarter).

od szeroko rozumianego stopnia samodzielności organizacji⁴⁰. Kwestię tę przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19

Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw według stopnia ich samodzielności

STRATEGIA UMIE- DZYNARADAWIA- NIA SAMODZIEL- NIE	STRATEGIA UMIE- DZYNARADAWIA- NIA PRZEZ INNE ORGANIZACJE	STRATEGIA UMIE- DZYNARADAWIA- NIA Z INNYMI
STYL TRANSMISJI FUNKCJI	STYL RYNKOWO- -PARTNERSKI	STYL PARTYCYPA- CYJNY
– polityka rynkowa (zaopatrzenie/zbyt)	– eksport/import	– uczestnictwo
– organizacja/ administracja	– transfer licencji	– przejęcie
– produkcja/ lokalizacja	– transfer <i>know-how</i>	– fuzja
– inne funkcje	– <i>franchising</i>	– <i>joint venture</i>
		– konsorcjum
		– kooperacja

Źródło: opracowanie na podstawie W.G. Dittmar, C.W. Mezer, W. Hoyer, *Die international Expansion planen und durchfuhren*, Verlag moderne industries, München 1979, s. 94, cyt. za J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 29.

Realizacja strategii internacjonalizacji firmy ze względu na stopień jej samodzielności jest powodem do tworzenia się rozmaitych powiązań i form organizacyjno-prawnych. Niektóre z tych form zostały opisane w podrozdziale 2.2 pod tytułem *Formy i aspekty organizacyjno-prawne przedsiębiorstw międzynarodowych* w części II niniejszego opracowania⁴¹.

Sposób wejścia danego przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny jest zależny od wielu przesłanek. Do najważniejszych należą: zasoby danego przedsiębiorstwa; rodzaj rynku zagranicznego;

⁴⁰ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 29.

⁴¹ Zob. rozdział II, s. 49–64.

polityka kraju macierzystego i kraju, na rynek którego firma chce wejść; istnienie barier o różnym charakterze; niesprzyjające przepisy prawa. Szeroko na ten temat pisze W.J. Otta, proponując w związku z różnymi sytuacjami firm odmienne strategie wchodzenia na rynki zagraniczne⁴². Wybierając własną drogę umiędzynarodowienia, przedsiębiorca/menedżer powinien określić ryzyko związane z wejściem na konkretny rynek zagraniczny, z konkretną działalnością. Inne będzie ryzyko, gdy firma zamierza prowadzić wyłącznie eksport swoich produktów za granicę, a inne wówczas, gdy na rynku zagranicznym firma ma zamiar powołać swoje oddziały czy filie o charakterze handlowym bądź produkcyjnym. W pierwszym przypadku ryzyko będzie mniejsze, ponieważ własna filia zagraniczna wymaga zaangażowania zróżnicowanych i dużych zasobów przedsiębiorstwa. Innych strategii będzie wymagała sprzedaż licencji, a jeszcze innych bezpośrednie inwestycje zagraniczne czy nawet eksport za pośrednictwem własnego oddziału za granicą. Determinantą sposobu internacjonalizacji i wykorzystania zasobów będzie też rodzaj działalności, wielkość firmy, jej wiek, postawa menedżera. Eksport czy import nie wymagają od przedsiębiorstwa posiadania własnych zasobów ludzkich poza granicami kraju, natomiast wykonywanie przez nie (a w zasadzie przez jego filię lub oddział) tzw. usługi pod klucz, ale na terenie danego kraju goszczącego, już się z taką potrzebą wiąże. Sposób internacjonalizacji jest też zależny od polityki danego kraju i od wymogów formalno-prawnych, które przedsiębiorstwo musi spełnić, aby w wybranym kraju zaistnieć. W niektórych krajach istnieją bowiem specyficzne wymogi: na przykład stając do przetargu, trzeba posiadać kapitał „miejscowy”⁴³. W tej sytuacji należy w odpowiedni sposób przygotować się do wejścia na rynek zagraniczny i do funkcjonowania na nim. Nie bez znaczenia dla sposobu umiędzynarodowienia pozostają warunki rynkowe w danym kraju oraz stosowane przez firmę strategie

⁴² T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. PWN, Warszawa 1994, s. 54.

⁴³ *Ibidem*, s. 56.

konkurowania. Inne zasady będzie stosowało przedsiębiorstwo stawiające sobie za cel strategię lidera kosztowego, a inne jakość. Takie firmy powinny dążyć do realizacji strategii umiędzynarodawiania z innymi, z pomocą innych organizacji. Same mają niewielkie szanse na szybką internacjonalizację. J. Rymarczyk wyróżnił cztery możliwe koncepcje strategicznej orientacji firmy:

- strategię etnocentryczną (charakterystyczna dla początkowych faz umiędzynarodowienia), która polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej, uzyskanej na rynku krajowym (przemysł surowców tekstylnych, rowery);
- strategię policentryczną (strategię wielu rynków), która jest często rozumiana jako kolejny etap internacjonalizacji, próby wejścia na rynek z oddziałami, filiami, *joint ventures* (przemysł produktów żywnościowych, podstawowych chemikaliów, cementowy);
- strategię globalną (traktowanie świata jako jednego rynku, bez zwracania uwagi na jego zróżnicowanie); zwykle jest to jeden produkt na wszystkie rynki (przemysł lotniczy, komputerowy, samochodowy, budowa maszyn);
- strategię dualną, gdzie przy sprzedaży produktów uwzględnia się różnice terytorialne, natomiast działania w zakresie B+R, finansów, marketingu itp. są standaryzowane (przemysł zbrojeniowy, farmaceutyczny, telekomunikacja)⁴⁴.

Jak można zauważyć, rodzaj możliwej do zastosowania strategii jest uzależniony głównie od dwóch czynników – od specyfiki produktu i od wielkości firmy.

Raport opublikowany przez OECD⁴⁵ pokazuje, że prawie we wszystkich państwach, które zostały poddane badaniom, większość firm z sektora MSP rozpoczyna proces umiędzynarodowienia od ustabilizowania pozycji w kraju, a dopiero następnie

44 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 81.

45 *Globalization and Small and Medium Enterprises*, OECD, Paris 1997.

podejmuje działalność eksportową. Jednakże czas ten ulega wciąż skróceniu. Cytując za M. Goryniem i B. Jankowską:

w miarę rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa na rynku lokalnym orientacja strategiczna ukierunkowana jest na strategię podboju (w zakresie najbliższego otoczenia firmy) rynków zagranicznych, a jeszcze dalsza ekspansja powoduje globalizację rynków⁴⁶.

Niewielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe często nie mają wystarczających możliwości, głównie finansowych, aby w sposób szybki i łatwy pokonać dystans technologiczny i osiągnąć znaczącą i trwałą pozycję konkurencyjną na świecie. Nie mogą też skorzystać z efektu skali. Jaka strategia jest zatem dla nich najkorzystniejsza? Wydaje się, że inwestowanie w rozwój innowacyjnej produkcji i marketingu dla tych produktów czy usług, w przypadku których dysponują już konkurencyjną techniką i wiedzą, może pozwolić osiągnąć pozycję lidera innowacyjnego w swojej dziedzinie. Istotne mogą okazać się tu także ciągle usprawnienia produktu istniejącego. W sytuacji zaś kończącego się cyklu życia danego produktu (usługi), zasadne będzie zaprojektowanie produktu nowego, opartego na nowej technologii. W obu przypadkach ważnym czynnikiem wdrażania innowacji do produkcji jest czas, z uwagi na tempo zmian w otoczeniu międzynarodowym.

Duże firmy międzynarodowe, silne ekonomicznie, mają większe możliwości wprowadzania innowacji nie tylko na rynki krajowe, ale też międzynarodowe. Skracają też czas ich wprowadzania poprzez zakup gotowych rozwiązań technologicznych, patentów, licencji. Często mogą sobie także pozwolić na posiadanie własnych działów badawczo-rozwojowych, na co niewielkich przedsiębiorstw po prostu nie stać. Właściwą dla nich strategią jest wykorzystanie nowych technologii dla nowych produktów (usług).

⁴⁶ M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Diffin SA, Warszawa 2011, s. 42.

4.3.

Studia przypadków internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

4.3.1.

Motywy i bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw

Analizując polską literaturę przedmiotu oraz praktykę gospodarczą można dostrzec wiele motywów internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Najczęściej spotykanym motywem są koszty prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, związane z cenami surowców, materiałów, niskimi kosztami pracy i transportu⁴⁷, podatkami, ZUS-em. Często zdarza się bowiem, że koszty te są wyższe w Polsce. Jest to jednym z kluczowych motywów skłaniających przedsiębiorców i menedżerów do poszukiwania nowych rynków, nawet za granicą. W pierwszej części opracowania zostały przedstawione motywy internacjonalizacji zaproponowane przez J. Rymarczyka, który podzielił je na cztery kategorie:

- rynkowe (możliwość otwarcia nowych rynków czy też zwiększenie w nich udziału);
- kosztowe (wiążą się z obniżeniem kosztów produkcji, także z podejmowaniem inwestycji tam, gdzie będzie to korzystniejsze);
- zaopatrzeniowe (to takie, które związane są z ceną surowców i materiałów lub z ich ilością);
- polityczne (związane z polityką danego kraju w zakresie jego atrakcyjności dla otwierania i prowadzenia działalności gospodarczej; wsparcie państwa, polityka podatkowa, itp.)⁴⁸.

W świetle badań wykonanych przez autorów książki na próbie przedsiębiorstw, których podstawą funkcjonowania jest głównie

⁴⁷ J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 17.

⁴⁸ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 58 i n.

(ale nie tylko) eksport i import, (statystycznie) nie można odmówić słuszności temu podejściu, zidentyfikowane w trakcie badań motywy można bowiem zakwalifikować do każdej z wymienionych powyżej grup. Jednakże w efekcie badań zidentyfikowano też takie motywy, które wychodzą poza te cztery obszary. Należą do nich chociażby te, które wynikają z nietypowych i indywidualnych pobudek przedsiębiorców i menedżerów, np. snobizm, moda, trendy. Daje się jednak zauważyć, że innymi powodami kierują się przedsiębiorstwa tylko eksportujące, a innymi wyłącznie importujące. W takiej sytuacji, firmy „uprawiające” eksport i import kierują się motywami występującymi w obu przypadkach.

Przedsiębiorcy/menedżerowie, którzy współpracują z zagranicą na zasadach eksportu podali następujące uzasadnienia swojej współpracy (tab. 20).

Tabela 20

Motywy internacjonalizacji, którymi kierują się właściciele/menedżerowie firm eksportujących z sektora MSP (kolejność motywów według ich znaczenia [wagi] dla respondentów)

LP.	MOTYWY – FIRMY EKSPORTUJĄCE
1	powiększenie przychodów firmy
2	zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu
3	chęć szybkich zarobków
4	chęć rozwoju poprzez dywersyfikację produktową
5	chęć rozwoju poprzez dywersyfikację technologii
6	malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym
7	coraz większa konkurencja na rynku krajowym
8	chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym lub tzw. rozszerzenie rynku
9	istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na które przedsiębiorstwo zamierza wejść

Tabela 20. (cd.)

LP.	MOTYWY – FIRMY EKSPORTUJĄCE
10	znajomość konkretnego rynku zagranicznego, związana np. z pochodzeniem jednego z właścicieli
11	liberalizacja rynków
12	specyfika czasów
13	prestż

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 20 motywy współpracy przedsiębiorstw z zagranicą da się odnieść do przytoczonej wcześniej klasyfikacji zaproponowanej przez J. Rymarczyka. Stanowią one odpowiednio motywy o charakterze: rynkowym, kosztowym i politycznym.

Jednakże innymi motywami kierują się przedsiębiorcy, którzy współpracują z zagranicą w zakresie importu. Poniżej uszeregowane zostały motywy według istotności ocenionej przez respondentów (tab. 21).

Tabela 21

Motywy internacjonalizacji, którymi kierują się właściciele/menedżerowie firm importujących z sektora MSP (kolejność motywów według ich znaczenia [wagi] dla respondentów)

LP.	MOTYWY – FIRMY IMPORTUJĄCE
1	niższe koszty zakupu surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych (niższe niż w Polsce)
2	wykorzystanie tzw. luk w prawie, pozwalających uniknąć dodatkowych kosztów (np. związanych z podatkami)
3	brak odpowiednich surowców i materiałów w Polsce
4	unikalność produktu lub jego innowacyjność, dzięki czemu powstaje nisza dla sprzedaży produktu w Polsce
5	chęć zarobienia na wyższej marży w działalności handlowej (taniej kupione, drożej sprzedane)

LP.	MOTYWY – FIRMY IMPORTUJĄCE
6	znajomość konkretnego rynku zagranicznego
7	znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty
8	dywersyfikacja dostawców
9	prestż

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione powyżej uzasadnienia związane z importem można kolejno przyporządkować do trzech grup motywów proponowanych przez J. Rymarczyka: kosztowych, zaopatrzeniowych, politycznych. Warto podkreślić raz jeszcze, że te podmioty, które zarówno eksportują, jak i importują, kierują się powodami z obu przywołanych zestawów motywów. Podobnie przedstawia się także ich waga.

Niektórzy badacze wymieniają też takie motywy, jak:

- konieczność cięcia kosztów
- wejście kluczowych odbiorców na rynki zagraniczne,
- istnienie procesów koncentracji w przemyśle⁴⁹.

Opierając się na wynikach badań Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji⁵⁰, przeprowadzonych na próbie 17 polskich przedsiębiorstw handlowych i mieszanych można zauważyć, że ekspansja zagraniczna jest ważnym elementem oraz celem działania strategii stosunkowo niewielu polskich przedsiębiorstw,

⁴⁹ P. Matthyssens, P. Pauwels, K. Vandenbempt, *Strategic Behavior in Globalizing Markets: Case Studies on the Internationalization of Mid-Sized MNEs*, [w:] *Preceedings of 6th Workshop in International Business*, University of Vaasa 2001.

⁵⁰ Wyniki badań bezpośrednich Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji z roku 2006 obejmujące celowo dobraną grupę 17 przedsiębiorstw (zarządów macierzystych) rozwijających działalność za granicą, dotyczące przede wszystkim motywów internacjonalizacji, bariery rozwoju, a także strategii działania na rynkach zagranicznych.

choć liczba ich z roku na rok wzrasta. Wśród najważniejszych motywów wejścia na rynki zagraniczne można wyróżnić (według stopnia ważności):

- chęć pozyskania dostępu do nowych rynków i nowych nabywców;
- potrzebę związaną ze zwiększeniem skali działania;
- nasycenie rynku krajowego, które ogranicza dalszy rozwój przedsiębiorstwa;
- atrakcyjność wybranych rynków zagranicznych, na przykład takich, jak rynki sąsiadujące;
- dążenie do wzrostu konkurencyjności firmy w wyniku zdobywania doświadczeń na rynkach zagranicznych i uczenia się;
- włączenie się w proces globalizacji handlu⁵¹.

Podkreślenia wymaga fakt, że motywy ekspansji w przedsiębiorstwach zarówno o charakterze handlowym, jak i mieszanym są zbieżne. Istotną rolę w rozpoczęciu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw odgrywa promocja i dystrybucja produktów o znanej marce, dobrej jakości i relatywnie niższej cenie. Łatwiej bowiem sprzedawać takie produkty poza granicami kraju, łatwiej też je importować. Kolejnym, istotnym motywem, który skłania polskie przedsiębiorstwa do wyjścia poza granice własnego kraju, jest nasycenie rynku produktami firmy. Taka sytuacja jest częstym powodem otwierania własnych sklepów, oddziałów, filii za granicą. Motywem sprzyjającym ekspansji zagranicznej jest dywersyfikacja pionowa, pozwalająca na wyjście z produktem do takich krajów, w których uruchamia się produkcję, a także prowadzi sprzedaż i serwis (np.

⁵¹ Zob.: E. Maleszyk, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 9; http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2007_09_05.pdf, s. 3–5, [odczyt: 25 VIII 2014].

produkcja mebli i ich dystrybucja). Wzrastająca na rynku krajowym konkurencja wydaje się jednym z ważniejszych motywów poszukiwania możliwości za granicą. B. Pokorska jest zdania, że rozeznanie warunków potencjalnej ekspansji zagranicznej odbywa się przez wiele lat, najczęściej poprzez śledzenie eksportu, wieloletnią współpracę z przedsiębiorstwami zagranicznymi, spotkania z zagranicznymi firmami podczas targów organizowanych w Polsce i za granicą, informacje o warunkach w danym kraju uzyskiwane od znajomych⁵². Te same badania pokazują pozostałe motywy internacjonalizacji jako drugorzędne. Należą do nich między innymi:

- rozwój technologii informacyjnych;
- utrwalająca się i nasilająca tendencja do koncentracji w handlu;
- przychylna polityka innych krajów;
- redukcja kosztów dystrybuowania⁵³.

Warto dodać w tym miejscu, że siła oddziaływania takiego motywu, jak rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, będzie zróżnicowana w związku z branżą. Autorzy raportu są zdania, że częstym motywem przemawiającym za rozpoczęciem współpracy z firmami spoza granic kraju jest fakt borykania się rodzimego biznesu z wieloma ograniczeniami i barierami. Spośród najbardziej uciążliwych barier można wyróżnić:

- biurokratyzowane, uciążliwe i przedłużające się w czasie procedury związane z różnymi aspektami: od uruchomienia działalności, po jej prowadzenie;
- częstą uznaniowość wielu decyzji administracyjnych;

⁵² B. Pokorska, *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne 2006*, [w:] *Rynek i Konsumpcja. Raporty z badań – rok 2005*, IRWiK, Warszawa 2006.

⁵³ E. Maleszyk, *Internacjonalizacja...*, s. 3.

- wysokie koszty pracy (zwłaszcza pozapłacowe);
- brak przejrzystości wielu przepisów, niestabilność systemu i waluty;
- nieprecyzyjność przepisów i niestabilność systemu ekonomiczno-finansowego organizacji;
- brak klarowności polityki gospodarczej wobec firm krajowych⁵⁴.

Wskazane bariery mogą nie tylko przyspieszać ekspansję zagraniczną polskich przedsiębiorstw, ale wręcz ją wymuszać albo wpływać na przeniesienie działalności poza granicę. Czynnikiem sprzyjającym ekspansji są opisane w rozdziale I procesy globalizacji i liberalizacji rynków, także akcesja do Unii Europejskiej.

H. Adebahr wymienia dla każdej organizacji następujące bariery rozpoczęcia współpracy z rynkiem zagranicznym albo też jej utrzymania się na danym rynku:

- stagnacja na rynku krajowym;
- schyłek w cyklu życia produktu/ów;
- niewykorzystanie w pełni mocy produkcyjnych na istniejącym rynku;
- wzrost liczby i siły konkurencji;
- dynamiczny rozwój rynków zagranicznych;
- zmiana przepisów w kierunku ich restrykcji w kraju macierzystym;
- chęć utworzenia wspólnego rynku⁵⁵.

Z kolei S.T. Cavusgil jest zdania, że istnieją cztery rodzaje barier na drodze do internacjonalizacji przedsiębiorstw:

- wewnętrzne – krajowe;
- wewnętrzne – zagraniczne;

⁵⁴ Czarna Lista Barrier, [styczeń 2006], PKPP Lewiatan, Warszawa.

⁵⁵ H. Adebahr, *Auslandsaktivitäten deutsche Unternehmen – Chancen der Zukunftssicherung*, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Köln–Dortmund 1980, s. 13.

- zewnętrzne – krajowe;
- zewnętrzne – zagraniczne⁵⁶.

Bariery o charakterze wewnętrznym – krajowym są związane między innymi z wewnętrznymi słabościami organizacji albo też z dominującymi w niej przekonaniem, co do kwestii braku potrzeby wyjścia na rynki zagraniczne. Może to być także strach przed rozpoczęciem ekspansji zagranicznej, spowodowany zbyt małą wiedzą na temat współpracy z danym krajem.

Bariery wewnętrzne – zagraniczne wynikają głównie z braku możliwości sprostania wymaganiom rynków zagranicznych, np. dotyczących szybkiego dotarcia do punktu docelowego, dostarczenia serwisu oraz dotrzymania terminu i warunków gwarancji. Wiąże się to często ze zbyt dużymi kosztami, które przerastają aktualne możliwości danej firmy.

Bariery zewnętrzne – krajowe mają ścisły związek z wielkością barier i przeszkód, związanych z procesem internacjonalizacji oraz z brakiem wsparcia w tym zakresie. Nieznajomość procedur, skomplikowana dokumentacja zagraniczna bądź nieznajomość języka może u każdego przedsiębiorcy osłabić motywację do współpracy z firmami z zagranicy.

Bariery o charakterze zewnętrznym – zagranicznym wiążą się z makrootoczeniem danego przedsiębiorstwa, a w szczególności: z czynnikami ekonomicznymi i międzynarodowymi (kursy walut, kryzysy, dodatkowe restrykcje).

Przeprowadzone badania własne potwierdzają istnienie w praktyce większości wymienionych w literaturze barier, z którymi borykają się polskie firmy, zwłaszcza niewielkie, stanowiące sektor MSP. Zauważono jednakże, że inne bariery dotyczą przedsiębiorstw dokonujących eksportu, a inne współpracujących z zagranicą w zakresie importu. Zwłaszcza różna może być ich waga. Przedsiębiorcy/ menedżerowie, którzy

⁵⁶ S.T. Cavusgil, *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalisation*, „Journal of Business Research” 1984, s. 12.

kooperowali z zagranicą w formie eksportu wymienili bariery ujęte w tab. 22.

Tabela 22

Bariery dla firm eksportujących (kolejność barier według istotności podanej przez respondentów)

LP.	BARIERY – FIRMY EKSPORTUJĄCE
1	brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju
2	brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą)
3	nieznajomość przepisów obowiązujących w danym kraju
4	strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem
5	brak bezpośredniego dostępu do rynków
6	cła na rynkach zagranicznych
7	lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych
8	duże koszty reklamacji i gwarancji
9	problemy z komunikacją i przepływem informacji, związane z odległością danego rynku zagranicznego
10	bariery językowe

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast przedsiębiorcy/menedżerowie firm dokonujących importu wymienili kolejno następujące bariery w związku z internacjonalizacją ich przedsiębiorstw (tab. 23).

Tabela 23

Bariery dla firm importujących (kolejność barier według istotności podanej przez respondentów)

LP.	BARIERY – FIRMY IMPORTUJĄCE
1	obawa przed rozpoczęciem współpracy związana z możliwym brakiem solidności potencjalnego kooperanta
2	nieznajomość rynków zagranicznych
3	nieznajomość przepisów obowiązujących w danym kraju
4	strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem
5	bariera czasowa związana z transportem
6	brak bezpośredniego kontaktu i związana z tym obawa przed niedostateczną jakością surowca, materiału, towaru
7	koszty transportu i dostaw
8	bariery językowe
9	brak kapitału

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższego zestawienia można zauważyć, że brak informacji na temat warunków, zasad, przepisów prawa, strach przed popełnieniem błędów prawnych na danym rynku zagranicznym, to główne bariery na drodze do internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw. Bariery językowe nie są najważniejszą determinantą braku chęci kooperacji z rynkiem zagranicznym. Z przeprowadzonego wywiadu pogłębionego wynika natomiast pewna prawidłowość:

– sukcesorzy badanych firm, których rodzice myśleli w przeszłości o możliwości współpracy z zagranicą (ale jej z różnych względów nie podjęli), nawiązują ją bez większych oporów

mentalnych, upatrując w niej nie tylko szansy na przetrwanie, ale i na rozwój;

- wszyscy respondenci potwierdzili hipotezę, że wyjście na rynki zagraniczne jest szansą rozwoju ich przedsiębiorstw;

- dla młodych przedsiębiorców/menedżerów bariera językowa jest o wiele mniejsza, z reguły są to bowiem ludzie znający co najmniej podstawy jednego języka obcego i mający wykształcenie wyższe;

- dla młodych przedsiębiorców/menedżerów bariera związana z odległością do danego rynku zagranicznego ma mniejsze znaczenie niż dla przedsiębiorców w wieku średnim (50+);

- dla obu grup przedsiębiorców/menedżerów, młodych i starszych, przerośnięta administracja i nieznajomość konkretnego rynku zagranicznego są wciąż poważną przeszkodą do rozpoczęcia współpracy zagranicznej.

Badane przedsiębiorstwa współpracują z firmami z różnych krajów: Niemiec, Szwecji, Holandii, Francji, Portugalii, Chin, Rosji. Przeprowadzone badania pokazały także istnienie motywów i barier o charakterze osobistym, których w treści niniejszego opracowania nie uwzględniono.

4.3.2.

Przykłady firm – analiza

Przypadek 1

Firma należy do sektora handlowego, branży odzieżowej i obuwniczej. Przypisany jej nr PKD (46.42.Z) świadczy o tym, że przedmiotem działalności jest hurtowa sprzedaż odzieży i obuwia. Jest to firma młoda, istnieje bowiem od roku 2005. Właścicielem firmy jest małżeństwo. Jej siedziba mieści się w województwie łódzkim, w Łodzi. W roku 2013 została dodatkowo otworzona filia firmy w województwie mazowieckim. W jej strukturach zatrudnionych jest łącznie 16 osób, mających specyficzne i kluczowe umiejętności. Powierzchnia handlowa to dwa niewielkie magazyny, powierzchnia biurowa oraz sklep. W opinii właścicieli jest to zupełnie wystarczające z uwagi na stosowanie zasady

Just in Time zarówno na wejściu, jak i na wyjściu. Znak towarowy analizowanej firmy i jej nazwa są zastrzeżone (®). Właściciele prowadzą sprzedaż zarówno stacjonarną, jak i internetową odzieży znanych polskich marek. Firma powstała jako pierwsza i największa internetowa hurtownia odzieży polskiej. Specjalizuje się głównie w zaopatrywaniu sklepów w Polsce, a także poza granicami kraju. Możliwa jest też sprzedaż półhurtowa i detaliczna. Współpracuje w sposób trwały z ponad 150 polskimi producentami odzieży i obuwia. W największym stopniu działa ona na rynku polskim, ale w coraz większym stopniu także na rynkach wschodnim i europejskim. Wśród krajów, z którymi kooperuje należy wymienić Łotwę, Litwę, Estonię, Ukrainę, Rosję, Mołdawię, Kazachstan, Czechy, Słowację, Bułgarię, Rumunię, Niemcy, Francję, Szwecję, Belgię, Austrię, Danię, Finlandię i inne. Firma ma klientów nawet w Izraelu. W większości przypadków są to trwałe związki kooperacyjne, polegające głównie na sprzedaży wysyłkowej, która poprzedzona jest zamówieniami poprzez istniejącą stronę internetową firmy. Jednakże, jak wyżej zaznaczono, prowadzi ona też sprzedaż stacjonarną dla klientów detalicznych, także dla tych klientów internetowych, którzy chcą osobiście zobaczyć towar albo też po raz pierwszy nawiązać współpracę.

Otoczenie (i to krajowe, i to zagraniczne) firmy prosperującej w wyżej wymienionej branży jest wybitnie burzliwe, gdyż związane jest z modą, trendami, przyzwyczajeniami, stylem życia, zasobnością portfela konsumentów, wpływami z regionu (lub z zagranicy), przepisami prawa, polityką państw i bardzo liczną oraz silną konkurencją. Produkty w takim otoczeniu charakteryzują się krótkim cyklem życia. Trwa on zwykle sezon, czyli trzy do sześciu miesięcy. Wymaga to od właścicieli bezustannego monitorowania rynku, głównie pod kątem nowości produktowych i zmiany trendów mody polskiej i światowej w rozbiciu na poszczególne kraje. Przedsiębiorcy, zastanawiając się, jaki w takiej sytuacji kanał dystrybucji byłby najszybszy, najskuteczniejszy i najtańszy, uwzględnili w największym stopniu Internet i związaną z tym sprzedaż wysyłkową, ale także stacjonarną. Chodzi bowiem o to, aby koszt – dość niski – dawał jednak gwarancję

jakości i skuteczności utrzymania komunikacji z rynkiem w optymalnym stopniu. Właściciele mają aktualnie rozliczne trwałe kontakty kooperacyjne na rynku wschodnim, właścicielka biegle włada językiem rosyjskim, posiada także dobrą znajomość języka angielskiego. Wszyscy jej pracownicy znają co najmniej dwa języki. Strona internetowa firmy jest prowadzona w czterech językach: polskim, rosyjskim, angielskim i niemieckim. Aktualnie współpracuje ona z ponad pięćdziesięcioma dostawcami odzieży i obuwia polskich marek, ponadto kooperuje z wieloma punktami sprzedaży hurtowej lub hurtowo-detalicznej odzieży i obuwia polskich producentów. Właścicielka zauważa, że przy tego rodzaju działalności i związanym z nią charakterze rynków i ich różnorodności, nowe produkty należy wprowadzać codziennie. Stanowi to duże wyzwanie zarówno dla właścicieli, jak i dla pracowników. Dzięki hurtowni internetowej zasięg sprzedaży praktycznie od samego początku wyszedł poza granice Polski i stał się nieograniczony.

Geneza internacjonalizacji firmy jest dość nietypowa. Właściciele uruchamiając działalność gospodarczą o charakterze handlowym na rynek polski, szczególnie zadbali o stronę internetową organizacji. Stronę budował, i o jej pozycjonowanie dbał zatrudniony specjalista, posiadający umiejętności informatyczne i graficzne. Jej założenie było wspomagane funduszami unijnymi. Właściciele kładą duży nacisk na ten kanał komunikacji. Strona jest bezustannie monitorowana, dzięki czemu nowe produkty są na bieżąco zapisywane. Szata graficzna strony zmienia się często i wciąż jest ulepszana jej funkcjonalność. Obecnie trwają prace związane z powstaniem dużej platformy internetowej w związku ze sprzedażą hurtową odzieży. Firma realizuje też projekt unijny w ramach Programu Operacyjnego – Innowacyjna Gospodarka, w ramach 8. Osi Priorytetowej: „Społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki”; Działanie: 8.2 „Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B”. Największym atutem strony internetowej firmy jest program umożliwiający pokazanie produktów w sposób trójwymiarowy (technologia 3D). Klient ma możliwość obejrzenia towaru z każdej strony, w sposób najbardziej

zbliżony do rzeczywistości. Dodatkowo produkty często są prezentowane na autentycznych modelkach, a zdjęcia z pokazów są zamieszczone w tzw. galerii. Możliwość oglądania produktów w trójwymiarowej rzeczywistości odbywa się w aplikacji mobilnej. Klienci mają możliwość krytycznej analizy każdego z zaproponowanych przez firmę produktów. Zmniejsza to liczbę zwrotów, reklamacji itp., wynikających z niezadowolenia z powodu błędnej oceny stanu rzeczywistego.

Bezpośrednio, wychodząc od stron produktowych, odbiorca lub kooperant może korzystać z interaktywnej mapy w celu uzyskania informacji o lokalizacji i możliwościach dojazdu do najbliższego punktu sprzedaży. Istotną rolę w procesie komunikacji firmy z rynkiem odgrywają też *social media* (np. Facebook).

Strona internetowa firmy została utworzona, jak już wcześniej wspomniano, w czterech językach. Początkowo właściciele myśleli tylko o rynku polskim, natomiast rynek zagraniczny znajdował się w sferze ich marzeń. Sytuacja zmieniała się w zasadzie z tygodnia na tydzień. O możliwość współpracy i kooperacji zaczęli pytać równocześnie i klienci krajowi, i zagraniczni. Właściciele są ludźmi energicznymi (w wieku około 40 lat). Każdy przypadek propozycji współpracy zostaje podejmowany natychmiast. Z czasem „dorobiono” się własnej kadry pracowników mających kluczowe kompetencje i znających potrzebne do kooperacji zagranicznej języki obce. Aktualnie właściciele poszukują osoby z biegłą znajomością języka rumuńskiego. Firma bierze także udział w pokazach mody, targach modowych (np. Fashion Philosophy Week, Złota Nitka). Stanowi to dodatkowe źródło poznawania nowych klientów z całego świata. Firma jeszcze w roku 2014 planowała nawiązać współpracę z wybranymi klientami instytucjonalnymi w Ameryce. Stanowiło to dla niej jeden z nowych celów strategicznych. Nie planuje przy tym zwiększania powierzchni magazynowo-handlowych ani znaczącego zwiększania liczby pracowników. Aktualnie jest to elastyczna struktura o charakterze zadaniowym. Mobilność, doskonałe zorganizowanie, punktualność i utrzymanie strategii *Just in Time* pozwalają jej na takie rozwiązanie. Poważnie ogranicza

to koszty działalności, co w połączeniu z niewielką liczbą pracowników i skalą działalności daje efekt synergii większy niż u konkurentów prowadzących działalność opartą na konwencjonalnych kanałach dystrybucji. Marka firmy jest znana w wielu państwach świata. Dodatkową rolę, wzmacniającą proces jej kreowania, odgrywają zawieszki na produkty, na których widnieje nazwa firmy (zamiast nazwy producenta), informacja o jej zastrzeżeniu, logo firmy, często i zwyczajowo zawarte jest tam także hasło przewodnie produktu czy serii. Firma wdraża raczej pojedyncze serie, tylko czasami są one liczniejsze. Dla większości sprzedawanych serii produktowych przygotowuje też materiały drukowane, na przykład cennik (zawierający zestawienie cen, kolorów, rozmiarów i wybrane zdjęcia produktów), foldery i katalogi (zawierające głównie zdjęcia w określonych aranżacjach i opisy produktów).

Właściciele uważają, że brak jest większych barier w związku z ich internacjonalizacją. Eksport do krajów UE i współpraca z nimi ma uproszczony charakter w związku z przynależnością Polski do jednolitego rynku europejskiego. W przypadku zaś takich krajów, jak Rosja, Zjednoczone Emiraty Arabskie czy Izrael, muszą płacić cło, ale procedury mają według nich uproszczony charakter. Starają się identyfikować czynnik kulturowy związany z przedmiotem ich działalności. Podkreślają, iż kulturowo jesteście w zakresie mody polskiej związani dość silnie z krajami wschodnimi. Największe trudności kulturowe dotyczą współpracy z Niemcami. Z przeprowadzonego wywiadu pogłębionego wynika, że pomimo iż Polska i Niemcy są bezpośrednimi sąsiadami, to w zakresie mody są – w stosunku do innych krajów, z którymi firma kooperuje – najbardziej oddalone. Niemki są tradycyjne, klasyczne i dość „surowe” w „temacie” mody. Pomimo to właściciele traktują otworenie filii analizowanej firmy w Niemczech jako wyzwanie strategiczne (oprócz rozpoczęcia kooperacji z USA). Aspektem *in plus* odnośnie do tej decyzji jest istnienie w Niemczech Fashion House – podobnego w swej specyfice do idei właścicieli. Aktualnie właściciele analizują koszty związane z otworzeniem filii, zadając sobie przy tym kilka kluczowych pytań: pracownik niemiecki czy polski? Jak

koordynować działania odległej filii i pracownika? Jak kontrolować poczynania pracownika? Transport własny, czy niemiecki? Pytań takich nie zadają sobie w związku ze strategią rozpoczęcia kooperacji z USA z tego względu, że tam nie zamierzają na razie lokować filii. Do tego kultura USA, w stosunku do niemieckiej w analizowanym zakresie, wydaje się im bliższa. W przypadku USA dystrybuowanie produktów odbywałoby się głównie lotniczą pocztą kurierską. Główną rolę będą tu odgrywały koszty. Właściciele podkreślili, że internacjonalizowanie ich przedsiębiorstwa rozpoczęło się z inicjatywy klientów zagranicznych, reprezentujących różne rynki. Uznali to za możliwość rozwoju firmy. To była motywacja do dalszego rozwijania rynków i do budowania trwałych relacji z klientami, będącymi w większości klientami instytucjonalnymi. Podstawowym motywem wyjścia poza granice własnego kraju stała się możliwość szybkiego rozwoju działalności i pomnożenia zysków. Firma wytyczyła sobie wizję, którą stało się dążenie do otworzenia filii handlowej w Niemczech, a także rozpoczęcie współpracy z rynkiem amerykańskim. W takim postępowaniu daje się zauważyć model internacjonalizacji typu *Born Globals*, dotyczący firm, które osiągnęły co najmniej 25% udziału sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem oraz zaczęły eksport własny w ciągu trzech lat od chwili ich założenia. Można też na opisaną powyżej drogę internacjonalizacji spojrzeć z perspektywy modelu sekwencyjnego. Co prawda trudno byłoby tu odnaleźć modelową etapowość i jej kolejność, niemniej jednak dwa etapy są wyraźne: eksport i tworzenie własnej zagranicznej filii.

Przypadek 2

Przedsiębiorstwo, będące zakładem produkcyjno-handlowo-usługowym, należy do branży odzieżowej o kodzie PKD 18.22.B. Reprezentuje sektor produkcyjny i handlowy. Formalnie właścicielem jest jedna osoba (nazwisko dopisane do nazwy firmy przy jej rejestracji), ale praktycznie zaangażowane są w działalność dwie osoby – małżeństwo. Firma powstała w roku 1990 i ma rozpoznawalną w województwie łódzkim markę. W związku z długim stażem przechodziła różne koleje.

Jej siedziba i zarazem zakład produkcyjny mieści się w jednym miejscu, w województwie łódzkim. Przedmiotem działalności firmy od początku jej istnienia była produkcja odzieży damskiej, a także przyczepek samochodowych. Firma stopniowo zwiększała stan liczbowy pracowników (w związku z rozwojem rynku). Około roku 1995 liczył on blisko 30 osób. Oprócz zakładu produkcyjnego firma posiadała też sklep wielobranżowy, w którym obok zróżnicowanego asortymentu sprzedawała także wyroby krawiecko-szwalnicze własnej produkcji. Około roku 1994 zrezygnowała z produkcji przyczepek na rzecz otworzenia kolejnego sklepu, o takim samym charakterze, jak poprzedni. W kolejnych latach zrezygnowano z jednego ze sklepów. Kryterium rezygnacji była rentowność, ale także przerzucenie środka ciężkości na produkcję własną i handel obwoźny, kierowany do dużych przedsiębiorstw państwowych. Produkcja własna rozwijała się bowiem błyskawicznie. Lata 1992–1998 były okresem świetności firmy. Wówczas zrezygnowała ona z drugiego sklepu oraz z handlu obwoźnego. Wszystkie wysiłki zostały skierowane na produkcję odzieży damskiej według własnych projektów. Do roku 1999 podstawowymi klientami firmy byli hurtownicy w zakresie sprzedaży odzieży. Mieli oni punkty sprzedaży w Rzgowie, w Centrum Handlowym Ptak (CH), byli to także hurtownicy z terenu całej Polski, wstawiający produkty tej firmy do innych hurtowni lub sklepów detalicznych na terenie kraju. Z biegiem czasu okazało się, że głównymi klientami u tych hurtowników, którzy sprzedają towary w CH Ptak, są „nasi wschodni sąsiedzi”: Rosjanie, Litwini, Ukraińcy, Białorusini. Niektórzy z nich zostali bezpośrednimi klientami firmy. Nie było to oczywiście nagminne, polscy hurtownicy często bowiem prosili o wyłączność. Firma nie miała i nie ma założonej strony internetowej. Okres dobrej koniunktury w latach 1992–1998 spowodował, że to klienci szukali producentów. Firma sukcesywnie zwiększała w związku z powyższym moce produkcyjne, aż do ponad 30 pracowników. Zmieniła także siedzibę, przenosząc się do większej miejscowości i zajmując większe pomieszczenia produkcyjne. Posiadała własną krojownię, prasownię i tzw. wykańczalnie wyrobów. Znajomość języka rosyjskiego u jednego z pracowników

zupełnie wystarczyła do podtrzymywania kontaktów z krajami ze „ściany wschodniej”. Pracownik ten pełnił funkcję dyrektora, zaopatrzeniowca i księgowego w jednej osobie. Produkty były sprzedawane w siedzibie firmy, bez konieczności wyjeżdżania do innego kraju. Internacjonalizacja była procesem naturalnym. Badanie rynku wschodniego było związane wyłącznie z badaniem trendów mody, ale to podpowiadali przede wszystkim sami klienci. Przywozili ze sobą na przykład szkice lub foldery, określając własne potrzeby. Kontakty z klientami z zagranicy były sporadyczne, natomiast trwałe kontakty były utrzymywane z dostawcami, będącymi przedsiębiorcami zagranicznymi, mającymi oddziały lub filie w Polsce. Od roku 2000 sytuacja związana z handlem odzieżą dramatycznie się pogorszyła. Już trochę wcześniej firma przeżywała kryzys związany z wprowadzeniem wiz dla Rosjan. Wówczas to dramatycznie spadała liczba klientów ze wschodu, kupujących właśnie w CH Ptak. Hurtownicy polscy, mający stanowiska w Rzgowie, także odczuli skutki wiz, jednocześnie znacząco ograniczając zakupy w analizowanej firmie (i u innych producentów odzieży). Właściciele firmy zaczęli poszukiwać nowych rozwiązań, przy czym rozwiązania te miały utrzymać ją przy życiu, a nie wpływać na jej rozwój. Przy okazji zaczęli ubolewać nad faktem, że nie mają trwałych, indywidualnych kontaktów z zagranicą oraz że nie mają strony internetowej ani możliwości komunikowania się za pośrednictwem komunikatorów czy poczty e-mail. Podstawowym kanałem komunikacji był (i jest) telefon. W tym czasie kryzys przeżywały wszystkie firmy tego typu, zatem poszukiwanie dla własnej produkcji klientów w Polsce, w obliczu nasycenia rynku i braku koniunktury, mijało się z celem. Właściciele nawiązali kontakt z firmą, będącą pośrednikiem dla dużych przedsiębiorstw modowych, między innymi Makalu, Hexeline, itp. Od tego momentu podstawową działalnością firmy jest produkcja na zlecenie, czyli tzw. przeszycia. Nie daje to co prawda dużych zysków, ale pozwala firmie przetrwać. Pomimo wszystko właściciele są ludźmi przedsiębiorczymi i pełnymi entuzjazmu. W roku 2012 skorzystali z dofinansowania działalności z Urzędu Pracy z przeznaczeniem na zakup sprzętu na krojownię, tworząc

dodatkowe stanowisko dla krojczego. W roku 2013 uczestniczyli w programie naukowym dla przedsiębiorców: „Transfer strzałem w dziesiątkę”, próbując przy pomocy wytypowanego z wyższej uczelni pracownika naukowego dokonać restrukturyzacji firmy. Są ludźmi otwartymi na różne kontakty, jednakże można zauważyć, że ich mała mobilność, spowodowana brakiem strony internetowej, brakiem prawa jazdy u właścicielki, i dojrzałym już wiekiem właścicieli (po 60. roku życia) są podstawowymi barierami na drodze do możliwości internacjonalizowania ich firmy. Wykonywana przez nich działalność jest wdzięcznym przykładem możliwości wyjścia poza granice własnego kraju. Podstawowymi i najprostszymi formami mógłby być w tym przypadku eksport produktów i import tkanin. W analizowanej sytuacji jednakże nie ma trwałych i bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorcami z wybranych krajów z zagranicy. Współpraca z zagranicznymi firmami odbywała się bowiem przez polskiego pośrednika. Polski pośrednik analizuje rynki wybranych krajów i swoje spostrzeżenia (w postaci opracowanych procedur oraz wymagań) przekazuje i zaleca analizowanej firmie. Zalecenia dotyczą głównie jakości wyrobów, ich kolorystyki, rodzaju tkanin i sposobu oznaczenia metkami. Często zdarza się także, że konkretne tkaniny (pochodzące głównie z hurtowni, których siedziba znajduje się za granicą), są przekazywane firmie, jako wymóg konkretnej firmy modowej.

Podsumowując, lata 1992–1998 były idealnym okresem dla ewentualnego procesu internacjonalizacji. Wówczas firma była w stanie stworzyć trwałe związki kooperacyjne z przedsiębiorstwami spoza granic własnego kraju. Firma mogła przejść przez większość etapów modelu sekwencyjnego. Aktualnie jednak, jeżeli nie dojdzie do jakiegoś przypadku lub pojawienia się okazji w tym względzie, internacjonalizacja nie jest możliwa, mimo że produkty firmy wciąż trafiają na rynki zagraniczne. Niestety, często nie pod własną marką. Właściciele mają zamiar przekazać firmę synowi w drodze sukcesji. Spodziewają się, że młody człowiek, znający języki obce, wykształcony i przedsiębiorczy, jest w stanie rozwinąć ją oraz nawiązać trwałe i bezpośrednie kontakty z przedsiębiorcami zagranicznymi.

Przypadek 3

Firma 3 należy do sektora usługowego, branży transportowej. Przypisany jej nr PKD (49.41.Z) świadczy o tym, że przedmiotem działalności jest transport drogowy krajowy. Podobnie jak w *Przypadku 1*, jest to firma młoda, istnieje bowiem od roku 2008. Właścicielem i inicjatorem firmy jest małżeństwo. Ma ona formę spółki cywilnej. Jej siedziba mieści się w województwie łódzkim, poza Łodzią. Zatrudnia ośmiu pracowników i posiada dziesięć samochodów dostawczych/ciężarowych. Pracowników dobierano skrupulatnie, biorąc pod uwagę nie tylko ich kwalifikacje i predyspozycje, ale także sposób prowadzenia rozmowy czy aparycję. Przedmiotem transportu są głównie towary farmaceutyczne, słodczy, rzadziej – pieczywo. Firma nie ma strony internetowej, posiada natomiast misję swej działalności, którą jest hasło: „cel – zadowolenie klienta”. Wypracowało także wizję rozwoju. Pomimo że analizowana firma nie istnieje w Internecie, a jej właściciele nie starają się tego zmienić, współpracuje ona przede wszystkim z korporacjami, grupami kapitałowymi i dużymi hurtowniami logistycznymi, pełniącymi funkcję głównych lub centralnych magazynów logistycznych i centrów dystrybucyjnych. Wymienione powyżej podmioty, z którymi firma zdążyła już nawiązać trwałe relacje, są twórcami organizacyjno-prawnymi o charakterze przedsiębiorstw międzynarodowych. Relacje te były tworzone miesiącami. Firma była testowana przez usługobiorców pod względem jakości przewozów, punktualności, spełnienia szczegółowych wymogów w związku z przewozem specyficznych towarów, także pod kątem kontaktu z pracownikami i właścicielami. Wywarło to i nadal wywiera duży wpływ na funkcjonowanie tej niewielkiej firmy i na jej strategię. Pomimo że firma z założenia jest podmiotem o charakterze działalności transportu drogowego krajowego, nie jest w stanie uciec od wpływów związanych z liberalizacją rynków i globalizacją gospodarki. Początkowo, gdy zatrudniała jeszcze mniej pracowników, terenem jej działalności transportowo-usługowej był wyłącznie kraj. Aktualnie coraz częściej zdarzają się usługi, które wykonywane są poza granicami kraju, nierzadko także dla kontrahentów zagranicznych. Wiąże się to z budowaniem relacji,

spośród których kilka zaczęło się wyłaniać jako coraz bardziej zaawansowane. W dalszym ciągu jednak daleko do nawiązania trwałych relacji. Właściciele są zdania, że „poczta pantoflowa”, czyli polecanie ich firmy kolejnym potencjalnym usługobiorcom, jest najskuteczniejszym i najlepszym źródłem reklamy, związanym z protegowaniem ich podmiotu jako tego, który świadczy usługi transportowe na wysokim poziomie. Zauważają, że jeżeli ktoś poleca ich firmę, to nie dlatego, że nie zna innych tego rodzaju przedsiębiorstw, ale dlatego, że się na niej nie zawiódł. Podkreślają przy tym, że na dzień dzisiejszy nie zamierzają znacząco zwiększać zdolności usługowych, powiększając liczbę taboru samochodowego i, co za tym idzie, zatrudnienie. Chcą utrzymać wysoki poziom usług przy zrównoważonym rozwoju. W kreowaniu wizerunku solidnej i kompetentnej firmy pomagają pracownicy o wysokiej kulturze osobistej i kluczowych kompetencjach osobowościowych. Właściciele są zdania, że sukces firmy zależy w 80% od jej pracowników, natomiast o 20% sukcesu decydują pozostałe czynniki (przedsiębiorczość, nisze, okazje, przepisy prawa, rodzaj usługi, koniunktura, *etc.*). Praca w firmie jest wyzwaniem dla jej kadry. Jest to często praca zmianowa, wiążąca się z wyjazdami poza granice województwa, a niejednokrotnie też poza granice kraju. Właściciele umacniają wciąż swą pozycję konkurencyjną na rynku krajowym, jednakże coraz częściej zastanawiają się nad „bardziej zdecydowanym” wyjściem poza granice kraju. Rozważając tę możliwość, mają na względzie głównie te kraje, do których realizowali już usługi transportowe (Europa Zachodnia). Podstawową barierą na drodze do internacjonalizacji, zgodnie z ich opinią, są oni sami, co oznacza, że w ich myśleniu brakuje nadal przekonania do rozwinięcia działalności poza granice kraju i związanego z tym rozwoju firmy. Nie są bowiem w stanie zrezygnować (i nie chcą) z obsługi wielkich firm logistycznych i dystrybucyjnych (profil farmaceutyczny, słodczy i pieczywa) w kraju, gdyż mają tu optymalnie wykorzystane moce produkcyjne. Zwiększenie zasięgu usług musi się wiązać ze zwiększeniem liczby taboru samochodowego i pracowników. Wówczas należałoby także dobrać pracowników pod kątem znajomości konkretnych języków obcych. Poza znajomością języka,

jako istotną barierę na drodze do internacjonalizacji właściciele wymienili też nieznaną danego rynku zagranicznego (cła, zasady przewozu, normy emisji spalin *etc.*). Nie wykluczają jednak trwałych kooperacji z wybranymi podmiotami zagranicznymi.

Z przytoczonego przypadku można wywnioskować, że mamy do czynienia z młodą, ambitną firmą, która ma silną markę i trwałe więzi kooperacyjne na rynku krajowym. Ma bardzo dobrze wykorzystane możliwości produkcyjne, które przynoszą jej spodziewane zyski. Ten swoistego rodzaju moment „dobrobytu” i stabilizacji powoduje, że firma nie odczuwa potrzeby poszukiwania rozwiązań poza granicami kraju, aby przetrwać. Wyjście na rynki zagraniczne może być związane (na dzień dzisiejszy) wyłącznie z chęcią szybkiego rozwoju, pomnożenia zysków lub znalezienia tzw. okazji. W takiej sytuacji nie mamy do czynienia z typowym modelem internacjonalizacji. Jest to spontaniczne zachowanie firmy, która w przypadku zacieśnienia więzi z podmiotami z zagranicy może postępować zgodnie z etapami w modelu sekwencyjnym albo też pominąć większość etapów i od razu otworzyć filię za granicą. W chwili obecnej właściciele opowiadają się raczej za trwałą współpracą z zakresu świadczenia usług z wybranymi podmiotami zagranicznymi. Otworzenie filii, póki co, wykluczają. Podkreślić należy jeszcze raz, że firma nie ma własnej strony internetowej, co z pewnością nie jest czynnikiem sprzyjającym zauważeniu jej na świecie. Podstawowymi kanałami komunikacji są telefon, poczta e-mail, wizytówki i bezpośrednie spotkania z klientem. Tego rodzaju sposoby komunikowania się z rynkiem nie sprzyjają internacjonalizacji przedsiębiorstwa, co może świadczyć o tym, że właścicielom rzeczywiście na tym na dzień dzisiejszy nie zależy, choć – jak podkreślają – nie wykluczają tego w przyszłości.

Przypadek 4

Firma należy do sektora produkcyjnego (przetwórstwo przemysłowe) i reprezentuje branżę w grupie PKD 25 (produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń),

między innymi jest to kod 25.62.Z. Jest firmą jednoosobową i bardzo młodą. W tej formule i branży powstała w roku 2013. Siedziba jej mieści się w województwie łódzkim, w Łodzi. Przedsiębiorstwo dysponuje własnym terenem o powierzchni 126 000 m². Jest on zlokalizowany w promieniu 50 km od Łodzi, w sąsiedztwie lotniska wojskowego. Teren ma charakter przemysłowy i żadna budowa na nim nie wymaga pozwoleń. Jest też oddalony od zabudowań i gospodarstw domowych, co w przypadku planowanej inwestycji ma duże znaczenie. Właściciel firmy planuje zbudowanie hali o przybliżonych wymiarach 15 x 35 m. Na pozostałej części terenu planuje się sukcesywną rozbudowę opartą na ścisłej kooperacji z niemiecką firmą, o ponad stuletniej tradycji, będącą dostawcą najnowocześniejszych urządzeń w technologii CNC.

Aktualnie firma nie ma pracowników, ale docelowo ma być ich 16. Najpierw zostaną wyłonieni zgodnie ze swymi kompetencjami i wymaganymi przez przedsiębiorcę kwalifikacjami, następnie wysłani na szkolenie do Niemiec, do dostawcy maszyn. Szkolenia będą trwały od trzech do czterech miesięcy i zostaną skorelowane z czasem budowy hali produkcyjnej. Pracownicy będą szkoleni na takich samych maszynach, na jakich będą pracować, będą też wykonywać takie same jak w Polsce elementy. Właściciel firmy zamierza w niedalekiej przyszłości otworzyć siedzibę swojego przedsiębiorstwa w Niemczech, natomiast zakłady produkcyjne mieć w Polsce. Firma będzie zatem produkować określone wyroby dla klientów niemieckich (początkowo), którzy będą mogli realizować swoje zamówienia w Polsce (na przykład: Porsche, MAN, BMW, Liebherr czy Siemens).

Takie działanie daje właścicielowi i jego firmie wielorakie korzyści:

- podatki w Niemczech są korzystniejsze dla nowego przedsiębiorcy;
- w Polsce są niższe koszty pracy, co przy sprzedaży towarów na rynku niemieckim (i nie tylko), pozwoli uzyskać o wiele wyższą marżę handlową;

- jest bliżej dostawcy maszyn i urządzeń oraz serwisantów, co pozwoli na szybszą reakcję w przypadku awarii;
- jest bliżej kooperantów, co pozwoli nawiązać ściśle i trwale więzi kooperacyjne;
- ma lepszy dostęp do źródeł finansowania działalności.

Pomysł na działalność jest w głównej mierze spowodowany wykształceniem kierunkowym właściciela, jego przedsiębiorczością, rozlicznymi i poważnymi kontaktami, znajomością języka niemieckiego i dogłębnym rozeznaniem rynku w przedmiocie działalności (zasad jej prowadzenia na rynku niemieckim, przepisów prawa podatkowego i bankowego w Niemczech i w Polsce). Te motywy oraz kolejny – posiadanie własnego terenu przemysłowego, stały się podstawowymi bodźcami skłaniającymi do wyjścia z działalnością gospodarczą poza granice własnego kraju. Przedmiotem inwestycji jest zatem zakup urządzeń CNC wraz z budową niezbędnej infrastruktury. Planowany koszt całego przedsięwzięcia wynosi 5 000 000 dolarów. Brak środków własnych jest w zasadzie jedyną barierą, jednakże bariera ta z pewnością przyspiesza proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Właściciel firmy, jak już wspomniano, planuje wybudowanie nowoczesnego zakładu produkcyjnego, zlokalizowanego w centralnej Polsce na własnym terenie, opartego na technologiach niemieckiej firmy X. Firma X jest z kolei producentem najnowocześniejszych na świecie obrabiarek CNC, pracujących z dokładnością do 3µm. Dodatkowo, w momencie podpisania umowy z firmą, dostawca zapewni jej też odbiorców i da pakiet zamówień na okres kilkunastu miesięcy. Motywem chęci podjęcia współpracy przez niemiecką firmę z analizowaną firmą jest przede wszystkim wzrost zapotrzebowania na te specyficzne i precyzyjne produkty na rynku niemieckim. W związku z tym istnieje realna możliwość, dzięki ścisłej kooperacji i bezpośrednim kontaktom, nawiązania współpracy ze znaczącymi w świecie odbiorcami w ramach przemysłu lotniczego, kosmicznego, motoryzacyjnego, kolejowego, tworzyw sztucznych, energetycznego, zbrojeniowego. Już w tej chwili firma nawiązała kontakty z przedsiębiorstwami z Niemiec, produkującymi kooperacyjnie części, między innymi dla Porsche, Volvo czy Daimler

Benz AG. W przypadku zrealizowania planowanej inwestycji, największą szansą dla analizowanych firm: opisanej w *Przypadku 4* i firmy X, jest skorzystanie ze wzajemnych możliwości współpracy, celem zwiększenia możliwości produkcyjnych opartych na najnowszych technologiach i wynikających z tego szans realizacji strategii „błękitnego oceanu” (niemal brak konkurencji na rynku). Planowanymi, celowymi efektami tej inwestycji mają być zatem efekty technologiczne, efekty ekonomiczne i efekty środowiskowe. Aktualnie tworzony jest biznesplan dla tej inwestycji.

Działalność gospodarcza i rozwój firmy uzależnione są od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Stopień, w jakim sytuacja makro- i mikroekonomiczna wpływa na działalność firmy zależy w dużej mierze od przyjętej strategii rozwoju oraz podjęcia skutecznych działań operacyjnych. Głównymi czynnikami o charakterze zewnętrznym, mogącymi mieć wpływ na wyniki firmy w przyszłości, są:

- tempo wzrostu gospodarczego w Polsce, stymulujące popyt na wymienione wyżej produkty;
- wyższy popyt w krajach Unii Europejskiej, przyczyniający się do zwiększenia przychodów z eksportu, co też wpłynie na rozwój firm krajowych;
- dostosowanie przepisów prawa polskiego do unijnego i związany z tym rosnący stopień stabilności przepisów gospodarczych i podatkowych, ułatwiający prowadzenie działalności gospodarczej oraz obniżający obciążenie przedsiębiorstwa;
- coraz większa dostępność do funduszy strukturalnych, umożliwiająca dofinansowanie wielu projektów i przedsięwzięć planowanych przez firmę;
- ryzyko stóp procentowych – kredyt inwestycyjny ma charakter długoterminowy, o zmiennym oprocentowaniu, co powoduje, że ryzyko jest istotne.

Głównymi czynnikami o charakterze wewnętrznym, mogącymi mieć wpływ na wyniki firmy, są:

- utrzymanie kosztów stałych na stabilnym poziomie, co zwiększa elastyczność firmy w zakresie zmiany wielkości sprzedaży;

- stała kontrola przychodów i kosztów oraz utrzymanie płynności finansowej firmy;
- fachowość i kompetencje, a także zaangażowanie pracowników firmy.

Właściciel firmy kooperuje z dostawcą niemieckim od około dwóch lat. Przez ten czas zacieśniły się znacząco więzi kooperative, powstały także wspólne plany i projekty. Aktualnie trwają też rozmowy z potencjalnymi odbiorcami, którzy mają doświadczenie i markę. Poza tym istnieje i nadal rozwija się współpraca z polskimi i zagranicznymi ośrodkami badawczo-rozwojowymi, w zakresie stosowania i ulepszania najnowszych technologii.

Przedstawiony powyżej model procesu internacjonalizacji wykazuje znamiona modelu *Born Globals*. Co prawda, nie jest to konwencjonalny tok działania, przedsiębiorca nie tworzy bowiem firmy w Polsce i nie sprzedaje produktów za granicę, ale tworzy za granicą firmę, której zakład produkcyjny będzie usytuowany na terenie Polski, odbiorcą zaś będzie znów klient zagraniczny.

Przypadek 5⁵⁷

Badane przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowo-handlowe jest firmą rodzinną działającą w branży odzieżowej, produkującą tzw. wyroby pończosnicze (rajstopy, skarpety, pończochy, legginsy itp.), o kodzie PKD 14.31.Z. Założyciel firmy, dzięki swojej pasji, stworzył prężnie działające na skalę światową przedsiębiorstwo. Firma ma długi staż na rynku – 32 lata. Jej siedziba mieści się w województwie łódzkim, w Łodzi. Początkowo firma miała status firmy chałupniczej, ponadto wynajmowała powierzchnie produkcyjne, magazynowe i biurowe. Aktualnie

⁵⁷ Przypadek został opracowany przy współpracy ze studentką Wydziału Zarządzania UŁ, Ewelina Kusztełak i zawarty w jej pracy licencjackiej pt. *Funkcjonowanie współczesnej firmy na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowo-handlowego*, Łódź 2014.

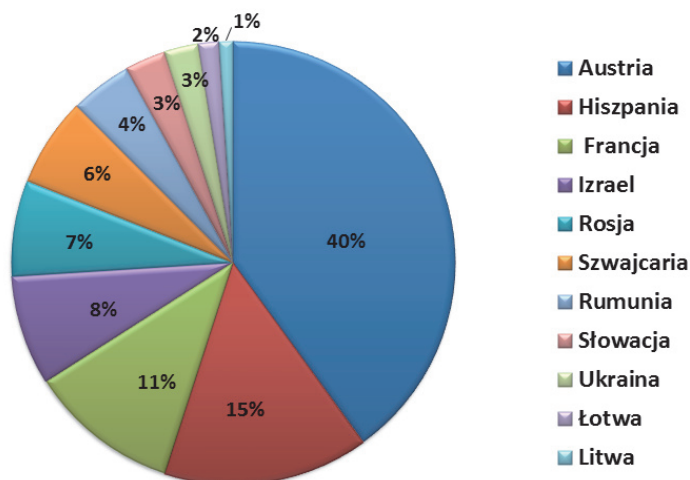
zatrudnia około 240 pracowników i dysponuje własnym zapleczem produkcyjno-magazynowym.

Posiada też nowoczesny park maszynowy i pracowników o kluczowych kompetencjach w zakresie programowania. Jej struktura ma charakter funkcjonalny, z elementami struktury dywizjonalnej (grupowanie według procesów). Działa w niej dziesięć działów produkcyjnych oraz związanych bezpośrednio z produkcją, także dział sprzedaży, promocji i marketingu, dział kadr i księgowości. Zatrudnionych jest kilku kierowników o różnych specjalnościach. Zasięg działalności firmy obejmuje rynek krajowy i rynek zagraniczny. W osiem lat od rozpoczęcia działalności zostały podpisane kontrakty z odbiorcami z Rosji. Według struktury udziału, rynek krajowy stanowi 61,5%, a zagraniczny 38,5%. Cele firmy są związane z rynkiem krajowym – zwiększenie rozpoznawalności marki na rynku krajowym, ale także z rynkiem zagranicznym – maksymalizowanie eksportu pod marką własną. Cel zagraniczny postawiono w związku z tym, że aktualnie większość produktów jest sprzedawana pod marką zleceniodawcy zagranicznego, który wyznacza standardy związane z wyglądem opakowania. Analizując szczegółowo odbiorców i ich udział w sprzedaży ogółem, można wyróżnić:

- sieci handlowe – 21% udziału;
- hurtownie krajowe – 38% udziału;
- eksport – 38,50% udziału;
- klienci detaliczni – 2,50% udziału.

Dla produkcji wyrobów pończosznich charakterystyczna jest sezonowość popytu, sprzedaż na przestrzeni roku nie rozkłada się bowiem równomiernie. Największa sprzedaż przypada na miesiące od września do grudnia; najmniejsza na miesiące letnie. Produkcja natomiast trwa cały rok. Część z niej trafia zatem „na magazyn”. Firma jest elastyczna w dostosowaniu ofert dla klientów. Jakość produktów jest stosunkowo wysoka, a cena niewygórowana. Firma rodzinna przejawia dużą rynkową aktywność. Często wprowadza nowe produkty na rynek, rozszerza także ofertę poprzez

dywersyfikację produktową. Aktualnie oferta została wzbogacona o produkty dla mężczyzn. Zastosowano też włókna bambusowe jako surowiec do niektórych wyrobów. Zakupiono specjalistyczne maszyny dziewiarskie i przystosowano je do dalszej obróbki produktów z włókien bambusa. Dokonano również zakupu nowej maszyny formującej, potrzebnej do wstępnego formowania rajstop z włókien wiskozowych. Dokupiono wózki transportowe. W tym celu firma musiała wesprzeć się zewnętrznymi źródłami finansowania, między innymi środkami UE, z przeznaczeniem na rozwój przedsiębiorstwa oraz na wdrożenie innowacji technologicznej do produkcji innowacyjnych wyrobów pończosznich, także do rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. Aktualnie nowo zakupione maszyny, wraz z wcześniej posiadanymi, tworzą nowoczesny park maszynowy, dzięki czemu firma oferuje produkty o lepszej jakości i w niższej cenie niż konkurencja. Firma realizowała też kilka projektów, między innymi w ramach Osi Priorytetowej: Polska gospodarka na rynku międzynarodowym, Działanie 6.5 – Promocja polskiej gospodarki. Celem tego projektu było wsparcie udziału przedsiębiorców w branżowych programach promocji, umożliwiających wykreowanie na rynku międzynarodowym polskich specjalności eksportowych. W ramach działań związanych z realizacją projektów, firma wzięła udział w krajowych targach mody – Fashion Week Poland w Łodzi i w targach międzynarodowych – CPM Collection Première w Moskwie (targi te przyciągają około 20 000 zwiedzających z 43 krajów) oraz w międzynarodowych targach mody w Kopenhadze – Copenhagen International Fashion Fair (CIFF). To wiodąca i najbardziej innowacyjna platforma pokazów mody w północnej Europie. Aktualnie firma współpracuje z kontrahentami z Europy i Azji. Wśród krajów, z którymi firma kooperuje, można wyróżnić Litwę, Łotwę, Ukrainę, Rumunię, Słowację, Austrię, Szwajcarię, Francję, Hiszpanię, Izrael i Rosję. Produkty wytwarzane są na zamówienie, a przy dużych zleceniach przeprowadzane są audyty zewnętrzne. Procentową strukturę odbiorów przedstawia wykres 1.

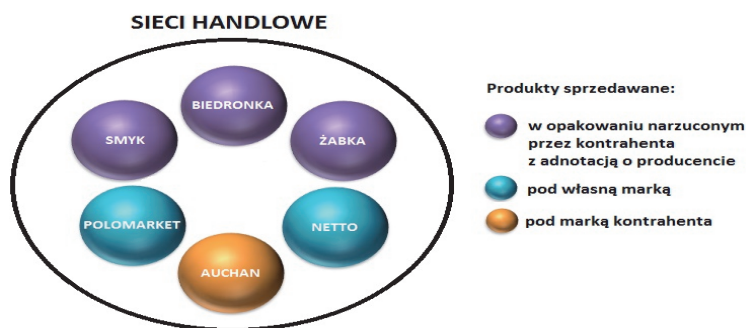


Wykres 1. Udział poszczególnych kontrahentów w eksporcie w 2013 r. (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie E. Kusztełak, *Funkcjonowanie współczesnej firmy na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowo-handlowego* [praca licencjacka pod kierunkiem naukowym B. Glinkowskiej] Łódź, 2014

Z analizy wykresu 1 wynika, że głównym odbiorcą jest Austria (40%), która zamawia przede wszystkim ekskluzywne rajstopy damskie o wysokiej gładkości. Kolejnym krajem, z dużo mniejszym już udziałem, jest Hiszpania (15%), która jest odbiorcą męskich skarpet i podkolanówek; Francja (11%) kooperuje głównie w zakresie zakupu legginsów damskich, zawierających w splocie wkomponowane mikrokapsułki o właściwościach zdrowotnych (potwierdzają to badania i testy kliniczne, wykonane przez niezależne laboratorium francuskie – certyfikat ISO 9001). Kontrahenci z Izraela (8%) zamawiają głównie produkty z przędzy typu elastil, od skarpetek po rajstopy; Rosja (7%) jest odbiorcą rajstop damskich wykonanych z mikrofibry, o dużej grubości; Szwajcaria (6%) zaopatruje się, podobnie jak Austria, w ekskluzywne damskie rajstopy. W pozostałych przypadkach zamawiane są różne produkty z linii damskiej, dziecięcej oraz męskiej. Wymienione w tekście produkty, eksportowane na rynki zagraniczne dostarcza się i jako wyrób własnej marki, i pod marką kontrahenta. Pod własną marką dostarcza się za granicę 31% produkcji, natomiast pod marką kontrahenta – 69%. Współpraca

z międzynarodowymi kontrahentami jest podstawą rozwoju firmy, korzysta ona bowiem zwykle na wyższych marżach. Dobrą strategią wydaje się zatem ta zaproponowana przez właściciela, dotycząca poszerzenia rynków zbytu. Przedsiębiorcy korzystają z różnych sposobów znajdowania i pozyskiwania partnerów zagranicznych; w analizowanym przypadku są to przede wszystkim targi mody, także dobrze skonstruowana strona internetowa firmy. Internetowy katalog stanowi efektywne, najprostsze i najtańsze narzędzie znalezienia partnerów biznesowych. Wśród innych metod firma wymienia też kontakty bezpośrednie na spotkaniach i konferencjach. Szansą rozwojową w warunkach globalizacji jest produkcja na bezpośrednie zamówienie dużych sieci handlowych. Od roku 2012 analizowana firma współpracuje z różnymi sieciami handlowymi. W roku 2013 przedsiębiorstwo współpracowało z sześcioma sieciami handlowymi (wykres 2).



Wykres 2. Sieci handlowe, z którymi współpracuje firma określona jako *Przypadek 5* (2013 r.)

Źródło: opracowanie na podstawie E. Kusztelak, *Funkcjonowanie współczesnej firmy na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowo-handlowego* [praca licencjacka pod kierunkiem naukowym B. Glinkowskiej], Łódź 2014

Na powyższym wykresie można zauważyć, że największą grupę odbiorców w roku 2013 stanowiły sieci handlowe typu Biedronka, Żabka, Smyk, które zamawiały produkty we wcześniej ustalonych rodzajach opakowań (jednakowych dla wszystkich producentów, z którymi zawarto kontrakty). Kolejna grupa odbiorców: Polomarket oraz Netto, zamawiała produkty

w opakowaniach własnych producenta, bez zmian etykiety. Wymagającym odbiorcą była sieć sklepów Auchan, dla której produkt wytwarzano zgodnie z narzuconą specyfikacją i pod marką kontrahenta. Właściciel firmy podkreśla, że jest wiele motywów i barier w procesie jej internacjonalizacji. Zauważa, że przystąpienie Polski do UE ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. W jego odczuciu istotną szansą jest wykorzystanie możliwości płynących z polityki prowadzonej przez Unię Europejską. Wśród podstawowych korzyści płynących z tego procesu wymienia usunięcie barier utrudniających swobodny przepływ towarów. Jest to poważny bodziec do wychodzenia ze swoją działalnością poza granice kraju. Ważnym aspektem dla przedsiębiorstwa jest też ujednolicenie standardów dotyczących bezpieczeństwa produktów, ich oznakowania, akceptowanych certyfikatów na terenie Wspólnoty. Mowa tutaj o obowiązkowej i najważniejszej certyfikacji dotyczącej wszystkich producentów, dystrybutorów i importerów towarów wprowadzanych na rynek UE. Znak CE jest symbolem zgodności wyrobu z normami wyznaczonymi w dyrektywach Unii Europejskiej. Jego posiadanie potwierdza przeprowadzenie wymaganych działań i procedur oceny towaru wprowadzonego do obrotu przez producenta. Podstawowym jednak motywem zawierania więzi kooperacyjnych w ramach kraju i zagranicą dla sektora MSP jest spójny system pomocy, na który składa się inicjatywa oraz pomoc na szczeblach unijnym, krajowym i regionalnym. Firma w swej działalności wykorzystała te elementy bardzo skutecznie, co z pewnością przyspieszyło jej umiędzynarodowienie. Poważną barierą jednakże jest, w opinii właścicieli, przerośnięta biurokracja, często konieczność posiadania własnego kapitału lub majątku służącego jako zabezpieczenie przy kredytowaniu firmy. Aktualnie firma ma nowoczesny park maszynowy, innowacyjną technologię wytwarzania, wzrastają jej zyski, zdobyła duże doświadczenie w kontaktach z kontrahentami międzynarodowymi i osiągnęła stabilizację. Nie zamierza otwierać oddziału lub filii poza granicami kraju. Zna preferencje, upodobania i zapotrzebowanie na ten rodzaj produktów w wielu krajach. Jej działalność jest obecnie nakierowana na rozwój eksportu do nowych krajów, zwiększenie eksportu do tych, z którymi

już kooperuje, nawiązanie współpracy z polskimi i zagranicznymi ośrodkami badań i rozwoju w zakresie wprowadzania kolejnych innowacji.

W analizowanym przypadku dają się zauważyć elementy fińskiego modelu internacjonalizacji. Import dóbr związanych z surowcami, wiedzą i technologiami jest przyczynkiem do angażowania się firm w działalność zagraniczną. Importując bowiem surowce, technologie i dobra, przedsiębiorstwa zbierają informacje, dane, uczą się i zdobywają wiedzę na temat rynków danych krajów. Może to być pierwszy etap rozpoczęcia współpracy eksportowej. W swej logice model ten przypomina sekwencyjny model, z pominięciem niektórych jego etapów. W tym przypadku nawiązanie współpracy zagranicznej było podyktowane zarówno okazjami, jak i znajomością danego rynku zagranicznego oraz możliwymi środkami pomocy. Model fiński uwzględnia różne formy zaangażowania zagranicznego, w tym także kooperację. Firma bazuje przede wszystkim na jednej formie zaangażowania, nie dążąc do osiągnięcia najwyższego, ostatniego etapu procesu internacjonalizacji, jakim jest produkcja zagraniczna.

4.4.

Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w praktyce

Podejście E. Dulfera, opisane wcześniej w rozdziale pt. *Modele internacjonalizacji przedsiębiorstw*, nawiązuje do dwóch możliwych sytuacji umiędzynaradawiania się przedsiębiorstw – takiej, w której przedsiębiorstwo może angażować się stopniowo w kooperację, bez konieczności obecności na rynkach zagranicznych w sposób zorganizowany i ciągły oraz takiej, w której zachodzi potrzeba ciągłej obecności firmy na rynku kraju goszczącego (oddział, zakład produkcyjny, filia). Spośród badanych przez autorów przedsiębiorstw znakomita większość (80%) nie wymaga stałej obecności za granicą (w postaci filii, oddziału czy zakładu produkcyjnego). Jednakże w kilku przypadkach dostrzeżono drugą

drogę internacjonalizacji (z zaproponowanych przez E. Dulferę), kiedy sytuacja wymaga stałej obecności na rynku kraju, na którym firma zamierza działać⁵⁸. Kolejno dostrzeżono, że w procesie internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw występuje wiele cech zbieżnych z założeniami modelu uppsalskiego, zaproponowanego przez J. Johansona, F. Wiedersheim-Paula i J.E. Vahlne (poza dwoma badanymi przypadkami o specyficznej drodze internacjonalizacji):

- proces umiędzynarodowienia postępuje sekwencyjnie: od sporadycznych działań eksportowo-importowych, poprzez nawiązywanie ścisłej i dość regularnej współpracy (kooperacji), aż po chęć otworzenia własnej filii handlowej lub produkcyjnej za granicą na terytorium tego kraju, z którym aktualnie przedsiębiorstwo kooperuje;
- brak danych, informacji, a w konsekwencji wiedzy o zagranicznym rynku, jest podstawową barierą wejścia na ten rynek;
- zdobywanie doświadczenia i wiedzy o danym rynku zagranicznym jest przesłanką przełamywania barier, związanych z lękiem przed rozpoczęciem trwałej i regularnej kooperacji, co pozwala przedsiębiorstwu przechodzić na „wyższy poziom” internacjonalizacji, czyli kolejny jej etap;
- rozpoczęcie przez firmę trwałej kooperacji z danym krajem i zwiększenie jej zaangażowania na danym rynku kraju goszczącego, jest kolejnym krokiem związanym z chęcią obecności firmy na kolejnym rynku zagranicznym (rynkach zagranicznych)⁵⁹.

Dodatkowy wywiad pogłębiony, przeprowadzony z wytypowanymi celowo przedsiębiorcami/menedżerami, przyniósł podobne wnioski. Polscy przedsiębiorcy boją się ryzyka związanego z prowadzeniem działalności zagranicznej, co wynika głównie

⁵⁸ Przypadki zostały opisane w postaci *indywidualnego* niniejszego opracowania w części związanej z analizą wybranych przypadków internacjonalizacji firm z sektora MSP w Polsce.

⁵⁹ Opracowane na podstawie założeń modelu uppsalskiego i przeprowadzonych badań empirycznych.

z braku wiedzy na temat rynków, które są różne od polskiego pod wieloma względami: kulturowymi, zwyczajowymi, językowymi, prawnymi, ekonomicznymi itp. Posiadanie zaś znajomych lub rodziny poza granicami danego kraju jest czynnikiem sprzyjającym zdobywaniu wiedzy na temat jego rynku i przyspieszania decyzji o wyjściu ze swoim produktem poza kraj macierzysty. Przytoczony powyżej model zdaje się odpowiadać polskiej rzeczywistości sektora MSP, próbującego się umiędzynarodowić. Ma charakter uniwersalny i wyjaśnia etapowość i sekwencyjność procesu umiędzynarodowienia firm, ale także nie wyklucza przypadkowości.

Uwzględniając w swoich rozważaniach założenia modelu M. Czinkota i W. Johnstona, podkreślającego etapowość internacjonalizacji: od firmy niechętnej do podjęcia współpracy zagranicznej, poprzez firmę eksperymentującą, aż po firmę eksportującą, także odnosząc ten model do firm badanych, zauważono, że brak jest w praktyce badanych przypadków takiej sekwencji dochodzenia do eksportu, jak jest to modelowo ujęte. Pomimo dostrzeżenia pewnej etapowości w ewolucji myślenia przedsiębiorcy/menedżera, jest jednak wiele czynników powodujących, że trudno byłoby odnieść badane przypadki do zaproponowanego modelu.

Jak już wcześniej wspomniano, z charakterem sekwencyjnym postępowania firm w procesie internacjonalizacji nie do końca zgadza się A. Buckley, podkreślając, że w zależności od danego rynku zagranicznego mogą być różne drogi internacjonalizacji. Trudno byłoby w takim przypadku zbudować jeden model tego procesu, z czym autorzy opracowania się zgadzają. Natomiast Y. Aharoni jest zdania, że na skłonność przedsiębiorstwa do internacjonalizacji i na sam przebieg tego procesu duży wpływ ma dotychczasowe doświadczenie, zaangażowanie i przedsiębiorczość właścicieli oraz kierowników firm⁶⁰. Obserwacja praktyki gospodarczej i analiza wyników badań zdają się

⁶⁰ Y. Aharoni, *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business, Cambridge, MA. 1966, s. 71.

to potwierdzać. Przypomnijmy, że podobnego zdania był J.H. Dunning, traktując doświadczenie jako jeden z kluczowych aspektów sukcesu przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji⁶¹. Analizując literaturę przedmiotu⁶² daje się zauważyć model o charakterze dość elastycznym i uniwersalnym, który w przekonaniu autorów opracowania jest bliski polskim firmom, zaczynającym współpracę i kooperację z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Kraje wysoko rozwinięte zdają się niezmiennie od wielu lat najbardziej atrakcyjnym miejscem lokalizacji dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁶³. Jednakże stosunkowo często polskie firmy nawiązują współpracę z firmami z krajów będących bezpośrednimi sąsiadami. Najczęściej współpraca ma charakter wymiany handlowej eksport-import. Przeważający w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MSP handlowy charakter powiązań, pokazują też badania wykonane przez B. Piaseckiego i A. Rogut⁶⁴, kolejno przez M. Grzesiak⁶⁵, także N. Daszkiewicz⁶⁶ oraz J. Witkowską i Z. Wysokińską⁶⁷.

⁶¹ J.H. Dunning, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies” 1988, No 1, s. 31.

⁶² Mowa tu o modelu uppsalskim.

⁶³ Według J. Witkowskiej i Z. Wysokińskiej na bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) czynione w krajach rozwiniętych i zaawansowanych gospodarczo przypada od 2/3 do 3/4 strumienia BIZ w skali gospodarki globalnej. Por. J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie...*, s. 218.

⁶⁴ Zob.: B. Piasecki, A. Rogut, *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw spożywczych i odzieżowych. Stan w 1997 r.*, [w:] B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, *Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki*, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź 1999.

⁶⁵ Zob.: M. Grzesiak, *Technologie informacyjne w działalności małej firmy* [praca doktorska, Politechnika Gdańska], Wyd. WZiE, Gdańsk 2001.

⁶⁶ Zob.: N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja...*

⁶⁷ J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie...*

W trakcie przeprowadzanych przez autorów badań wystąpiła pewna prawidłowość, polegająca na tym, że dla przedsiębiorstw coraz większe znaczenie w nawiązywaniu zagranicznych kontraktów i kooperacji ma rozwijająca się technologia informacyjna i komunikacyjna. Stanowi ona najszybszy i najtańszy środek komunikowania się z podmiotami z różnych krajów. Ponadto, dzięki możliwościom komunikacji internetowej, granice państw i odległości nie mają większego znaczenia. Stopień aktywności polskich przedsiębiorstw, związany z ich internacjonalizacją, z roku na rok wzrasta, choć w dalszym ciągu nie jest duży. Wpływ na to ma przede wszystkim niski poziom technologiczny i marketingowy przedsiębiorstw z sektora MSP. Na aktywizację współpracy z zagranicą wpłynęło wiele czynników, spośród których istotne znaczenie mają też inwestycje czynione w Polsce przez zagranicznych inwestorów. Właściciele/menedżerowie badanych firm zdają sobie sprawę z tego, że o ich pozycji konkurencyjnej na świecie decydować może innowacyjny produkt, jego jakość, marka i terminowość dostaw.

Podsumowując, wzrastająca (pomimo wszystko) liczba przedsiębiorstw wchodzących w struktury międzynarodowe powoduje, że cała gospodarka staje się w coraz większym wymiarze gospodarką międzynarodową, a nawet globalną.

4.5.

Budowanie relacji polskich przedsiębiorstw z partnerami zagranicznymi

Wykonując badania własne w latach 2012–2013 i na przełomie 2013 i 2014 r., a także analizując literaturę przedmiotu w zakresie motywów, barier i czynników determinujących międzynarodową współpracę gospodarczą, doszliśmy do pewnych spostrzeżeń i ustaliliśmy prawidłowości. Niewielkie firmy krajowe, wchodząc na rynki innych krajów, nie zawsze dokonują wnikliwej analizy danego rynku, wielokrotnie wejściem tym rządu

przypadek. Często przypadkowi pomaga motywacja członka rodziny bądź przyjaciela. Większość badanych przez autorów przedsiębiorców kierowała się właśnie takim powodem „wychodzenia” poza granice własnego kraju. Jednakże w każdym z analizowanych przypadków, bez względu na loteryjność tego przedsięwzięcia, właściciele/menedżerowie zawsze starają się kalkulować koszty doprowadzania do transakcji zagranicznej czy wejścia na dany zagraniczny rynek. Wielkość kosztów jest często skorelowana:

- z fizyczną odległością do danego przedsiębiorstwa zagranicznego (partnera);
- ze sposobem dystrybuowania produktów;
- z doświadczeniem menedżerów w temacie danego rynku oraz rynku kooperanta;
- z trudnościami w pozyskiwaniu informacji i wiedzy o kulturze danego kraju;
- z różnicami technologicznymi, solidnością i wiarygodnością.

Obok kosztów, potencjalni „wchodzący” analizują możliwość „zarobienia” na kooperacji z przedsiębiorstwem zagranicznym. Pod uwagę jest też często brana trwała współpraca, głównie w zakresie eksportu i importu. Nasycony rynek lokalny, regionalny czy krajowy jest kolejnym powodem do zastanawiania się nad poszukiwaniem możliwości zysku poza granicami własnego kraju. W budowaniu trwałych relacji i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi istotną rolę odgrywa zaufanie. Aspekt zaufania został przez respondentów wyraźnie podkreślony. Badani boją się głównie oszukiwania i związanej z tym utraty części zysków lub popadnięcia w kolizję z prawem danego kraju, stąd zaufanie jawi się jako czynnik warunkujący regularną współpracę międzynarodową pomiędzy przedsiębiorstwami. O zależności pomiędzy stopniem zaufania a skutecznością i trwałością kooperacji

piszą chociażby D. Nowak⁶⁸, T. Gołębiowski wraz z zespołem⁶⁹ oraz B. Stępień⁷⁰. Badania wykonane przez D. Nowaka pokazują, że na wzrost zaufania mają wpływ:

- utrzymanie skutecznej komunikacji (84,7%);
- satysfakcja z wcześniejszej współpracy (81%) i dotychczasowa jej skuteczność (73,6%);
- wzajemne wsparcie w działaniach rynkowych (80%);
- gotowość partnera do kontynuacji współpracy (70%);
- skłonność partnera do inwestowania (65%)⁷¹.

D. Nowak przeprowadził badania na próbie 269 przedsiębiorstw⁷². Dokonał próby oszacowania poziomu zaufania pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami. Okazało się, że aż 69,5% badanych nie podejmuje z kooperantem wspólnych decyzji dotyczących współpracy. Kooperanci nie prowadzą także wspólnych prac badawczych i rozwojowych (76,9%), wspólnych inwestycji (72,5%), ani nie wymieniają doświadczeń (54,2%)⁷³. Zaufanie jest ważnym czynnikiem warunkującym poprawność i intensywność współpracy międzynarodowej. B. Stępień podkre-

⁶⁸ D. Nowak, *Zaufanie w kooperacji przemysłowej*, [w:] J. Bieliński, R. Płoska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009, s. 247–258.

⁶⁹ T. Gołębiowski, *Motywy i bariery kooperacji polskich przedsiębiorstw. Przykład przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Wyd. SGH, Warszawa 2009, s. 387.

⁷⁰ Badania w ramach projektu badawczego pt. *Uwarunkowania i efekty międzynarodowej kooperacji przemysłowej w Polsce w latach 2008–2009* w: B. Stępień, *Zaufanie w międzynarodowej kooperacji gospodarczej – teoria a wyniki badań*, [w:] T. Sporek i S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 49–64.

⁷¹ D. Nowak, *Zaufanie...*, s. 251.

⁷² Więcej w *ibidem*, s. 247–258.

⁷³ *Ibidem*.

śla, że „zaufanie jest zarówno warunkiem, jak i efektem skutecznej kooperacji przedsiębiorstw”⁷⁴.

Przed podjęciem decyzji o kooperacji czy współpracy zagranicznej należy rozważyć nie tylko geograficzne odległości do danych rynków, ale także zróżnicowania kulturowe. Różnice wynikające z kultury niejednokrotnie utrudniają albo wręcz uniemożliwiają wejście na rynek danego kraju. Uwarunkowania kulturowe często determinują kształt relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, ale są też powodem różnicowania strategii marketingowych w promocji firmy i jej produktów. Badania przeprowadzone przez M. Bartosik-Purgat, w których udział wzięły 62 firmy mające siedzibę w Polsce, ale działające na rynkach zagranicznych, mające na celu wykazanie wielkości wpływu elementów kultur narodowych na stopień standaryzacji lub adaptacji działań marketingowych przedsiębiorstw, pokazały, że:

- 83,8% badanych firm prowadzących eksport różnicuje swoje produkty (lub ich opakowania) kierowane za granicę z uwagi na czynnik kulturowy;
- Zaledwie 16,1% respondentów prowadzących eksport nie dostosowuje swoich produktów do elementów kultury danego kraju;
- 83,3% firm prowadzących działalność z formą „wyższą” niż eksport wskazało, że różnicuje produkty z uwagi na czynnik kulturowy;
- Jedynie 16,6% firm prowadzących działalność z formą „wyższą” niż eksport nie różnicuje produktów z uwagi na czynnik kulturowy danych krajów;
- Przedsiębiorstwa często różnicują elementy promocji ze względu na czynnik kulturowy (zwłaszcza te przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność z formą „wyższą” niż eksport);
- Czynnik kulturowy nie ma tak znaczącego wpływu na sposób dystrybucji, jak to dzieje się w przypadku produktu czy promocji;

⁷⁴ B. Stępień, *Zaufanie...*, s. 63.

- Zaledwie 22,6% badanych uwzględnia czynnik ceny z uwagi na elementy kulturowe i dotyczy to tych przedsiębiorstw, które prowadzą działalność z formą „wyższą” niż eksport⁷⁵.

Takie wyniki dowodzą, że czynniki kulturowe poszczególnych krajów odgrywają zasadniczą rolę w wyborze strategii marketingowej przedsiębiorstw kooperujących z zagranicą. Pokazują też, że strategia adaptacji wydaje się lepszą strategią niż strategia standaryzacji.

Problem budowania przez polskie przedsiębiorstwa relacji z partnerami zagranicznymi skłania do wielu przemyśleń, związanych z mnogością czynników, które należy brać pod uwagę. Osiągnięcie celów na rynkach krajów goszczących wymaga od przedsiębiorców nawiązania i utrzymania trwałych relacji z partnerami biznesowymi. Długoterminowe, trwałe relacje traktowane są w praktyce jako więzi między uczestnikami rynku. Powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu, zrozumieniu i lojalności⁷⁶. Wyniki badań bezpośrednich wykonanych przez A. Bajdaka i zespół⁷⁷ pokazują, że trwałe relacje łączą badane firmy z ich klientami, dostawcami i pośrednikami. Luźniejsze natomiast są relacje z kooperantami. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw wykorzystujących proste formy internacjonalizacji⁷⁸. Rodzaj partnerów, z którymi są nawiązywane trwałe relacje, jest zaś zależny od profilu działalności przedsiębiorstwa. W. Ulaga

⁷⁵ M. Bartosik-Purgat, *Forma internacjonalizacji a czynniki kulturowe w działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 11, s. 28.

⁷⁶ K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wyd. Placet, Warszawa 2009, s. 60–62.

⁷⁷ Badania zrealizowane w roku 2009 przez zespół pracowników Katedry Badań Rynkowych i Marketingowych UE w Katowicach na próbie 600 celowo dobranych przedsiębiorstw z województwa śląskiego.

⁷⁸ A. Bajdak, *Budowanie relacji polskich przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi na rynkach krajów sąsiedzkich*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze...*, s. 17, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/SE_116.pdf [odczyt: 24 VIII 2014].

i A. Eggert są zdania, że w procesie budowania trwałych relacji ważne są takie czynniki, jak zaufanie, zaangażowanie, satysfakcja⁷⁹. Badania przeprowadzone w tym kontekście przez A. Bajdaka i jego zespół dowiodły, że poddane analizie firmy są raczej usatysfakcjonowane jakością relacji z wybranymi partnerami⁸⁰ (tab. 24).

Tabela 24

Jakość relacji wybranych firm z partnerami biznesowymi z krajów sąsiedzkich w 2009 r.

KRAJ	FIRMY OCENIAJĄCE JAKOŚĆ RELACJI JAKO BARDZO DOBRĄ LUB DOBRĄ (LICZBA WSKAZAŃ)	FIRMY OCENIAJĄCE JAKOŚĆ RELACJI JAKO BARDZO DOBRĄ LUB DOBRĄ (W %)
Białoruś	13	76,5
Litwa	26	52,0
Niemcy	307	78,9
Republika Czeska	251	77,6
Rosja	47	55,3
Słowacja	107	72,3
Ukraina	44	50,0

Źródło: A. Bajdak, *Budowanie relacji polskich przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi na rynkach krajów sąsiedzkich*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach” [Wyd. UE, Katowice], 2012, s. 18, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/SE_116.pdf [odczyt: 24 VIII 2014].

⁷⁹ W. Ulaga, A. Eggert, *Relationship Value and Relationship Quality. Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationship*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, No 3/4, s. 315.

⁸⁰ A. Bajdak, *Budowanie relacji...*, s. 18.

Tabela 25

Cechy charakteryzujące partnerów biznesowych z krajów sąsiadujących (najczęściej wymieniane) w roku 2009

KRAJ	CECHA							
	SYMPATYCZNI, ŻYCZLIWI	ELASTYCZNI	SOLIDNI	TERMINOWI	PROFESJONALNI	BARDZO WYMAGAJĄCY	TRUDNI W NEGOCJACJACH	NIEPRZEWIDYwalNI
Niemcy				✓		✓		
Republika Czeska	✓			✓		✓		
Słowacja	✓	✓		✓				
Ukraina	✓			✓				✓
Rosja	✓			✓			✓	✓
Litwa	✓			✓		✓		
Białoruś	✓					✓		

Źródło: A. Bajdak, Budowanie relacji polskich przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi na rynkach krajów sąsiedzkich, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach” [Wyd. UE, Katowice], 2012, s. 20, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/SE_116.pdf [odczyt: 24 VIII 2014].

Na kształtowanie się relacji i na ich siłę może mieć wpływ zróżnicowanie otoczenia, natomiast jego odmienność może te relacje zaburzać lub utrudniać. Przytoczone powyżej badania udowodniły jednak, że ich budowanie z firmami zagranicznymi nie jest wcale trudniejsze od budowania relacji z firmami krajowymi⁸¹. Respondenci zauważyli też, że nie ma grup krajów, w których ich budowanie byłoby w każdym zakresie łatwiejsze lub trudniejsze, jednakże wśród siedmiu krajów sąsiedzkich, jako te, w których budowanie trwałych związków jest najtrudniejsze, badani wymienili: Białoruś (76,5%), Rosję (64,7%), Ukrainę (46,6%). Najłatwiej natomiast budować związki ze Słowacją (42%) i Republiką Czeską (41,1%)⁸². Najczęściej wymieniane cechy charakteryzujące partnerów biznesowych z krajów sąsiedzkich zestawiono w tabeli 25.

Wyniki badań zawarte w powyższej tabeli pokazują, że trudno może być budować trwałe relacje z takimi krajami, jak Rosja czy Ukraina, ze względu na nieprzewidywalność tamtejszych partnerów biznesowych. To zaburza odbiór związany z zaufaniem. Często na budowanie relacji oddziałuje poziom wiedzy na temat preferencji indywidualnych i narodowych, co wiąże się wprost z przytoczonym wcześniej czynnikiem kultury narodowej. „Dystans psychiczny” związany jest bezpośrednio z uwarunkowaniami kulturowymi, choć nie tylko. W skład tego pojęcia wchodzi też uwarunkowania systemowe – ekonomiczne i polityczne⁸³. Dystans kulturowy, mający duży wpływ na budowanie relacji, jest zatem elementem składowym szerzej pojmowanego pojęcia dystansu psychicznego⁸⁴. Pojęcie to odnosi się zwykle do percepcji

⁸¹ *Ibidem*, s. 18–19.

⁸² *Ibidem*, s. 19.

⁸³ Koncepcja dystansu psychicznego została po raz pierwszy wprowadzona przez W. Backermana w roku 1956, a rozwijana przez J. Johansona i J.E. Vahlne. Zob. W. Beckerman, *Distance and the Pattern of Inter-European Trade*, „The Review of Economics and Statistics” 1956, No 38 (1), s. 31–40.

⁸⁴ Według definicji dystans psychiczny to „Postrzegane koszty uczenia się lub redukcji niepewności, wynikające z różnic dotyczących języka, systemów edukacji, praktyk biznesowych, kultury oraz poziomu rozwoju przemysłu”. J. Johanson, J.E. Vahlne, *The*

menedżerów związanej z dostrzeganiem i postrzeganiem różnic między kulturą własnego kraju a kulturą kraju docelowego. Dystans kulturowy ma naturę bardziej obiektywną od dystansu psychicznego i jest stwierdzeniem istniejących różnic kulturowych⁸⁵. Oba pojęcia mają wielu zwolenników, ale są także ich przeciwnicy, zauważający, że podział na dystans psychiczny i kulturowy nie przyjął się w badaniach otoczenia międzynarodowego⁸⁶. Jakby na problem tego zagadnienia nie spojrzeć, nasuwa się konkluzja, że im mniejszy dystans kulturowy czy psychiczny, tym większa szansa na zbudowanie trwałych relacji biznesowych w międzynarodowych stosunkach przedsiębiorstw.

4.6.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw z sektora MSP – kierunki rozwoju

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) określany jest często w Polsce jako *small business*. Tworzy go około dwóch milionów podmiotów gospodarczych, o różnym profilu działalności, różnych formach organizacyjno-prawnych, różnej specyfice funkcjonowania. Jest w nim zatrudnionych 60% wszystkich zatrudnionych w gospodarce naszego kraju. Ilościowo jest w tym sektorze najwięcej przedsiębiorstw zatrudniających do dziewięciu pracowników⁸⁷. Śledząc statystyki w tym względzie można za-

Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, „Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, No 1.

⁸⁵ Zob.: A. Nizielska, *Dystans psychiczny we współczesnej teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze...*, s. 185.

⁸⁶ *Ibidem*, s. 186.

⁸⁷ Stan na 2011 rok na podstawie danych Eurostatu, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf> [odczyt: 20 VII 2014]; zob. też <http://www.parp.gov.pl/index/more/37123> [odczyt: 20 VII 2014].

uważyć ilościowy rozwój i wzrost tego sektora. Kryteria kwalifikacji firm do przytaczanego powyżej nazewnictwa (dla poszczególnych kategorii nazw), reguluje *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r.*⁸⁸ W artykule 104 tej ustawy jest zapis, że mikroprzedsiębiorstwem jest firma, która w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniała średniorocznie mniej niż dziesięciu pracowników oraz osiągnęła

roczny obrót netto [...] nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro, lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 2 mln euro⁸⁹.

W artykule 105 cytowanej ustawy jest definicja małego przedsiębiorstwa. Zatem małym przedsiębiorstwem jest firma zatrudniająca mniej niż 50 pracowników i mająca obroty netto nieprzekraczające 10 mln euro. Kolejno, artykuł 106 zawiera definicję nazwy kategorii średniego przedsiębiorcy: to ten, który zatrudnia mniej niż 250 pracowników i jego obroty netto nie przekraczają równowartości w złotych 50 mln euro⁹⁰.

Rozwijający się sektor MSP jest powodem zwiększenia zaangażowania i aktywizacji społeczności lokalnej w charakterze zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników, a tym samym powodem zmniejszania się bezrobocia w regionie i w kraju. Dobra sytuacja w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw prowadzi do tworzenia się nowoczesnego otoczenia kooperacyjno-usługowego, zwiększenia liczby i poziomu innowacji, przyrostu produktu krajowego brutto (PKB). Sektor MSP wywiera pozytywny i innowacyjny wpływ na gospodarkę kraju. W otoczeniu istnieje wiele instytucji wspierających mikro, małe i średnie firmy. Spośród najbardziej znanych wyróżnić można: Agencje Rozwoju Regionalnego, Fundusze Mikro, Fundusze Pożyczkowe, Fundusze

⁸⁸ *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004*, DzU, 2004, nr 173.

⁸⁹ *Ibidem*, poz. 1807.

⁹⁰ *Ibidem*.

Poręczeń Kredytowych, Inkubatory Przedsiębiorczości, Punkty Konsultacyjno-Doradcze, Regionalne Instytucje Finansujące, Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości⁹¹. Bez względu na pomoc udzielaną przez państwo czy przez Unię Europejską sektor ten przeżywa poważny kryzys, spowodowany przede wszystkim sytuacją ekonomiczną oraz polityczną Polski i świata. Nasycenie rynku krajowego, zwiększająca się liczba oraz siła konkurencji, brak nisz na krajowych rynkach, zmieniające się bezustannie trendy, to powody tego, że przedsiębiorcy/menedżerowie poszukują wciąż nowych rozwiązań i nowych możliwości, próbując często znaleźć zbyt na rynkach zagranicznych. Internacjonalizacja przedsiębiorstw staje się procesem powszechnym w światowej gospodarce. Wchodzenie na rynki zagraniczne przestało być domeną przede wszystkim dużych firm czy koncernów. To wyzwanie aktualnie podejmują również firmy z sektora MSP. Stąd rodzi się konieczność zdobycia odpowiednich informacji, także zdobywania wiedzy i doświadczenia, które będą stanowić podstawę do wdrażania z powodzeniem strategii marketingowych na rynkach międzynarodowych.

W maju roku 2014 minęło już dziesięć lat od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej. W ślad za zmianami w dynamice obrotów handlowych na linii Polska–UE, postępują też zmiany w strukturze i zakresie polskiego eksportu. Wzrastająca dynamika eksportu, opartego na nowoczesnych czynnikach produkcji, a także na nowoczesnych sposobach dystrybucji, przy wzrastającym udziale ilościowym i jakościowym dróg krajowych i międzynarodowych, sprzyjać będzie (i sprzyja) zmniejszaniu kosztów, co przełoży się finalnie na produkt dobry jakościowo i w atrakcyjnej cenie. Analiza w zakresie konkurencyjności struktury polskiego eksportu z perspektywy stosowania nowoczesnych czynników wytwórczych pokazuje, że polskie przedsiębiorstwa wytwarzają coraz lepsze jakościowo i innowacyjnie produkty,

⁹¹ *Analiza i ocena wpływu integracji Polski z Unią Europejską w sferze ekonomiczno-społecznej*, Raport Podzespołu Zadaniowego nr 29, powołanego przez Komitet Integracji Europejskiej, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 1998.

choć poziom innowacyjności w stosunku do innych krajów jest wciąż niezadowalający⁹². Niemcy są ciągle podstawowym rynkiem zbytu dla polskich przedsiębiorstw, chociaż w stosunku do starych krajów UE-15 (15 państw należących do Unii Europejskiej), aktualnie te obroty spadły (UE-27) z 40 do 33%. Ponadto wyraźnie spada w obrocie handlowym z Niemcami udział produktów o zaawansowanych technologiach (*high-tech*). Jest to duże pole do popisu dla polskich firm w zakresie ich internacjonalizacji i możliwy kierunek ich rozwoju. Republika Czeska jest z kolei największym rynkiem zbytu dla polskiego eksportu spośród nowych krajów UE⁹³. Tutaj także mamy do czynienia z lukami w zakresie stosowania najbardziej nowoczesnych czynników wytwórczych. W roku 2013 w Polsce zakończył się program operacyjny będący pomocowym programem UE na lata 2007–2013. Jest to poważny minus, głównie dla polskich firm stawiających na rozwój zasobów ludzkich, stanowiących najcenniejsze aktywa każdego podmiotu gospodarczego, także w zakresie stosowania nowych technologii, prowadzenia badań, kreowania innowacji. Aktualny program operacyjny na lata 2014–2020 zakłada zrównoważony rozwój gospodarki, jednakże inny jest ciężar gatunkowy proponowanych kierunków dla wsparcia środkami unijnymi. Polskie firmy nie mają w zasadzie innej drogi niż podążanie w stronę intensyfikacji wykorzystania, stosowania lub wytwarzania nowoczesnych rozwiązań i technologii. Jest to konieczne dla stabilności polskich i międzynarodowych firm z udziałem kapitału polskiego, gdyż kraje, które opierają swoją działalność międzynarodową na eksporcie tradycyjnych produktów zaopatrzeniowych i konsumpcyjnych są bardzo wrażliwe na światowe kryzysy gospodarcze. Dla przykładu, spowolnienie gospodarki danego kraju spowodowane

⁹² Zob.: J.D. Hansen (red.), *Ekonomiczne aspekty integracji europejskiej*, Kraków 2003; E.M. Pluciński, *Integracja europejska*, rozdz. II, Wyd. DSWE, Wrocław 2005.

⁹³ E.M. Pluciński, *Konkurencyjność polskiego eksportu z perspektywy nowoczesnych czynników wytwórczych. Wybrane aspekty na przykładzie handlu Polski z UE – w tym z Niemcami i Czechami*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze...*, s. 68.

kryzysem będzie skutkowało zmniejszonym zapotrzebowaniem na „zwykłe” produkty – nie musi jednak oznaczać spadku zainteresowania innowacyjnymi produktami lub tymi wytworzonymi dzięki zaawansowanym technologiom. Stosowanie takiej strategii może być też źródłem przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w sytuacji nasycenia rynku towarami z Chin.

Dużą rolę w procesie zaznajamiania się z nowymi technologiami może odgrywać przyciąganie obcego kapitału na polskie rynki. Inwestorzy zagraniczni wpływają bowiem na aktywizację nie tylko handlu zagranicznego, ale także na poziom wiedzy techniczno-technologicznej. W sposób pośredni mogą też być przyczyną rozwoju poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw⁹⁴. To właśnie w rozszerzaniu zakresu prac badawczo-rozwojowych prowadzących do wzrostu liczby i jakości innowacji, upatruje się drogi, którą powinny podążać polskie firmy zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym (zwłaszcza międzynarodowym). Zdaniem B. Moszoro powszechnie uważa się, że działalność o charakterze badawczo-rozwojowym jest najmniej mobilna ze wszystkich sfer działalności, czego powodem jest ukryta natura ludzka, a potencjał technologiczny firm o wiele wolniej ulega globalizacji niż marketing czy inwestowanie w zakłady wytwórcze⁹⁵. Aby firmy mogły wypracować kluczowe kompetencje, będące ich czynnikiem konkurencyjności, bez konieczności angażowania dodatkowego kapitału, potrzebne jest opracowywanie innowacji w związku z kapitałem ludzkim „krajowym” i dopiero wtedy wyjście z patentem poza granice kraju. Z uwagi na wciąż przyspieszające procesy

⁹⁴ Skumulowana wielkość inwestycji zagranicznych na koniec roku 2002, według danych Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych, wynosiła 65,1 mld dolarów, co stanowiło około 1/3 wszystkich inwestycji zagranicznych, które napłynęły do Europy Środkowo-wschodniej. Zapewniło to Polsce pierwsze miejsce wśród krajów Europy Środkowo-wschodniej i miejsce w trzeciej dziesiątce na świecie (według UNCTAD).

⁹⁵ B. Moszoro, *Globalizacja innowacji i internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (B+R)*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5, s. 10.

rynkowe stanowi to duże wyzwanie dla firm działających międzynarodowo lub globalnie. Burzliwy rynek wymusza wręcz na przedsiębiorcach zwiększenie prędkości poszukiwania nowych rozwiązań i innowacji.

Często jest to warunek konieczny do utrzymania się firmy na rynku. Wiedza wykorzystywana w przedsiębiorstwie ma charakter o wiele bardziej interdyscyplinarny niż wcześniej. Do tego jej zasięg, z lokalnego czy krajowego, stał się bardziej globalny. Pozyskiwaniu wiedzy, jej absorpcji, gromadzeniu, wykorzystaniu i przechowywaniu sprzyjają nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne. Proces zarządzania wiedzą jest wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorców i menedżerów firm.

Wiedza pracowników przedsiębiorstwa międzynarodowego, ich zaangażowanie, kreatywność, interdyscyplinarne spojrzenie, stają się podstawową determinantą budowania specyficznej – innowacyjnej kultury organizacji oraz strategii przedsiębiorstwa. Warto przy tym zaznaczyć, że odległości pomiędzy krajami mają coraz mniejsze znaczenie w procesie innowacji.

Wzrost tempa rozwoju nauki i technologii na świecie jest też podstawą poszukiwania innowacyjnych rozwiązań na świecie, co wydaje się jednym z poważniejszych powodów ekspansji przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe. Wysoki zaś poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa sprzyja zdolności do wprowadzania i przeprowadzania procesów innowacyjnych. To swoistego rodzaju sprzężenie zwrotne, z korzyścią dla obu stron. Istnieje jednakże wiele barier dla przedsiębiorstw w procesie kreowania i wdrażania innowacji. Brak odpowiednich zasobów finansowych na zakup nowych technologii jest jedną z poważniejszych barier, ale nie jedyną. Często występuje łącznie wiele barier dla jednego przedsiębiorstwa, gdyż na rynku danego kraju dochodzi do nagromadzenia (koncentracji) firm mających silną pozycję konkurencyjną w danej dziedzinie czy branży.

Poważaną przyczyną braku ukształtowania odpowiedniego poziomu innowacji w przedsiębiorstwie jest niedostateczna wiedza pracowników, niedobór kluczowych kompetencji u jego menedżerów, a także brak odpowiedniej kultury organizacyjnej

nastawionej na innowacje. Do tego należy dodać małą zdolność otoczenia danego kraju do adaptacji. Innymi barierami, także o dużej sile, są bariery językowe, kulturowe, prawne, polityczne czy nadmierna biurokracja, często zniechęcająca niewielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe do wdrażania innowacji. Wszystkie wymienione czynniki powodują, że przedsiębiorstwa niejednokrotnie rezygnują ze strategii lidera innowacyjnego, decydując się raczej na strategię naśladownictwa, podpatrując innowacyjne zachowania liderów i korzystając na nich. Warto w tym miejscu podkreślić rolę marketingu w procesie wdrażania innowacji. Tu znów niewielkie firmy międzynarodowe przegrywają często z korporacjami posiadającymi zaplecze finansowe, organizacyjne i strukturalne. Przełamywanie tych barier jest dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw międzynarodowych.

Kolejnym kierunkiem internacjonalizacji firm jest rozwój transportu drogowego, wodnego i powietrznego. Dla sektora MSP szczególnie interesującym kierunkiem jest rozwój transportu drogowego, w przypadku transportu powietrznego i wodnego występują bowiem zbyt duże bariery wejścia dla małych i średnich firm. Proces internacjonalizacji w tym zakresie jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw korporacyjnych. Spore pole do popisu mają też firmy o charakterze logistycznym, które z uwagi na swą specyfikę mogą się internacjonalizować szybciej niż inne branże. W przyszłości wzrastać powinna ranga bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Jest to najwyższy etap procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw (według modelu uppsalskiego). Aktualnie zaangażowanie inwestycyjne polskich firm za granicą jest niewielkie w stosunku do inwestycji, czynionych przez zagraniczne przedsiębiorstwa w Polsce. Inwestuje się głównie w krajach Europy Zachodniej. Z pewną nadzieją obserwuje się wzrost wymiany handlowej z kontynentem afrykańskim, natomiast obawą napawają ostatnie niepokojące wydarzenia na linii Rosja–Ukraina i pogorszenie stosunków politycznych oraz gospodarczych między Polską a Rosją. Istniejące „Porozumienie o Partnerstwie i Współpracy Rosja – Wspólnoty Europejskie”

straciło w tym roku na znaczeniu, co oczywiście nie jest dobre dla żadnej ze stron.

Badania przeprowadzone przez autorów dowodzą, że w procesie internacjonalizacji dla budowania trwałych relacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi kluczowe znaczenie odgrywają terminowość, rzetelność i jakość. Są to, w opinii respondentów, czynniki warunkujące długoterminową kooperację handlową z firmami spoza granic kraju macierzystego. Innymi czynnikami, równie ważnymi, wpływającymi na konkurencyjność i umiędzynarodowienie firm, jest dostosowanie struktury organizacyjnej, systemu zarządzania oraz kultury organizacyjnej do warunków funkcjonowania w kraju goszczącym. Respondenci wyraźnie narzekają na brak instytucji, które wsparłyby ich w zdobywaniu wiedzy na temat szans, zagrożeń i uwarunkowań funkcjonowania na danych rynkach zagranicznych. Jest to wytyczna dla kierunku dywersyfikacji działalności niektórych firm o charakterze analitycznym. To także informacja dla rządu polskiego odnośnie do ustanowienia instytucji wsparcia dla polskich firm w procesie ich internacjonalizacji.

4.7.

Reasumpcja

Przedsiębiorstwa międzynarodowe mają różną strukturę organizacyjną, a jej rodzaj zależy od wielu czynników: celu, misji, strategii, otoczenia, posiadanych zasobów itp. Poszukiwanie odpowiedniej struktury nie jest łatwe. Nie ma też uniwersalnych rozwiązań w tym względzie, co wynika z faktu, że nie ma dwóch takich samych organizacji, znajdujących się w takiej samej sytuacji. Przedsiębiorstwa o charakterze międzynarodowym zmuszone są do uwzględniania charakteru otoczenia i kraju macierzystego, a także otoczenia krajów, z którymi współpracują. Stanowi to duże wyzwanie dla kadry menedżerskiej i dla właścicieli.

Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce przebiega w sposób bardzo zróżnicowany. Sposób wejścia

danego przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny jest zależny od wielu przesłanek, między innymi od zasobów przedsiębiorstwa, rodzaju rynku zagranicznego, polityki kraju macierzystego i kraju goszczącego, przepisów prawa, istnienia różnych barier.

Niewielkie firmy międzynarodowe nie mają często wystarczających możliwości (głównie finansowych), aby w sposób szybki i łatwy osiągnąć znaczącą i trwałą pozycję konkurencyjną na świecie. Nie mogą też skorzystać z efektu skali. Istotne w takim przypadku mogą okazać się ciągle doskonalenia produktu wytwarzanego lub nastawienie na innowacje. W przypadku zaś kończącego się cyklu życia danego produktu zasadne będzie zaprojektowanie nowego produktu.

Duże, silne ekonomicznie, firmy międzynarodowe mają większe możliwości finansowe, przez co mogą po prostu zakupić gotowe technologie, patenty czy licencje. Mogą też pozwolić sobie na posiadanie własnych działów badawczo-rozwojowych, stąd właściwą dla nich strategią jest wykorzystanie nowych technologii dla nowych produktów (usług).

Poszukiwaniu nowych rynków zagranicznych i wchodzeniu na nie towarzyszą różne motywy i bariery. Częstym motywem rozpoczęcia współpracy z firmami zagranicznymi jest fakt borykania się w kraju macierzystym z wieloma ograniczeniami i barierami. Spośród najbardziej uciążliwych barier należy wyróżnić:

- uciążliwe i przedłużające się w czasie procedury uruchomienia działalności i jej prowadzenia;
- zdarzającą się uznaniowość wielu decyzji administracyjnych;
- wysokie koszty pracy;
- niejasne przepisy i niestabilność systemu i waluty;
- niestabilność systemu ekonomiczno-finansowego organizacji;
- brak jasnej polityki gospodarczej wobec firm krajowych.

Przeprowadzone badania potwierdzają istnienie w praktyce większości wymienionych w literaturze barier. Jednakże inne bariery dotyczą przedsiębiorstw dokonujących eksportu, a inne współpracujących z zagranicą w zakresie importu. Przedsiębiorcy boją się ryzyka związanego z prowadzeniem działalności poza granicami. Wynika to głównie z braku wiedzy na temat tamtejszych rynków. Niewielkie firmy krajowe nie zawsze dokonują analizy danego rynku zagranicznego, a wejściem na ów rynek rządzi nieraz przypadek, okazja lub znajomości.

Zakończenie

W kontekście globalizacji, liberalizacji i dynamizacji gospodarek większości krajów wzrastają wymagania wobec uelastyczniania struktur, metod, technik i koncepcji zarządzania, umiejętności menedżerskich, społecznej roli przedsiębiorstw. Nasycony rynek nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw w kraju macierzystym. Przedsiębiorcy i menedżerowie zaczęli poszukiwać możliwości wzrostu i rozwoju swoim firmom poza granicami kraju. Wytworzył się nowy trend, kierunek, który wymusza na decydentach konieczność dostosowania się do wielu nowych i mało znanych aspektów funkcjonowania na rynkach międzynarodowych i globalnych. Rozwijanie wiedzy na temat rynków krajów goszczących, jak i możliwości prowadzenia tam działalności, stało się dla praktyków istotne i pilne. W tak dynamicznie dziejących się procesach związanych z internacjonalizacją, trudno jest wypracować jakiegokolwiek model zarządzania przedsiębiorstwami, pasujący do wszystkich ich form i rynków. Wobec tego istnieje konieczność wychwycenia trendów i uwzględnienia specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym.

Przeprowadzone i zaprezentowane w książce badania w grupie małych i średnich przedsiębiorstw pokazują, że przedsiębiorstwa te wykazują skłonność do internacjonalizacji prowadzenia działalności gospodarczej. Badania te wskazują także na to, że dostosowując swój proces działania do reguł i zasad internacjonalizacji, stwarzają sobie one w ten sposób szansę na dalszy rozwój i funkcjonowanie.

Autorzy są przekonani, że przez kolejne lata zwiększy się zarówno tempo, jak i intensywność procesów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, co będzie powodowało konieczność bardzo starannego przygotowania się do wejścia na rynek danego kraju. Stawia to przed menedżerami konieczność nabywania nowych i specyficznych umiejętności, wykorzystywanych w procesie zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi.

W literaturze przedmiotu, związanej z tematyką książki, brak jest kompleksowych i jednoznacznych wyników badań empirycznych, a dane statystyczne dotyczą w większości przypadków

zagadnień związanych ze skalą kooperacji międzynarodowej w postaci danych o eksporcie i imporcie. Dostępne badania dają pewien obraz, ale w obliczu dużej dynamiki procesów i zmieniających się uwarunkowań oraz tendencji są wciąż niewystarczające i szybko się dezaktualizują.

Autorzy mają nadzieję, że publikacja przyczyni się do poszerzenia i upowszechnienia wiedzy na temat procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw i zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Książka może stanowić także podstawę do podejmowania dalszych dyskusji, badań i studiów w ramach podjętej problematyki, szczególnie że uwarunkowania, procesy i instrumenty internacjonalizacji przedsiębiorstw i zarządzania międzynarodowego świadomie wykraczają poza granice jednego kraju, a więc wymagają wyjątkowo nowoczesnej wiedzy, wizji i znajomości praktycznego funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, które są kluczem do sukcesu w wieku XXI.

BIBLIOGRAFIA

- Adamczyk J., *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji i globalizacji*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Adebahr H., *Auslandsaktivitäten deutsche Unternehmen – Chancen der Zukunftssicherung*, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Köln–Dortmund 1980.
- Adler N., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa 2001.
- Aharoni Y., *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business, Cambridge, MA. 1966.
- Analiza i ocena wpływu integracji Polski z Unią Europejską w sferze ekonomiczno-społecznej*, Raport Podzespołu Zadaniowego nr 29, powołanego przez Komitet Integracji Europejskiej, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 1998.
- Anderson O., *On the Internationalization Process of Firms*, „Journal of International Business Studies” 1993, No 2.
- Ansoff H.J., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Axelsson B., Easton G. (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
- Bajdak M., *Budowanie relacji polskich przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi na rynkach krajów sąsiedzkich*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2012.

- Ball D.A., McCulloch W.H. Jr, *International Business*, Homewood, Irwin Il. 1993.
- Bartlett Ch.A., Goshal S., *Internationale Unternehmensführung. Innovation, Globale Effizienz, Differenziertes Marketing*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1990.
- Bartlett Ch.A., Goshal S., *Transnational Management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Third Edition, Singapore 2000.
- Bartosik-Purgat M., *Forma internacjonalizacji a czynniki kulturowe w działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 11.
- Beamish P.W. et al., *International Management*, Homewood, III, Irwin, Boston 1991.
- Beckerman W., *Distance and the Pattern of Inter-European Trade*, „The Review of Economics and Statistics” 1956, No 38 (1).
- Bieliński J., Płoska R. (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, wyd. 2 rozszerzone, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wyd. Placet, Warszawa 2009.
- Blanke M., Gorynia-Pfeffe N., *CSR-Compendium*, Wyd. RKW, Warszawa 2008.
- Blomstermo A., Sharma Deo D. (eds.), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall 2003.
- Bloom H., Calori R., *Zarządzanie europejskie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2005.
- Bloom H., Calori R., Woot Ph. de, *Zarządzanie europejskie*, Wyd. Poltext, Warszawa 1995.
- Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 1995.
- Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.

- Bridgewater S., *The Internationalization Process and Types of Firm*, [w:] M. Tayeb (ed.), *International Business, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Brown J.S., *Research That Reinvents the Corporation*, Boston 2003.
- Buckley A., *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
- Buckley P.J., *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, Wyd. Mcmillan Press, London 1995.
- Calof J.A., *The Impact of Size on Internationalization*, „Journal of Small Business Management”, October 1993, No 31.
- Cavusgil S.T., *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, „Journal of Business Research” 1984.
- Chryssides C.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. PWN, Warszawa 2009.
- Cieslik J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Wyd. SGPiS, Warszawa 1987.
- Cushman D.P., King S.S., *Communication and High Speed Management*, State University of New York, Albany, NY. 1995.
- Czarna Lista Barier, [styczeń 2006], Wyd. PKPP Lewiatan, Warszawa 2006.
- Czarny E., Kleinert J., *Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej*, [w:] E. Czarny (red.), *Globalizacja od A do Z*, Wyd. NBP, Warszawa 2004.
- Czarny E. (red.), *Globalizacja od A do Z*, Wyd. NBP, Warszawa 2004.
- Czinkota M., Johnston W., *Segmenting U.S. Firms for Export Development*, „Journal of Business Review” 1981, No 4.
- Czupiał J., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe. Skrypty UE we Wrocławiu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Europejski sektor małych i średnich przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki światowej*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.),

- Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005.
- Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005.
- Davis E.W., Pointon J., *Finanse i firma*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
- Depree M., *Leadership, Del trade paperbacks*, New York 2003.
- Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.
- Dittmar W.G., Mezer C.W., Hoyer W., *Die international Expansion planen und durchführen*, Verlag Moderne Industries, München 1979.
- Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, Wyd. PWE, Warszawa 2005.
- Dominiak P., Daszkiewicz N., Wasilczuk J., *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market*. Research Output, ACE P-97-8178R, Wyd. SPG, Gdańsk 2000.
- Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005.
- Dörnberg E.A., *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil*, Vandenhoeck, Ruprecht, Göttingen 1982.
- Dowling J.P., *International Human Resource Management*, Cincinnati 1999.
- Dowling J.P., Schuler R.S., *International Dimensions of Human Resource Management*, Boston Mass. 2000.
- Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. PWN, Warszawa 1998.

- Dülfer E., *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien 1992.
- Dunning J.H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies” vol. 19, 1988”, No 1.
- Dunning J.H., *Toward an Eclectic Theory International Production*, „Journal of International Business Studies” 1980, vol. 11.
- Dunning J.H. (ed.), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London 1974.
- Ferguson H., *Tomorrow's Global Executive*, Homewood III, Irwin 1998.
- Forsgren M., *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11, No 3.
- Forsgren M., *Theories of the Multinational Firm*, E. Elgar, Cheltenham, U.K. 2008.
- Gasparski W., *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, Master of Business Administration, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001.
- Glinkowska B., *Restrukturyzacja w organizacji – konieczność i przyczyny sprzeciwu*, „Gazeta Finansowa” [Wyd. Gazeta Finansowa sp. z o.o., Warszawa] 11–17 X 2013.
- Glinkowska B., *Struktury organizacyjne w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Ogólnopolska Gazeta Finansowa” [GF sp. z o.o. Warszawa] 2013, nr 13, z 19 IX, s. 51.
- Globalization and Small and Medium Enterprises*, Wyd. OECD, Paris 1997.
- Gołębiowski T., *Innowacje techniczne w przedsiębiorstwie uczestniczącym w obrocie międzynarodowym*, [w:] T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. PWN, Warszawa 1994.
- Gołębiowski T., *Motywy i bariery kooperacji polskich przedsiębiorstw. Przykład przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik*

- ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.
- Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. PWN, Warszawa 1994.
- Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. PWN, Warszawa 2004.
- Gołębiowski T., Witek-Hajduk M.K., *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 2.
- Gorynia M., Jankowska B. (red.), *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Diffin SA, Warszawa 2011.
- „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 9.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.
- Grunde J., *Are Managers Agents or Stewards of Their Principals? Logic, Critique Reconciliation of Two Conflicting Theories of Corporate Governance*, „Journal für Betriebswirtschaft”, September 2008, vol. 58.
- Grzesiak M., *Technologie informacyjne w działalności małej firmy* [praca doktorska, Politechnika Gdańska], Wyd. WZiE, Gdańsk 2001.
- Gutenberg E., *Funktionswandel des Aufsichtsrats*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1970, vol. 12.
- Hakansson H., *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London 1987.
- Hakansson H., Johanson J., *A Model of Industrial Networks*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
- Hamel G., Prahalad C., *The Core Competences of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1999, No 2.
- Hansen J.D. (red.), *Ekonomiczne aspekty integracji europejskiej*, Kraków 2003.
- Havnes P.A., *Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises: Analytical Model*. Rent VIII, Tampere 1994.

- Heidhues F., *Zur Theorie der internationalen Kapitalbewegungen*, J.C.B. Mohr (P. Siebeck), Tübingen 1969.
- Hejduk I.K., Grudzewski W., *W kierunku sustainability*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2012.
- Hill Ch.W., *International Business – Competing in the Global Marketplace*, Irvin 2007.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hollander S., *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan 1970.
- Hood N., Vahlne J.E., Helm C. (eds.), *Strategies in Global Competition*, London 1988.
- Hymer S., *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, MTT Press, Cambridge, MA. 1976.
- Jepma C.J., Rhoen A.P., *International trade – A Business Perspective*, Addison Wesley Longman, LTD, Harlow 2006.
- Jeżak J., *Rada Nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce*, [w:] *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2010.
- Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*, [w:] N. Hood, J.E. Vahlne, C. Helm (eds.), *Strategies in Global Competition*, London 1988.
- Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, No 1.
- Johanson J., Wiedersheim P.F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, No 3.
- Jurkowska-Zeidler A., *Bezpieczeństwo rynku finansowego w świetle prawa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Kaczmarek B., *Współczesne wyzwania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] B. Kaczmarek, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. UŁ, Łódź 2013.

- Kaczmarek B., Glinkowska B., *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wyd. UŁ, Łódź 2012.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. II poszerzone, Wyd. Absolwent sp. z o.o., Łódź 1999.
- Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Kamocke K., *Knowledge Creation and Learning in International HRM*, „International Journal of Human Resource Management” 1997, vol. 8.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston Mass, 1999.
- Kjellman A., Ramstrom J., *Remarks Concerning Successful Internationalization of SMEs*, [w:] *Proceeding of 7th Vaasa Conference on International Business, August 24–26, 2003*, University of Vaasa, Finland 2003.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1996.
- Nickerborcker F.T., *Oligopolistic Reactions and the Multinational Enterprise*, Boston, Mass. 1973.
- Kochel A., *Czynniki umiędzynarodowienia badań i rozwoju korporacji transnarodowych z krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Prace Naukowe UE w Katowicach, Katowice 2011.
- Kodeks Spółek Handlowych*, DzU, 2000, nr 94, poz. 1037.
- Kołodko G., *Blaski i cienie globalizacji*, autoryzowany stenogram, artykuł opracowany na podstawie specjalnego wykładu wygłoszonego na Kolegium Myśli Otwartej Ogólnopolskiej Komisji Historycznej ZSP w dniu 17 marca 2005 roku, <http://www.tiger.edu.pl/kołodko/artykuly/blaski.pdf>.
- Kołodko G., *Dokąd zmierza świat, ekonomia polityczna przyszłości*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2013.
- Kołodko G., *Świat na wyciągnięcie myśli*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2010.

- Kornecki J., *Podwykonawstwo jako forma internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw odzieżowych* [rozprawa doktorska], Łódź 2002.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.K., *Nadrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.
- Kreitner R., Kunicki A., *Organisational Behavior*, Irwin 1991.
- Krzysztofek K., *Globalna kultura i globalne zarządzanie*, „Sprawy Międzynarodowe” 2000, nr 1.
- Kusztalak E., *Funkcjonowanie współczesnej firmy na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowo-handlowego* [praca licencjacka pod kierunkiem naukowym B. Glinkowskiej], Łódź 2014.
- Leonidu L.C., Katsikeas C.S., *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, „Journal of International Business Studies” 1996, No 27 (Third Quarter).
- Leroy G., Richard R., Sallanave P., *La Conquête des Marchés Extérieurs*, Les Editions d'Organisation, Paris 1978.
- Liberska B., *Globalizacja a korporacje międzynarodowe*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
- Liberska B., *Nowe wyzwania integracyjne. NAFTA i inne regionalne inicjatywy na kontynencie amerykańskim*. Szkice ekonomiczne PAN, Warszawa 1995.
- Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. 4 zmienione i rozszerzone, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

- Lincoln K., Thomassen L., *Marka prywatna. Jak przekształcić zagrożenia w szansę dla detalisty i producenta*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Luostarinen R., Hellman H., *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] M. Virtanen (ed.), *Proceedings of the Conference on the Development*, „Ministry of Trade and Industry, Studies and Reports” 1993, No 59.
- Macharzina K., Welge M.K. (red.), *Handwörterbuch, Export und international Unternehmung*, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1989.
- Madsen T.G., Rasmussen E., Servais P., *Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters*, „Globalization, the Multinational Firm” 2000, vol. 10.
- Madsen T.G., Servais P., *The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?*, „International Business Review” 1997, vol. 6.
- Maleszyk E., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 9, http://gospodarka-narodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2007_09_05.pdf.
- Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic Behavior in Globalizing Markets: Case Studies on the Internationalization of Mid-Sized MNEs*, [w:] *Proceedings of 6th Workshop in International Business*, University of Vaasa 2001.
- Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Zysk I S-ka, Poznań 2006.
- Minguzzi A., Passaro R., *Entrepreneurship Behaviour and International Market Activity: Some Empirical Findings from a Cross-Sector Analysis*, Research Institute on Service Activities, National Research Council, Naples 1993.
- Misala J., *Teorie biznesu międzynarodowego*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Moraczewska A., *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.

- Moszoro B., *Globalizacja innowacji i internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (B+R)*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.
- Nasierowski W., Nowakowski M., *Biznes międzynarodowy – istota, przykłady*, CIM, Warszawa 2004.
- Neghandi A.R., *International Management*, Boston 1987.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998.
- Nizielska A., *Dystans psychiczny we współczesnej teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach, Wyd. UE Katowice, Katowice 2012.
- Nogalski B., Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw – przymus czy swobodny wybór*, [w:] *Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Tychy 3–4 listopada 2005, Tychy 2005.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*, Oxford 2004.
- Nosal S.Cz., *Psychologia decyzji kierowniczych*, Wyd. WSPB, Kraków 2007.
- Nowak D., *Zaufanie w kooperacji przemysłowej*, [w:] J. Bieliński, R. Płoska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Wyd. Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009.
- Nowakowski M.[K.], *Biznes międzynarodowy*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- Nowakowski M.[K.], *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wyd. Difin, Warszawa 1999.
- Nowakowski M.K., *Zarządzanie operacjami zagranicznymi przedsiębiorstw japońskich*, Wyd. ZNZ PAN, Warszawa 1999.
- Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.

- Nowakowski M.[K.], Stawicka M., Witek-Hajduk M.K., *Analiza otoczenia zewnętrznego dokonywana w polskich przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym, raport z badań* (niepublikowany), Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 1994.
- Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyd. WSSM, Łódź 2008.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, Wyd. WSSM, Łódź 2012.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości. Sztuka skutecznego zarządzania*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Peters T.J., Waterman H., *In Search of Excellence. Lesson from Americas Best Run Companies*, New York 1992.
- Piasecki B., Rogut A., *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw spożywczych i odzieżowych. Stan w 1997 r.*, [w:] B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, *Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki*, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź 1999.
- Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., *Zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki. Studia i monografie nr 1*, Wyd. SWSPiZ w Łodzi, Łódź 1999.
- Pietraś M. (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
- Pluciński E.M., *Integracja europejska*, rozdz. II, Wyd. DSWE, Wrocław 2005.
- Pluciński E.M., *Konkurencyjność polskiego eksportu z perspektywy nowoczesnych czynników wytwórczych. Wybrane aspekty na przykładzie handlu Polski z UE – w tym z Niemcami i Czechami*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach, nr 140, Wyd. UE Katowice, Katowice 2013.

- Pokorska B., *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne. Raport z badań 2005*, Wyd. IRWiK, Warszawa 2006.
- Porter M.[E.], *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nation*, Free Press, New York 1999.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2010.
- Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wyd. AE Kraków, Kraków 2001.
- Przybylska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe nr 3, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, Bochnia 2005.
- Reid R., *The Decision – Maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies” 1983, No 2.
- Ricktie J.C., *Analiza fundamentalna*, WIG Press, Warszawa 1997.
- Ronowicz Z., *Inteligencja kulturowa, czyli co powinien umieć menedżer XXI wieku*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 7.
- Root F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Rugman A.M., *A New Theory of the Multinational Enterprise, Internationalization Versus Internationalization*, „Columbia Journal of World Business” 1980, t. 15 (Spring).
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE SA, Warszawa 2004.
- Rynek i Konsumpcja. *Raporty z badań – rok 2005*, Wyd. IRWiK, Warszawa 2005.
- Schooppe S.G., *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, Oldenburg Verlag, Oldenburg 1982.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

- Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Simon H.A., *Is International Management Different from Management*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 1994.
- Smaga M., Włudyka T. (red.), *Instytucje gospodarki rynkowej*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Smallbone D., *Internationalization, Competitiveness and SME Development* [maszynopis], Łódź 1996, [w:] J. Kornecki, *Podwykonawstwo jako forma internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw odzieżowych* [rozprawa doktorska], Łódź 2002.
- The Social Responsibility of Transnational Corporations*, UN, UNCTAD, NG-Genewa 1999.
- Sokołowicz M.E., *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Wyd. UŁ, Łódź 2008.
- Solarz J.K., *Holding Finansowy*, Wyd. Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1992.
- Solarz J.K., *Narodowe style zarządzania, mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1994.
- Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwaja J., Tarska M., Zawłocki R., *Kodeks spółek handlowych. Łączenie, podział i przekształcanie spółek. Przepisy karne. Komentarz do artykułów 491–633, t. 4*, C.H. Beck, Warszawa 2012, Wydanie 3, Art. 516 [4], legalis.
- Sporek T. (red.) *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach, nr 140, Wyd. UE Katowice, Katowice 2013.
- Sporek T., Talar S. (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wyd. UE Katowice, Katowice 2011.

- Sprawozdanie strategiczne na temat odnowionej strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: rozpoczęcie nowego etapu (2008–2010). Utrzymanie tempa zmian, cz. I, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007.*
- Spyra Z., *Strategie ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw jako dostawców marek własnych dla międzynarodowych sieci handlowych*, [w:] T. Sporek (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa. Wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe UE w Katowicach, Wyd. UE Katowice, Katowice 2012.
- Stabryła A. (red), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, <https://mfiles.pl/> 2010.
- Stahr G., *Internationales Marketing*, Ludwigshafen, Hans Christian Weis, Kiehl 1991.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. UŁ, Łódź 1999.
- Stępień B., *Zaufanie w międzynarodowej kooperacji gospodarczej – teoria a wyniki badań*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wyd. UE Katowice, Katowice 2011.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Stopford J., Wells L.T., *Managing the Multinational Enterprise*, Longman, Boston 1972.
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Wyd. PWE, Warszawa 1995.
- Strzępka J.A., *Kodeks Spółek Handlowych. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012 [wyd. 5, komentarz do przepisu art. 6 KSH].
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, Wyd. UMK, Toruń 2002.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 2006.
- Sudoł S., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – koncepcja i jej realizacja*, [w:] B. Kaczmarek (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Łódź 2013.
- Sugranyes D., *Odpowiedzialność społeczna w okresie globalizacji*, „Społeczeństwo” 2000, nr 2.

- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Wyd. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2002.
- Ślepko M., *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*, Wyd. I, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
- Taborek-Mazurek J., *Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Talar S., *Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Prace Naukowe UE w Katowicach, Wyd. UE Katowice, Katowice 2011.
- Tayeb M. (ed.), *International Business, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Tesch P., *Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition*, Berlin 1980.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. PWN, Warszawa 2004.
- Ułaga W., Eggert A., *Relationship Value and Relationship Quality. Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationship*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, No 3/4.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU, 2010, nr 220, poz. 1447 z późn. zm., art. 2, art. 4.
- Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80, No 2.
- Vissak T., *The Internationalization of Foreign – Owned Firms in Estonia: a Case Study*, [w:] *Proceeding of 7th Vassa Conference*, August 24–26, 2003, University of Vaasa, Finland 2003.
- Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wyd. WNT, Warszawa 1995.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.

- Welsch J., Loustarinan R., *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management” 1988, vol. 14, No 2.
- Wiankowski S. (red.), *Praktyka funkcjonowania krajowych grup kapitałowych*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2000.
- Witkowska J., Wysokińska Z., *Umieędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wyd. UŁ, Łódź 2006.
- Włodyka S., *Strategiczne umowy przedsiębiorców*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Wolff J.A., Pett T.L., *Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance*, „Journal of Small Business Management”, April 2000, t. 38, No 2.
- Wykład Prof. Andreasa Georga Scherera: *Die Multinationale Unternehmung: Begriff, Geschichte und empirische Befunde*, http://www.business.uzh.ch/professorships/as/teaching/fs2014/7_GLO_MNU_NEU_2013_v01_ht_AS.pdf.
- Wypych M., *Finanse i instrument finansowe*, Wyd. Absolwent, Łódź 2011.
- Yoshimori M., *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 8.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. CJM, Warszawa 1996.
- Zaorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
- Zaorska A., *Ku globalizacji?*, Wyd. PWN, Warszawa 1998.
- Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych w gospodarce światowej*, Wyd. SGH, Warszawa 2007.
- Żurek J. (red.), *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wyd. Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2003.
- http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2007_09_05.pdf.
- http://www.business.uzh.ch/professorships/as/teaching/fs2014/7_GLO_MNU_NEU_2013_v01_ht_AS.pdf.

<http://www.kig.pl/>.

http://www.mg.gov.pl/files/upload/8437/Syntetyczna_inf_rok_2011_wstepna_inf.pdf.

<http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf>.

<http://www.parp.gov.pl/index/more/37123>.

<http://www.tiger.edu.pl/kolodko/artykuly/blaski.pdf>.

http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/SE_116.pdf.

INTERNATIONAL MANAGEMENT AND INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES. THEORY AND PRACTICE (SUMMARY)

The presented book contains five basic objectives:

- Conceptual, which consists on showing the nature and importance of internationalization of enterprises and international management for business operation, from the perspective of microeconomic and organization management;
- Improving knowledge about the internationalization of enterprises and international management;
- Showing the approach of managers surveyed from SME sector companies to the issue of internationalization;
- Indication the directions of development in the area of Polish companies internationalization from the sector of SME on the basis of carried out studies;
- The definition of a internationalization model of the SME sector and building relationships with foreign partners.

SPIS TABEL

1. Rozwój struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego	35
2. Cechy różnych modeli przedsiębiorstw działających poza granicami kraju	37
3. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na specyfikę działania	43
4. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na intensywność zaangażowania firmy za granicą i zakres kontroli	44
5. Formy internacjonalizacji z perspektywy kraju macierzystego i goszczącego	47
6. Cechy organizacji japońskich i amerykańskich	89
7. Porównanie zachodnich i wschodnich stylów zarządzania	91
8. „Zmiany” w funkcjach zarządzania w skali międzynarodowej	110
9. Modele zarządzania międzykulturowego – zalety i ograniczenia	124
10. Typy orientacji firmy matki na oddziały, filie, dywizje w przedsiębiorstwie międzynarodowym	128
11. Zalety i wady różnych podejść do polityki zatrudnienia kadr kierowniczych w przedsiębiorstwach międzynarodowych	141
12. Różnice między grupą pracowniczą a zespołem międzyfunkcyjnym	151
13. Porównanie istoty teorii agencji i teorii Stewarda	174
14. Porównanie teorii agencji i teorii Stewarda w nadzorze korporacyjnym	175
15. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	179
16. Wewnętrzne i zewnętrzne powody restrukturyzacji firm	192

17. Etapy internacjonalizacji w produkcji marek własnych dla międzynarodowych sieci handlowych	197
18. Obroty towarowe Polski według kontynentów w okresie I–XII 2011 i w bazowym roku 2010 (w mln euro)	200
19. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw według stopnia ich samodzielności	206
20. Motywy internacjonalizacji, którymi kierują się właściciele/menedżerowie firm eksportujących z sektora MSP (kolejność motywów według ich znaczenia [wagi] dla respondentów)	211
21. Motywy internacjonalizacji, którymi kierują się właściciele/menedżerowie firm importujących z sektora MSP (kolejność motywów według ich znaczenia [wagi] dla respondentów)	212
22. Bariery dla firm eksportujących (kolejność barier według istotności podanej przez respondentów)	218
23. Bariery dla firm importujących (kolejność barier według istotności podanej przez respondentów)	219
24. Jakość relacji wybranych firm z partnerami biznesowymi z krajów sąsiedzkich w 2009 r.	250
25. Cechy charakteryzujące partnerów biznesowych z krajów sąsiadujących (najczęściej wymieniane) w roku 2009	251

SPIS RYSUNKÓW I WYKRESÓW

1. Model etapowego zaangażowania firm w działalność zagraniczną	27
2. Model internacjonalizacji poprzez sieci współpracy	34
3. Formy internacjonalizacji z uwagi na zakres kontroli i rozmiary ryzyka	48
4. Otoczenie organizacji międzynarodowej	65
5. Trzy orientacje/modele w teorii i praktyce zarządzania	90
6. Przyczyny umiędzynarodowienia działalności gospodarczej	100
7. Elementy składowe zarządzania międzynarodowego	107
8. Trzy poziomy kultury organizacyjnej według E.S. Scheina	115
9. Ogólna struktura rynku finansowego	165
10. Organy władzy w spółkach akcyjnych	173
1. Udział poszczególnych kontrahentów w eksporcie w 2013 roku (w %)	240
2. Sieci handlowe, z którymi współpracuje firma określona jako <i>Przypadek 5</i> (2013 r.)	241

INFORMACJA O AUTORACH



Doktor Beata Glinkowska – Adiunkt w Katedrze Zarządzania, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Członek zarządu TNOiK o/Łódź, Dyrektor Biura Szkoleń TNOiK o/Łódź, Członek PTE. Teoretyk i praktyk. Początkowo obszar jej zainteresowań obejmował problemy tworzenia i funkcjonowania grup kapitałowych. Aktualnie jej zainteresowania naukowe i badawcze dotyczą zagadnień współdziałania przedsiębiorstw, zarządzania nimi, internacjonalizacji przedsiębiorstw i zarządzania wiedzą. Autorka kilkudziesięciu artykułów o zaprezentowanej w książce tematyce; promotorka i recenzentka około dwustu prac licencjackich i magisterskich. Jest współautorką dwu książek.



Profesor UŁ dr hab. Bogusław Kaczmarek – Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Łódzkiego i kierownik Zakładu Teorii Organizacji i Zarządzania UŁ. Początkowo jego zainteresowania i badania naukowe dotyczyły zagadnień integracji pracowniczej, integracji organizacyjnej i ich znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Od roku 1990 do chwili obecnej jego zajmuje się zagadnieniami poziomych związków organizacyjnych, inaczej mówiąc – współdziałania przedsiębiorstw, form tego współdziałania i zarządzania współdziałaniem, głównie na przykładzie aliansów strategicznych przedsiębiorstw działających na rynkach lokalnych, międzynarodowych i globalnych. Drugim nurtem jego zainteresowań są współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwami, paradygmaty i wyzwania dla współczesnego zarządzania. Jest autorem i współautorem pięciu książek i ponad 150 artykułów.

