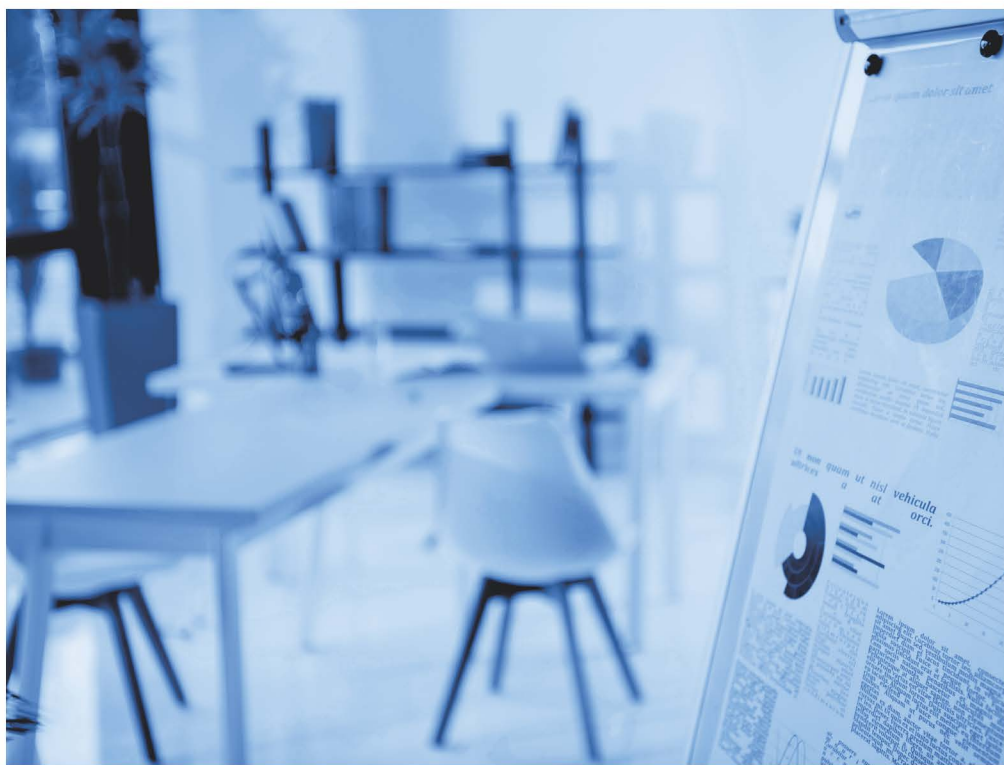


Zarządzanie

Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw

Beata Glinkowska



Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw

Beata Glinkowska

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

RECENZENT

Marian Noga

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/AlexNazaruk

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Beata Glinkowska, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08593.18.0.M

Ark. druk. 28,375

ISBN 978-83-8142-134-8

e-ISBN 978-83-8142-135-5

<https://doi.org/10.18778/8142-134-8>

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	7
Rozdział 1	
Teoretyczne przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw	15
1.1. Istota procesu internacjonalizacji	15
1.2. Definiowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw	24
1.3. Podłoże historyczne procesu internacjonalizacji	38
1.4. Stan współczesny i kierunki rozwoju internacjonalizacji	42
Rozdział 2	
Internacjonalizacja przedsiębiorstw w analizach i badaniach literaturowych	49
1.1. Współczesne przedsiębiorstwa – uwarunkowania ich funkcjonowania	50
1.2. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw	53
1.3. Bariery na drodze do internacjonalizacji	59
1.4. Strategie internacjonalizacji	63
1.5. Formy procesu internacjonalizacji	80
1.6. Modele internacjonalizacji	95
1.7. Metodyka procesu internacjonalizacji – analiza teoretyczna	123
1.8. Internacjonalizacja podstawowych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa	137
Rozdział 3	
Zarządzanie procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw	147
1.1. Menedżerowie i ich rola w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw	147
1.2. Zarządzanie międzykulturowe w procesach internacjonalizacji	157
1.3. Zarządzanie międzyfunkcjonalne w procesie internacjonalizacji	163
Rozdział 4	
Metodyka badań własnych	169
1.1. Przesłanki i tło badań	169
1.2. Cele, zakres, metodyka, struktura badań i narzędzia badawcze	171
1.3. Charakterystyka badań empirycznych wykonanych w Polsce	181
1.4. Charakterystyka badań empirycznych wykonanych na Ukrainie	184
Rozdział 5	
Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce	191
1.1. Wyniki badań przeprowadzonych w mikro- i małych przedsiębiorstwach (N = 105)	191
1.2. Wyniki badań przeprowadzonych w średnich i dużych przedsiębiorstwach – studia przypadków (N = 15)	213
1.3. Wyniki badań empirycznych procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – wnioski	247

6 Spis treści

Rozdział 6

Koncepcja internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw **277**

- 1.1. Projekt organizacji procesu rządowego i samorządowego wsparcia dla internacjonalizacji przedsiębiorstw 277
- 1.2. Koncepcja sposobów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – projekt 280

Rozdział 7

Wyniki badań przeprowadzonych na Ukrainie **289**

- 1.1. Wyniki badań przeprowadzonych w ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstwach (N = 12) 289
- 1.2. Wyniki badań przeprowadzonych w średnich i dużych ukraińskich przedsiębiorstwach (N = 6) 306
- 1.3. Opinie instytucji naukowych, rządowych i samorządowych na temat procesu internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw 317
- 1.4. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na Ukrainie na temat internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw – wnioski 327

Rozdział 8

Koncepcja internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw **349**

- 1.1. Projekt organizacji procesu rządowego i samorządowego wsparcia dla internacjonalizacji przedsiębiorstw 349
- 1.2. Koncepcja sposobu internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw 353

Zakończenie **359**

Bibliografia **373**

Spis rysunków **389**

Spis tabel **391**

Spis wykresów **393**

Abstract **395**

Załączniki **397**

Od Redakcji **451**

Wstęp

Jednym z najważniejszych procesów kształtujących obecnie przestrzeń rozwoju organizacji jest globalizacja i będąca jej konsekwencją liberalizacja rynków. Wyzwania, możliwości, a także zagrożenia wynikające z tych procesów wywierają wpływ na decyzje o sposobach funkcjonowania współczesnych organizacji, z których internacjonalizacja działalności gospodarczej zdaje się być zasadniczym przyszłościowym procesem dla większości organizacji i gospodarek. Gospodarka każdego kraju i funkcjonujące w niej organizacje podlegają procesom ciągłych przeobrażeń, które wynikają z wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstw albo nacisków zewnętrznych: rynkowych, prawnych, politycznych, koniunkturalnych, podatkowych, kulturowych i innych. Działalność na rynkach zagranicznych podnosi rangę przedsiębiorstwa, jego rozpoznawalność na rynku krajowym oraz danym rynku zagranicznym. Wchodzenie na rynki zagraniczne w żaden sposób nie jest sformalizowane (unormowane). Nie jest też objęte żadnymi ramami, procedurami i koniecznością uzyskania zgody rządu, oprócz tego, że oferowane produkty muszą mieć międzynarodowy znak jakości. Każda organizacja wypracowuje własną drogę (własny specyficzny sposób) wchodzenia na rynki zagraniczne i funkcjonowania na nich. Tryb i forma takiego wejścia w każdej organizacji różni się pod względem stopnia ryzyka, jakie stwarza dany rynek, zaangażowania zasobów, których przedsiębiorstwo potrzebuje, stopnia (stopy) zwrotu z inwestycji i zakresu kontroli¹.

Istnieje wiele naukowych opracowań odnoszących się do procesu internacjonalizacji działalności gospodarczej. W literaturze przedmiotu dotyczącej tego zagadnienia znanych jest wiele metod (sposobów/dróg) internacjonalizacji i prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych (o charakterze teoretyczno-metodycznym i praktycznym). Najbardziej znane – najczęściej wymieniane i praktycznie stosowane – modele internacjonalizacji działalności to: model uppsalski (etapowy), model sieciowy i model niekonwencjonalny oraz coraz częściej pojawiający się model *born global*.

W stosunku do polskich i ukraińskich przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne (i na nich działających) nie opracowano, jak dotąd, żadnego modelu (modeli) internacjonalizacji. Istniejące publikacje nie mają kompleksowego

1 F. McDonald, F. Burton, P. Dowling, *International Business*, Cengage Learning EMEA, Cincinnati 2002.

charakteru, nie ma też, zdaniem autorki, kompleksowych badań dotyczących internacjonalizacji ukraińskich i polskich przedsiębiorstw we współczesnych warunkach rynkowych. W działaniach polskich i ukraińskich firm można, co prawda, odnaleźć analogię do wielu zaproponowanych w literaturze przedmiotu modeli, ale nie mają one „czystej” ich postaci. Podkreślić należy także, że na Ukrainie opracowania dotyczące metodyki internacjonalizacji przedsiębiorstw zaledwie „dotykają” wybranych aspektów tego procesu. Porównanie funkcjonowania polskich i ukraińskich firm na rynkach zagranicznych i przypisanie do któregośkolwiek ze znanych modeli nie jest sprawą ani łatwą, ani oczywistą. Ponadto podkreślenia wymaga fakt, że istnieją wyraźne różnice w sposobach internacjonalizacji polskich i ukraińskich firm. To zróżnicowanie jeszcze bardziej się pogłębia, jeżeli weźmie się pod uwagę wielkość przedsiębiorstw.

Analizowany temat jest ważny z wielu powodów: ekonomicznych, społecznych, prawnych, politycznych i naukowych. Przeprowadzone badania są aktualne, współczesne i przedstawiają w odmienny, ale rzeczywisty i realny sposób procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ta odmienność polega przede wszystkim na podejściu do rozumienia procesu internacjonalizacji jako do każdej aktywności przedsiębiorstw z firmami zagranicznymi na własnym rynku i poza granicami kraju macierzystego. Odmienność dotyczy też wyraźnego rozgraniczenia form od strategii i form od modeli internacjonalizacji. Podstawową przesłanką podjęcia przedstawionej tematyki i wykonania badań stała się naukowa chęć nawiązania do problematyki uwarunkowań i sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem rynku polskiego i ukraińskiego.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że w obszarze procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw na pierwszy plan wysuwa się kilka zagadnień, które w Polsce i na Ukrainie nie posiadają satysfakcjonujących analiz teoretycznych, metodycznych i empirycznych. Istotne wydaje się zatem stworzenie podstaw teoretycznych i metodycznych sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw w kontekście istniejących współcześnie warunków otoczenia. Ważne jest też zidentyfikowanie stanu współczesnych przedsiębiorstw podlegających procesom internacjonalizacji, uwzględniając ich specyfikę, kompetencje menedżerów, branżę, sektor, wielkość. W tym ostatnim obszarze, zdaniem autorki, istnieją wyraźne różnice w sposobach internacjonalizacji i z tego względu w badaniach uwzględnione są dwa sektory: mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw. Dostrzeżona przez autorkę luka teoretyczno-metodyczna stała się przesłanką do podjęcia badań dotyczących procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich i ukraińskich. Przez te badania autorka starała się zrealizować trzy zasadnicze funkcje:

- teoretyczną, polegającą na konfrontowaniu istniejących teorii, ich korygowaniu, rozszerzaniu i dążeniu do budowania na ich podstawie nowych, uzasadnionych naukowo teorii i praw naukowych w stosunku do sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw i procesów im towarzyszących;
- metodologiczną, polegającą na rozwijaniu przez konstruowanie nowego instrumentarium badawczego;
- praktyczną, polegającą na weryfikacji sformułowanych hipotez (H1–H5), na budowie zarysów (koncepcji) modeli i ich wdrażaniu do praktyki zarządzania².

Część teoretyczna pracy to studium dorobku literatury (polskiej i światowej) w zakresie internacjonalizacji, wzbogacone o własne analizy i wnioski (to rezultat pierwszego etapu działalności naukowo-badawczej). Następnie w pracy scharakteryzowana jest metodyka badawcza dotycząca przeprowadzonych w Polsce i Ukrainie badań empirycznych. W tym celu w części metodycznej omówiono kryteria doboru próby badawczej, cele pracy oraz użyte metody, techniki i narzędzia badań. Część badawcza pracy opiera się na własnych badaniach empirycznych i dotyczy specyfiki internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie. Podjęto w niej próbę zbudowania koncepcji modelu sposobów (dróg) internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw. Ta część pracy podzielona została na sześć badawczych etapów empirycznych: trzy odnoszące się do badań polskich przedsiębiorstw i ich sposobów internacjonalizacji i trzy do ukraińskich. Ostatnia część opracowania to praktyczna ocena sposobów internacjonalizacji, odniesiona do realiów rynku oraz zidentyfikowanie sposobów i kierunków internacjonalizacji. Podsumowanie zakończone jest wnioskami dotyczącymi sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich i ukraińskich, ich analizą i oceną, wyjaśnieniem istoty internacjonalizacji współczesnych polskich i ukraińskich organizacji oraz zaproponowaniem sposobów ich internacjonalizacji.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pozwoliła na zidentyfikowanie węzłowych problemów dotyczących sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Na tej podstawie postawiono następującą tezę i sformułowano hipotezy badawcze:

Teza: Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw jest specyficzna. Sposób wejścia na rynek zagraniczny jest zdeterminowany wieloma czynnikami, spośród których na plan pierwszy wysuwa się stan gospodarki danego kraju i społeczno-prawno-ekonomiczne uwarunkowania rynków: macierzystego i goszczącego.

Hipoteza 1: Można przypuszczać, że wejście na rynek zagraniczny wymaga zróżnicowanych sposobów i metod w związku z osiągniętym poziomem

2 Według metodyki zaproponowanej przez J. Apanowicza.

techniczno-ekonomicznym danego przedsiębiorstwa, jego pozycją na rynku i okolicznościami związanymi z otoczeniem danego kraju.

Hipoteza 2: Wsparcie państwa nie jest główną i jedyną determinantą internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Hipoteza 3: Proces internacjonalizacji zależy przede wszystkim od przedsiębiorczości menedżerów, od istnienia okazji i od uwarunkowań panujących na terenie kraju goszczącego.

Hipoteza 4: Istnieje zasadnicza różnica w sposobach internacjonalizacji mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw.

Hipoteza 5: Sposoby internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw różnią się od siebie.

Cele poznawcze pracy, warunkujące jednocześnie zarys postępowania badawczego, to:

- analiza genezy i struktury znaczeniowej pojęcia „internacjonalizacja”;
- identyfikacja i analiza motywów oraz barier procesu internacjonalizacji;
- przegląd form, modeli (dróg) i strategii internacjonalizacji;
- identyfikacja cech współczesnego menedżera, który zarządza przedsiębiorstwem działającym na rynkach zagranicznych;
- identyfikacja wybranych czynników warunkujących możliwości i sposoby internacjonalizacji organizacji – metodyki internacjonalizacji;
- identyfikacja stanu wsparcia państwa w zakresie pomocy dla przedsiębiorstw chcących wychodzić poza rynki własnego kraju.

Autorka postawiła trzy zasadnicze cele główne:

- zgromadzenie, przeanalizowanie i usystematyzowanie wiedzy na temat sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw i procesów jej towarzyszących;
- opracowanie koncepcji modeli procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych;
- wzbogacenie współczesnej polskiej nauki o zarządzaniu o teoretyczno-metodyczno-praktyczne aspekty sposobów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw.

Cele cząstkowe zostały opracowane dla realizacji celu głównego i są nimi:

- ustalenie czynników warunkujących możliwości i sposoby internacjonalizacji organizacji w Polsce i na Ukrainie – metodyka internacjonalizacji;
- ukazanie, że internacjonalizacja przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie ma swoją specyfikę i wynika z odmiennych uwarunkowań o charakterze prawnym, politycznym, historycznym, rynkowym itp.

Celem empirycznym pracy jest zdiagnozowanie sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie w celowo wybranych przedsiębiorstwach i organizacjach naukowych i samorządowych, z wykorzystaniem autorskiej

metodyki, obejmującej zarówno narzędzia pomiaru, jak i narzędzia badania procesów internacjonalizacji i czynników kształtujących sposoby internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw.

Chęć poznania, zrozumienia i wyjaśnienia istoty oraz uwarunkowań internacjonalizacji przedsiębiorstw zdeteterminowała wybór metody badań. W celu przeprowadzenia badań i weryfikacji przyjętych założeń teoretycznych zastosowane zostały **metody badań jakościowych i ilościowych**. W badaniach jakościowych jako narzędzie wykorzystano przede wszystkim kwestionariusz wywiadu, natomiast w badaniach ilościowych głównie kwestionariusz ankiety. Za najbardziej właściwe uznano: **ankietę, wywiad, analizę literatury, analizę adekwatnych raportów i dokumentów (dotyczących wybranych zagadnień)**. Podmioty gospodarcze, naukowe, rządowe i samorządowe w Polsce i na Ukrainie dobrane zostały celowo, według listy cech wybranych pod kątem analizowanego zagadnienia (wiedzy na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw, potwierdzenia związku z uczestnictwem – pośrednim i bezpośrednim – w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw, znajomości programów wsparcia itp., posiadaniem ważnych dla analizowanego zagadnienia raportów i statystyk) i wyrażenia chęci uczestniczenia w badaniach. **Metoda monograficzna**, a w tym szczególnie jej rodzaj – **studium przypadku**, pozwoliła na zbadanie organizacji w ich naturalnym środowisku, przy uwzględnieniu wszystkich zjawisk, relacji, prawidłowości i specyficznych cech, jakie tam zachodziły, także dokumentacji i raportów związanych z procesami internacjonalizacji. Jako podstawową technikę w badaniach empirycznych przyjęto ankietę, a następnie wywiad pogłębiony skategoryzowany, uzupełniony o wywiad swobodny. Badania ankietowe przeprowadzono łącznie na próbie stu pięciu mikro- i małych oraz szesnastu średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce oraz dwunastu mikro- i małych oraz sześciu średnich i dużych przedsiębiorstw na Ukrainie. Poza tym przeprowadzono też wywiady z przedstawicielami centrów naukowych i organizacji samorządowych na Ukrainie. Badania przeprowadzone zostały osobiście. Mimo iż autorka zdaje sobie sprawę z niewielkiej próby badanych podmiotów, to jednak uważa, że na ich podstawie można wyciągnąć pewne uogólnione wnioski. Zawarto je w zakończeniu opracowania. Do weryfikacji sformułowanych w opracowaniu hipotez posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety, który jest głównym narzędziem badawczym w przeprowadzonych badaniach empirycznych. Kwestionariusz ten zastosowano adekwatnie w językach: polskim, rosyjskim i ukraińskim (stanowią one załączniki 4, 5 i 6 niniejszej pracy). Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2013–2017 z kadrą kierowniczą, przedsiębiorcami i decydentami badanych jednostek organizacyjnych w Polsce i na Ukrainie. Dobór przedsiębiorstw do badań był celowy. Kryteria doboru to: lokalizacja (województwo łódzkie), wielkość (mikro- i małe

oraz średnie i duże), zróżnicowane branże, zróżnicowane zakresy działalności, zdeklarowanie się jako firmy podlegające procesom internacjonalizacji i wyrażenie chęci wzięcia udziału w badaniach.

Struktura pracy jest następująca: rozdziały pierwszy, drugi i trzeci stanowią analizę teoretyczną zagadnień związanych bezpośrednio z tematem: istoty i uwarunkowań procesu internacjonalizacji, motywów i barier oraz genezy tego procesu. Skoncentrowano się w nich na analizie teoretycznej: strategii, form, modeli i metodyki procesu internacjonalizacji, a także roli menedżerów w zarządzaniu procesami internacjonalizacji organizacji. Umieszczenie tych zagadnień na początku pracy było konieczne z uwagi na późniejszą praktyczną weryfikację wykonanych badań empirycznych, a także zestawienie uzyskanych wyników z zawartymi w literaturze sposobami internacjonalizacji. Dało to możliwość porównania istniejących w literaturze opracowań dotyczących kompetencji menedżerskich w procesie internacjonalizacji z tymi, które w wyniku przeprowadzonych badań zostały uznane za najważniejsze. Rozdział czwarty poświęcony został charakterystyce metodyki badań własnych, uwzględniając osobno badania wykonane w Polsce i na Ukrainie. Rozważania rozpoczęto od przedstawienia celu badań, charakterystyki użytych metod, technik i narzędzi oraz postępowania badawczego w Polsce i na Ukrainie. Przedstawiono także hipotezy badawcze, kryteria wyboru podmiotów do badań, cel i plan badań oraz wykorzystane źródła danych. Rozdział piąty dotyczy prezentacji wyników badań wykonanych w Polsce. Logiczną jego kontynuacją jest rozdział szósty, w którym – w wyniku dokonanych analiz i porównań – zaproponowano koncepcje sposobów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, z podziałem na mikro- i małe oraz średnie i duże. Uzasadnieniem dla takiego podziału jest wyraźne zróżnicowanie uwarunkowań funkcjonowania i internacjonalizacji dla mikro- i małych przedsiębiorstw w porównaniu ze średnimi i dużymi. Rozdział siódmy dotyczy badań wykonanych na Ukrainie. W rozdziale ósmym przedstawiona została propozycja sposobów internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw. Koncepcja i budowa rozdziałów siódmego i ósmego jest analogiczna do badań wykonanych w Polsce (rozdziały piąty i szósty). W zakończeniu pracy przedstawiono reasumpcję, będącą wynikiem nie tylko wykonanych badań literaturowych, ale także praktycznej ich egzemplifikacji, co umożliwiły przeprowadzone badania empiryczne. Autorka zdaje sobie sprawę, że niektóre reasumpcje mogą różnić się od wcześniejszych podejść, z uwagi na specyfikę współczesnych realiów prowadzenia biznesu międzynarodowego. Autorka jest także świadoma, że proces internacjonalizacji jest złożony, wieloaspektowy, wieloczynnikowy, dynamiczny i podlega zróżnicowanym i specyficznym dla konkretnego kraju czynnikom.

Podczas badań napotkano wiele przeszkód natury formalnej, prawnej oraz wynikającej z niechęci uczestniczenia w badaniach, zwłaszcza na Ukrainie. Dołożono jednak starań, aby z należytą starannością zanalizować wiele zidentyfikowanych i opisanych w rozdziałach badawczych podmiotów, przyczyniając się tym samym do zbadania możliwie szerokiego spektrum przedsiębiorstw i instytucji, a także do obiektywizacji wyników. Bogactwo istniejących w literaturze przedmiotu badań i podejmowanych problemów oraz możliwych rozwiązań i wniosków w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw sprawiło, że autorka, mimo dość ambitnie postawionego celu, zdaje sobie sprawę, że swoją pracą tylko częściowo może wypełnić istniejącą w literaturze przedmiotu lukę badawczą. Autorka ma nadzieję, że przez wykonane badania przyczyni się do teoretyczno-metodologicznego i praktycznego wzbogacenia wielu zagadnień związanych ze sposobami internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz że literatura tego opracowania zainspiruje innych do dalszych badań i analiz problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw, zarówno na Ukrainie, jak i w Polsce.

Rozdział 1

Teoretyczne przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw

W rozdziale pierwszym przybliżono zagadnienia związane z istotą, definicjami, genezą i geograficznymi kierunkami procesu internacjonalizacji. Scharakteryzowano pojęcia „globalizacja” i „internacjonalizacja”. Jest to podstawą do zrozumienia procesów i zjawisk związanych z analizowanymi zagadnieniami i procesami tym zagadnieniom towarzyszącym. Rozdział oparty jest na analizie polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Na tej podstawie dokonano krytycznej analizy poruszanych zagadnień. Każdy z podrozdziałów zakończony jest reasumpcją, odniesieniem do całości charakteryzowanych i analizowanych treści, przedstawieniem własnego (autorskiego) stanowiska wynikającego z przeprowadzonej analizy teoretycznej publikacji i danych stanowiących źródła wtórne.

1.1. Istota procesu internacjonalizacji

Przy analizie literatury przedmiotu z zakresu internacjonalizacji, globalizacji i zarządzania międzynarodowego nasuwa się spostrzeżenie, że pojęcie „internacjonalizacja” jest często zamiennie używane ze słowami „umiędzynarodowienie” i „globalizacja”. Dokonując próby uporządkowania przytoczonych pojęć, odniesiono się do istniejących w bibliografii zapisów. Według *Słownika języka polskiego* internacjonalizacja jest „umiędzynarodowieniem, uznaniem czegoś za międzynarodowe”¹. Oba te pojęcia są w zasadzie tożsame, stąd w teorii i praktyce istnieje uzasadnienie i przyzwolenie dla ich zamiennego stosowania². Globalizacja natomiast jest pewnym elementem składowym

1 M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1978, s. 801.

2 Autorka jednakże konsekwentnie w całej pracy stosuje określenie „internacjonalizacja”.

(etapem) umiędzynarodowienia działalności³; pewną przestrzenią dla „integracji działań między przedsiębiorstwami różnego typu i na różnych poziomach ich działalności”⁴. Analizując pojęcie „globalizacji” i „internacjonalizacji” z perspektywy czasu, można zauważyć, że internacjonalizacja jest procesem wcześniejszym od globalizacji, która jest z kolei procesem szerszym, zawierającym w sobie internacjonalizację, a której najbardziej popularną, jak dotąd, formą jest eksport i import. Jeśli natomiast zanalizuje się oba pojęcia pod kątem powszechności, to daje się zauważyć, że globalizacja jest procesem powszechnym i niewymuszonym, natomiast o internacjonalizacji organizacji zwykle podejmuje się racjonalną decyzję. Globalizacja zdominowała sposób działania organizacji, ponieważ biznes przekroczył granice własnego kraju i podjął wyzwania „nowej”, światowej gospodarki⁵. Oznacza to, że współczesne przedsiębiorstwo musi funkcjonować i umieć poruszać się w czterech środowiskach: krajowym, zagranicznym (w kraju ekspansji), międzynarodowym i globalnym⁶.

Rozszerzenie współpracy o nowe rynki, w nowej, nieznaney i niespotykanej wcześniej skali, inaczej niż dotąd rozumiana polityka innowacyjna i inwestycyjna, poszukiwanie nowych szans i czynników przewagi konkurencyjnej sprawiły, że mamy do czynienia z „nowym” modelem biznesu i „nowym” podejściem do zarządzania⁷. Współcześnie słowa „tradycyjny biznes” odnoszą się bardziej do funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku krajowym, w oparciu o tradycyjne, często przestarzałe technologie, produkującego produkty standardowe, o powtarzalnym charakterze, niż do przedsiębiorstwa innowacyjnego, często zmieniającego swoje produkty i usługi. Koncepcja współczesnego przedsiębiorstwa odnosi się głównie do gotowości do tworzenia sieci współpracy, wchodzenia w rozmaite interakcje, elastyczności i oparcia procesów wytwarzania na nowych technologiach. Zestawienie cech przedsiębiorstwa tradycyjnego i współczesnego zawarto w tabeli 1.

3 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 121.

4 B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 6.

5 G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 3.

6 D.A. Ball, W.H. McCulloch, *International Business. Introduction and Essentials*, BPI Irwin, Homewood 1990, s. 13–14, cyt. za: M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 20.

7 Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 16.

Tabela 1. Porównanie wybranych cech tradycyjnego i współczesnego modelu działalności gospodarczej

Kryterium	Tradycyjny model	Współczesny model
Czynnik czasu	Era przemysłowa	Era innowacji
Czynniki wzrostu	Kapitał finansowy (surowce, energia)	Kapitał ludzki (wiedza, innowacyjność, kreatywność, zdolność do zmian)
Rynek, produkty, technologia	<ul style="list-style-type: none"> Rynek masowej konsumpcji i określony przez dostawców Niewielka zmienność rynku Produkty wystandaryzowane Długi cykl życia produktu i technologii 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentacja rynku Rynek zmienny i dynamiczny, kształtowany przez klientów Krótki cykl życia produktów i technologii
Charakter produkcji	<ul style="list-style-type: none"> Produkcja energo- i materiałochłonna Główna wartość to materialne czynniki produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> Produkcja energo- i materiałoozczędna Główna wartość to niematerialne czynniki produkcji
Specyfika procesu produkcji	<ul style="list-style-type: none"> Standaryzacja procesów i podział zadań Mechanizacja i automatyzacja Okresowy charakter procesu innowacji – gdy jest konieczność 	<ul style="list-style-type: none"> Elastyczność i adaptacyjność Informatyzacja, robotyzacja, elektronizacja Proces innowacyjności ciągły, wpisany w kulturę organizacyjną firmy
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> Cenowa Raczej lokalna Istotna wielkość firmy 	<ul style="list-style-type: none"> Pozacenowa Globalna Istotna szybkość działania
Źródła przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> Cięcie kosztów Cenowa strategia konkurencji Korzyści skali 	<ul style="list-style-type: none"> Unikalne zasoby i zdolności Strategia dywersyfikacji
Struktura organizacyjna i charakter funkcjonowania	<ul style="list-style-type: none"> Struktury scentralizowane i hierarchiczne Biurokracja Brak elastyczności kanałów komunikacyjnych Decyzje podejmowane przez centralę Brak związków kooperacyjnych między firmami Dążenie do stabilizacji Przewaga dużych firm przemysłowych 	<ul style="list-style-type: none"> Struktury sieciowe, elastyczne Decentralizacja, duża autonomia wielozadaniowych jednostek Model horyzontalny podejmowania decyzji Zarządzanie zmianą Kooperacja z innymi organizacjami (nawet konkurencyjnymi) Przewaga firm innowacyjnych, opartych na wiedzy
Miernik sukcesu	Zysk	Wartość rynkowa firmy (kapitalizacja)

Tabela 1. (cd.)

Kryterium	Tradycyjny model	Współczesny model
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • Duży udział pracowników o przeciętnych kwalifikacjach • Pracownicy postrzegani jako koszt zmienny (pasywa firmy) • Szkolenia jako konieczność • Wąska specjalizacja • Dopasowanie kwalifikacji pracownika do stanowiska • Dyscyplina jako wyznacznik jakości • Relacje z kierownictwem oparte na konfrontacji • Stabilność zatrudnienia 	<ul style="list-style-type: none"> • Duży udział pracowników o wysokich kwalifikacjach • Pracownicy postrzegani jako kapitał ludzki (aktywa firmy) • Szkolenia jako inwestycja (ustawiczne uczenie się) • Adaptacyjność pracowników do zróżnicowanych stanowisk • Motywacja, współpraca i inicjatywa jako wyznacznik jakości • Współpraca kierownictwa z pracownikami, relacje poziome • „Przechodniość stanowisk”, ryzyko utraty pracy, ale i szansa awansu

Źródło: T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 15–16, za: J. Jennings, L. Haughton, *It's Not the Big That Eat the Small... It's The Fast Eat the Slow: How to Use Speed as a Competitive Tool in Business*, Harper Business, New York 2001; C. Perez, *Technological Revolutions, Paradigm Shift and Socio-institutional Changes*, [w:] E. Reinert, E. Elgar (eds.) *Globalization, Economic Development and Inequality, an Alternative Perspective*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham 2004, s. 217–242; J. McGee, H. Thomas, D. Wilson, *Strategy Analysis and Practice*, McGraw-Hill Education, New York 2005, s. 460–463.

Z analizy informacji przytoczonych w tabeli 1 można wysnuć wnioszek, że współczesne przedsiębiorstwo odbiega znacząco swoim charakterem od pojmowanego tradycyjnie. Zgodzić należy się z T. Sporkiem, że „innowacyjność staje się powszechną cechą wszelkich zachowań i działań rynkowych”, a doświadczenie „postrzegane jest jak coś, co utrudnia zmianę i innowacyjność”⁸. W tym kontekście pomocne dla prowadzenia działalności gospodarczej jest wyzbywanie się starych nawyków i wzorców, sprzyja to bowiem szeroko rozumianej kreatywności przedsiębiorstw. Z rozważą zaś należy odnieść się do podejścia P. Druckera, że zasadą funkcjonowania przedsiębiorstw staje się uświadomienie zmian i adaptacja do nich⁹, gdyż adaptowanie się do zmian może być przeszkodą w wyprzedzaniu zmian, w ich przewidywaniu, co może wpływać na mniejszą zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania, a w konsekwencji na niemożność osiągnięcia pozycji lidera.

Współczesne firmy międzynarodowe wchodzą w sieć zintegrowanych poziomo powiązań o charakterze produkcyjnym i handlowym. Zanikają powoli takie strategie, jak przywództwo kosztowe czy przywództwo cenowe – w realiach współczesnego rynku

8 T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 16–17.

9 P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 144.

nie są już one zasadniczymi strategiami działania. Zdezaktualizowały się tradycyjne czynniki przewagi przedsiębiorstwa, co spowodowało wyłonienie się nowych determinant konkurencji, opartych na trudnych do powielenia zasobach i zdolnościach.

Obszerny zespół procesów towarzyszących globalizacji prowadzi wciąż do intensyfikowania ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków „poprzez granice państw”¹⁰. Ten wzrost powiązań między organizacjami i krajami wynika przede wszystkim z różnorodności i ilości przepływów: usług, towarów, zasobów oraz dyfuzji wiedzy i technologii. A. Zorska trafnie podkreśla, że tworzy się wielopłaszczyznowy, współzależny system ekonomiczny w skali świata¹¹. Rośnie też w siłę i w ilość konkurencja globalna, co jest wynikiem coraz większej złożoności otoczenia krajowego i międzynarodowego oraz ciągłej zmienności i wzrastającej współzależności między organizacjami. Niektórzy badacze uważają, że wzrost złożoności otoczenia i zależności podmiotów oraz dyfuzja wszelkich zasobów przyczyniają się do internacjonalizacji działalności, stanowiąc nowe wyzwanie dla przedsiębiorców¹². Oznacza to, że złożoność sytuacji i otoczenia oraz tworzenie możliwości wyjścia na inne rynki wynika wprost z procesu globalizacji. Przeciwnego zdania są L.S. Welch i R. Luostarinen, którzy uważają, że internacjonalizacja prowadzi do globalizacji¹³. Analiza genezy tych procesów nie pozbawia racji jednego i drugiego podejścia, jednakże podkreślić należy, że internacjonalizacja jest pojęciem o wiele węższym i wynika z możliwości, jakie niesie globalizacja w ogóle, stąd należy zgodzić się z podejściami, które dowodzą w tym sporze wtórnego charakteru procesu internacjonalizacji względem globalizacji. W konsekwencji stwierdzenie A.K. Koźmińskiego, że w przypadku internacjonalizacji zasięg działania obejmuje kilka krajów, a w przypadku globalizacji cały rynek światowy¹⁴, nie jest precyzyjne i wymaga dodatkowych wyjaśnień, ponieważ – zdaniem autorki – internacjonalizacja przedsiębiorstwa też może opierać się na jego globalnej obecności, mimo że sytuacja przedstawiona przez A.K. Koźmińskiego występuje oczywiście najczęściej.

10 P. Streeten, *Globalization and Competitiveness. Implications for Development Thinking*, cyt. za: B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 17.

11 A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 20.

12 Zob. m.in. J. Penc, *Zarządzanie w procesach globalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 129.

13 L.S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management” 1988, vol. 14, issue 2, s. 34–55, cyt. za: N. Dyszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2003, s. 15.

14 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 23.

Przechodząc do wyjaśnienia istoty internacjonalizacji, które w opinii J. Kukułki funkcjonuje powszechnie od drugiej połowy lat osiemdziesiątych XX wieku¹⁵, w kontekście istoty globalizacji, posłużono się zestawieniem tabelarycznym, umieszczając w nim wybrane poglądy na ten temat (tabela 2).

Tabela 2. Wybrane podejścia do istoty internacjonalizacji

Autor	Definicja/podejście
K. Przybylska (2013)	Synonim geograficznego rozproszenia ekonomicznych operacji przedsiębiorstwa ponad granicami kraju.
K. Fonfara (red.) (2009)	Zjawisko oznaczające proces ekspansji na rynki zagraniczne.
L.S. Welch, R. Luostarinen (1988)	Rosnące zaangażowanie w międzynarodowe działanie.
J. Johanson, J.-E. Vahlne (1977)	Stopień zaangażowania gospodarki narodowej (sektora, firmy) w działalność międzynarodową.
A.K. Koźmiński (1999)	Przy internacjonalizacji zasięg działania obejmuje kilka krajów, a w przypadku globalizacji cały rynek światowy.
M.K. Nowakowski (1999)	W przypadku internacjonalizacji przedsiębiorstwo prowadzi działalność na rynku zagranicznym, ale wywodzi się z rynku krajowego i traktuje go jako podstawowy obszar aktywności, a dla globalizacji rynek światowy jest główną areną działania.
J. Misala (2005)	Przechodzenie z rynku krajowego na coraz większą liczbę rynków zagranicznych.
J. Rymarczyk (2004)	Każdy rodzaj aktywności podejmowanej przez organizację poza granicami kraju macierzystego.
B. Liberska (1995)	Internacjonalizacja to proces ilościowy, odnoszący się do handlu zagranicznego i przepływu kapitału, a globalizacja to proces jakościowy, odnoszący się do międzynarodowych stosunków gospodarczych i do współzależności oraz przechodzenia od pośrednich do bezpośrednich form powiązań.

Źródło: opracowanie własne.

Z procesami internacjonalizacji i globalizacji wiążą się przepływy informacji, *know-how* i pomysłów oraz zasobów: ludzkich, rzeczowych i finansowych. Postępująca globalizacja powoduje zmiany w otoczeniu o charakterze technologicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, politycznym i kulturowym. Jest to dynamiczny proces, podlegający notorycznym zmianom i rozwojowi. Zmiany mające miejsce na rynku wymuszają zmiany w przedsiębiorstwach. Działalność na międzynarodowych rynkach wymaga nowego podejścia do metod zarządzania i stosowania tych metod w procesie zarządzania międzynarodowego. Internacjonalizację

15 J. Kukułka, *Teoria stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000, s. 179.

można rozpatrywać w perspektywie całej gospodarki albo pojedynczych przedsiębiorstw. Ta druga perspektywa znajduje odniesienie w tym opracowaniu.

Zdaniem J. Misali teorie internacjonalizacji firm są elementem składowym szerzej rozumianej teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej, która obejmuje teorie handlu międzynarodowego i teorie międzynarodowej migracji czynników wytwórczych¹⁶.

Istotą internacjonalizacji zdaje się być wykorzystanie zewnętrznych możliwości – znajdujących się na rynkach innych krajów – dzięki poszerzeniu geograficznego zasięgu działania przedsiębiorstwa. Jest ona interpretowana jako proces rozwoju firmy i jako zmiana sfery działalności¹⁷, a także jako źródło różnorodnych korzyści i poprawy sytuacji ekonomicznej podmiotów gospodarczych. Dzięki działaniu firmy poza granicami kraju i „stykaniu się” z różnymi czynnikami otoczenia, takimi jak kultura, polityka, prawo, ekonomia, internacjonalizacja może mieć charakter kulturowy, socjologiczny, politologiczny, prawny, ekonomiczny itp. Jest zatem procesem i zjawiskiem interdyscyplinarnym, dzięki czemu rośnie liczba wzajemnych powiązań między poszczególnymi organizacjami i krajami. Obserwuje się wzrost liczby i różnorodności więzi materialnych i niematerialnych w skali lokalnej, regionalnej, krajowej, międzynarodowej i światowej. Słusznie zauważa K. Szopik-Decpczyńska, że wraz z przemieszczaniem się zasobów materialnych dokonuje się też przemieszczanie wzorów kulturowych, cywilizacyjnych¹⁸.

Proces internacjonalizacji – podobnie jak proces globalizacji – ułatwia przepływy zasobów materialnych i niematerialnych, przyspiesza je, sprzyja wymianie poglądów i zwyczajów, stąd często te dwa pojęcia w literaturze przedmiotu pojawiają się zamiennie. Istota internacjonalizacji w kontekście funkcjonowania organizacji wydaje się być jednak inna niż globalizacji. Istotą globalizacji jest tu swoboda przepływów, natomiast istotą internacjonalizacji jest wyszukiwanie szans i możliwości oraz unikanie barier i ograniczeń rynku w kraju macierzystym.

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą procesów globalizacji i internacjonalizacji, można jednak dostrzec ścisłą zależność między nimi, co podkreśla między innymi B. Liberska¹⁹. Autorka ta jest zdania, że w wyniku procesu

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

17 M. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 19.

18 K. Szopik-Decpczyńska, *Strategie rozwoju i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, [w:] K. Janasz i in. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 295.

19 B. Liberska, *Nowe wyzwania integracyjne. NAFTA i inne regionalne inicjatywy na kontynencie amerykańskim*, seria „Studia Ekonomiczne PAN”, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995, s. 18–19.

globalizacji zacierają się różnice między rynkami macierzystymi a globalnymi²⁰, z czym nie do końca należy się zgodzić, istniejące zwyczaje i kultury lokalne nie pozwolą bowiem na całkowitą ich dyfuzję. Rację natomiast należy przyznać podejściu mówiącemu, że przyspieszenie globalizacji wymusza internacjonalizację działalności wszystkich organizacji²¹.

Jeśli chodzi o globalizację, to G. Kołodko trafnie określa ją 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”. Analizując proces globalizacji z ekonomicznego punktu widzenia autor ten zauważa, że jest on poprzedzony liberalizacją rynków, a następnie ich integracją (ryнку kapitałowego, towarowego, siły roboczej) w jeden wspólny rynek światowy²². Niektórzy autorzy są zdania, że globalizacja jest procesem daleko posuniętym (czasami nawet zbyt daleko), gdyż „zaczęła ingerować we wszystkie dziedziny życia ludzkiego”²³. Należy jednak zauważyć, że w większości analizowanych w tym opracowaniu źródeł literaturowych jest zarówno odniesienie do szerokiego spektrum pozytywnych efektów związanych z globalizacją, jak i do efektów negatywnych.

Tabela 3. Zestawienie różnic między procesem globalizacji i internacjonalizacji

Czynnik	Globalizacja	Internacjonalizacja
Istota	Proces niewymuszony, spontaniczny, samoczynny	Proces racjonalny, przemyślany
Cel	Brak	Wyraźny
Tło	Stwarza warunki, możliwości	Korzysta z warunków, możliwości
Przeptywy	Pojmowane szeroko, w nieograniczony sposób	Czynników produkcji dla konkretnych celów
Kierunek	Nieokreślony	Określony
Model biznesu	Każdy, niewyraźny	„Nowy”, elastyczny

Źródło: opracowanie własne.

20 Tamże, s. 19.

21 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.

22 G.W. Kołodko, *Blaski i cienie globalizacji*, <http://www.tiger.edu.pl/kolodko/artykuly/blaski.pdf> (dostęp: 20.08.2015) – autoryzowany stenogram; artykuł opracowany został na podstawie specjalnego wykładu wygłoszonego na Kolegium Myśli Otwartej Ogólnopolskiej Komisji Historycznej ZSP 17 marca 2005 r.

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

Podsumowując powyższe rozważania, trzeba zwrócić uwagę na to, że trudno byłoby współcześnie przeciwdziałać wszechobecnym możliwościom swobodnych przepływów strumieni ekonomicznych, towarowych i ludzkich między krajami. Z tego względu terminy „globalizacja” i „internacjonalizacja” często są stosowane zamiennie, bez wskazania ich istotnych różnic. Warto jednak podkreślić, że te różnice występują (tabela 3).

Istota procesu globalizacji jest podobna w większości krajów świata, bez względu na ich specyfikę, prawo, politykę rządów, kulturę itp. Natomiast z tych samych względów odmienna często wydaje się być istota internacjonalizacji. Trudno jest więc utożsamiać z sobą te dwa pojęcia, najważniejszą różnicą jest bowiem to, że globalizacja jest procesem niewymuszonym, samoczynnym, natomiast internacjonalizacja jest procesem podejmowania racjonalnych decyzji o jej kierunkach i celach. Trudno jest przewidzieć kierunki globalizacji i jej tempo, natomiast czynniki te są przewidywalne w przypadku internacjonalizacji. Ponadto globalizacja stwarza pole do działania dla przedsiębiorstw, które chcą się internacjonalizować, a nie na odwrót. Globalizacja tworzy możliwości dla sieci powiązań, pola do współpracy, a internacjonalizacja tworzy sieci współpracy, współdziałania. Globalizacja przynosi z sobą nowe rozwiązania, nowe technologie, a w procesie internacjonalizacji firmy z nich korzystają w celu tworzenia kolejnych rozwiązań, zastosowań, innowacji. Oba procesy wiążą się z przepływami, jednakże w przypadku globalizacji przepływy są zagadnieniem szerszym i odbywają się w sposób naturalny. W przypadku internacjonalizacji przepływy związane są przede wszystkim z czynnikami produkcji i są podejmowane celowo. Istotą internacjonalizacji jest głównie świadome wyszukiwanie szans poza granicami kraju macierzystego i unikanie barier oraz ograniczeń w kraju macierzystym, przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. Istotą globalizacji jest spontaniczność w przepływach: informacji, mód, zwyczajów, czynników produkcji, *know-how* itp. Internacjonalizacja kojarzy się także z „nowym” modelem biznesu, którego istotą jest świadome i celowe budowanie sieci współpracy w oparciu o unikalne zasoby, kapitał ludzki i poziome więzi współpracy (w przeciwieństwie do spontanicznych procesów globalizacyjnych). Model przedsiębiorstwa internacjonalnego może nie jest przeciwstawny „tradycyjnemu” biznesowi, kojarzonemu przede wszystkim z krajowym biznesem, którego celem jest generowanie zysku w oparciu o strategie cenowe, a wartością kapitał finansowy, ale z pewnością znacznie się od niego różni. Wskazanie różnic w postrzeganiu obu procesów pozwala autorce tej pracy stwierdzić, że globalizacja to stwarzanie szans, a internacjonalizacja to świadome, celowe i racjonalne ich wykorzystywanie i nie należy obu procesów utożsamiać, a ich nazw używać zamienne. Dla pełniejszego zrozumienia istoty procesu internacjonalizacji należy zanalizować jej definiowanie w literaturze przedmiotu.

1.2. Definiowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw

Studiując krajową i światową literaturę przedmiotu, można znaleźć zarówno wiele tożsamych, jak i różniących się od siebie definicji terminu „internacjonalizacja przedsiębiorstwa”. J. Rymarczyk jest autorem najszerszego ujęcia tego procesu, uważa on bowiem, że jest to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez organizację za granicą²⁴. Według tego autora internacjonalizację firmy można traktować jako proces statyczny lub dynamiczny, charakteryzujący się fazowym układem form, co oznacza, że osiągnięcie jednej formy powoduje przejście do kolejnej, bardziej zaawansowanej. Takie podejście zaprezentowało wielu autorów²⁵. W zależności od motywów internacjonalizacji i sytuacji, w której firma się znajduje, może ona przechodzić przez różną sekwencję tych form lub etapów. Ujęcie statyczne określane jest przez wskaźniki i profile, które informują o intensywności internacjonalizacji, stopniu samodzielności, analizie internacjonalizacji jako zjawiska instytucjonalnego. Do wskaźników pomocnych przy badaniu intensywności przebiegu procesu internacjonalizacji zaliczyć można między innymi:

- liczbę obsługiwanych rynków zagranicznych;
- udział zysków pochodzących z zagranicy w całkowitym zysku firmy;
- udział księgowej wartości aktywów za granicą w majątku firmy ogółem;
- udział firmy i jej produktów w rynkach zagranicznych;
- skalę bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- udział pracowników zatrudnionych za granicą w zatrudnieniu firmy ogółem²⁶.

Podejście J. Rymarczyka pozwala na nazwanie internacjonalizacją każdej zagranicznej aktywności przedsiębiorstwa, co jest zgodne z poglądem zaprezentowanym w tej pracy. W Polsce natomiast stosunkowo często można spotkać się z określeniem procesu internacjonalizacji przytoczonym w raporcie OECD. Według tego raportu firmy międzynarodowe to takie, które pozyskują co najmniej 10%, ale mniej niż 40%, czynników wytwórczych z zagranicy oraz co najmniej 10%, ale mniej niż 40%, przychodów z zagranicy²⁷. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że OECD nazywa przedsiębiorstwo działające poza granicami kraju międzynarodowym (przy spełnieniu przytoczonych kryteriów).

24 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 19.

25 Na przykład L. Berekoven, *Internationales Marketing*, Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1985, s. 38; H.G. Meissner, *Aussenhandelsmarketing*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1981, s. 17-18.

26 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 19-30.

27 *Globalisation and small and medium enterprises*, OECD, Paris 1997.

Interesujące podejście do wyjaśnienia internacjonalizacji prezentuje L. Melin, określając ją jako proces fazowy, który jest wynikiem wzrostu wiedzy o zagranicznych rynkach i jako strategię rozwoju przedsiębiorstwa²⁸. Jako proces rosnącego zaangażowania firmy w międzynarodową działalność gospodarczą albo jako element strategii rozwoju firmy, związany z jego ekspansją zagraniczną, postrzega też internacjonalizację K. Przybylska²⁹. Z pierwszym elementem przytoczonej definicji można polemizować, ale z drugim należy się zgodzić, przedsiębiorstwa często stosują bowiem internacjonalizację działalności jako strategię swojego rozwoju. K. Przybylska traktuje ponadto internacjonalizację jako „proces przekształcenia krajowego przedsiębiorstwa w międzynarodowe, którego intensywność, zasięg i formy zależą od jego strategii rozwoju oraz uwarunkowań zewnętrznych”³⁰. Z tym podejściem można zgodzić się w pewnym tylko stopniu, ponieważ przedsiębiorstwo staje się często z krajowego międzynarodowym, ale też może stać się od razu globalnym, co często dotyczy młodych, mobilnych firm z branży IT i tych, których domeną działania są innowacje.

P.W. Beamish uważa, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa następuje już wtedy, gdy przedsiębiorca (albo kierownictwo firmy) dochodzi do wniosku, że dla istnienia i przyszłości firmy ważne jest jej zaangażowanie na rynkach zagranicznych³¹, co przypomina w swej istocie pierwszy etap procesu internacjonalizacji, zaproponowany między innymi przez J. Johansona i J.E. Vahlne czy O. Andersena, według których internacjonalizacja jest procesem sekwencyjnym, składającym się z dużej liczby etapów, o różnym poziomie zaawansowania. Im bardziej zaawansowana jest forma internacjonalizacji, tym organizacja znajduje się na wyższym jej etapie, co pociąga za sobą wzrost zaangażowania zasobów firmy i wzrost ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej³². W literaturze przedmiotu jest to najczęściej przytaczane podejście do istoty i definicji internacjonalizacji. Powyższe definicje ukazują internacjonalizację przez pryzmat różnych sposobów wychodzenia poza granice kraju i różnych etapów – od niższego

28 L. Melin, *Internationalization as a Strategy Process*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, s. 101.

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

30 K. Przybylska (red.), *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013, s. 19.

31 P.W. Beamish, *The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms*, [w:] K. Przybylska, *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013, s. 16.

32 O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis*, [w:] K. Przybylska (red.), *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013, s. 17.

do wyższego. Każdy kolejny etap oznacza zawsze wzrost ryzyka, wzrost zaangażowania zasobów za granicą i wyższy stopień kontroli i dostosowań operacji wewnątrz przedsiębiorstw, ale też perspektywę osiągania wyższych zysków i większe możliwości technologiczne. Podejście do internacjonalizacji przedsiębiorstw w taki sposób, że kojarzy się ją z etapową dojrzałością przedsiębiorstw, na długi czas zdominowało badania w tym zakresie.

Rozwoju w sposobach myślenia o internacjonalizacji dokonali między innymi J. Johanson i J.E. Vahlne, dla których początkowo był to stopień zaangażowania firmy w działalność międzynarodową³³, a następnie nawiązanie do innego – sieciowego – podejścia do internacjonalizacji. Podejście to jest jednym z najbardziej dynamicznym ujęć internacjonalizacji przedsiębiorstwa, wskazując, że jest to proces rozwoju sieci poza własnym krajem, jej powiązań biznesowych na rynku międzynarodowym przez: rozszerzanie, penetrację oraz integrację³⁴. O „rosnącej współzależności” między krajami pisze też D. Smallbone, uważając internacjonalizację za działanie, „na które składa się cały szereg różnych procesów obejmujących internacjonalizację rynków, produkcji, kapitału, siły roboczej i regulacji”³⁵. Podejście to słusznie rozszerza analizowany proces o regulacje prawne z tym związane. Wymaga to wielu dostosowań wewnątrz organizacji, co podkreślają J.C. Calof i P. Beamish³⁶, uzupełniając, że jest to proces adaptacji działalności przedsiębiorstwa do jego międzynarodowego otoczenia. Adaptacja wiąże się z przystosowaniem strategii, struktury i zasobów firmy³⁷. Podkreślić należy, że dostosowanie struktury organizacyjnej, systemu zarządzania oraz kultury organizacyjnej do warunków

33 J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1, s. 23.

34 M. Ratajczak-Mrozek, *Istota i charakterystyka podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji firmy*, [w:] K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 44.

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

36 Autorzy ci po raz pierwszy wprowadzili pojęcie dezinternacjonalizacji, czyli takiego momentu w życiu przedsiębiorstw, w którym decyduje się ono na wycofanie działalności gospodarczej z niektórych (albo z wszystkich) rynków zagranicznych. Dezinternacjonalizacja może też oznaczać rezygnację z bardziej zaawansowanych form działalności poza granicami kraju macierzystego na korzyść prostszych form lub prowadzonych poprzednio. Pojęcie to jest także tożsame ze strategią przeczekania trudnej sytuacji na danym rynku zagranicznym, zwłaszcza w sytuacji, gdyby powrót na niego był trudny lub niemożliwy – zob. A. Hadjikhani, *A Note on the Criticism against the Internationalization Process Model*, „Management International Review” 1997, vol. 37, s. 43.

37 J.C. Calof, P. Beamish, *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, „International Business Review” 1995, vol. 4, no. 2, issue 2, s. 116.

funkcjonowania w kraju goszczącym jest ważnym elementem zarządzania, wpływającym na konkurencyjność i tzw. umiędzynarodowienie firm³⁸. W procesie rozszerzania działalności przedsiębiorstwo nawiązuje nowe relacje na rynkach zagranicznych, tworzy więzi. Istotą penetracji jest rozwój obecnych pozycji w sieciach w krajach, w których firma już funkcjonuje. Proces integracji wiąże się ze zwiększeniem koordynacji między przedsiębiorstwami w ramach własnych pozycji konkurencyjnych w różnych sieciach zagranicznych.

S. Hollensen zauważa, że o internacjonalizacji można mówić, gdy firma rozszerza swoją działalność (na przykład produkcję, sprzedaż, B+R) na rynki zagraniczne³⁹, co w swej istocie odpowiada podejściu zaproponowanemu przez J. Rymarczyka czy K. Przybylską. Zgadza się z tym A. Bielawska, traktując internacjonalizację jako działalność przekraczającą granice państwa lub podejmowaną poza jego granicami⁴⁰. Podobnie widzi to A.M. Rugman, kojarząc internacjonalizację z obecnością części firmy (własnych lub zależnych) na terenie wielu krajów. Oba podejścia oznaczają, że internacjonalizacja wiąże się z przedsiębiorstwem działającym poza granicami własnego kraju, z czym autorka tej pracy nie do końca się zgadza, ponieważ przedsiębiorstwa działające na własnym rynku, ale kooperujące z przedsiębiorstwami z zagranicy (pośrednio lub bezpośrednio), także podlegają procesowi internacjonalizacji. Spostrzeżenie to odnosi się jednocześnie do możliwości wykonywania swoich funkcji poza granicami kraju macierzystego.

Powyższe ujęcia dotyczą szerokiego rozumienia internacjonalizacji, natomiast P. Pietrasieński traktuje ten proces znacznie wężiej, utożsamiając go z eksportem i coraz powszechniej występującym przenoszeniem produkcji za granicę⁴¹. W literaturze przedmiotu częściej spotyka się jednak podejścia szerokie i ogólne niż wąskie, sprowadzające analizowany proces tylko do takich form internacjonalizacji działalności, jak eksport, franchising czy bezpośrednia inwestycja zagraniczna (BIZ). Coraz częściej powstają opracowania uwzględniające sieciowe podejście do tego procesu, co znacznie rozszerza rozumienie internacjonalizacji. Dla przykładu: J. Johanson i L.G. Mattsson interpretują ją jako skumulowany proces tworzenia, utrzymywania i rozwiązywania relacji z partnerem w sieci⁴². Rozwój sieci

38 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 262.

39 S. Hollensen, *Global Marketing*, 5th edition, FT Prentice Hall, London 2011, s. 41.

40 A. Bielawska, *Finanse zagraniczne MSP: wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 14.

41 P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 15.

42 J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] P.J. Buckley, P.N. Ghauri (eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London 1993, s. 303–322.

odbywa się zaś przez wchodzenie do niej coraz to nowych firm i tworzenie powiązań o wszechstronnym charakterze. Liczba uczestników sieci jest zmienna, ale ma tendencję wzrostową. Sieć może rozrastać się w rozmaitych kierunkach i w sposób nieprzewidywalny. Przeczy to „poukładanej” sekwencyjności (etapowości) tego procesu, którą prezentują – poza wymienionymi już badaczami – między innymi: F. Wiedersheim-Paul, Ch.M. Korth⁴³, L.S. Welch i R.K. Luostarinen⁴⁴.

Kompleksowa w swojej istocie wydaje się definicja zaproponowana przez J. Cieślaka, traktuje bowiem internacjonalizację jako proces ciągły i kumulatywny, co przejawia się wzrastającą liczbą operacji zagranicznych w całokształcie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz przechodzeniem od prostych do coraz bardziej złożonych form współpracy⁴⁵. Takie podejście świadczy o postrzeganiu tego procesu jako sekwencyjnego, ale także pokazuje zdolność organizacji do zwiększenia rozmiarów swojej działalności i przychodów z mniejszych na coraz większe oraz do dywersyfikowania jej działalności w obszarze związków kooperacyjnych, nie odnosi się jednak do przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność z chwilą powstania.

Analizując literaturę przedmiotu, można odnaleźć procesowe podejście do internacjonalizacji. N.F. Piercy i P.W. Turnbull określają ją jako proces fizycznego powstania firmy poza granicami kraju macierzystego⁴⁶. Definicję tę rozwinęli inni przedstawiciele procesowego podejścia, między innymi: L.S. Welch i R. Luostarinen⁴⁷ oraz P.A. Havnes⁴⁸, określając ją jako proces zwiększenia zaangażowania się firmy w operacje międzynarodowe, a także jako proces zmienny, dynamiczny, prowadzący do rozwoju działalności na terenie innych państw. Według nich firma powiększa geograficzny zasięg dzięki przechodzeniu z rynku kraju macierzystego na rynki zagraniczne. Takie działania zmuszają przedsiębiorstwo do wybierania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Z podejściem tym zgodził się B. Plawgo, traktując internacjonalizację jako proces ciągły i etapowy: od prostszych do coraz bardziej złożonych form ekspansji⁴⁹. W tym przypadku należy mieć także na względzie wzrastającą liczbę powiązań między firmami,

43 Zob. Ch.M. Korth, *International Business. Environment and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1985.

44 Zob. L.S. Welch, R.K. Luostarinen, *Internationalization...*

45 J. Cieślak, *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987, s. 13.

46 P.W. Turnbull, *Internationalization of the Firm: a Stage Process or not?*, Conference on Export Expansion and Market Entry Models, Dalhousie University, Halifax 1985, s. 21.

47 L.S. Welch, W. Luostarinen, *Internationalization...*, s. 15, 34–55.

48 P.A. Havnes, *Internationalization of small and medium sized enterprises: analytical model*, Rent VII, Tampere 1994, s. 15.

49 B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2004, s. 47.

ale też zwiększenie zaangażowania zasobów i wzrost ryzyka. Podejścia te dotyczą jednak przede wszystkim wzrostu aktywności firmy poza granicami kraju macierzystego, marginalizując jej rozwój na własnym rynku w wyniku kooperacji z przedsiębiorcami zagranicznymi przez eksport i import pośredni.

Interesujące podejście zaprezentowali A.V. Phatak, R.S. Bhagat, R.J. Kashlak, definiując internacjonalizację jako proces związany z „działalnością biznesową prywatnych i publicznych przedsiębiorstw [...]”, łączącą się z „[...] przenoszeniem zasobów ponad granicami narodowymi”⁵⁰. Przywołani badacze odnoszą się w tej definicji do biznesowej działalności zagranicznej organizacji publicznych, na przykład szpitali, urzędów itp.

Dla Z. Pierścionka internacjonalizacja to każdy rodzaj zagranicznych działań i powiązań firm krajowych, które posiadają swoje aktywa zlokalizowane tylko w jednym kraju, oraz ponadnarodowych, których zasoby rozmieszczone są w dwóch albo w większej liczbie krajów. W organizacjach zwanych korporacjami ponadnarodowymi mogą występować bardziej zaawansowane formy umiędzynarodowienia⁵¹. Autor ten rozróżnia internacjonalizację czynników produkcji i internacjonalizację rynków sprzedaży⁵², a sam proces internacjonalizacji postrzega bardzo szeroko i dynamicznie, co w swej istocie jest zgodne z sieciowym podejściem do analizowanego procesu.

Dla niektórych badaczy internacjonalizacja wiąże się z podejściem zasobowym i dotyczy zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą, transferu produktów, usług i zasobów firmy do innych krajów oraz wymaga różnych form zaangażowania i odpowiedniej selekcji rynków⁵³. Takie zasobowe podejście podkreśla rangę unikalnych zasobów w szybkości procesu internacjonalizacji firmy. Pozycja konkurencyjna firmy zależy w znacznym stopniu od możliwości wykorzystania strategicznych zasobów przedsiębiorstwa i od ich unikalności. W podobny sposób proces internacjonalizacji postrzega E. Duliniec, dla której jest to zaangażowanie zasobów organizacji (kapitałowych i ludzkich) w działania marketingowe skierowane do odbiorców na całym świecie⁵⁴. Ta definicja rozszerza rozumienie internacjonalizacji o czynnik zagranicznych odbiorców: indywidualnych i instytucjonalnych.

50 A.V. Phatak, R.S. Bhagat, R.J. Kashlak, *International Management. Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, McGraw-Hill, Boston 2009, s. 6.

51 Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 359.

52 Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 455.

53 O. Andersen, *Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks*, „Management International Review” 1997, s. 27–40.

54 E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 13.

Interesujące podejście prezentują R. Mead i T.G. Andrews, którzy nie definiują procesu internacjonalizacji, lecz pojęcie globalnego przemysłu. Według tych autorów globalny przemysł ma możliwość funkcjonować przy stosunkowo niskim poziomie zakłóceń poza granicami kraju macierzystego, co umożliwia regulacje rządowe oraz podobne priorytety firm funkcjonujących w kraju i za granicą⁵⁵. Z pewnością można zgodzić się z tym, że w przypadku niesprzyjających okoliczności (prawnych, ekonomicznych, kulturowych itp.) następować będzie wycofywanie się przedsiębiorców z transakcji zagranicznych lub z obecności na terytorium danego kraju.

Inne podejście dotyczy kryterium geograficznego rozszerzania zakresu działania przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Dla przykładu, M. Gorynia jest zdania, że z internacjonalizacją organizacji mamy do czynienia, gdy co najmniej jeden jej produkt (usługa) jest związany z rynkiem zagranicznym. Autor ten określa biznes międzynarodowy jako prowadzenie działalności gospodarczej przy założonym kryterium, że dzieje się ona między państwami, gdzie relacje mogą dotyczyć państw, ale też: branż, sektorów, firm, konsumentów, przedsiębiorstw. Warto w tym miejscu podkreślić, że definicja ta odpowiada w swej istocie podejściu prezentowanemu w tej pracy, odnosi się bowiem do działalności przedsiębiorstw między państwami, a nie na terytorium tych państw, stąd wymiana handlowa odbywająca się w kraju macierzystym, ale przez zagranicznych pośredników, może być uznana za internacjonalizację działalności.

J.A. Stoner uważa, że firmy przechodzą przez różne etapy internacjonalizacji. Etap pierwszy charakteryzuje się tym, że firma prowadzi pasywne i pośrednie działania zagraniczne, a zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa jest na niskim poziomie. Firma korzysta ze wsparcia organizacji pośredniczących między nią a dostawcami i odbiorcami. Drugi etap to początek poszerzania kontaktów z dostawcami i odbiorcami. Firma zaczyna tworzyć własny dział importu lub eksportu, systematycznie wysyła swoich pracowników do krajów, gdzie zlokalizowane są inne kooperujące przedsiębiorstwa. Ma to na celu poprawę stosunków między przedsiębiorstwami i krajami oraz zapoznanie się ze specyfiką danego rynku. Trzeci etap dotyczy firm, których działania międzynarodowe nabierają coraz większego znaczenia w całości działalności danej organizacji, choć wciąż dotyczą przedsiębiorstw o statusie krajowym. Firma w sposób bezpośredni prowadzi import lub eksport oraz może świadczyć usługi i tworzyć produkty poza granicami kraju macierzystego. Na tym etapie firma tworzy filię międzynarodową⁵⁶. Takie

55 R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 310.

56 J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 509.

podejście pokazuje zarówno etapowość procesu internacjonalizacji, jak i geograficzną ekspansję.

Podobnie R.W. Griffin odnosi się w swoich rozważaniach do istoty i definicji internacjonalizacji z perspektywy sekwencji wiążącej się z geograficznym zwiększaniem obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa. Autor przedstawia cztery etapy działalności przedsiębiorstwa. Pierwszy etap to przedsiębiorstwo krajowe, które pozyskuje zasoby, produkuje z nich własne produkty/usługi i sprzedaje je w jednym kraju – macierzystym. W kolejnym etapie są już przedsiębiorstwa międzynarodowe, które swoją siedzibę mają w jednym kraju, ale w dużej części korzystają z zagranicznych zasobów. Główne wpływy takich przedsiębiorstw pochodzą z innych krajów. Trzeci etap to przedsiębiorstwa wielonarodowe, dla których rynkiem zbytu jest rynek światowy. Takie firmy nazywane są często korporacjami wielonarodowymi. Czwarty etap to przedsiębiorstwa globalne. Takie firmy nie mają kraju macierzystego i działają ponad granicami państw⁵⁷. Autor odnosi się do pełnego procesu internacjonalizacji, którego konsekwencją jest przedsiębiorstwo globalne, ale nie zawsze firmy dokonujące ekspansji zagranicznej muszą stać się globalnymi. Proces ten mogą zakończyć na operacjach dokonywanych w ramach jednego kraju, bez chęci dalszej ekspansji, stąd takie szerokie rozumienie internacjonalizacji raczej nie uwzględnia zatrzymania się na jednym etapie.

Znanym podejściem do postępowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w związku z kryterium przestrzennym jest to zaprezentowane przez H.V. Perlmuttera, który wyróżnia cztery rodzaje zachowań:

- podejście etnocentryczne – charakteryzujące się tym, że wszelkie decyzje dotyczące funkcjonowania firmy na rynkach zagranicznych podejmowane są przez centralę;
- podejście etnocentryczne – polegające na tym, że firma działa poza granicami, ale w krajach podobnych do kraju pochodzenia;
- podejście policentryczne – zakładające, że spółka córka adaptuje się do warunków panujących w kraju goszczącym i podejmuje decyzje samodzielnie;
- podejście regiocentryczne – zakładające, że firma dostrzega korzyści w dostosowaniu swoich działań do określonych zasad panujących w regionie i standaryzuje swoje działania do wymogów światowych (dotyczy to zarówno centrali, jak i spółki córki)⁵⁸.

57 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 143–144.

58 H.V. Perlmutter, *Toward Unternehmungen in Entwicklungslandern*, [w:] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 31.

Podjęcie związane z kryterium przestrzennym, czyli geograficznym, w naturalny sposób wiąże się z kryterium etapowym w procesie internacjonalizacji i odpornością psychiczną właścicieli i kierownictwa przedsiębiorstw oraz z ich elastycznością i skłonnością do podejmowania coraz większego ryzyka. Im bardziej zaawansowane etapowo przedsiębiorstwo i im bardziej „odważne” jest jego kierownictwo, tym jest w stanie w większym stopniu wchodzić na coraz bardziej zróżnicowane kulturowo, odległościowo i technologicznie terytoria innych rynków zagranicznych. Niektórzy badacze są zdania, że stosunkowo szybko internacjonalizują się te firmy, których kierownictwo ma najwyższe kompetencje⁵⁹. W tak rozumianym biznesie występują podmioty o charakterze realnym i regulacyjnym, a internacjonalizacja może być czynna i bierna. Internacjonalizacja czynna to stwarzanie powiązań ekonomicznych z zagranicznymi partnerami, bez podejmowania działalności gospodarczej poza granicami kraju macierzystego, natomiast bierna to importowanie surowców, eksport pośredni⁶⁰. Internacjonalizacja czynna pojawia się przeważnie w momencie stworzenia w przedsiębiorstwie stanowiska (lub działu), które zajmuje się prowadzeniem operacji zagranicznych. Jest to z pewnością oryginalne i interesujące podejście, jednakże autorka tego opracowania traktuje import jako formę internacjonalizacji o czynnym (a nie biernym) charakterze, stąd utworzenie stanowiska dla obsługi operacji zagranicznych jest dla niej kolejnym czynnym działaniem.

Inną koncepcję internacjonalizacji zaproponowała K. Strzyżewska, dokonując podziału internacjonalizacji na bierną i aktywną. Według tej badaczki internacjonalizacja bierna dotyczy konkurowania firm krajowych z zagranicznymi na własnych rynkach, a aktywna konkurowania na rynkach zagranicznych⁶¹. Nie zgadza się z tym podejściem autorka tej pracy, internacjonalizacją jest bowiem skłonna nazwać współpracę firm krajowych z zagranicznymi na własnych rynkach, a nie konkurowanie z nimi.

W definiowaniu internacjonalizacji nie można pominąć także nurtu, który traktuje ją jako proces innowacyjny, podlegający etapowości i wynikający z realizacji strategii rozwoju na rynkach zagranicznych. Takie podejście prezentują

59 Zob. 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 2005.

60 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 35.

61 M. Strzyżewska, *Marketing na rynkach zagranicznych*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy – od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 35.

między innymi T.S. Cavusgil⁶², M.R. Czinkota⁶³ oraz W.J. Bilkey, G. Tesar⁶⁴, jednakże ograniczają je jedynie do eksportu, wskazując na różne poziomy zaawansowania firmy w tę formę internacjonalizacji. Współczesne podejścia różnicują te formy o prowadzenie wspólnych badań między firmami z różnych krajów, kooperacje poziome oparte na partnerstwie czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne w celu wykorzystania innowacji już istniejących w krajach goszczących⁶⁵. A. Jarczewska-Romaniuk zauważa, że proces internacjonalizacji firm „[...] przejawia się w formie coraz bardziej zaawansowanego udziału poza granicami państwa pochodzenia poprzez dokonywanie inwestycji”⁶⁶. Jest to odniesienie do pewnej etapowości tego procesu, ale jego zaawansowanym etapem ma być bezpośrednia inwestycja poza granicami kraju macierzystego. Coraz bardziej popularne jest też nazywanie prowadzenia działalności gospodarczej ponad granicami kraju „biznesem międzynarodowym”⁶⁷.

Porządkując przytoczone definicje internacjonalizacji organizacji z punktu widzenia przedstawicieli danego nurtu, w tabeli 4 zawarto zestawienie wybranych definicji odnoszących się do internacjonalizacji działalności.

Z analizy tabeli 4 wynika, że wielu badaczy jest przedstawicielami kilku nurtów jednocześnie. Świadczy to o eklektycznym charakterze analizowanego procesu, a także wynika z braku możliwości przypisania wyłącznie jednego kryterium do danego badacza, istotnie zawęziłoby to bowiem analizy, ponadto nie oddałoby stanu faktycznego. Sytuacja taka jest też rezultatem „dojrzewania” w czasie wielu poglądów i idei z powodu wykonywania dalszych badań i reasumpcji. Tabela 4 ma wyłącznie porządkowy i przybliżony charakter.

62 Zob. T.S. Cavusgil, *The Internationalization Process of the Firm*, „European Research” 1980, vol. 8, no. 6.

63 M.R. Czinkota, *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger Publishers, New York 1982.

64 Zob. W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1.

65 Zob. B. Glinkowska, *Innovations in the Sector of Small and Medium Enterprises (SME)*, „Management. Creativity and Innovation in Business and Education” 2015, no. 1, s. 35; B. Glinkowska, *Инновационные поведения современных менеджеров в секторе малых и средних предприятий, Современный научный известник, Серия: Экономические Науки, Государственные Управления, Rosja*, 4, 2015, s. 38; B. Glinkowska, *Internacjonalizacja przybiera na sile*, „Gazeta Finansowa” 2013, s. 46.

66 A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004, s. 11.

67 M.R. Czinkota, J.A. Ronkainen, M.H. Moffet, *International Business*, South-Western Thomson Learning, Australia–United States 2002, s. 5; M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji...*, s. 19; D.A. Ball, W.H. McCulloch, *International Business. The Challenge of Global Competition*, Irwin McGraw-Hill, Homewood 1999, s. 9.

Tabela 4. Zestawienie (przeгляд) definicji internacjonalizacji organizacji – podejścia

Nurt/kryterium	Autor
Etapowość	J. Rymarczyk, L. Melin, K. Przybylska, P.W. Beamish, J. Johanson, J.E. Vahlne, O. Andersen, A.M. Rugman, S. Hollensen, A. Zakrzewska-Bielawska, P. Pietrasieński, F. Wiedersheim-Paul, Ch.M. Korth
Podejście sieciowe	J. Johanson, J.E. Vahlne, D. Smallbone, J.C. Calof, P. Beamish, L.G. Mattsson, B. Kaczmarek, J. Cieślík, B. Glinkowska
Podejście procesowe	N.F. Piercy, P.W. Turnbull, L.S. Welch i R.K. Luostarinen, P.A. Havnes, A.V. Phatak, R.S. Bhagat, R.J. Kashlak, Z. Pierścioneł
Podejście zasobowe	E. Duliniec, O. Andersen
Kryterium geograficzne	R.W. Griffin, J.A.F. Stoner, H.V. Perlmutter, B. Nogalski, N. Daszkiewicz
Innowacyjność	T.S. Cavusgil, M.R. Czinkota, W.J. Bilkey, G. Tesar, A. Jarczewska-Romaniuk, B. Glinkowska, B. Kaczmarek

Źródło: opracowanie własne.

Dla uporządkowania spektrum definicyjnego w tabeli 5 zawarto natomiast zestawienie wybranych definicji pojęcia internacjonalizacji.

Tabela 5. Zestawienie (przeгляд) definicji internacjonalizacji organizacji – autorzy

Autor	Definicja
A.M. Rugman (1980)	Proces kojarzony z obecnością części firmy (własnych lub zależnych) na terenie wielu krajów, dzięki czemu może ona wykonywać swoje funkcje poza granicami danego państwa macierzystego. Realizacja wielu funkcji poza granicami kraju macierzystego.
J. Johnson i P.F. Wiedersheim-Paul (1975), J. Johnson i J.-E. Vahlne (1977), Ch.M. Korth (1985)	Proces etapowy, sekwencyjny. Zaangażowanie firm na rynkach międzynarodowych rośnie wprost proporcjonalnie do posiadanej o tych rynkach wiedzy. Stopień wzrostu zaangażowania formy w działalność międzynarodową.
W.J. Bilkey i G. Tesar (1977), T.S. Cavusgil (1980), S. D. Reid (1981), M.R. Czinkota (1982), H.G. Gankem (2000)	Proces innowacyjny związany z etapowym rozwojem działalności eksportowej firmy oraz wynikający z realizacji strategii.
N.F. Piercy i P.W. Turnbull (1985)	Fizyczne powstanie firmy poza granicami kraju macierzystego.
J. Cieślík (1987)	Proces ciągły i kumulatywny. Rośnie udział operacji zagranicznych w funkcjonowaniu firmy, zmieniają się formy organizacyjne i prawne na coraz bardziej złożone, rośnie liczba krajów ekspansji zagranicznej.
F. Wiedersheim-Paul i Ch.M. Korth (1985), L.S. Welch i R.K. Luostarinen (1988)	Proces stopniowego wzrostu zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową. Proces sekwencyjny i fazowy.

Autor	Definicja
J. Johanson i J.-E. Vahlne (1990)	Proces rozwoju sieci biznesowych na międzynarodowych rynkach przez zwiększenie zasięgu i penetrację rynków.
P.W. Beamish (1990)	Proces, w trakcie którego wzrasta świadomość przedsiębiorstwa o pośrednim i bezpośrednim wpływie transakcji międzynarodowych na rozwój firmy, która nabywa zdolność do zawierania transakcji z firmami z innych krajów. Zależy w dużym stopniu od dojrzałości kierownictwa.
L. Melin (1992)	Proces ewolucyjnych zmian, zmierzający do zwiększania zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową wraz ze wzrostem wiedzy o rynkach zagranicznych. Proces fazowy.
J. Johanson i L.G. Mattison (1993)	Proces kumulatywny, w którym relacje w sieci biznesowej są kształtowane w związku z celami realizowanymi przez firmę.
J.C. Calof i P. Beamish (1995)	Proces stopniowej adaptacji firmy do otoczenia międzynarodowego.
D. Smallbone (1996)	„Rosnąca współzależność” między krajami, na którą składa się cały szereg różnych procesów obejmujących internacjonalizację rynków, produkcji, kapitału, siły roboczej i regulacji.
O. Andersen (1997)	Proces adaptacji transakcji przedsiębiorstwa do wymogów międzynarodowych rynków. Proces sekwencyjny i fazowy.
G.M. Naidu i in. (1997)	Proces etapowy, w trakcie którego przedsiębiorstwo sukcesywnie rozwija sieć globalnych relacji handlowych.
P. Ahokangas (1998)	Proces mobilizacji, gromadzenia i rozwoju zasobów firmy w celu rozwijania działalności międzynarodowej.
U. Lehtinen i H. Penttinen (1999)	Proces rozwijania sieci biznesowych poza granicami krajów, przez ich: rozbudowę, penetrację, integrację.
G. Gierszewska i B. Wawrzyniak (2001)	Proces składający się z elementów dotyczących całości przepływów czynników produkcji między dwoma lub większą liczbą państw.
K. Fonfara i in. (2000)	Strategia rozwoju firmy przez zagraniczną ekspansję.
M.R. Czinkota, J.A. Ronkainen i M.H. Moffett (2002)	Biznes międzynarodowy.
R.G. Javalgi i in. (2003)	Proces przenoszenia działalności gospodarczej z krajowej na zagraniczną.
Z. Pierścionek (2003)	Każdy rodzaj działalności firmy i każdy rodzaj powiązań z rynkami zagranicznymi.
J. Rymarczyk (2004)	Każdy rodzaj działalności firmy podejmowanej za granicą. Jej natężenie można mierzyć różnymi wskaźnikami.
B. Plawgo (2004)	Proces etapowy, obejmujący stopniowe wychodzenie przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne: od prostych transakcji handlowych do prowadzenia działalności w wielu krajach.
H.V. Perlmutter (2004)	Im wyższe kompetencje kierownictwa, tym szybszy proces internacjonalizacji.
N. Daszkiewicz (2004)	Moment, gdy firma rozszerza rynki zbytu poza rynek krajowy.

Tabela 5. (cd.)

Autor	Definicja
A. Jarczevska-Romaniuk (2004)	Proces przejawiający się w formie coraz bardziej zaawansowanego udziału poza granicami kraju przez dokonywanie inwestycji.
K. Przybylska (2005)	Proces przekształcania przedsiębiorstwa krajowego w międzynarodowe. Proces ten zależny jest od form internacjonalizacji, strategii rozwoju i uwarunkowań otoczenia.
P. Pietrasieński (2005)	Proces utożsamiany z eksportem i coraz częściej występującym przenoszeniem produkcji za granicę.
M. Gorynia (2007)	Proces internacjonalizacji zaczyna się już od chwili, gdy nawet jeden produkt firmy lub usługa są związane z rynkiem zagranicznym. Internacjonalizacja może być bierna i czynna, pośrednia i bezpośrednia.
M. Rozkwitalska (2007)	Proces prowadzący do wzrostu powiązań między krajami i przedsiębiorstwami.
A.V. Phatak, R.S. Bhagat i R.J. Kashlak (2009)	Działalność biznesowa prywatnych i publicznych przedsiębiorstw, polegająca na przenoszeniu zasobów poza granice kraju macierzystego.
E. Duliniac (2009)	Proces zaangażowania zasobów organizacji (kapitałowych i ludzkich) w działania marketingowe skierowane do odbiorców na całym świecie.
S. Hollensen (2011)	Proces, gdy firma rozszerza swoją działalność (na przykład: produkcję, sprzedaż, B+R) na rynki zagraniczne.
Z. Pierścionek (2011)	Każdy rodzaj zagranicznych działań i powiązań firm krajowych, posiadających swoje aktywa tylko w jednym kraju, oraz ponadnarodowych, których zasoby rozmieszczone są w dwóch albo większej liczbie krajów.
R. Mead i T.G. Andrews (2011)	Internacjonalizacja to „globalny przemysł”.
J.A. Stoner (2011)	Proces etapowy, związany z geograficzną ekspansją.
J. Cieślak (2011)	Innowacyjny proces pozwalający młodym firmom na szybkie wychodzenie poza granice kraju macierzystego.
B. Glinkowska (2015)	Proces innowacyjny, czasami podlegający etapowości oraz wynikający z realizacji strategii rozwoju na rynkach zagranicznych. Istnieje konieczność dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia międzynarodowego.

Źródło: opracowanie na podstawie K. Przybylska, *Born Global...*, s. 19–20.

Można zauważyć, że spośród wielu podejść i definicji procesu internacjonalizacji są takie, które zawężają ją do eksportu, uważając go za przejaw i podstawową miarę tego procesu, albo wiążąc go z określonymi procentowo wartościami związanymi z importem i eksportem⁶⁸. Z perspektywy badacza wydaje się to jednak błędem,

⁶⁸ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 182.

w niniejszej pracy przyjęto zatem szerokie rozumienie procesu internacjonalizacji, zgadzając się w konsekwencji z kompleksowymi definicjami zaproponowanymi przez G. Gierszewską, B. Wawrzyniaka i M. Gorynię, w których można odnaleźć elementy dotyczące całości przepływów czynników produkcji między dwoma lub większą liczbą państw⁶⁹, oraz N. Daszkiewicz, która jest zdania, że „od momentu, gdy firma rozszerza rynki zbytu poza rynek krajowy, rozpoczyna się jej internacjonalizacja⁷⁰”. Według autorki niniejszej pracy internacjonalizacja odnosi się więc do działalności przedsiębiorstw między państwami, także przez zagranicznych pośredników. Patrząc całościowo na analizowany proces, można zauważyć, że obejmuje on wiele różnych form funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych i często jest związany z etapowością i dojrzewaniem w zakresie zdobywania wiedzy przez uczestników organizacji. Analizując bogatą polską i światową literaturę przedmiotu z zakresu istoty i definiowania procesu internacjonalizacji, nie należy zapominać o zasadniczej kwestii, która wydaje się być poruszana w niewielkim stopniu w opracowaniach, mianowicie: nie można przyjąć, że jedna definicja jest słuszna i poprawna dla wszystkich sytuacji i dla każdego kraju, każdy kraj ma bowiem inną historię, specyfikę, prawo, zwyczaje, politykę zagraniczną itp. Definicja tego procesu, adekwatna do rzeczywistości jednego kraju, może być nieadekwatna do innego, będącego w innej sytuacji. To samo dotyczy strategii, form i modeli internacjonalizacji. W tej pracy to zróżnicowanie jest często podkreślane.

Podsumowując, z powodów dużego zróżnicowania definicyjnego dotyczącego internacjonalizacji przedsiębiorstw w zaproponowanej autorskiej definicji uwzględniono dużą elastyczność, podkreślając, że internacjonalizacja to każdy przejaw aktywności przedsiębiorstwa z firmami z zagranicy, w kraju macierzystym lub na rynkach zagranicznych. Dotyczy to zarówno form prostych, takich jak eksport czy import, jak i zaawansowanych, takich jak bezpośrednie inwestycje zagraniczne czy porozumienia aliansowe. Internacjonalizacja to zarówno współpraca firm krajowych z przedsiębiorstwami z zagranicy, jak i ich funkcjonowanie poza granicami własnego kraju. To zarówno powolne, etapowe wchodzenie na rynki zagraniczne, jak też zaistnienie na rynku zagranicznym (goszczącym) od momentu rejestracji firmy. To obecność firmy na jednym rynku zagranicznym i na wielu rynkach jednocześnie. To proces polegający na analizie szans i zagrożeń na rynkach krajowych i zagranicznych w celu zbudowania adekwatnej strategii dotarcia do postawionego sobie celu. Suma aktywów, wartość przychodów, liczba pracowników z za granicy nie mają, zdaniem autorki, znaczenia. Nie da się

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

70 N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 65.

zawęzić tego procesu ani rozpatrywać go pod kątem obecności na rynku jednego kraju goszczącego, jednej formy czy jednego modelu. Takie zróżnicowanie wynika też często z podłoża historycznego internacjonalizacji działalności gospodarczej. Takie szerokie podejście definicyjne o każdym rodzaju, formie i zakresie aktywności z firmami zagranicznymi lub poza granicami kraju jest konsekwentnie uwzględnianie przez autorkę tego opracowania.

1.3. Podłoże historyczne procesu internacjonalizacji

Dla lepszego poznania istoty i idei internacjonalizacji działalności gospodarczej należy poznać genezę tego procesu. Mimo że internacjonalizacja jest pojęciem kojarzonym z drugą połową XX wieku, to w literaturze poświęconej historii gospodarczej świata odnotowano, że już w czasach starożytnych odbywała się wymiana towarowa (barter) dokonywana przez indywidualne osoby między różnymi krajami. Pierwsze organizacje gospodarcze, będące odpowiednikiem współczesnych zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw, powstały w dwudziestym stuleciu przed naszą erą w starożytniej Asyrii. Ich celem było poszukiwanie zasobów i rynków w nowych regionach⁷¹. Duże znaczenie w kształtowaniu organizacji wielonarodowych odegrali Fenicjanie i Rzymianie, ponieważ ze swoją działalnością wytwórczą i handlową docierali nawet do Indii i Chin⁷².

Internacjonalizacja jest procesem powiązaniem z globalizacją, której „pierwszą falę” odnotowano w latach 1500–1850. Okres ten był określany jako era wypraw handlowych. Były one następstwem wielkich odkryć geograficznych (przełom XVI i XVII wieku). Wtedy też zaczęły rozwijać się kompanie handlowe⁷³, a zdobycie prywatnego bogactwa było dominującym motywem kooperacji między narodami. W tym czasie kompanie często wykorzystywały pozycję monopolu, z racji dominującego wpływu władcy na opanowanym siłą terytorium⁷⁴. Do 1914 roku podstawowym celem internacjonalizacji było poszukiwanie tańszych i prostszych w wydobyciu źródeł surowców i zasobów naturalnych. Kolejny okres – obejmujący lata 1850–1914 – nazwany został erą eksploracji. To czas, na który przypada ustanowienie rządów kolonialnych oraz budowa wielkich firm

71 K. Poznańska, K.M. Kraj, *Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych. Organizacja. Umiejdzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2015, s. 14–15.

72 K. Moore, D. Lewis, *Birth of the Multinational: 2000 Years of Ancient Business History – From Ashur to Augustus*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 1999, s. 270–271; K. Poznańska, K.M. Kraj, *Badania i rozwój...*, s. 15.

73 Na przykład brytyjskie, holenderskie, francuskie.

74 J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 30.

przemysłowych (imperiiów). Wówczas zależność od obcych rządów znacząco się zmieniła, gdyż tradycyjne wartości kulturowe zostały osłabione, natomiast zaczęły dominować systemy i wartości kulturowe innych państw (terenów, obszarów, regionów)⁷⁵.

W latach 1914–1945 kraje kolonialne przyznawały koncesje spółkom, które cieszyły się dużymi przywilejami. W okresie międzywojennym tempo internacjonalizacji europejskich przedsiębiorstw osłabło. Spośród nich najwyższą aktywność zachowały firmy brytyjskie, działające w przemyśle wydobywczym i przetwórstwie. Wśród polskich przypadków współpracy międzynarodowej warto w tym miejscu przytoczyć firmę braci Borkowskich w Warszawie, która w 1922 roku została zaproszona do współpracy przez firmę Philips, będącą ówczesnym potentatem przemysłu elektroniczno-elektrycznego⁷⁶. W okresie międzywojennym można odnaleźć przejawy internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw⁷⁷. Po okresie zniszczeń spowodowanych dwoma wojnami światowymi nastąpiła era rewolucji narodowej (tzw. era narodowa). Przypadała ona na lata 1945–1970 i w krajach postkolonialnych była czasem ważnych przemian i rozwoju rynków krajowych. Kraje odbudowywały zniszczoną wojną infrastrukturę drogową, a przedsiębiorstwa dystrybucyjną. Siła tego okresu wiązała się z mocną pozycją przywódców powiązanych z polityką oraz z większymi niż dotąd możliwościami znalezienia źródeł wiedzy technicznej i kapitału. Wówczas to dominującą pozycję zajęły międzynarodowe firmy amerykańskie, Stany Zjednoczone po II wojnie światowej zachowały bowiem swoją silną pozycję w stosunku do Europy i krajów pozaeuropejskich. Taki nierówny układ sił gospodarczych stał się dobrym podłożem, będącym genezą dla współczesnych korporacji wielonarodowych. Skutki II wojny światowej (1939–1945) odegrały dużą rolę w układzie sił gospodarczych i politycznych na całym świecie, a ustanowienie międzynarodowego systemu walutowego (na konferencji w Bretton Woods w lipcu 1944 roku – inicjatorem tego systemu były Stany Zjednoczone) zapewniło na prawie trzydzieści lat stabilność rynków walutowych⁷⁸. A. Moraczewska jest zdania, że to właśnie druga połowa XX wieku była okresem szczególnego nasilenia rozwoju organizacji działających w co najmniej dwóch krajach⁷⁹. Do tego okresu inwestycje zagraniczne prowadzone przez firmy postrzegane były

75 Tamże, s. 31.

76 www.philips.pl (dostęp: 21.09.2015).

77 K. Poznańska, K.M. Kraj, *Badania i rozwój...*, s. 198.

78 Zob. J. Bilski, *Międzynarodowy system walutowy. Kierunki ewolucji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

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

jako przemieszczanie kapitału narodowego. W latach sześćdziesiątych XX wieku nastąpiły radykalne zmiany w postrzeganiu firm międzynarodowych. Zjawisko to analizowano na poziomie makro⁸⁰ i nie zastanawiano się nad przyczynami przepływu kapitału między różnymi krajami⁸¹. Przedsiębiorstwa, które zakładały swoje filie poza granicami kraju, traktowane były jako bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), które powinno się objąć szczególnym nadzorem, chociażby z powodu przepływów kapitałów finansowych i ludzkich. Lata 1950–1973 określone zostały „złotym wiekiem” rozwoju gospodarczego w kapitalistycznych krajach przemysłowych⁸².

Początek lat siedemdziesiątych XX wieku to stopniowa zmiana struktury inwestowania. Zniszczona wojną Europa zaczęła się intensywnie rozwijać. To właśnie firmy europejskie i japońskie zapoczątkowały silną ekspansję, dając początek „firmom wielonarodowym krajów rozwijających się”⁸³. Zmieniały się kierunki rozwoju przedsiębiorstw, co związane było z poszukiwaniem rynków o bardziej zaawansowanych technologiach i bardziej zróżnicowanych zasobach. Wciąż narastała konkurencja między przedsiębiorstwami, co skutkowało wzmożeniem działań związanych z poszukiwaniem szans na nowych rynkach, zwłaszcza amerykańskich. Był to także czas dla procesów internacjonalizacji firm z krajów azjatyckich, przechodzących intensywne procesy industrializacji (Tajwan, Singapur, Korea Południowa). W tym okresie intensywnie internacjonalizowały się też firmy brazylijskie, będące reprezentantem przemysłu budowlano-konstrukcyjnego, wydobywczego i przetwórczego.

„Druga fala” globalizacji datowana jest na lata 1980–1990 XX i początek XXI wieku. Był to okres burzliwych przemian i przeobrażeń w Polsce i na świecie – miały wtedy miejsce: transformacja systemowa w Polsce (1989), transformacja systemowa w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, upadek muru berlińskiego (1991). Wytworzyło się wówczas wiele możliwości rozwoju firm, co związane było z urynkowieniem gospodarki i wychodzeniem z kooperacją poza granice własnego kraju. Nastąpiło wtedy dynamiczne przyspieszenie procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw. W połowie lat osiemdziesiątych udział przedsiębiorstw transnarodowych⁸⁴ w tworzeniu światowej wartości dodanej sięgał około

80 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 1976.

81 Zob. J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo...*, s. 35–41.

82 K. Poznańska, K.M. Kraj, *Badania i rozwój...*, s. 26–27.

83 Tamże, s. 31.

84 Przedsiębiorstwo transnarodowe według P. Dickena to „organizacja, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek, w różnych krajach) z jednego

30% PKB wszystkich urynkowionych gospodarek na świecie, przy czym przedsiębiorstwa uczestniczyły w 75% obrotów handlowych tych gospodarek, a ich udział w wymianie technologii dokonywanej przez gospodarki rynkowe sięgał 80%⁸⁵. To intensywny i owocny okres dla internacjonalizacji przedsiębiorstw. W roku 1990 na świecie było około 37 tysięcy funkcjonujących przedsiębiorstw międzynarodowych ze 170 tysiącami zagranicznych filii⁸⁶. Wśród przedsiębiorstw intensywnie internacjonalizujących się znalazły się firmy z Europy, Stanów Zjednoczonych i Chin. W latach osiemdziesiątych XX wieku duże, transnarodowe korporacje zaczęły dążyć do zwiększenia zakresu i efektywności działalności badawczo-rozwojowej. W tym celu zintensyfikowały tworzenie porozumień aliansowych i kooperacji oraz zacieśniały współpracę z jednostkami naukowymi i uczelniami. Natomiast w latach dziewięćdziesiątych XX wieku wiele firm z różnych części świata wychodziło z własną działalnością badawczą poza kraje macierzyste. Wykorzystywały ten zakres badawczy i rozwojowy, w którym same „były mocne”, przenosząc jego efekty (lub kontynuację działalności poza własny kraj)⁸⁷. Wśród krajów atrakcyjnych pod względem organizowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dziedzinie badań i rozwoju znalazła się w tym czasie Polska. Inwestycje te były prowadzone szczególnie w branży teleinformatycznej, informatycznej, elektronicznej, motoryzacyjnej i ochrony zdrowia⁸⁸.

J. Czupiał określa rok 2001 jako symboliczne oddzielenie „drugiej fali” globalizacji od „fali trzeciej” i wiąże go z upadkiem komunizmu. „Trzecia fala”, której początek datuje się na rok 2000, trwa do chwili obecnej i wiąże się z globalizacją gospodarki, procesami liberalizacji, demonopolizacji, deregulacji i nawracającymi falami kryzysu. Mimo tych kryzysów w roku 2004 odnotowano około 70 tysięcy przedsiębiorstw wielonarodowych działających za pośrednictwem blisko 690 tysięcy zagranicznych filii, a kapitał pozostający w posiadaniu tych przedsiębiorstw to 9 trylionów dolarów⁸⁹. Aktualnie, wraz z wyżej wymienionymi procesami związanymi z globalizacją i liberalizacją rynków, rozwija się też zjawisko tzw. ekonomii społecznej, kładącej nacisk na rozwój kapitału ludzkiego. Zinternacjonalizowane firmy lokują swoją działalność zarówno w krajach wysoko

ośrodka podejmującego strategiczne decyzje” – P. Dicken, *Transnational Corporations and nation-states*, „International Social Science Journal”, March 1997, vol. 49, issue 151, s. 77–89, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.1997.tb00007.x>.

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

86 Tamże, s. 14.

87 P. Patel, M. Vega, *Patterns of Internationalisation of corporate technology: location vs home country advantages*, „Research Policy” 1999, vol. 28, issue 2–3 (Special Issue), s. 147–151.

88 K. Poznańska, K.M. Kraj, *Badania i rozwój...*, s. 211–212.

89 Tamże, s. 32.

rozwiniętych, jak i rozwijających się gospodarczo. M. von Zedtwitz zauważa, że w tym „nowym” wymiarze procesu internacjonalizacji można odnaleźć cztery zasadnicze sposoby internacjonalizacji działalności:

- tradycyjny proces internacjonalizacji – charakterystyczny dla lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku dla krajów Triady i dla średniego poziomu zaawansowania gospodarek; przykładem tej drogi są przedsiębiorstwa amerykańskie inwestujące w Unii Europejskiej oraz japońskie inwestujące w Stanach Zjednoczonych;
- nowoczesny proces internacjonalizacji – polegający na lokowaniu własnej działalności w krajach o mniejszym zaawansowaniu rozwojowym; jako przykład tego sposobu mogą służyć firmy amerykańskie inwestujące w Chinach i firmy z Unii Europejskiej inwestujące w Indiach;
- sposób internacjonalizacji typu „doganianie” – sposób odwrotny do poprzedniego: własna działalność lokowana jest w krajach zaawansowanych technicznie i technologicznie; przykładem tej ścieżki są przedsiębiorstwa chińskie inwestujące w Stanach Zjednoczonych i indyjskie inwestujące w Unii Europejskiej;
- ekspansywny sposób internacjonalizacji – polegający na lokowaniu działalności w innym kraju o podobnym, ale średnim stopniu zaawansowania rozwojowego, w celu wspierania innych firm w ekspansji rynkowej; jako przykład takiego sposobu internacjonalizacji mogą posłużyć przedsiębiorstwa chińskie inwestujące w Brazylii i indyjskie inwestujące w Chinach⁹⁰.

Przedstawione analizy dotyczące genezy internacjonalizacji pokazują, że internacjonalizacja działalności gospodarczej ma długą historię, a podstawowym motywem wychodzenia na zagraniczne rynki jest poszukiwanie tańszych i prostszych w eksploatacji źródeł surowców, doskonalszych zasobów, nowych rynków zbytu. Wszystkie działania są czynione w kierunku maksymalizowania korzyści własnych oraz umacniania pozycji konkurencyjnej (to też w konsekwencji ma prowadzić do maksymalizowania rozmaitych korzyści).

1.4. Stan współczesny i kierunki rozwoju internacjonalizacji

Przemiany w różnych branżach i różnych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstw oznaczają konieczność wprowadzania przez firmy zmian o charakterze adaptacyjnym albo innowacyjnym, wedle zasady: „albo się dostosuj, albo

90 M. von Zedtwitz, *International R&D strategies of TNCs from developing countries the case of China*, [w:] *Globalization of R&D Developing Countries*, materiały ze spotkania ekspertów w Genewie 24–26.06.2005, UNCTAD, New York–Genewa 2005, s. 120–123.

zapropnuj coś nowego”. Warunki te dotyczą nie tylko etapowo rozwijających się firm, ale także tych, które są traktowane jako elastyczne, młode. Ponadto odnozą się do firm dużych i tych zupełnie małych. Dotyczą też warunków konkurowania i kooperacji na globalnym rynku. Nie ulega wątpliwości, że zarówno firmy handlowe, jak i produkcyjne będą inwestować głównie w tych krajach, w których przez najbliższe lata będzie równomiernie rozwijał się popyt na oferowane przez nie produkty. Rozwój danych gospodarek i ich stabilność ekonomiczna są ważnym czynnikiem dla kierunków ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw. Do takich gospodarek można, póki co, zaliczyć Chiny i inne kraje kontynentu azjatyckiego (Japonia, Indie, Indonezja, Tajlandia, Malezja, Singapur). Natomiast duża zależność krajów Ameryki Łacińskiej od koniunktury i polityki USA sprawia, że dla dużych firm handlowych kraje te nie są już tak atrakcyjne. Jeszcze kilka lat temu uważało się, że ważnym strategicznym kierunkiem internacjonalizacji sieci handlowych będzie Europa Środkowa i Wschodnia (np. Rosja, Ukraina)⁹¹. Jednakże w obliczu ostatnich wydarzeń politycznych, zmiany rządów niektórych krajów i niepokoju zbrojnego wizja tego kierunku ekspansji na jakiś czas oddaliła się, co nie oznacza, że zupełnie zaniechano działań związanych z „wychodzeniem” na te rynki. Duże pole dla konkurencji produkcyjnej i handlowej powinny w następnych latach mieć firmy w odniesieniu do takich krajów, jak: Czechy, Węgry, Polska, Niemcy, Holandia, Austria.

Następstwa globalnego kryzysu i dekonunktura gospodarki światowej od roku 2007 – zwłaszcza do 2012⁹² – zmusiły wiele firm z branży elektronicznej, farmaceutycznej i motoryzacyjnej do spowolnienia rozwoju. Inne firmy z kolei, zwłaszcza z branży ubezpieczeniowej i finansowej, przyjmowały intensywną strategię na drodze do internacjonalizacji. Wyzwania współczesnego, globalnego rynku powodują, że nawet największe firmy transnarodowe nie mogą opierać się wyłącznie na własnych zasobach w strategii internacjonalizacji. Zdając sobie z tego sprawę, coraz częściej stosują strategię współdziałania gospodarczego, opartą na budowaniu poziomych powiązań kooperacyjnych⁹³. Rosnąca konkurencja wymaga zatem wzmożonej współpracy kooperacyjnej dla podnoszenia barier wejścia. T. Peters takie zjawisko nazwał „wielkim paradoksem zarządzania”⁹⁴. Rośnie skłonność do zawierania porozumień aliansowych, co jawi się współcześnie

91 M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji...*, s. 228–229.

92 Po roku 2012 nastąpiło niewielkie ożywienie giełd i rynku budownictwa, co jest sygnałem ożywienia niektórych gospodarek, w tym gospodarki Polski.

93 B. Pławgo, *Zachowania...*, s. 159.

94 T. Peters, *The Great Management Paradox*, TPC Communications, [w:] B.R. Barringer, *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*, „Journal of International Business Studies” 1995, vol. 26, no. 3, s. 461–490.

dominującą strategią działania, zwłaszcza dużych korporacji. O ile strategia kooperacyjna jest przewidywalnym i dominującym trendem, o tyle formy internacjonalizacji, a w zasadzie formy kooperacji, są bardziej zmienne i poddawane ewolucji do tego stopnia, że często ustawodawstwo nie jest w stanie za nimi nadążyć. Zdaniem A. Plawgo porozumienia aliansowe mogą być substytutem bezpośrednich inwestycji zagranicznych i stawia się je między eksportem a tymi inwestycjami⁹⁵. Porozumienia aliansowe mogą dawać przedsiębiorstwom nowe przewagi zarówno na „starych”, jak i na „nowych” rynkach, mogą też być powodem umocnienia „starej” przewagi na dotychczasowych rynkach. Są też czynnikiem, dzięki któremu buduje się sieć powiązań, sprzyjającym rozwojowi i wzrostowi firm. „Eklektyczny model produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga wraz z uwzględnieniem najnowszych tendencji związanych z kooperacją gospodarczą, wydaje się być najbardziej kompleksową koncepcją wyjaśniającą strategię internacjonalizacji przedsiębiorstw”⁹⁶. Przywołane w tym miejscu tendencje w procesach internacjonalizacji, związane z kooperacją aliansową, dotyczą raczej dużych przedsiębiorstw. Pamiętać też należy, że istota i definicyjne ujęcie aliansu strategicznego pozwalają na długotrwałą kooperację przede wszystkim dużym firmom, jednakże motywy zawierania porozumień między firmami będącymi niejednokrotnie konkurentami względem siebie są takie same, zarówno w dużych, jak i w mniejszych firmach. Zwiększa się też tendencja do zawierania aliansów między przedsiębiorstwami niewielkimi. Niemniej jednak w przypadku sektora małych i średnich przedsiębiorstw mówi się raczej o współdziałaniu gospodarczym lub o kooperacji między firmami niż o aliansie strategicznym. Występować tu może wiele pośrednich form powiązań międzyorganizacyjnych, które B. Kaczmarek dzieli na proste i złożone⁹⁷. Współczesne proste formy współdziałania firm z tego sektora to między innymi: obrót towarowy, kooperacja produkcyjna, najem, pożyczka, dzierżawa, franchising, leasing, wspólne przedsięwzięcia i wspólne przedsiębiorstwa. Do form złożonych natomiast zalicza się akwizycje, fuzje i porozumienia aliansowe⁹⁸. Warunki konkurowania i globalizacja procesów gospodarczych powodują, że coraz większego znaczenia nabierają „nowe” związki dostawców z nabywcami, określane jako wzajemne partnerstwo (np. produkcyjne i logistyczne). Ma ono na celu wsparcie techniczne, podnoszenie jakości produktów i obniżanie kosztów oraz lepszą koordynację dostaw i serwisu.

95 B. Plawgo, *Zachowania...*, s. 161-162.

96 Tamże, s. 161.

97 B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 39.

98 Tamże.

Zmiany zachodzące w otoczeniu światowym, których głównym elementem jest nowy system techniczny i ekonomiczny, zmuszają gospodarki – a w nich firmy – do przemian i dostosowań do międzynarodowej i globalnej ekspansji. Ekspansja wymaga od przedsiębiorców i kierownictwa wykorzystania zróżnicowanych form zaangażowania: porozumień, kooperacji, eksportu, importu, bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁹⁹. Stosowanie konkretnej formy jest zaś wynikiem motywów, szans i barier, z którymi mają do czynienia.

Kierunek rozwoju firmy w procesie internacjonalizacji zależy od celu związanego z wyjściem firmy poza granice kraju macierzystego, od modelu internacjonalizacji oraz od podjętej strategii i od wielu czynników wewnątrz firmy i w jej otoczeniu. Tradycyjne podejście do procesu internacjonalizacji wskazuje – jako kierunek ekspansji zagranicznej – te kraje, które są kulturowo i geograficznie „najłatwiejsze”, czyli najbardziej podobne i nieodległe. Podobieństwo kulturowe i stosunkowo niewielkie odległości dają firmom możliwość stopniowego uczenia się i oznaczają stosunkowo niewielkie ryzyko. Według W. Popczyka „tradycyjnymi rynkami dla polskich przedsiębiorstw były Rosja, Ukraina, Litwa, Czechy, Słowacja czy Niemcy, a w przyszłości takim rynkiem będzie obszar UE”¹⁰⁰. Dla młodych globalnych firm (*born global*) zaleca się z kolei kryterium efektywności jako determinantę wyboru kierunku internacjonalizacji. Firmy takie są innowacyjne i oferują produkty o dużej wartości dodanej, powinny zatem kierować sprzedaż do tych krajów, które zapewniają szybką dynamikę wzrostu i dużą sprzedaż praktycznie od chwili wejścia firmy na ten rynek.

W przyszłości uwaga będzie skoncentrowana na rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), określanych często jako *small business*. Sektor ten tworzy w Polsce aktualnie 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 polskiej. Ilościowo jest w tym sektorze najwięcej przedsiębiorstw zatrudniających do dziewięciu pracowników¹⁰¹. W ślad za zmianami w dynamice obrotów handlowych (zwłaszcza na linii Polska–UE) postępują też zmiany w strukturze i zakresie polskiego eksportu jako formy internacjonalizacji działalności. Wzrasta dynamika eksportu, opartego na nowoczesnych czynnikach

99 A. Zorska, *Ku globalizacji?...*, s. 101.

100 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 62.

101 Stan na 2011 rok na podstawie danych Eurostatu, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf> (dostęp: 20.07.2014); zob. też <http://www.parp.gov.pl/index/more/37123> (dostęp: 20.07.2015).

produkcji, a także na nowoczesnych sposobach dystrybucji. Wzrasta też udział ilościowy i jakościowy dróg krajowych i międzynarodowych, co sprzyjać będzie zmniejszaniu kosztów dystrybucji. Analiza w zakresie konkurencyjności struktury polskiego eksportu z perspektywy stosowania nowoczesnych czynników wytwórczych pokazuje, że polskie firmy wytwarzają coraz lepsze jakościowo i innowacyjnie produkty, mimo że poziom innowacyjności w stosunku do innych krajów jest wciąż niezadowalający¹⁰². Niemcy są ciągle podstawowym rynkiem zbytu dla polskich przedsiębiorców, chociaż wyraźnie spada w obrocie handlowym udział produktów o zaawansowanych technologiach (*high-tech*). Jest to duże pole dla działań 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 UE¹⁰³, ale tutaj także mamy do czynienia z lukami w zakresie stosowania najbardziej nowoczesnych czynników wytwórczych. Aktualny program operacyjny na lata 2014–2020 zakłada zrównoważony rozwój gospodarki, jednakże inny jest ciężar gatunkowy proponowanych kierunków dla wsparcia środkami unijnymi. Zgodnie z tym programem polskie firmy mają intensyfikować wykorzystanie, stosowanie lub wytwarzanie nowoczesnych rozwiązań i technologii. Jest to konieczne dla ich stabilności oraz dla stabilności międzynarodowych firm z udziałem kapitału krajowego, gdyż kraje, które opierają swoją działalność międzynarodową na eksporcie tradycyjnych produktów zaopatrzeniowych i konsumpcyjnych są bardzo wrażliwe na światowe kryzysy gospodarcze. Stosowanie takiej strategii może być źródłem przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w sytuacji nasycenia rynku towarami z Chin.

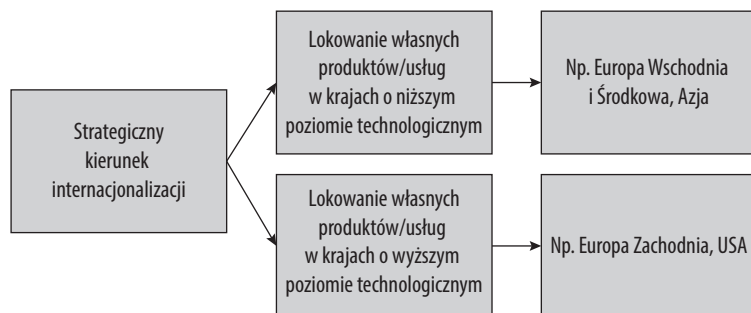
Dużą rolę we wprowadzaniu innowacji odgrywa przyciąganie obcego kapitału na własne rynki. Działania rządów w tym zakresie mogą się, zdaniem autorki, intensyfikować. Inwestorzy zagraniczni wpływają bowiem nie tylko na aktywizację handlu zagranicznego, ale także na poziom wiedzy techniczno-technologicznej. W sposób pośredni są przyczyną rozwoju poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Zdaniem B. Moszoro działalność o charakterze badawczo-rozwojowym jest najmniej mobilna z większości sfer działalności, czego powodem jest ukryta natura ludzka, a potencjał technologiczny firm o wiele wolniej ulega

102 Zob. J.D. Hansen (red.), *Ekonomiczne aspekty integracji europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; E.M. Pluciński, *Integracja europejska*, Wydawnictwo DSWE, Wrocław 2005, rozdz. II.

103 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 – wybrane podmioty i procesy gospodarki światowej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2012, s. 68.

globalizacji niż marketing czy inwestowanie w zakłady wytwórcze¹⁰⁴. Z uwagi na wciąż przyspieszające procesy rynkowe dużym wyzwaniem dla firm działających międzynarodowo lub globalnie jest opracowanie innowacji w oparciu o własną kadrę i wejście z tą innowacją na rynek zagraniczny. Konieczna staje się tu kooperacja między firmami z różnych krajów. Często jest to warunek konieczny do utrzymania się firmy na rynku. Wiedza pracowników przedsiębiorstwa międzynarodowego, ich zaangażowanie, kreatywność, interdyscyplinarne spojrzenie stają się podstawową determinantą budowania specyficznej – innowacyjnej kultury organizacji oraz strategii przedsiębiorstwa. Wzrost tempa rozwoju nauki i technologii na świecie jest podstawą poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, co wydaje się jednym z poważniejszych powodów ekspansji przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe oraz wyboru kierunków tej ekspansji. Istotnym czynnikiem przyspieszania 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 dla transportu wodnego i powietrznego charakterystyczny jest dla przedsiębiorstw korporacyjnych.

Dokonując reasumpcji, można wyciągnąć wnioski o dwóch podstawowych strategiach internacjonalizacji w przyszłości, co może przełożyć się na preferowane kierunki geograficzne internacjonalizacji (rysunek 1).



Rysunek 1. Główne strategie i kierunki internacjonalizacji przedsiębiorstw w przyszłości

Źródło: opracowanie własne.

Uzupełniając dane zamieszczone na rysunku 1, należy wyjaśnić, że przedsiębiorcy i menedżerowie mogą oba kierunki strategiczne realizować równocześnie, gdyż nie wykluczają się one wzajemnie. Dla przykładu, firma może szukać

¹⁰⁴ B. Moszoro, *Globalizacja innowacji i internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (B+R)*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5, s. 10.

możliwości sprzedaży swoich produktów i usług na rynkach słabo zaawansowanych technologicznie, wprowadzając swoje pomysły i technologie, co pozwoli jej tam zaistnieć jako prekursorowi. Może też starać się wejść na rynek o wysokim poziomie *know-how*, aby – współpracując z firmami na takim rynku – móc szybciej się rozwijać i budować jednocześnie pozycję przedsiębiorstwa innowacyjnego na rynku kraju macierzystego. Z takich kierunków strategicznego działania wyłaniają się na przyszłość następujące kierunki geograficzne dla procesu internacjonalizacji:

- lokowanie własnej działalności w krajach o niższym poziomie technologii – mogą to być niektóre kraje Europy Wschodniej i Środkowej oraz Środkowo-Wschodniej Azji;
- „doganianie” innych krajów o wyższym poziomie techniczno-technologicznym – będą to niektóre kraje Europy Zachodniej i Ameryki.

Najlepszą zaś formą funkcjonowania dla dużych przedsiębiorstw będą alianse strategiczne, a dla przedsiębiorstw mniejszych kooperacja i współdziałanie. Alianse i kooperacje dają bowiem przewagę na starych i na nowych rynkach.

Ponadto firma na jednym rynku może stosować daną opcję strategiczną, a na drugim inną. Kierunki te można sprowadzić do potocznego sformułowania: „albo daj nam coś nowego, czego jeszcze nie mamy, albo sprzedaj nasze nowości na swoim rynku”. Rozwój procesu internacjonalizacji będzie nakierowany na kraje stabilne ekonomicznie i politycznie. Może się zdarzyć, że kraje w dużym stopniu zależne od USA będą dla inwestorów mało atrakcyjne. Oczywiście należy przyjąć założenie, że nie będą miały miejsca głębokie i niespodziewane kryzysy ekonomiczne, polityczne, finansowe czy epidemiologiczne, a także, że nie będzie gwałtownych zmian oraz sankcji gospodarczych i prawnych różnych krajów. W przypadku nagłych i niespodziewanych utrudnień kierunki internacjonalizacji mogą się zmienić gwałtownie i nieoczekiwanie. Kierunki te w przyszłości będą zatem uzależnione od polityki krajów i ich sytuacji gospodarczej. Zacierają się też różnice wynikające z uwarunkowań historyczno-politycznych Europy Wschodniej (w tym Polski), co będzie tworzyć w przyszłości jednolite warunki dla procesu internacjonalizacji.

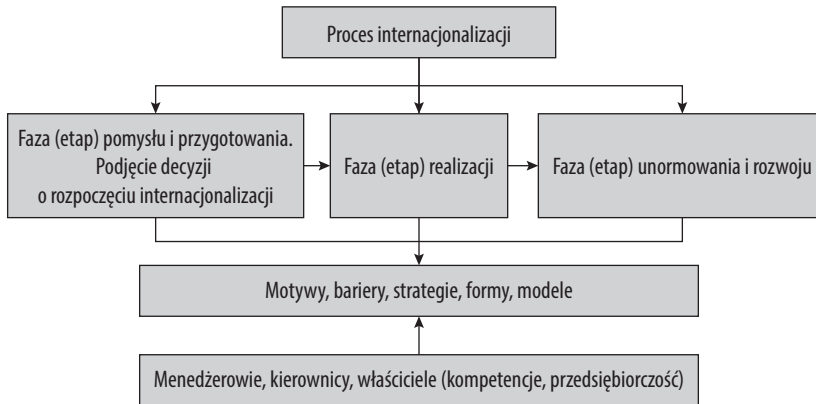
Rozdział 2

Internacjonalizacja przedsiębiorstw w analizach i badaniach literaturowych

W rozdziale drugim zawarto rozważania związane z uwarunkowaniami procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz z jego fazami (etapami). Analizie poddano warunki, w których funkcjonują współczesne organizacje szukające pomysłu czy też sposobu na rozwój i wzrost. Z warunków tych wynikają zróżnicowane działania związane z możliwościami stosowania różnorodnych strategii ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Przytoczono i scharakteryzowano główne motywy internacjonalizacji i bariery na drodze do tego procesu. Wiele miejsca poświęcono zagadnieniom związanym z metodycznymi aspektami procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zawarto, scharakteryzowano i zanalizowano istniejące strategie, formy i modele procesu internacjonalizacji, które autorka postrzega przez poszczególne ogniwa łańcucha wartości przedsiębiorstw. Mimo istnienia niejasności w literaturze przedmiotu w obszarze terminologii i nazewnictwa, dokonano rozróżnienia pojęć: „formy”, „modele” i „strategie internacjonalizacji”. Proces internacjonalizacji jest natomiast przez autorkę rozumiany jako całość składająca się z trzech faz: pomysłu i przygotowania do ekspansji zagranicznej, wejścia na rynek zagraniczny, unormowania i rozwoju (rysunek 2).

Trudno jest chronologicznie określić elementy składowe poszczególnych faz, mogą one nakładać się na siebie w części, ale metodycznie stanowią pewną filozofię podejścia, analizy, realizacji i kontroli efektów podejmowanych działań w zakresie internacjonalizacji. Każdej fazie „towarzyszą” specyficzne motywy i bariery, które przez wybór określonych form działania przekładają się na konkretne strategie internacjonalizacji. Menedżerowie są zobowiązani do podejmowania decyzji w ich formułowaniu. Schematyczne ujęcie procesu internacjonalizacji ma na celu wprowadzenie porządku do następujących po sobie w tym rozdziale analiz. Podrozdziały zawierają reasumpcję, w której ukazano autorskie podejście, oparte na przemyśleniach w związku z analizą poruszanych zagadnień w polskiej

i zagranicznej literaturze przedmiotu. Ponadto podział taki wskazuje na pewną filozofię myślenia i działania w podejmowanych decyzjach dotyczących procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.



Rysunek 2. Fazy (etapy) procesu internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne.

2.1. Współczesne przedsiębiorstwa – uwarunkowania ich funkcjonowania

Współczesne firmy funkcjonujące w warunkach postępującej globalizacji i liberalizacji rynków stoją przed wyzwaniem o wiele większymi i bardziej zróżnicowanymi niż te z poprzedniego systemu gospodarczego. Ekspansja zagraniczna powoduje zintensyfikowaną „eksploatację kapitału ludzkiego” i zasobów naturalnych, pozyskiwanych lub przetwarzanych na potrzeby organizacji¹. Istniejące zmiany w warunkach i zasadach gospodarowania oraz konkurowania wciąż są powodem wyzwalania innych zmian – w podejściu do koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Aktualnie firma ma być postrzegana jako „społecznie użyteczna”, „społecznie odpowiedzialna”, „eco”, stąd od przedsiębiorców i menedżerów oczekuje się umiejętności dostosowania procesów i metod organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się uwarunkowań ich funkcjonowania². Umiejętności adaptowania się do otoczenia (do jego dynamiki, struktury, procesów

1 A. Limański, I. Drabik, *Globalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2012, s. 50.

2 B. Gulski, *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s. 65–66.

i złożoności) są determinantą rozwoju każdego przedsiębiorstwa³. Gospodarka rynkowa wymusza konieczność racjonalnego gospodarowania zasobami oraz stawia pewne wymagania, którym przedsiębiorstwo musi sprostać⁴. Współczesne firmy oceniane są przez pryzmat:

- możliwości ich funkcjonowania w danym otoczeniu oraz zdolności wypracowywania dodatniego wyniku finansowego;
- rozwoju oraz przetrwania na rynku⁵.

Rozwój firmy zależy zarówno od wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników warunkujących jej funkcjonowanie. Czynniki wewnętrzne to takie, na które organizacja ma bezpośredni wpływ, a czynniki zewnętrzne stanowią szeroko rozumiane otoczenie⁶.

Otoczenie kraju macierzystego i kraju goszczącego stwarza organizacji wiele szans, ale jednocześnie stawia przed nią pewne ograniczenia i wymogi⁷. Czynniki ograniczającymi rozwój internacjonalizacji niektórych organizacji⁸ są na przykład działania marketingowe niedostosowane do warunków danego kraju (np. kraje Europy Zachodniej, Litwa, Rosja, Ukraina, Białoruś), niejasne procedury prawne (Ukraina), niechęć do współpracy z partnerami spoza własnego kraju (np. Litwa), niekorzystna polityka gospodarcza wobec inwestorów zagranicznych (Rosja, Ukraina, kraje Ameryki Południowej), małe możliwości transferowania własnego *know-how* (kraje Unii Europejskiej, Rosja, Ukraina, Białoruś)⁹.

Wskutek wzrostu złożoności otoczenia i jego zmienności organizacje mają niewielkie możliwości wpływania na nie, wzrasta natomiast ich uzależnienie od wewnętrznych warunków¹⁰. Konieczność podejmowania odpowiednich decyzji dostosowawczych zmienia zakres, metody lub logikę funkcjonowania organizacji. Z tego względu uznaje się, iż współcześnie występuje orientacja na adaptację do zmian, które są wymogiem przetrwania organizacji¹¹. W takich okolicznościach firmy

3 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

4 I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 174.

5 Tamże, s. 175.

6 W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5, s. 33.

7 H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 131.

8 Na przykład przedsiębiorstw handlowych z kapitałem polskim.

9 B. Pokorska, *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne*, [w:] *Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 2005*, IRWiK, Warszawa 2006.

10 I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania...*, s. 176.

11 B. Gulski, *Strategie polskich przedsiębiorstw...*, s. 66.

muszą dokonywać ciągłych zmian, umożliwiających im dostosowanie systemów organizacyjnych, technicznych, produkcyjnych i ekonomicznych. Firmy muszą też spełnić pewne warunki, aby mogły na rynku przetrwać i funkcjonować:

- maksymalizować zyski;
- racjonalnie działać;
- weryfikować przydatność prowadzonej działalności;
- uwzględniać ryzyko majątkowe podejmowanych przedsięwzięć¹².

Szybko zmieniające się otoczenie stało się naturalnym środowiskiem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, dla których istotna jest zdolność reakcji na zmiany, przy jednoczesnym ciągłym identyfikowaniu szans i zagrożeń oraz ocenie własnych mocnych i słabych stron¹³. Przedsiębiorstwa muszą mieć zdolność efektywnego zarządzania posiadanymi zasobami i umieć dokonywać przebudowy systemowej, a także nabywać nowe cechy, które umożliwią im rozwój i dalsze efektywne funkcjonowanie. Rynek stał się poważnym weryfikatorem przydatności działalności gospodarczej. Wymusza to na przedsiębiorcach konieczność podejmowania właściwych i szybkich reakcji na zmiany w otoczeniu¹⁴. Argumentem przemawiającym za internacjonalizacją działalności jest często brak możliwości rozwoju biznesu we własnym kraju. Przytoczone powyżej czynniki wymuszają i przyspieszają ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw, czemu sprzyja dodatkowo otwartość rynku europejskiego. Wszystkie wymienione okoliczności odgrywają poważną rolę w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu internacjonalizacji, a wspomagają ten proces odpowiednie cechy osobowe kierownictwa i właścicieli firm.

Istnieje uzasadniona potrzeba właściwej kompilacji cech czynników otoczenia krajowego i zagranicznego oraz tych wewnątrz firmy, ale na pierwszy plan wysuwają się jednak kompetencje ludzi – ich przedsiębiorczość, skłonność do innowacji i szukania możliwości, także poza rynkiem kraju macierzystego. Wzrost złożoności otoczenia wyznaczył pewne trendy funkcjonowania przedsiębiorstw. Wynikają z nich określone strategie, które uwzględniają czynniki otoczenia krajowego, a często i międzynarodowego czy światowego. Przedsiębiorcy i menedżerowie są zobowiązani do wnikliwej analizy wnętrza firmy w poszukiwaniu cennych zasobów decydujących o kluczowych kompetencjach w konkurencyjnym otoczeniu.

12 S. Lachiewicz, M. Matejun, *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 85–86.

13 I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania...*, s. 185.

14 T. Rachwał, *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu”, nr 11, Warszawa–Kraków 2008, s. 138.

Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji można scharakteryzować w kontekście wzrostu złożoności otoczenia oraz intensyfikacji eksploatacji kapitału intelektualnego (a zwłaszcza kapitału ludzkiego). Jest to funkcjonowanie z bezustannym i perspektywicznym myśleniem nad odpowiedzią na pytanie: „co społeczeństwo ma z tego, że firma istnieje?”. Zagadnienie komplikuje się jeszcze bardziej, jeśli chodzi nie tylko o własny kraj, ale także o dany rynek zagraniczny. Warunki prawne i kulturowe nakazują takie działanie, które można nazwać społecznie użytecznym, a firmę społecznie odpowiedzialną. To, co jest społecznie odpowiedzialne w kraju macierzystym, nie musi być tak postrzegane w kraju goszczącym, o czym należy pamiętać, formułując strategię funkcjonowania na danym rynku zagranicznym. Wzrasta uzależnienie funkcjonowania przedsiębiorstw od „grup interesu” w kraju i za granicą i następuje osłabianie własnego wpływu na czynniki otoczenia. Warunki takie wiążą się z koniecznością „orientacji na ciągłą zmianę”. Adaptowanie się organizacji do zmieniających się wciąż okoliczności nie jest już dobrą strategią, oznacza to bowiem „ciągłe doganianie”, co nie daje przewagi konkurencyjnej. Chodzi natomiast o to, aby nie tylko „doganiać”, ale też „prześcignąć” konkurentów. Zrozumienie, że takie środowisko jest współcześnie „naturalne” oraz formułowanie adekwatnych strategii staje się, zdaniem autorki, szansą na przeżycie, wzrost i rozwój przedsiębiorstw.

Ujmując analizowane zagadnienie ogólnie, można podsumować, że firmy internacjonalizujące się szukają szans poza granicami kraju, wykorzystują swoje atuty oraz unikają zagrożeń w kraju macierzystym. Złożoność stosunków i zależności ma tendencję wzrostową, a dobrze pojmowane kontakty osobiste i znajomości będą nabierały znaczenia, ponieważ staną się wsparciem we wspólnych interesach. Szczególną wartość ma (i będzie miał) czynnik kulturowy, który wyznacza nie tylko mody, ale i niepisane reguły zachowania i postępowania. Ciągłe „nadażanie, podążanie i prześciganie” jest jednak zależne od pewnych czynników, zwanych potocznie bodźcami lub motywami.

2.2. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej¹⁵ można znaleźć wiele motywów (przyczyn) internacjonalizacji przedsiębiorstw. Spośród nich na czołowe miejsce wyłaniają się koszty działalności, które są częstym powodem pojawienia się kolejnych motywów związanych z pragnieniem wyjścia poza granice własnego kraju w poszukiwaniu nowych surowców, nowych rynków,

15 Wątek motywów podejmowania działalności gospodarczej w Polsce i na Ukrainie rozwinęły jest w części badawczej niniejszej pracy.

obniżenia kosztów pracy. Istniejące w literaturze przedmiotu motywy internacjonalizacji związane są też z możliwością realizacji wysokich lub szybkich zysków. S. Hollander zidentyfikował takie motywy ekspansji zagranicznej firm, jak:

- sytuacja polityczna i prawna danych krajów, ze szczególnym uwzględnieniem prawa antymonopolowego i podatkowego;
- potrzeba rozwoju;
- zróżnicowanie atrakcyjności rynków zagranicznych;
- możliwość zdobycia wiedzy o nowym rynku;
- motywy społeczne i etyczne¹⁶.

Najczęściej wymienianą w Polsce klasyfikacją jest ta zaproponowana przez J. Rymarczyka, który zestawił motywy internacjonalizacji w cztery grupy: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe, polityczne¹⁷.

Autor ten podkreśla, że motywy internacjonalizacji grupuje się z punktu widzenia różnych kryteriów – politycznych i ekonomicznych, o charakterze defensywnym i ofensywnym, subiektywnym i obiektywnym¹⁸.

Motywy rynkowe wiążą się głównie z otwarciem nowych rynków i chęcią zwiększenia udziału w rynkach już zajmowanych przez przedsiębiorstwo. Szukanie nowych rynków poza granicami kraju macierzystego jest zwykle następstwem zastoju na rynku krajowym, którego powodem może być nasycenie rynku, kryzys ekonomiczny, zmiana mody itp. H. Adebahr słusznie zauważa, że poza taką sytuacją na rynku krajowym motywem poszukiwania nowych rynków zagranicznych może być konkretny, dynamicznie rozwijający się rynek albo przepisy liberalizujące eksport i import¹⁹. Zdolność przedsiębiorstwa do innowacji może być z kolei istotnym powodem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Motywy kosztowe związane są głównie z koniecznością obniżenia kosztów produkcji przez przeniesienie zakładu do kraju o niższych kosztach pracy, o tańszych surowcach czy niższych podatkach. Poprawienie rentowności jest istotą kierowania się przez firmy motywami kosztowymi. W procesie planowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) ważnym bodźcem decyzyjnym jest koszt kredytu, który może okazać się niższy w kraju goszczącym niż w kraju macierzystym. Motywy kosztowe są jedną z poważniejszych grup przyczyn determinujących możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego.

16 S. Hollander jest prekursorem badań w zakresie internacjonalizacji handlu; S. Hollander, *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan 1970, s. 102–105.

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

18 Tamże, s. 58.

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

Motywy zaopatrzeniowe mają znaczenie dla przedsiębiorców głównie wtedy, gdy surowce lub materiały są droższe w kraju macierzystym niż za granicą, albo gdy w kraju ich brakuje lub nałożone są na nie przepisy szczególne, które utrudniają dokonywanie transakcji. Nabierają one znaczenia w sytuacji, gdy produkcja krajowa oparta jest na surowcach, których w kraju brakuje, albo ich sprowadzanie nie jest wystarczająco pewne, żeby przeciwdziałać przestojom produkcji. W takich okolicznościach firmy często decydują się na współpracę z dostawcami z zagranicy albo umieszczają swoje zakłady produkcyjne poza granicami kraju macierzystego. Powodem zaopatrywania się u zagranicznego dostawcy może być też chęć uniezależnienia się od „drogiego” lub niepewnego dostawcy rodzimego. Analizując tę grupę motywów, można zauważyć ich ścisły związek z motywami kosztowymi, zwłaszcza w sytuacji poszukiwania źródeł zaopatrzenia w tańsze surowce i materiały.

Motywy polityczne związane są z polityką danego państwa w zakresie wspierania eksportu czy polityki podatkowej. Wysokie podatki we własnym kraju z oczywistych powodów zniechęcają przedsiębiorców do otwierania i prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy poszukują tzw. rajów podatkowych, czyli państw o niskich podatkach dla prowadzących działalność gospodarczą (np. Wyspy Bahama, Wyspy Dziewicze, Kajmany). Motywem szukania „obcych” rynków może być też brak wsparcia eksportu w kraju macierzystym (brak wsparcia kredytowania, wysokie oprocentowanie kredytów, wymaganie wysokich zabezpieczeń kredytów). Podobnie działającym na przedsiębiorców motywem jest restrykcyjna polityka państwa w zakresie regulacji związanych z wytwarzaniem niektórych produktów oraz z ochroną środowiska i możliwość skorzystania z tzw. luk prawnych. Brak solidnej ochrony w zakresie prawa własności to kolejny powód poszukiwania kraju, w którym taka ochrona będzie zapewniona. Poziom zaawansowania rozwoju danego państwa ma kluczowe znaczenie, warunkuje bowiem jego atrakcyjność. Do bodźców sprzyjających przenoszeniu działalności gospodarczej do innego kraju należy istnienie lub tworzenie specjalnych stref ekonomicznych, stref wolnocłowych czy parków technologicznych²⁰.

G.S. Yip wymienił pięć podstawowych grup czynników zewnętrznych, będących determinantami decydującymi o skłonności firmy do jej internacjonalizacji. Są nimi:

- czynniki rynkowe – zachowania uczestników rynku, kanały komunikacji marketingowej o zasięgu globalnym, pojawienie się klientów globalnych, istnienie sieci dystrybucji o znaczeniu globalnym;

20 K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 134–136.

- czynniki konkurencyjne – wzrastający poziom obrotów handlu światowego, wzrost liczby globalnych sieci współzależności;
- czynniki kosztowe – istnienie korzyści skali, wzrost tempa innowacji technologicznych, postęp w branży telekomunikacyjnej i transportowej;
- czynniki rządowe – ograniczenie roli rządów po stronie popytowej i podaźowej, znoszenie różnych barier, wzrost znaczenia własności prywatnej;
- czynniki dodatkowe – globalizacja rynków finansowych i ubezpieczeniowych, postęp w systemach przekazywania informacji i w komunikacji, otwarte granice dla podróżowania, wielokulturowość²¹.

Istotny wpływ na podjęcie decyzji o internacjonalizacji mają przyjęte przez firmy strategie rozwoju²², które często same w sobie stanowią sposób i motyw poszukiwania rynków zagranicznych dla własnej działalności. Ponadto innymi motywami mogą kierować się przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich, a innymi duże. A. Zorska jest zdania, że w procesie globalizacji zasadniczy wpływ na poszukiwanie rynku docelowego poza granicami kraju mają trzy podstawowe grupy czynników (motywów):

- postęp naukowo-techniczny;
- międzynarodowa konkurencja;
- polityka ekonomiczna państwa²³.

Istotnym motywem procesu internacjonalizacji działalności na rynki europejskie jest mobilność czynników produkcji – pracy i kapitału, związana z członkostwem Polski w Unii Europejskiej. Procesy globalizacji i integracji z Unią Europejską mają znaczący wpływ na działania, perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw. Z uwagi na występujące tu podobieństwo kulturowe dochodzi do coraz bardziej wyraźnego zacierania granic i barier rynkowych. Alokacja czynników produkcji, a zwłaszcza alokacja wiedzy i kapitału poza granicami kraju macierzystego, „zmienia optimum kombinacji czynników produkcji i optimum opłacalnych miejsc rozprzestrzeniania produkcji i sprzedaży. Swobodny przepływ kapitału, informacji, czynników produkcji i towarów tworzy nowe podstawy różnicowania krajów i ludzi”²⁴. Zdaniem autorki ważne jest znalezienie sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorstw. Szansę dla przedsiębiorstw stanowi wykorzystanie liberalizacji rynków i swobodnego przepływu

21 G.S. Yip, *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 42–45.

22 M.E. Sokołowicz, *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 103.

23 A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 24.

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

czynników produkcji oraz wejście w kooperacyjne powiązania z dużymi firmami. Znalezienie odpowiedniego pola do działania poza granicami kraju i wykorzystanie własnych zasobów wytwórczych może być ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw. To właśnie czerpanie korzyści z procesów globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej oraz integracji europejskiej jest poważnym motywem rozwoju działalności firm z uwzględnieniem ich funkcjonowania za granicą, co podkreśla J. Adamczyk²⁵. Ważnym czynnikiem sprzyjającym internacjonalizacji niektórych dziedzin gospodarki jest zmodyfikowanie strategii lizbońskiej, która zakłada istnienie tzw. piątej swobody – związanej z przepływem wiedzy i usunięciem utrudnień transgranicznej mobilności naukowców (za pomocą tzw. paszportu europejskiego)²⁶. Pozwala to rozwijać się polskim naukowcom i badaczom oraz wykorzystywać ich kluczowe kompetencje dla rozwoju firm. Jakość personelu badawczego i naukowego, a także regulacje prawne związane z ochroną własności intelektualnej są kluczową determinantą wyboru lokalizacji dla inwestycji typu B+R (badawczo-rozwojowych)²⁷. Działalność innowacyjna firm staje się coraz większym priorytetem w ich funkcjonowaniu. Niestety, w Polsce opiera się ona na ogół na zewnętrznym pozyskiwaniu nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, potencjał ekonomiczny przedsiębiorstw często nie pozwala bowiem na samodzielnie prowadzenie badań nad nowymi technologiami, procesami i produktami.

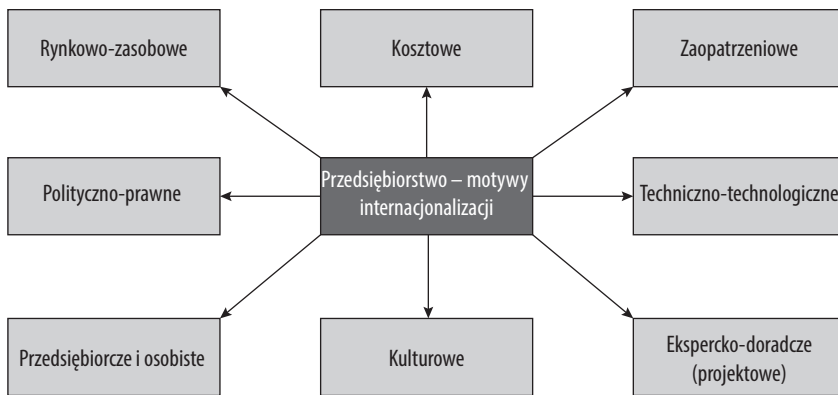
Podsumowując, należy zwrócić uwagę, że zróżnicowane motywy podejmowania współpracy z firmami na rynkach zagranicznych albo wychodzenia z własną działalnością bezpośrednio na rynek zagraniczny zależą od dużej liczby czynników i uwarunkowań – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Należą do nich między innymi: przedsiębiorczość właścicieli firm i menedżerów, moda, szeroko rozumiane koszty funkcjonowania na rynkach krajowych i zagranicznych, polityka państwa, procesy demonopolizacji i liberalizacji rynków. Motywy wchodzenia na rynki zagraniczne są sprawą indywidualną każdej organizacji i wynikają z różnych pobudek (nawet tych nietypowych, np. ze snobizmu właścicieli firm). Analiza motywów

25 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.

26 *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.

27 A. Kochel, *Czynniki umiędzynarodowienia badań i rozwoju korporacji transnarodowych z krajów Unii Europejskiej*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 138.

internacjonalizacji zawartych w literaturze przedmiotu upoważnia do sformułowania wniosku, iż większość z nich należy do grup motywów rynkowych, kosztowych, zaopatrzeniowych i politycznych. Zaproponowany przez J. Rymarczyka podział ma więc charakter uniwersalny. Motywy przywoływane przez badaczy tego zagadnienia, na przykład: koszty, dostęp do surowców, liczba i siła konkurencji czy polityka ekonomiczna i prawna kraju, mieszczą się właśnie w tych czterech grupach motywów. Zdaniem autorki do wymienionych grup należy dodać jeszcze grupę motywów kulturowych (przychylność danego kraju, gościnność, zwyczaje, mody), techniczno-technologicznych, przedsiębiorczych i wynikających z pobudek osobistych oraz ekspercko-doradczych albo projektowych. Wydaje się zatem, że koncepcję grup motywów można przedstawić jak na rysunku 3.



Rysunek 3. Koncepcja grup motywów internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona na rysunku 3 koncepcja motywów internacjonalizacji składa się z ośmiu zasadniczych grup: rynkowo-zasobowych (np. jakość zasobów, specyfika rynku, bariery wejścia), polityczno-prawnych (np. programy wsparcia, polityka państwa, przepisy prawa podatkowego i celnego, dostępność kredytów), przedsiębiorczo-osobistych (np. cechy charakteru, charyzma, skłonność do ryzyka, pobudki snobistyczne), kosztowych (np. koszty prowadzenia działalności, koszty pracy, koszty surowców i materiałów), kulturowych (np. moda, religia, uprzedzenia, przyzwyczajenia, zwyczaje), zaopatrzeniowych (np. dostępność zasobów, surowców i materiałów, ich cena), techniczno-technologicznych (np. *know-how*, dostępność i cena technologii, maszyn i urządzeń), ekspercko-doradczych (np. informacje uzyskiwane od doradców, ich wsparcie, zaproszenie do projektów).

Bez względu na liczbę, jakość i siłę motywów przeciw wagą dla nich są, niestety, bariery. Na drodze do internacjonalizacji przedsiębiorstw stoi ich wiele.

2.3. Bariery na drodze do internacjonalizacji

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw warunkuje wiele zróżnicowanych czynników. Niektóre z tych uwarunkowań są dla organizacji barierami w dążeniu do realizacji powziętej wcześniej strategii internacjonalizacji. Są to wszelkie utrudnienia powstrzymujące firmy przed rozpoczęciem, rozwojem i utrzymaniem działalności na rynkach zagranicznych. Mają one charakter wewnętrzny (endogeniczny) bądź zewnętrzny (egzogoniczny)²⁸.

Bariery wewnętrzne wynikają z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorstwa. Dla każdego przedsiębiorstwa przyczyny te mogą być inne albo mieć inną siłę wpływu. Można do nich zaliczyć:

- doświadczenie kierownictwa w podejmowaniu działań na skalę międzynarodową (brak doświadczenia jest jedną z poważniejszych barier wewnętrznych);
- kompetencje personelu związane z umiejętnością współpracy z innymi kulturami, posługiwaniem się językami obcymi, łatwością w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów międzynarodowych (nieznajomość języka danego kraju i ograniczona mobilność personelu to poważne bariery internacjonalizacji);
- typ kultury organizacyjnej firmy krajowej, determinujący charakter i siłę procesów internacjonalizacji (kultura zakorzeniona w tradycjach, stereotypach lub brak elastyczności są poważną przeszkodą wychodzenia na rynki zagraniczne);
- możliwości finansowe firmy, decydujące o rodzaju strategii internacjonalizacji, jej formie i szybkości (zasoby finansowe dają możliwość konkurowania i stanowią o pozycji konkurencyjnej firmy; ich brak może powstrzymać od internacjonalizacji)²⁹.

Bariery zewnętrzne (związane z otoczeniem) mają różne pochodzenie i mogą być uwarunkowane czynnikami:

- natury politycznej – warunki polityczne, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje są bardzo ważne; jeżeli polityka państwa goszczącego jest niestabilna, to tempo i możliwości rozwoju firm na tym rynku mogą być znikome; stabilność i pewność danego systemu gospodarczego jest ważna, ponieważ firmy oczekują zwykle przewidywalności na kilka lat do przodu; barierami są też skomplikowane procedury związane ze zdobyciem pozwoleń czy nieprzychylna polityka celna danego kraju;
- natury kooperacyjnej – polegającej na współpracy z innymi przedsiębiorstwami; firmy boją się utraty niezależności, nie chcą udostępnić swojej wiedzy w obawie przed jej nieuprawnionym wykorzystaniem przez partnera;

28 R. Winkler, *Bariery internacjonalizacji organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747, s. 78.

29 Tamże, s. 79.

może to prowadzić do braku zaufania i być powodem powstania niesprzyjającej atmosfery;

- natury socjokulturowej – polegającej na oddziaływaniu na partnerów za pomocą tradycji, kultury, religii, co często determinuje kształt i jakość stosunków kooperacyjnych; firmy funkcjonujące na obcych rynkach mogą budzić niechęć lokalnych społeczeństw, a różnice związane z inną kulturą pracy mogą prowadzić do konfliktów, co słusznie zauważa R. Winkler³⁰.

Autor ten podkreśla, że pokonywanie barier i identyfikacja ryzyka stają się ważną częścią procesu zarządzania w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw³¹. Należy się z tym zgodzić, ponieważ kwestia ryzyka – z punktu widzenia analizy barier w procesie internacjonalizacji – jest kluczowa, gdyż działanie ryzyka towarowego, handlowego, politycznego jest przyczyną poważnych barier, których przezwyciężenie może być trudne lub niemożliwe.

Na ryzyko towarowe składa się przede wszystkim jakość produktu. Ryzyko to w sposób bezpośredni wiąże się z transportem. W celu jego zminimalizowania w umowie spedycyjnej powinien być określony dokładny moment przejścia produktu na stronę nabywcy. Z ryzykiem towarowym związane jest też ryzyko ubezpieczeniowe, bezpośrednio powiązane z kolei z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej³².

Ryzyko handlowe dotyczy rynku i ceny, z którymi związane są dwa rodzaje ryzyka: przeliczeniowe i transakcyjne. Ryzyko przeliczeniowe występuje wtedy, gdy aktywa i pasywa firmy przeliczane są po innym kursie niż w dniu tworzenia sprawozdania. Jest to ważne zwłaszcza dla wielkich przedsiębiorstw, posiadających rozproszone oddziały lub filie. Ryzyko transakcyjne odnosi się natomiast do dokonywanych przez firmę operacji handlowych. Przeciągające się w czasie transakcje sprawiają, że powstaje niepewność związana z oszacowaniem i zakończeniem transakcji. Dotyczy to zarówno firm importerów, jak i eksporterów. Kategorią ryzyka handlowego są też problemy ze zbytem produktów (towarów). Może być to spowodowane użyciem przez dane państwo instrumentów blokujących (np. ceł, opłat wyrównawczych) lub niekorzystną sytuacją rynkową. Jednym z elementów ryzyka handlowego, stanowiącym ważną barierę w procesie internacjonalizacji, jest też ryzyko kontraktowe związane ze stopniem zaangażowania kapitału w konkretny projekt i z wyborem zagranicznego partnera. Firmy boją się zawarcia kontraktu z nieuczciwym partnerem. Z ryzykiem wywołującym bariery fizyczne i psychiczne

30 Tamże, s. 80.

31 J. Zieleniewski, S. Szczypiorski, *Zasady organizacji i techniki handlu zagranicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1963, s. 38.

32 J. Rymarczyk, *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 347.

można spotkać się przy każdej kooperacji, mimo że współpracujące strony z reguły dążą do osiągnięcia wspólnego sukcesu. Organizacje nie mają po prostu możliwości zapobiegania sytuacjom, w których dany kraj zawiesza płatność wobec jednego lub kilku zagranicznych państw. Konsekwencją tego jest zatrzymanie rozliczeń firm krajowych z zagranicznymi kooperantami. Zdarzają się też działania, które nie mieszczą się w systemie prawnym danego państwa, a związane są z chęcią uzyskania przez funkcjonariuszy i urzędników korzyści osobistych³³.

Kolejny rodzaj barier wiąże się z ryzykiem operacyjnym i dotyczy bieżącej działalności operacyjnej przedsiębiorstw – odnosi się do kwestii sumiennosci i lojalności pracowników i technicznej strony podpisywania umów. Odpowiednie nadzorowanie procesów i rejestrowanie operacji pozwala na obniżenie poziomu tego ryzyka³⁴.

Poza wymienionymi powyżej barierami, związanymi z różnymi rodzajami ryzyka, istotnymi przeszkodami na drodze do internacjonalizacji mogą być: uznaniowy charakter wielu decyzji administracyjnych, mało przejrzyste przepisy prawa, brak wspierającej polityki gospodarczej wobec firm rodzimych³⁵. T. Łuczka do najważniejszych barier w rozwoju sektora małych i średnich firm w Polsce zalicza:

- bariery rynkowe i społeczne;
- bariery biurokratyczne, bariery prawne i wynikające z polityki państwa;
- bariery finansowe;
- bariery informacyjne;
- bariery wynikające ze stanu infrastruktury³⁶.

W literaturze można spotkać też bariery przyczyniające się do pogorszenia ogólnej kondycji firm i ich sytuacji rynkowej przez zwiększenie konkurencji na rynku, napływ tanich usług i towarów pochodzących z importu, silną konkurencję cenową³⁷, konieczność posiadania atestów, licencji, certyfikatów itp.³⁸

Bariery występujące na rynku krajowym i leżące po stronie przedsiębiorstwa (wewnątrz przedsiębiorstwa) są ważnym zagadnieniem, często determinującym podjęcie decyzji o rozpoczęciu lub przyspieszeniu ekspansji zagranicznej polskich firm albo jej całkowitego wyniesienia poza granice kraju, zwłaszcza w sytuacji, gdy warunki panujące na rynku kraju goszczącego wyglądają obiecująco. Każdy rodzaj ryzyka stanowić może przyczynę powstrzymania się od ekspansji

33 Tamże, s. 375–380.

34 T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 46.

35 *Czarna lista barier*, PKPP Lewiatan, Warszawa, styczeń 2006.

36 T. Łuczka, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 30.

37 ASM – Centrum Badania i Analizy Rynku na zlecenie PKPP, czerwiec–sierpień 2001, „Businessman Magazine”, marzec 2002, nr 3(132).

38 *Raport z badań „Sytuacja małych przedsiębiorstw”*, PARP, Warszawa 2001, <http://www.parp.gov.pl/gfk.php> (dostęp: 28.12.2016).

zagranicznej, co jest po prostu barierą w procesie internacjonalizacji działalności gospodarczej. Analizując więc dostępne w literaturze rozważania na temat barier internacjonalizacji, nie sposób, w odczuciu autorki, pominąć kwestii ryzyka, które jest podłożem do wystąpienia możliwych barier.



Rysunek 4. Koncepcja grup barier w procesie internacjonalizacji organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że każda organizacja może zetknąć się z przedstawionymi barierami na różnych etapach internacjonalizacji i dotyczą one każdego rodzaju działalności, każdej wielkości przedsiębiorstwa, a także każdej branży i sektora. Spośród wszystkich przytoczonych w literaturze przedmiotu barier na plan pierwszy wysuwa się skłonność potencjalnych kooperantów (lub jej brak) do wchodzenia w rozmaite zależności z firmami spoza własnego kraju. Ponadto ważne miejsce zajmują takie bariery, jak bojaźń przedsiębiorcy (menedżera), brak doświadczenia w prowadzeniu działalności międzynarodowej, brak kompetencji, brak informacji o rynku, nieznanomość języka kraju ekspansji i biurokracja. Niektóre bariery będą wykazywały charakter uniwersalny, a niektóre – tak jak motywy – mogą też mieć charakter indywidualny, zależny od konkretnej firmy lub konkretnej sytuacji rynkowej. Bariery, podobnie jak motywy, można pogrupować. Wydaje się, że wszystkie zidentyfikowane bariery na drodze do internacjonalizacji przedsiębiorstwa można przedstawić w postaci grup. Koncepcję grup barier internacjonalizacji zaprezentowano na rysunku 4.

Przedstawiona na nim koncepcja barier internacjonalizacji składa się z ośmiu zasadniczych grup: rynkowo-zasobowych (np. jakość zasobów, specyfika danego rynku, bariery wejścia na rynek), polityczno-prawnych i informacyjnych (np. programy wsparcia rządowego, samorządowego, polityka państwa, przepisy prawa podatkowego i celnego, dostępność kredytów, wysokość stóp procentowych, jakość

i dostępność informacji o rynkach zagranicznych), przedsiębiorczo-mobilnościowych i osobistych (np. cechy charakteru, charyzma, skłonność do ryzyka, pobudki snobistyczne, skłonność do podróżowania w celach zawodowych), kosztowo-finansowych (np. koszty prowadzenia działalności, koszty pracy, koszty surowców i materiałów, możliwe do uzyskania marże i zyski netto), kulturowo-językowych (np. moda, religia, uprzedzenia, przyzwyczajenia, zwyczaje, znajomość danego języka), zaopatrzeniowych (np. dostępność zasobów, surowców i materiałów, ich cena), techniczno-technologicznych (np. *know-how*, dostępność i cena technologii, maszyn i urządzeń, innowacje techniczne) oraz ekspercko-doradczych (np. informacje uzyskiwane od doradców, ich wsparcie, zaproszenie do projektów). Niektóre z tych grup, na przykład rynkowo-zasobowe, polityczno-prawne, kosztowo-finansowe i zaopatrzeniowe, jako bariery pojawiają się w każdym przedsiębiorstwie. Można zatem rzec, że mają charakter uniwersalny, dotyczą bowiem wszystkich rodzajów przedsiębiorstw, branż i sektorów. Pozostałe grupy mają raczej zindywidualizowany charakter i odnoszą się do każdego przedsiębiorstwa rozpatrywanego osobno. Motywy i bariery w procesie internacjonalizacji wpływają w sposób bezpośredni na wybór strategii internacjonalizacji.

2.4. Strategie internacjonalizacji

Między strategią a modelem istnieje silne powiązanie, przez co zdarza się zamienne używanie tych pojęć. Ważne jest jednak, aby je odróżnić i ustalić zależność między nimi. Różnice te zauważa A. Sobczak, podkreślając, że model determinuje środki, formy i sposoby realizacji zadań prowadzących do osiągnięcia wyznaczonych celów, a te powinny być ustanawiane w trakcie formułowania strategii organizacji. Strategia w długim okresie wpływa na model³⁹. Z takim podejściem autorka się zgadza. Istotę strategii internacjonalizacji określa I. Posadzińska, która jest zdania, że „strategia internacjonalizacji oznacza tę część strategii przedsiębiorstwa, która ma związek z jego zagraniczną działalnością. Stanowi ona skoordynowany zbiór celów i działań na rynkach zagranicznych, wyznaczający możliwości danego przedsiębiorstwa”⁴⁰. Istotę strategii trafnie opisuje A.K. Koźmiński, który zauważa, że wyznacznikiem strategii działania firmy poza granicami kraju jest możliwość wyboru między

39 A. Sobczak, *Strategia, model biznesowy, architektura korporacyjna – jak to powiązać?*, <http://architekturakorporacyjna.pl/strategia-model-operacyjny-architektura-korporacyjna-jak-to-powiazac/4478> (dostęp: 2.04.2017).

40 I. Posadzińska, *Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz 2012, s. 32.

„zróznicowaniem a standaryzacją sposobów zdobywania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na poszczególnych rynkach”⁴¹. Należy zastanowić się nad rdzeniem tego podejścia, trzeba bowiem odpowiedzieć na pytanie, czy nie jest ona też zależna od równoległej działalności przedsiębiorstwa na rynku krajowym. Jeżeli weźmie się pod uwagę konieczność rozwoju przedsiębiorstwa, to strategia określa dla całej organizacji „liczbę sektorów, technologii i rynków oraz priorytety inwestycyjne”, co podkreślają między innymi M. Romanowska i G. Gierszewska⁴².

Strategia jest więc planem działania, a według T. Gospodarka „niepewną prognozą czasu przyszłego”⁴³. W tym planie zawarte jest sformułowanie długookresowych celów, ich modyfikacja (w zależności od zmian w otoczeniu), określenie zasobów i środków potrzebnych do realizacji tych celów. To sposób postępowania (reguły działania, algorytmy). Model zaś jest zbiorem czynników determinujących drogę wejścia na rynek zagraniczny, sposób postępowania, postrzegany przez otoczenie, względnie trwałe, powtarzające się. Strategie procesu internacjonalizacji odnoszą się do celów całego przedsiębiorstwa i uwzględniają strategie cząstkowe poszczególnych procesów i funkcji.

W literaturze przedmiotu strategię często utożsamiane są także z formami internacjonalizacji. Trudno w pierwszej chwili nie przyznać racji takiemu podejściu, ponieważ – jak to już podkreślono – strategia jest przede wszystkim pomysłem, koncepcją funkcjonowania i rozwoju firmy, zestawem pewnych sposobów osiągnięcia celów. Jest ogólnym planem rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Może wynikać z okazji, co podkreśla R. Krupski, zauważając, że jest to długofalowy plan organizacji zawierający różne ustalenia związane z rodzajem otoczenia, wnętrzem organizacji i identyfikacją istniejących tam okazji oraz zdolności ich wykorzystania⁴⁴. To także „myślenie o przyszłości”, co zauważa M. Romanowska⁴⁵. Zgodzić należy się z podejściem J. Lichtarskiego, że strategię mają charakter sytuacyjny i nie poddają się łatwo standaryzacji⁴⁶.

41 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, s. 97.

42 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 7 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 22–27.

43 T. Gospodarek, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 215.

44 R. Krupski, *Strategie elastyczne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 209.

45 M. Romanowska, *Ewolucja metod planowania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 57.

46 J. Lichtarski, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe WWSZIP”, nr 22(2), Wałbrzych 2012, s. 73.

Jeżeli takie formy, jak na przykład eksport, import, franchising czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne, potraktuje się jako sposób osiągnięcia celu firmy, to można je uznać właśnie za strategie przyjęte przez firmy. Jednakże punkt widzenia autorki tej pracy jest szerszy, określenie strategii wymaga bowiem uwzględnienia szeregu czynników leżących po stronie organizacji i jej otoczenia. **W tym rozumieniu eksport jest formą, ale sposób wykonywania tego eksportu jest już strategią.** Pojęcie strategii odnosi się bowiem do celowego, przemyślanego sposobu działań (planu działań), szeregu wskazówek postępowania w odniesieniu do konkretnej sytuacji. **Strategia internacjonalizacji może być realizowana przez wiele form zagranicznej aktywności.** Takie podejście zaprezentowano w tym opracowaniu, a z całego spektrum definicji i klasyfikacji strategii⁴⁷ przyjęto podejście K. Obłója, według którego strategia:

- jest względnie trwałym wzorcem działania, sposobem reakcji, zbiorem reguł;
- służy kształtowaniu tożsamości organizacji;
- służy określeniu i ukształtowaniu pozycji organizacji względem otoczenia;
- służy tworzeniu i egzekucji planu działania⁴⁸.

Wynika z tego, że proces formułowania strategii, jej realizacji i modyfikowania jest ciągły, dotyczy całej organizacji i jej sytuacji w otoczeniu, a także że za jej pomocą można odnosić się do wykonania planu działania danego przedsiębiorstwa.

N. Daszkiewicz jest zdania, że moment, od którego firma rozszerza działalność poza rynek kraju macierzystego „oznacza konieczność wypracowania i zastosowania nowej strategii dostosowania oferty produktów lub/i usług do konsumenta docelowego. Można wówczas mówić o strategii internacjonalizacji firmy. Wyodrębnienie strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa jest tym bardziej celowe, im bardziej otoczenie zagraniczne różni się od krajowego”⁴⁹. Także J. Rymarczyk podkreśla, że „strategie internacjonalizacji przedstawiają wzorce wyboru sposobu postępowania przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu przy formułowaniu i dostosowywaniu jego relacji do tego otoczenia i kształtowaniu wewnętrznej struktury procesów”⁵⁰. Obie definicje odnoszą się do konieczności wyodrębnienia nowej strategii internacjonalizacji z istniejącej

47 Między innymi: J. Jeżak, Sz. Cyfert, R. Bratnicki, A. Zakrzewska-Bielawska, M. Matejun, B. Nogalski, W. Czakon, M. Romanowska, G. Gierszewska, B. Nogalski, N. Daszkiewicz, A.K. Koźmiński, A. Peszko, W. Grudzewski, I. Hejduk, B. Kaczmarek, J. Lichtarski, M. Rozkwitalska, J. Maciejewski, A. Stabryła, Ł. Sułkowski, R.W. Griffin, P. Drucker, M. Porter i in.

48 K. Obłój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11, s. 15; K. Obłój, *Strategia organizacji*, wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 325–337.

49 N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, s. 65.

50 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 69.

strategii przedsiębiorstwa, dopasowanej do nowych warunków otoczenia międzynarodowego.

Wybór sposobu internacjonalizacji organizacji ma wymiar strategiczny i jest uzależniony od zmian otoczenia, posiadanych zasobów oraz przedsiębiorczości kadry zarządzającej i jej skłonności do podejmowania ryzyka. Warunki funkcjonowania organizacji na rynkach zagranicznych różnią się od tych, z którymi firmy mają do czynienia na rynku krajowym. Szanse i zagrożenia na drodze do internacjonalizacji należy rozpatrywać w skali sektora/branży, uwzględniając specyfikę działalności i potencjał firm, a także stan danego sektora. W sytuacji internacjonalizacji przedsiębiorstw, czyli wychodzenia z działalnością poza kraj macierzysty, należy dodatkowo uwzględniać szanse i zagrożenia otoczenia danego kraju goszczącego oraz warunki tzw. otoczenia globalnego. S. Kasiewicz dodaje także „gamę” działań „zewnętrznych” i „wewnętrznych”, które sprzyjają przystosowaniu firm do globalnej konkurencji (np. ścisłe związki z klientami, relacje z dostawcami, alianse międzynarodowe, kompleksowe zarządzanie jakością, zarządzanie procesowe czy wykorzystanie benchmarkingu)⁵¹. Współcześnie ważną kwestią strategiczną jest szybkie tempo przepływów produktów (usług) i zasobów, w tym technologii, od sfery projektów do klientów. Oznacza to konieczność „przejścia” na zintegrowane postrzeganie problemów związanych ze strategią działalności firmy⁵². Zdolności strategiczne przedsiębiorstwa są zdeterminowane przez czynniki wewnętrzne, które spaja kultura organizacyjna, i czynniki zewnętrzne, tworzące zbiór przeważających w organizacji systemów wartości i poglądów⁵³. Rację należy przyznać pogładowi, że zarządzanie przedsiębiorstwem wkraczającym na rynki zagraniczne lub już na nim funkcjonującym musi umożliwić przedsiębiorstwu elastyczne reagowanie na niestabilne warunki działania, zapewnić dużą mobilność zasobów i przedsiębiorczość w podejmowaniu ryzykownych decyzji⁵⁴.

51 S. Kasiewicz, *Transformować, umiędzynarodawiać czy globalizować polskie firmy w modelu współczesnej konkurencji*, [w:] Z. Pierścionek, K. Poznańska (red.), *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 273.

52 K. Janasz, *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 84.

53 Zob. B. Nogalski, B.M. Surawski, *System informacji strategicznej w zarządzaniu uczącym się przedsiębiorstwem*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przelomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 439–450; S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 22.

54 M. Dziura, J. Kaczmarek, *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy: wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, [w:] G.K. Świdowska (red.), *Sprawozdanie finansowe bez tajemnic*, Difin, Warszawa, 2003, s. 31–33.

F. Spigarelli zauważa, że proces internacjonalizacji można traktować jako współczesną strategiczną opcję wzrostu i rozwoju firmy⁵⁵, uzależnioną od sytuacji przedsiębiorstwa na rynku⁵⁶. Jest to dość popularny współcześnie pogląd i autorka się z nim zgadza. Dla wyboru właściwej strategii w związku z pozycją przedsiębiorstwa na rynku i atrakcyjnością tego rynku pomocna może być macierz strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa⁵⁷, którą przedstawiono na rysunku 5.

	Wysoka atrakcyjność rynku	Średnia atrakcyjność rynku	Niska atrakcyjność rynku
Słaba pozycja konkurencyjna	Wejście z inwestycjami albo wycofanie	Powolne wycofanie	Szybkie wycofanie
Średnia pozycja konkurencyjna	Intensywne wejście lub wzrost z inwestycjami	Konsolidacja	Powolne wycofanie
Silna pozycja konkurencyjna	Wzrost z inwestycjami	Wzrost	Powolne wycofanie

Rysunek 5. Macierz strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Stahr, *Internationale strategische Unternehmensführung*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1989, s. 83.

Z zależności między atrakcyjnością rynku a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa, ukazanych na rysunku 5, wynikają cztery zasadnicze sposoby postępowania strategicznego:

- strategia wzrostu – wysoka lub średnia atrakcyjność rynku, silna lub średnia pozycja konkurencyjna; jej celem jest pozycja przywództwa rynkowego;
- strategia konsolidacji – silna pozycja konkurencyjna firmy, sytuacja osiągnięcia statusu przywódcy rynkowego;
- strategia tworzenia pozycji rynkowej – słaba pozycja konkurencyjna, wysoka i średnia atrakcyjność rynku; jej zadaniem jest umożliwienie selektywnego rozwoju;
- strategia wycofania się – średnia i niska atrakcyjność rynku, średnia i słaba pozycja konkurencyjna firmy; jest to trudna sytuacja dla przedsiębiorstwa⁵⁸.

55 F. Spigarelli, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech – przykład regionu Marche*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 56–58.

56 B. Glinkowska, *Wzrost i rozwój firm poprzez ich internacjonalizację*, [w:] P. Pyptacz, D. Dudek (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Determinanty rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 56–63.

57 G. Stahr, *Internationale strategische Unternehmensführung*, s. 82–83.

58 Tamże, s. 83–84.

Model macierzy strategicznego rozwoju firmy jest przydatny w przypadku, gdy sytuacja wszystkich lub większości czynników otoczenia da się przewidzieć i prognozować, co jest praktycznie niemożliwe. Na gruncie praktyki zarządzania organizacjami macierz ta może stanowić jedynie tło i pomoc dla strategicznych poczynań jednostki. Wynikają z niej jednak praktyczne wskazówki dotyczące możliwych do zastosowania opcji strategicznych.

B. Plawgo wyróżnia cztery typy strategii internacjonalizacji w odniesieniu do przedsiębiorstw z sektora małych i średnich (rysunek 6).

<p style="text-align: center;">Typ II</p> <p style="text-align: center;">Strategia internacjonalizacji biernej</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysoki stopień internacjonalizacji biernej oraz niski stopień internacjonalizacji czynnej • Wykorzystywanie przewag zagranicznych czynników produkcji do uzyskania przewagi na rynku krajowym 	<p style="text-align: center;">Typ IV</p> <p style="text-align: center;">Strategia internacjonalizacji pełnej</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysoki stopień internacjonalizacji biernej oraz wysoki stopień internacjonalizacji czynnej • Wykorzystywanie przewag wewnętrznych (własnościowych) • Niskie koszty pracy
<p style="text-align: center;">Typ I</p> <p style="text-align: center;">Strategia braku internacjonalizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niski stopień internacjonalizacji biernej oraz niski stopień internacjonalizacji czynnej • Brak przewag międzynarodowych 	<p style="text-align: center;">Typ III</p> <p style="text-align: center;">Strategia internacjonalizacji czynnej</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niski stopień internacjonalizacji biernej oraz wysoki stopień internacjonalizacji czynnej • Konkutowanie w oparciu o przewagi lokalizacyjne

Rysunek 6. Typy strategii internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Plawgo, *Zachowania...*, s. 106.

Z analizy informacji zawartych na rysunku 6 wynika, że typ strategii jest określony przez wewnętrzne i/lub zewnętrzne przewagi konkurencyjne. Typ I nie oznacza braku współpracy firm z zagranicą, ale ich koncentrację na zaopatrywaniu rynków geograficznie bliskich. Firmy w niewielkim stopniu wykorzystują też nakłady pochodzące z zagranicy. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa zwykle stosują formę eksportu lub importu pośredniego. Typ II charakteryzuje się wysokim udziałem zagranicznego zaopatrzenia i zagranicznych środków produkcji w działalności przedsiębiorstwa⁵⁹. Podstawową formą internacjonalizacji jest w tym przypadku import bezpośredni. Typ III zachowań strategicznych bazuje głównie na przewadze związanej z lokalizacją⁶⁰. Firmy korzystają głównie z krajowych źródeł zaopatrzenia, wykorzystując przewagi cenowe, i koncentrują się na eksporcie

59 Tamże, s. 106.

60 B. Plawgo, *Zachowania...*, s. 105-107.

pośrednim oraz bezpośrednim. Nakłady pochodzenia zagranicznego – jeżeli występują – są pozyskiwane przede wszystkim z importu pośredniego. Typ IV, czyli strategia internacjonalizacji pełnej, dotyczy sytuacji, w której firmy opierają się na przewagach własnościowych. Jej stosowanie wymaga pozyskiwania nakładów pochodzących z zagranicy, w niektórych krajach nie są bowiem dostępne wszystkie konieczne i unikalne surowce, materiały czy komponenty⁶¹. Stosowanymi formami jest w tej sytuacji import bezpośredni i eksport bezpośredni.

Wybranie odpowiedniej opcji strategicznej dla danego przedsiębiorstwa wymaga głębokiej analizy stosowanych przez firmy narzędzi konkurowania i posiadanego potencjału konkurencyjnego⁶². W coraz większym stopniu dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na krajowych i globalnych rynkach konieczna staje się zdolność firmy do innowacji i korzystania z innowacyjnych technologii. Stanowi ona dobre podłoże do internacjonalizowania się firmy od początku jej powstania (przedsiębiorstwa *born globals*, czyli „urodzone jako globalne”). Według R.B. McNaughtona przedsiębiorstwa takie są interesującym zjawiskiem, charakterystycznym właśnie dla rynków innowacyjnych i o zaawansowanych technologiach⁶³. Poszukują one możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej przez sprzedaż swoich produktów na kilku czy kilkunastu rynkach równocześnie i – praktycznie – natychmiast po ich powstaniu. Z uwagi na znaczne różnice w sposobach działania firm o charakterze „tradycyjnym” i firm typu *born globals* (ich istota opisana jest w podrozdziale dotyczącym modeli internacjonalizacji) we wszelkich analizach należy mieć na uwadze możliwe różnice w strategiach funkcjonowania tych firm. Dodatkowo dla powodzenia działań kooperacyjnych znaczenie ma nie tylko typ relacji między partnerami, ale także wspólnota celów, poziom zaufania, zaangażowanie stron. M. Sulimowska-Formowicz zauważa, że „relacje kooperacyjne uważane są, zwłaszcza w ostatnich dekadach dynamicznie rozwijającej się i zmiennej gospodarki, za ważny sposób osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa”, a sama „[...] kooperacja jest równorzędną do konkurencji strategią funkcjonowania na rynku”⁶⁴. Warto zwrócić uwagę, że kooperacja jest traktowana tutaj jako strategia, a nie jako forma internacjonalizacji, czyli inaczej niż rozumie to autorka

61 Tamże, s. 107.

62 M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, rozdział III, paragraf 3.4.

63 R.B. McNaughton, *The Number of Export Markets that a Firm Server: Process Models versus the Born-Global Phenomenon*, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, vol. 1, s. 299.

64 M. Sulimowska-Formowicz, *Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa a międzynarodowa kooperacja gospodarcza*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 34.

niniejszego opracowania. W rozważaniach dotyczących strategii internacjonalizacji nie należy pominąć szczególnych uwarunkowań i zasobów charakterystycznych dla różnej wielkości przedsiębiorstw. Z tego względu inne strategie mogą stosować firmy należące do sektora małych i średnich, a inne firmy duże, o charakterze korporacyjnym. Już samo to zagadnienie zdaje się być tematem niewyczerpanym, tak rozległym i dynamicznym, że można mu wręcz poświęcić osobne opracowanie. Idea tego podrozdziału skupia się wokół ogólnego zagadnienia strategii internacjonalizacji, jej rodzajów albo grup tych rodzajów i czynników, które wpływają na wybory strategiczne. Niemniej jednak potrzeba zróżnicowania będzie czasem konieczna, co autorka będzie podkreślała, ponieważ analiza grup czynników konkurencyjności firm z sektora MSP w skali międzynarodowej kształtowana jest zwykle przez ograniczone zasoby własne. W takiej sytuacji inne są dominujące strategii i formy internacjonalizacji firm dużych, a inne mniejszych. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw statystycznie najczęściej jako formę internacjonalizacji stosuje eksport, dobierając do tej formy odpowiednie strategie.

Formułowanie strategii internacjonalizacji ma na ogół służyć poprawie konkurencyjności, powszechnie bowiem wiadomo, że w walce konkurencyjnej przewagę zwykle uzyskują te firmy, które osiągają lepsze niż konkurenci wyniki⁶⁵. Zdolność konkurencyjna określana jest mianem „konkurencyjności typu czynnikowego lub dynamicznego i utożsamiana jest z występującym w literaturze pojęciem przewagi konkurencyjnej”⁶⁶. Aby zatem uzyskać przewagę konkurencyjną, firma musi mieć możliwość strategicznego dopasowania własnych możliwości do otoczenia. Zgodzić się należy z A.K. Koźmińskim, który podkreśla, że swoją użyteczność traci współcześnie klasyczny model długofalowej strategii adaptacyjnej⁶⁷.

Jednym z pierwszych badaczy możliwości strategicznego dopasowania firmy do panujących warunków jest H. Perlmutter. Wyróżnił on trzy podejścia centrali do filii przedsiębiorstwa:

- etnocentryczne;
- policentryczne;
- geocentryczne⁶⁸.

65 J. Bossak, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 46.

66 B. Plawgo, *Zachowania...*, s. 20.

67 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 34.

68 H. Perlmutter, *The tortuous evolution of the multinational corporation*, [w:] K. Obłój, A. Wąsowska, *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 101.

Strategia etnocentryczna polega na zorientowaniu firmy na kraj pochodzenia. Filie są podporządkowane centrali, która narzuca im określone zadania i standardy. Przedsiębiorstwo podejmuje i prowadzi działalność na rynkach zagranicznych, ale podstawowym miejscem funkcjonowania pozostaje rynek krajowy. Podstawową formą internacjonalizacji jest w tym przypadku najpierw eksport pośredni, a następnie bezpośredni.

Strategia policentryczna polega natomiast na zorientowaniu organizacji na dostosowanie się do warunków panujących w kraju goszczącym. Filia ma dużą autonomię. Może podejmować samodzielne decyzje oraz tworzyć indywidualne mechanizmy kontroli. Istotne znaczenie ma w tym przypadku wiedza lokalnych menedżerów, którzy kierują filiami zagranicznymi. Organizacja obsługiwać może wiele rynków zagranicznych i uwzględnia ich zróżnicowanie i specyfikę. Najczęstszą formą internacjonalizacji są tu celowe rozwiązania organizacyjne, które umożliwiają adaptację do zróżnicowanych wymagań rynkowych, na przykład w formie filii, spółek czy wspólnych przedsięwzięć.

Strategia geocentryczna (globalna) opiera się na współpracy filii i centrali przy wykorzystaniu uniwersalnych standardów funkcjonowania, ale z tworzeniem lokalnych mechanizmów kontroli. Centrala i filia są w tym przypadku równorzędnymi partnerami, zorientowanymi na osiągnięcie celów lokalnych i globalnych⁶⁹. Przedsiębiorstwa zdecydowane stosować tę strategię traktują wszystkie rynki jako jeden rynek światowy. Przejawia się to w stosowaniu takich samych lub podobnych działań w zakresie sprzedaży i marketingu na wszystkich rynkach, na których działa dana firma.

Właściciele i menedżerowie, tworząc strategię firmy międzynarodowej, powinni przeanalizować panujące uwarunkowania i możliwe do osiągnięcia efekty⁷⁰. M. Moszkowicz podkreśla, że „strategia internacjonalizacji występuje po wyczerpaniu się możliwości rozwojowych w ramach strategii penetracji, skłania do ekspansji na inne rynki drogą eksportu”⁷¹.

W literaturze przedmiotu przedstawione zostały liczne podziały, rodzaje i modele strategii międzynarodowych. Jest to wynikiem różnorodności czynników i kryteriów podziału i stopnia globalizacji rynku i sektora. Najczęściej wymieniane są cztery podstawowe strategie funkcjonowania przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych:

69 Tamże, s. 101.

70 K. Obłój, A. Wąsowska, *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 100.

71 M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 141.

- wielonarodowa;
- globalna;
- transnarodowa;
- międzynarodowa⁷².

Strategia wielonarodowa polega na wchodzeniu w relacje z lokalnymi odbiorcami i dostawcami. Oddział lub filia starają się dopasować produkt i plan marketingowy do warunków lokalnych, w których funkcjonują. Strategia ta cechuje się niewielką presją związaną z redukcją kosztów⁷³.

Strategia globalna koncentruje się na obniżeniu kosztów. Czyni to głównie przez wykorzystanie lokalnych, tańszych zasobów, a takie czynności, jak montaż, pakowanie czy sprzedaż są realizowane w filiach (oddziałach), których działalność jest zależna od funkcjonowania centrali. Centrala narzuca decyzje i kontroluje oddziały lub filie, których zadaniem jest osiągnięcie efektu skali.

Strategia transnarodowa stosowana jest zwykle przez firmy o dużym doświadczeniu międzynarodowym. Łączy funkcje planowania i koordynacji działań wyznaczonych przez centralę, uwzględniając także konieczność dopasowania do wymagań lokalnego rynku. Firmy, które wybierają taki model funkcjonowania, mają zwykle liczne i rozproszone filie (oddziały). Tworzą układ sieciowy, który pozwala szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Produkcję zlecają do krajów o niskich kosztach pracy i wytwarzania, natomiast sprzedaż następuje w państwach, gdzie istnieje duży rynek zbytu⁷⁴.

Strategię międzynarodową najczęściej stosują firmy, które dopiero rozpoczynają ekspansję poza granice kraju macierzystego. Szukają one zwykle rynków podobnych kulturowo i prawnie do warunków panujących w kraju macierzystym. Jest to stosunkowo bezpieczny rodzaj strategii, filia lub oddział prowadzi bowiem działalność eksportową w warunkach zbliżonych do tych, które panują na rynku krajowym.

Przedsiębiorstwa, wybierając sposób funkcjonowania na rynkach zagranicznych, biorą pod uwagę różne czynniki, ale najczęściej są to koszty pracy oraz dostęp do nowych technologii, co pozwala na obniżenie kosztu jednostkowego i podniesienie wydajności pracy oraz jakości oferowanych wyrobów.

M. Porter wśród najczęściej (w ogóle) stosowanych strategii przez firmy wyróżnił:

72 Ch.A. Barlett, S. Goshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1991, s. 65.

73 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, s. 67.

74 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 357–360.

- przywództwo kosztowe;
- różnicowanie;
- koncentrację⁷⁵.

Strategia przywództwa kosztowego ma długą historię. Polega na uzyskaniu przewagi nad konkurentami w obszarze kosztów. Dzięki niej firma może konkurować cenowo. Atrakcyjność cenowa oferowanych produktów i usług może zapewnić firmie wyższą sprzedaż i wysoką pozycję konkurencyjną na danym rynku. Organizacja decyduje się na taki kierunek ekspansji zagranicznej, gdzie będą niższe koszty pracy i wytwarzania. Autorka zdaje sobie sprawę, że strategia przywództwa kosztowego jest współcześnie różnie oceniana, ale podkreślić należy, że wciąż jeszcze jest jedną z bardziej popularnych strategii funkcjonowania przedsiębiorstw (zwłaszcza na rynku krajowym). Firma może też skorzystać na włączeniu nowego produktu do już istniejącej sieci dystrybucji, co także obniży koszty jej funkcjonowania. Źródłem przewagi kosztowej może być też sposób alokacji zasobów oraz nawiązanie trwałych relacji z dostawcami lub nabywcami, co przyczynia się do blokowania (dla siebie) źródeł zaopatrzenia i kanałów dystrybucji. Przedsiębiorstwo, które decyduje się na strategię kosztową, musi brać pod uwagę czas związany z efektem uczenia się. W warunkach sezonowości może być to trudna do stosowania strategia, przewagę kosztową może bowiem osiągnąć ta firma, która potrafi przeciwdziałać sezonowości i doprowadzi do równomiernego rozłożenia popytu⁷⁶.

Strategia różnicowania może być stosowana przy umiejętności stworzenia przez przedsiębiorstwo unikalnej dla klienta oferty. Unikalność może oznaczać kilka aspektów – na przykład dotyczyć:

- wartości użytkowej produktu (wyższa jakość, większy poziom bezpieczeństwa eksploatacji);
- wartości symbolicznej (możliwość zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu);
- przewagi miejsca (lepsze zsynchronizowanie popytu z podażą, lepsza organizacja kanału dystrybucji);
- czasu i warunków sprzedaży oferowanych produktów (przyjemne otoczenie).

Strategia koncentracji dotyczy natomiast działania organizacji w danym segmencie (najczęściej przy wykorzystaniu niszy rynkowej). Strategia ta może być stosowana łącznie z wyżej opisanymi, ponieważ firma tak kształtuje strategię, aby osiągnąć przewagę różnicowania albo kosztową tylko w danym segmencie⁷⁷. Zwykle dotyczy to sytuacji, gdy firma chce sprzedawać dotychczasowy produkt w tej części rynku, do której wcześniej nie dotarła. Taki rodzaj strategii jest często

75 M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 50.

76 Tamże, s. 52–54.

77 Tamże, s. 52–55.

analizowany przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, ponieważ poszukiwane są na rynkach zagranicznych nisze dla ich produktów.

Wybór rodzaju strategii może zostać oparty także na czteropolowej macierzy H.I. Ansoffa, która oferuje cztery możliwe warianty strategiczne dla dwóch zmiennych decyzyjnych: produktu i rynku. Z zależności między tymi zmiennymi wyłaniają się następujące strategie:

- strategia penetracji rynku – organizacja intensyfikuje działania w obszarze sprzedaży dotychczasowego produktu na dotychczasowym rynku; firma doskonale zna potrzeby klientów i ich preferencje zakupowe;
- strategia rozwoju rynku – organizacja decyduje się na wprowadzenie dotychczasowego produktu na nowy rynek; często wiąże się to z początkiem internacjonalizacji firmy, ponieważ tym nowym rynkiem niejednokrotnie jest rynek zagraniczny; decyzja o dalszej ekspansji może zapadać również wtedy, gdy firma jest już obecna na rynku zagranicznym, ale poszukuje nowych rynków dla istniejącego produktu;
- strategia rozwoju produktu – oznacza, że organizacja decyduje się na stworzenie nowego produktu albo wprowadza modyfikacje w produkcie istniejącym (zmiana koloru, opakowania), natomiast sprzedaż odbywa się na dotychczasowym rynku;
- strategia innowacji – organizacja decyduje się na wprowadzenie nowych produktów na nowe rynki; zwykle ma wystarczające zasoby finansowe i prowadzi liczne badania nad nowym produktem; jest to strategia opatrzona dużym ryzykiem, firma nie wie bowiem, jakich wyników może się spodziewać, jednakże przy trafieniu w gusta klientów może „zebrać śmietankę z rynku”⁷⁸.

Innym podejściem do klasyfikacji strategii internacjonalizacji z uwzględnieniem kosztów, nakładów i instrumentów wejścia na rynki zagraniczne jest podział zaproponowany przez J.C. Leontiadesa, który wymienia:

- skimming – oznacza wchodzenie na pewne ograniczone segmenty „obcych” rynków przy niskich kosztach, niewielkim ryzyku, dotychczasowych produktach; stosowanymi formami internacjonalizacji może w tej sytuacji być eksport pośredni i licencje;
- dumping – minimalne koszty, niewielkie ryzyko, sprzedaż produktów przy niskich cenach; stosowana forma to eksport pośredni;
- eksplorację – możliwość wejścia na rynki na dużą skalę przy stosunkowo niskich kosztach i niewielkim wysiłku organizacyjnym; firma zbiera

78 W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, wyd. 2 zmienione, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 111–112.

informacje o rynkach zagranicznych i o potencjalnych kooperantach; stosowane formy to eksport, licencje, joint ventures;

- penetrację – maksimum zaangażowania finansowego i organizacyjnego na rynku zagranicznym, duże ryzyko, ale możliwość dużych zysków; stosowaną formą są w tym przypadku bezpośrednie inwestycje zagraniczne⁷⁹.

W procesie internacjonalizacji działalności istotne miejsce zajmują strategie zaopatrzenia. Są one zwykle uzależnione od wielu czynników o różnych charakterze, ale bardzo często dotyczą stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wybór strategii jest bezpośrednio związany z przyjętym przez firmę modelem produkcji i sprzedaży. Działania firmy w tej sytuacji idą w kierunku optymalnego wyboru materiałów, surowców, urządzeń, źródeł i sposobów zaopatrzenia, a także środków transportu. Wraz z postępującą ekspansją zagraniczną przedsiębiorstwa proces logistyczny coraz bardziej się komplikuje, a decyzje w zakresie zaopatrzenia są coraz bardziej złożone i trudniejsze. Tworząc odpowiednią strategię zaopatrzenia, firma musi wziąć pod uwagę przede wszystkim takie czynniki, jak: poziom kosztów, dostęp do rynków, stan infrastruktury, ryzyko polityczne i ekonomiczne, kurs waluty i jej stabilność, czas realizacji zleceń i ich ubezpieczenie w danym kraju. Wśród strategii zaopatrzenia J. Rymarczyk proponuje następujące opcje strategiczne:

- wybór krajowego dostawcy, który będzie odpowiedzialny za dokonywanie międzynarodowych zakupów;
- nadanie własnym oddziałom lub filiom uprawnień do dokonywania zaopatrzenia;
- stworzenie własnego oddziału (lub filii) poza granicami kraju w celu dokonywania zaopatrzenia;
- stworzenie działu zaopatrzenia (komórki, stanowiska) we własnej strukturze organizacyjnej;
- powołanie osobnej spółki, odpowiedzialnej za globalne zaopatrzenie całej organizacji wraz z jej filiami i oddziałami;
- nadanie odpowiedzialności centrali za zintegrowanie zaopatrzenia⁸⁰.

Zauważyć należy, że nie wszystkie opcje strategiczne da się zastosować do danej formy internacjonalizacji i do każdej wielkości przedsiębiorstwa. Dla form prostych (eksport, import) akceptowalna wydaje się opcja stworzenia działu zaopatrzenia albo nadania własnym oddziałom lub filiom uprawnień do dokonywania zaopatrzenia. Dla form złożonych (np. alians strategiczny, BIZ) właściwe może być powołanie osobnej spółki, odpowiedzialnej za globalne zaopatrzenie całej organizacji wraz z jej filiami i oddziałami. Niewielkie

79 J.C. Leontiades, *Multinational Corporate Strategy*, D.C. Heath, Lexington 1985, s. 38.

80 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 112–113.

firmy nie pozwolą sobie, ze względu na koszty i z powodu niewielkich posiadanych zasobów własnych, do tworzenia działu zaopatrzenia w swojej strukturze.

Z procesem zaopatrzenia ściśle koresponduje proces zarządzania zapasami. W przypadku gospodarowania zapasami wraz z postępowaniem internacjonalizacji zarządzanie nimi będzie coraz trudniejsze, a stosowane strategie mogą być coraz bardziej złożone. Chęć zaistnienia na rynkach zagranicznych oznacza dla firmy konieczność zastosowania odpowiednich strategii na wielu polach jej funkcjonowania. Podobnie będzie z dopasowaniem strategii personalnej, strategii w sferze badań i rozwoju, strategii w zakresie logistyki itd.

Przedsiębiorcy rozpoczynają poszukiwanie możliwości poza granicami kraju i lokowanie kapitału w państwach o większych możliwościach sprzedaży. Decyzja o stosowaniu strategii poszukiwania rynków jest przede wszystkim wynikiem sytuacji nasycenia rynku macierzystego. Perspektywą strategiczną dla przedsiębiorców jest długookresowy wzrost i rozwój ich organizacji. Silne firmy decydują się często na inwestycje bezpośrednie. Tak samo mogą zachowywać się firmy, które poszukują rynków o stosunkowo niskich kosztach pracy i wytwarzania, ponieważ to właśnie tam często otwierają zakłady produkcyjne. Natomiast strategia poszukiwania pożądanych zasobów naturalnych stosowana jest zwykle przez te przedsiębiorstwa, które je wykorzystują w swojej działalności wytwórczej. Są to firmy prowadzące prace wydobywcze albo takie, których branże są zintegrowane pionowo w przetwórstwie przemysłowym. Zdaniem M. Rozkwitalskiej strategia ta wiąże się z poszukiwaniem przez firmy krajów, gdzie zasoby są tańsze albo lepsze jakościowo, a ich dostępność większa⁸¹.

Strategia poszukiwania efektywności dla firmy wiąże się z wykorzystaniem tańszych, zagranicznych czynników produkcji i z racjonalizacją procesu wytwarzania. Jest ona charakterystyczna dla tych firm, których działalność ukierunkowana jest na eksport i które dokonują inwestycji w celu obniżenia kosztów wytwarzania. Stosunkowo szybką formą wejścia na dany rynek zagraniczny mogą być fuzje i przejęcia lokalnych producentów.

Strategia inwestycyjna wiąże się z poszukiwaniem niezbędnych i atrakcyjnych aktywów. Uzyskanie dostępu do zasobów strategicznych staje się celem firmy, ponieważ jest ona wtedy w stanie zbudować przewagę konkurencyjną⁸². Jest to strategia dobra i dla dużych, i dla mniejszych firm, zwykle dążą one bowiem do osiągnięcia i rozwinięcia własnych przewag konkurencyjnych za pomocą unikalnych aktywów, na przykład technologii, oprogramowania, sprzętu, parku maszynowego itp.

81 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 373.

82 Tamże, s. 373–374.

Zagadnienie zasobów firmy podlega klasyfikacjom według rozmaitych kryteriów, jednakże interesujący i istotny wydaje się podział zaproponowany przez J. Barneya, który zwrócił uwagę na siłę oddziaływania zasobów na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Według niego zasoby dające podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej powinny spełniać następujące warunki:

- muszą być „strategicznie wartościowe”, czyli stanowić podstawę realizacji skutecznej strategii;
- muszą występować sporadycznie u obecnych i potencjalnych konkurentów;
- muszą być trudne do skopiowania⁸³;
- nie mogą posiadać substytutów (jak dodaje B. Pławgo)⁸⁴.

B. Pławgo podkreśla też rangę zasobów niematerialnych w formułowaniu strategii, zwłaszcza małych firm, które posiadają stosunkowo niewielkie zasoby materialne: „dostrzeżenie podstawowego znaczenia zasobów niematerialnych w kształtowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej rzuca światło na względną konkurencyjność małych i dużych przedsiębiorstw. O ile małe firmy w porównaniu z dużymi, ze swej natury, są wyposażone w mniejszą ilość zasobów materialnych, to w przypadku zasobów niematerialnych takiej zależności być już nie musi. Jeśli o przewadze konkurencyjnej zaczynają decydować zasoby niematerialne, względna zdolność konkurencyjna małych firm w stosunku do dużych poprawia się”⁸⁵. Ponieważ współcześnie rośnie rola zasobów niematerialnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i w osiągnięciu przez nie przewagi konkurencyjnej, to z takim podejściem należy się zgodzić. Oczywiście samo posiadanie zasobów niematerialnych nie jest warunkiem osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Nie bez znaczenia jest też skala działalności i wiele innych czynników, które należą do tzw. otoczenia organizacji. Duże znaczenie ma również skuteczność i jakość wykorzystania zasobów, co wiąże się z określonymi kompetencjami kadry menedżerskiej. W tym znaczeniu trafnie kompetencje definiuje M. Bratnicki, nazywając je „gotowością przedsiębiorstwa do wykonania czegoś wartościowego w obrębie założonego strategicznego pola aktywności”⁸⁶. C.K. Prahalad i G. Hamel w swojej koncepcji oparcia konkurencyjności na kompetencjach dodają dodatkowo, że każda firma powinna wykonywać to, co najlepiej potrafi, tym samym jej działania i produkty są trudne do powielenia, co zapewnia jej

83 J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

84 B. Pławgo, *Zachowania...*, s. 29.

85 Tamże, s. 29–30.

86 M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 52–53.

wyjatkowość⁸⁷. Efektywna internacjonalizacja firm nie powinna (i nie może) opierać się wyłącznie na własnych zasobach czy własnych przewagach konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni i pośredni są uzależnione od swojego otoczenia, zwanego macierzystym (bliższego i dalszego), i od otoczenia kraju goszczącego (bliższego i dalszego). Złożoność czynników otoczenia, określona szansami i zagrożeniami, oraz indywidualna sytuacja każdego przedsiębiorstwa w związku z posiadanymi mocnymi i słabymi stronami czynią każde przedsiębiorstwo innym na tle konkurencji, co jest wystarczającym powodem do opracowania przez firmy własnej strategii internacjonalizacji.

Pokazując w tym podrozdziale rozległość zagadnienia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw, nie sposób poruszyć wszystkich wątków i tematów z tym związanych. Jednak bardzo często dzieje się tak, że zarówno wybór formy wejścia na dany rynek zagraniczny, jak i strategii funkcjonowania na nim jest związany z sytuacją przedsiębiorstwa na rynku kraju macierzystego. Liczni badacze tego zagadnienia uważają, że im trudniejsza jest sytuacja na rynku krajowym, związana z liczną i silną konkurencją, nasyceniem rynku, obniżającą się koniunkturą, nieprzychylną polityką podatkową, nazbyt rozbudowaną biurokracją, tym zwiększa się skłonność firmy do szukania możliwości poza granicami własnego kraju. Jeżeli jeszcze dodatkowo inne kraje zachęcają do współpracy i inwestowania na swoich rynkach, to ta skłonność będzie jeszcze większa, z czym autorka się zgadza⁸⁸. Nowoczesne, zaawansowane, powszechnie dostępne technologie oraz liberalizacja rynków pozwalają obecnie na rozpoczęcie procesu internacjonalizacji już w momencie założenia firmy. Takie decyzje wymagają oczywiście od menedżerów wiedzy technicznej, znajomości wybranych rynków zagranicznych, a także przedsiębiorczości związanej z umiejętnością działania w warunkach zwiększonego ryzyka. Opracowując plan internacjonalizacji, który ma przystosować się w koncepcję czy w zestaw technik i metod realizacji powziętego celu (czyli strategię), należy wziąć pod uwagę w szczególności zasoby ludzkie i finansowe. Podejmowanie decyzji o internacjonalizacji związane jest w dużym stopniu z motywami o charakterze rynkowym, kosztowym, zaopatrzeniowym, związanym z konkurencją i konkurencyjnością firmy. Nie należy też przeceniać atrakcyjności rynków zagranicznych, co często się zdarza. Wynika to w dużej mierze z braku doświadczenia, ale też z błędnych analiz, które nie uwzględniają istotnych różnic między rynkiem macierzystym a zagranicznym, co z kolei jest wynikiem

87 C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, vol. 68, no. 3, s. 79–91.

88 Te hipotetyczne założenia znalazły swoje odzwierciedlenie w wykonanych badaniach własnych (Łódź 2015, 2016, 2017), co przytoczono w podrozdziale dotyczącym motywów i barier na drodze do internacjonalizacji.

stereotypów mówiących, że to, co nowe, może być bardziej atrakcyjne. Wejście na rynki zagraniczne jest procesem złożonym, długotrwałym, wymagającym od menedżerów odwagi, elastyczności, odpowiedzialności, racjonalności, umiejętności „poruszania się” w środowisku o odmiennej specyfice. Mając tego świadomość, można dość dokładnie dobrać opcję strategiczną dla procesu internacjonalizacji organizacji⁸⁹.



Rysunek 7. Uniwersalny model źródeł czynników w budowie strategii

Źródło: opracowanie własne.

Internacjonalizujące swoją działalność przedsiębiorstwo może znaleźć się w różnych sytuacjach (scenariuszach) – związanych z istniejącymi warunkami otoczenia kraju macierzystego, warunkami otoczenia kraju goszczącego, a także własną sytuacją wewnętrzną. Aby uwzględnić wszystkie te czynniki i na ich podstawie zbudować strategię internacjonalizacji działalności, można zaproponować następujący uniwersalny model formułowania strategii, uwzględniający czynniki wewnętrzne, a także czynniki kraju macierzystego i goszczącego (rysunek 7).

Zdolność strategiczna przedsiębiorstwa oceniona w wyniku analizy strategicznej wymaga ze strony kierownictwa wielu działań polegających przede wszystkim na identyfikacji, rangowaniu i ocenie czynników wewnątrz przedsiębiorstwa. Uwarunkowania otoczenia kraju macierzystego wymagają zastosowania zróżnicowanych (wybranych) metod, technik i narzędzi analizy strategicznej dla identyfikacji i oceny wpływu na organizację czynników otoczenia krajowego (bliższego i dalszego). Podobnie uwarunkowania otoczenia kraju goszczącego wymagają

89 Zob. M. Sulimowska-Formowicz, *Formy i rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej*, [w:] B. Stępień (red.), *Transakcje handlu zagranicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 5.

zastosowania zróżnicowanych (wybranych) metod, technik i narzędzi analizy strategicznej dla identyfikacji i oceny wpływu na organizację czynników otoczenia (bliższego i dalszego) kraju, w którym organizacja zamierza otworzyć działalność lub z którym zamierza współpracować. Analiza tych ostatnich uwarunkowań stanowić może dla kierownictwa poważne wyzwanie, wynikające często z utrudnień związanych z występowaniem barier językowych czy odległościowych. Jednak kompleksowa i staranna identyfikacja i ocena tych trzech elementów składowych pozwoli na zaproponowanie odpowiedniej strategii internacjonalizacji.

2.5. Formy procesu internacjonalizacji

W niektórych opracowaniach dotyczących internacjonalizacji określenie „formy internacjonalizacji” jest używane zamiennie z określeniem „strategie internacjonalizacji”. Autorka opracowania te dwie kwestie wyraźnie różnicuje, co znalazło swój wyraz w strukturze pracy i w stosowanym konsekwentnie nazewnictwie. Zagadnieniom tym poświęcone są też dwa osobne podrozdziały.

W praktyce gospodarczej i w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele form zagranicznej aktywności firm. Są one różnie klasyfikowane i mają zarówno wiele zalet, jak i wad. Analiza przypadków firm angażujących się w międzynarodową działalność, opisanych w literaturze przedmiotu, pokazuje, że w trakcie wzrostu i rozwoju dokonują one często zmiany form – zwykle z prostszych i mniej ryzykownych na bardziej złożone, ale też opatrzone większym ryzykiem. Jest to często związane z etapowością procesu internacjonalizacji i zdolnością uczenia się. Zdobywanie wiedzy o nowych rynkach zagranicznych i specyfice funkcjonowania na nich zmniejsza ryzyko wchodzenia na te rynki i pozwala na lepsze wykorzystywanie szans. Jest to bezpieczna droga w sytuacji, gdy firma posiada tylko zasoby związane z działalnością marketingową albo nie wchodzi w stosunki własnościowe w kraju goszczącym⁹⁰. Czasem jednak dzieje się tak, że przedsiębiorstwo omija etapowość i od razu tworzy bezpośrednią inwestycję zagraniczną albo inną złożoną formę internacjonalizacji. Takie postępowanie jest wynikiem wielu czynników – może to być przedsiębiorczość doświadczonego właściciela i jego skłonność do podejmowania śmiałych wyzwań, mogą to być nadarzające się okazy, albo sytuacje związane z pełną własnością zasobów angażowanych w kraju goszczącym oraz z posiadaniem zasobów związanych z procesami wytwórczymi

90 Zob. P. Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 29.

i działalnością marketingową⁹¹. J. Rymarczyk podkreśla wagę wyboru właściwej formy internacjonalizacji następującym stwierdzeniem: „poszukiwanie i wybór odpowiednich form wejścia na rynki zagraniczne należy zaliczyć do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność”. Jest też zdania, że „podjęcie właściwej decyzji w tym zakresie w znacznym stopniu będzie warunkowało możliwość osiągnięcia sukcesu”⁹². Trudno odmówić temu racji, ponieważ wybór odpowiedniej formy pociąga za sobą określone zasoby i brak trafności w tym zakresie może być powodem nie tylko niewykorzystania szans, ale też nadmiernego obciążenia firmy. Uwarunkowania wyboru form wejścia na rynek zagraniczny w ujęciu zasobowym zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Uwarunkowania wyboru form internacjonalizacji w ujęciu zasobowym

Forma	Wiedza rynkowa w działalności zagranicznej/doświadczenie	Zaangażowanie zasobów własnych	Kontrola nad zasobami	Ryzyko niezamierzonego transferu technologii/wiedzy
Eksport	Mąta	Mąte	Mąta	Mąte
Licencjonowanie	Mąta/Średnia	Mąte/Średnie	Mąta/Średnia	Duże
Franczyza	Średnia	Średnie	Średnia	Duże/Średnie
Joint ventures	Średnia/duża	–	Średnia/duża	Średnie
Spółka córka	Duża	Duże	Duża	Mąte

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Driscoll, S. Paliwoda, *Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice*, „Journal of Marketing Management” 1997, vol. 13, s. 60, za: P. Pietrasieński, *Aktywizowanie...*, s. 28.

Z analizy form zawartych w tabeli 6 wynika, iż najmniejszego zaangażowania zasobów własnych i wiedzy – w stosunku do innych form – wymaga eksport, a najwyższego zaangażowania zasobów i wysokiej wiedzy spółka córka. W tym samym kierunku rośnie też ryzyko niezamierzonego transferu technologii/wiedzy.

J. Cieślík jest zdania, że formy internacjonalizacji klasyfikować można według „sposobu uregulowania współpracy między innowacyjną firmą a jej zagranicznym partnerem”⁹³. Z tego też względu wymienia tradycyjny obrót towarów i usług, którego regulatorem jest rynek (regulacja rynkowa), następnie formy pośrednie, regulowane przez porozumienia między partnerami (umowy kooperacyjne) i formy polegające na obecności za granicą, takie jak oddziały i filie zagraniczne, regulowane z kolei przez strukturę własności kapitału (regulacja kapitałowa). J. Rymarczyk podkreśla, że formy zagranicznej działalności przedsiębiorstw są zależne

91 Tamże.

92 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 152.

93 J. Cieślík, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011, s. 24.

od motywów, którymi przedsiębiorcy się kierują⁹⁴. Autorka tej pracy całkowicie się z tym spostrzeżeniem zgadza i zagadnieniu motywów poświęciła wiele miejsca (w podrozdziale 2.2).

Poszukiwanie odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny i jej wybór to jedne z ważniejszych elementów procesu decyzyjnego na drodze internacjonalizacji firmy, a podjęcie odpowiedniej decyzji przyczynia się do osiągnięcia sukcesu. Wybór formy zależny jest od wielu czynników – poza motywami są nimi między innymi: zasoby firmy, relacje przychodów do kosztów, prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu i poziom ryzyka, czas wejścia na konkretny rynek⁹⁵, a także cele firmy, dostęp do rynków i ich atrakcyjność, możliwa do osiągnięcia pozycja konkurencyjna⁹⁶. Tych czynników w literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej jest oczywiście więcej i można je pogrupować jako te, które związane są z rachunkiem ekonomicznym, przedsiębiorczością, prestiżem czy pozycją konkurencyjną. Poza formą funkcjonowania na rynkach międzynarodowych istotne znaczenie ma też skala i stopień złożoności działalności zagranicznej. Stosowane przez przedsiębiorstwa formy wchodzenia na rynki zagraniczne mogą być proste i złożone. Formami prostymi są na przykład: eksport (pośredni i bezpośredni), import (pośredni i bezpośredni), handel wymienny, przekazanie licencji, franchising i leasing. Nie wymagają one instytucjonalnego zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą. Formami złożonymi są między innymi: utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego, zakładu montażowego, filii handlowej, dostawa i budowa zakładu pod klucz, kontrakt menedżerski, alianse strategiczne itp. Zgodzić należy się z opinią J. Rymarczyka, że formy złożone wymagają większego instytucjonalnego zaangażowania za granicą⁹⁷ i podlegają większemu niż poprzednie ryzyku. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne wiążą się z najwyższym poziomem kontroli, najwyższym ryzykiem i najdłuższym czasem procesu internacjonalizacji, co podkreśla też B. Kaczmarek⁹⁸. Podobną klasyfikację przedstawił F.R. Root, uzależniając formy internacjonalizacji od takich czynników, jak czas, poziom kontroli i ryzyko. Formami wymagającymi najmniej czasu, opatrzonymi niewielkim ryzykiem i podlegającymi niewielkiej w stosunku do innych form kontroli są eksport pośredni, eksport bezpośredni i sprzedaż licencji. W tym świetle, dla tego autora, wspólne przedsięwzięcie jest formą pośrednią, a bezpośrednio inwestycje zagraniczne to forma wymagająca długiego czasu, ścisłej kontroli i opatrzona

94 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 152.

95 Tamże.

96 T.R. Hummel, *Internationales marketing*, Oldenbourg Verlag, München 1994, s. 69.

97 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 158.

98 B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw...*, s. 41–47.

dużym ryzykiem⁹⁹. We wszystkich przypadkach eksport i import są przedstawiane jako najprostsze i najmniej ryzykowne formy internacjonalizacji.

Wśród wielu form internacjonalizacji firm, zawartych w literaturze przedmiotu, można wyróżnić także podział zaproponowany przez J.P. Jeannet i H.D. Hennessey:

- eksport (eksport bezpośredni i pośredni, także zagraniczna filia handlowa);
- produkcja zagraniczna (licencja, franchising, kontrakty produkcyjne, produkcja zintegrowana);
- formy własnościowe (joint ventures, przejęcie, alianse)¹⁰⁰.

Z kolei M. Gorynia zaproponował podział form internacjonalizacji przedsiębiorstw na:

- eksport i/lub import produktów i usług;
- powiązania z partnerem zagranicznym (forma kooperacji niekapitałowej, np. joint ventures, oraz kooperacji kapitałowej lub aliansu strategicznego);
- samodzielne prowadzenie biznesu za granicą¹⁰¹.

Przyjmując za kryterium specyfikę działania przedsiębiorstw, G. Leroy, R. Richard i P. Sallanave zaproponowali następujący podział form internacjonalizacji firm (tabela 7)¹⁰².

Tabela 7. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Formy	Warianty	Cechy
Handel	Eksport	Komercyjna
Układy	Licencje, franchising	Kontraktowa
Uczestnictwo	Konsorcjum, spółka handlowa, joint venture	Partycypacyjna
Integracja	Inwestycje bezpośrednie w zakresie produkcji	Integracyjna
Autonomia	Samodzielna spółka	Autonomiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Leroy, R. Richard, P. Sallanave, *La Conquête iles Marchés Exterieurs*, Les Editions d'Organisation, Paris 1978, s. 77 oraz J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 155.

Analizując dane zawarte w tabeli 7, interesujące wydaje się przypisanie cech do poszczególnych form internacjonalizacji. W tym kontekście eksport ma charakter komercyjny, a na przykład bezpośrednie inwestycje w zakresie produkcji charakter integracyjny. Kontraktowy charakter mają natomiast takie formy, jak

99 F.R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1994, s. 18.

100 J.P. Jeannet, H.D. Hennessey, *Global Marketing Strategies*, [w:] M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 111.

101 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 109–110.

102 G. Leroy, R. Richard, P. Sallanave, *La Conquête...*, s. 77.

licencji i franchising. Jest to z pewnością interesująca propozycja, jednak autorka pragnie zwrócić uwagę na mieszany charakter każdej z nich, co oznacza, że komercyjny, kontraktowy i kooperacyjny charakter ma każda z zaproponowanych w tabelce form.

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, uzależnione od wielkości zaangażowania kapitału, wielkości ryzyka, zakresu kontroli i wysokości potencjalnego zysku, przedstawił natomiast M. Gorynia (rysunek 8).



Rysunek 8. Formy internacjonalizacji według M. Goryni

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 78.

Kierunek strzałek wskazuje wzrost wielkości angażowanego przez firmy kapitału, zwiększenie ryzyka i zakresu kontroli, a także zwiększenie możliwego zysku.

Eksport, czyli sprzedaż własnych produktów i usług za granicę, a zwłaszcza **eksport pośredni**¹⁰³, jest najczęściej stosowaną formą internacjonalizacji¹⁰⁴, co potwierdzono w badaniach S.A. Zahry, D.R. Irelanda i M.A. Hitta¹⁰⁵. Firma nie ponosi dużego ryzyka i wielkich nakładów finansowych. Łatwo jest jej dostosowywać się do warunków panujących w kraju goszczącym. Niezbyt uciążliwe jest też dostosowanie organizacyjne. Jest to forma mniej zaawansowana niż eksport bezpośredni. Kooperacja odbywa się z niezależnymi pośrednikami, którymi mogą być: hurtownie krajowe, krajowi agenci, tzw. jednostki współpracujące, działające w imieniu agentów oraz przedsiębiorstwa handlu zagranicznego¹⁰⁶. Zgodzić należy się z M. Rozkwitalską, że eksport pośredni jest najczęściej podejmowany przez firmy mające małe doświadczenie w handlu zagranicznym¹⁰⁷.

103 Eksport pośredni występuje wtedy, gdy firma krajowa kooperuje z partnerem zagranicznym na terytorium kraju macierzystego za pośrednictwem krajowego kooperanta. Musi jednak dostosować produkty i usługi do wymagań partnera (odbiorcy) zagranicznego.

104 B. Pławgo, *Zachowania...*, s. 88.

105 Przebadali oni 321 firm ze średnim stażem rynkowym 3,4 roku. W firmach tych zrealizowano w badanym okresie 693 transakcje zagraniczne, z których 39% stanowił eksport, 30% inwestycje od podstaw, 28% udzielenie licencji, a 3% przejęcia innych przedsiębiorstw – S.A. Zahra, D.R. Ireland, M.A. Hitt, *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry. Technological Learning and Performance*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 1, s. 932–936.

106 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 112.

107 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 159.

Kolejną formą internacjonalizacji jest **eksport bezpośredni**. W tym przypadku organizacja podejmuje bezpośrednią kooperację z firmami zagranicznymi na terytorium własnego kraju lub kraju goszczącego. Nie korzysta z pomocy pośredników w obrocie towarowym. Przedsiębiorstwo powinno posiadać wiedzę z zakresu metod i technik handlu zagranicznego oraz warunków funkcjonowania na wybranym rynku zagranicznym. Porównując tę formę działalności z poprzednią, czyli z eksportem pośrednim, można zauważyć, że daje on możliwość kontrolowania transakcji i kierowania nimi, ale firmy zwykle mają wyższe nakłady inwestycyjne i związane z tym ryzyko¹⁰⁸. Początkowa faza eksportu bezpośredniego może być wspierana – w celu nawiązania kontaktów – przez własnego przedstawiciela za granicą, ale firma może też od razu utworzyć własny dział eksportowy. Dla swobodnego działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych ważny jest dostęp do sieci dystrybucji.

Kolejna prosta forma umiędzynarodowienia, jaką jest **import**, także może mieć charakter **pośredni i bezpośredni**. Jeżeli firma samodzielnie kupuje u zagranicznych kooperantów towary/podzespoły/części, wówczas jest to import bezpośredni. Jeśli czyni to przez krajowych pośredników, wtedy mamy do czynienia z importem pośrednim. W przypadku importu szczególny nacisk kładzie się na umiejętności negocjacyjne i spedycyjno-transakcyjne u pracowników i menedżerów. Pozostałe umiejętności i wiedza menedżerów powinny być analogiczne jak przy eksporcie towarów. Firmy prowadzą import z różnych powodów – głównym są zwykle tańsze i „lepsze” podzespoły, komponenty i części. Zestawienie zalet i wad handlu zagranicznego w formie eksportu i importu (pośredniego i bezpośredniego) zawarto w tabeli 8.

Tabela 8. Handel zagraniczny – zestawienie zalet i wad

Forma handlu	Zalety	Wady
Eksport pośredni	<ul style="list-style-type: none"> • Niewielkie zaangażowanie kapitałowe • Niewielkie ryzyko • Poszerzenie rynków zbytu i korzyści skali • Niskie zaangażowanie personalne • Elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty transportu i handlowe • Brak rozeznania rynków zagranicznych • Możliwe problemy z pośrednikiem handlowym i serwisem • Pośrednie ryzyko walutowe

108 J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 271–272.

Tabela 8. (cd.)

Eksport bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> • Poszerzenie rynków zbytu i korzyści skali • Uczenie się i zdobywanie doświadczenia na rynkach zagranicznych • Elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyższe koszty transportu i handlowe • Większe zaangażowanie kapitałowe niż w eksporcie pośrednim • Większe zaangażowanie personalne niż w eksporcie pośrednim • Wymaga umiejętnego zastosowania technik negocjacyjnych w handlu i kontaktach handlowych
Import pośredni	<ul style="list-style-type: none"> • Uczenie się i zdobywanie doświadczenia od krajowych pośredników • Możliwość skorzystania na kursie walutowym • Niskie ryzyko • Nie wymaga umiejętnego zastosowania technik negocjacyjnych w handlu i kontaktach handlowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwe ryzyko „kursowe” • Brak rozeznania rynków zagranicznych • Możliwe problemy z pośrednikiem handlowym i serwisem
Import bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do środków produkcji i produktów spoza kraju macierzystego • Zdobywanie doświadczenia na rynku zagranicznym • Możliwość skorzystania na kursie walutowym 	<ul style="list-style-type: none"> • Większe niż w imporcie pośrednim ryzyko • Wyższe niż w eksporcie pośrednim koszty transportu i handlowe • Możliwe ryzyko „kursowe” • Wymaga umiejętnego zastosowania technik negocjacyjnych w handlu i kontaktach handlowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 160.

Kolejnym sposobem internacjonalizacji jest **licencjonowanie**. Jest ono formą umowy kooperacji pozakapitałowej z partnerem zagranicznym. Polega na sprzedaży za granicę praw do częściowego lub pełnego korzystania z wynalazków, znaków towarowych, wzorów użytkowych albo objętego patentem *know-how*. Jest to forma, w której zagraniczny licencjobiorca nabywa prawo do wytwarzania produktów, a także ich sprzedawania na podstawie wiedzy uzyskanej od licencjodawcy. W umowie licencyjnej są zapisy dotyczące jakości produktów, ograniczeń dla licencjobiorcy z zakresu ulepszeń licencji i swobody sprzedaży¹⁰⁹. J. Rymarczyk jest zdania, że licencjonowanie podejmowane jest na przykład w sytuacji, gdy:

- prowadzenie eksportu lub importu jest z jakichś powodów utrudnione;
- rynek zagraniczny jest niewielki;

109 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 114–115.

- inwestycje zagraniczne wiążą się z dużym ryzykiem dla firmy;
- przedsiębiorstwo nie ma wystarczających zasobów;
- istniejące patenty są przestarzałe¹¹⁰.

Wytwarzane produkty powinny być sprzedawane w odpowiednio wysokiej jakości, dlatego forma ta wiąże się z wysokimi kosztami nadzoru licencjobiorcy. Ponadto licencjodawcy udzielający licencji do państw o niskim poziomie zabezpieczeń prawnych ryzykują, że ich własność intelektualna (patent) nie będzie odpowiednio chroniona¹¹¹. W. Grzegorzcyk zauważa, że istnieje też ryzyko konkurencji ze strony licencjobiorcy i możliwość sporów między stronami¹¹². Wady i zalety licencjonowania przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Licencjonowanie – zalety i wady

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Stosunkowo niewielkie koszty • Niskie ryzyko inwestycyjne – także w krajach o niestabilnej sytuacji politycznej i gospodarczej • Szybszy niż w innych formach zwrot poniesionych nakładów na B+R • Ominięcie barier celnych przy internacjonalizacji • Korzyści licencjodawcy z tytułu opłat licencyjnych i kreowania świadomości produktu i marki • Szybki dostęp do rynków zagranicznych • Upowszechnianie technologii • Licencjobiorca ma łatwiejszy dostęp do własności intelektualnej zagranicznego partnera niż w przypadku wytwarzania jej samemu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zależność obrotów na rynkach zagranicznych od wyników licencjobiorcy • Niska kontrola nad produktem • Duże ryzyko w krajach o niskiej ochronie praw intelektualnych i własnościowych • Ryzyko uzależnienia się licencjobiorcy od licencjodawcy • Istnienie sprzeczności interesów między licencjodawcą a licencjobiorcą • Możliwość niewłaściwego wykorzystania licencji przez licencjobiorcę, co może być powodem utraty reputacji przez licencjodawcę • Po wygaśnięciu licencji możliwość przekształcenia się partnera w konkurenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Mikołajczak, *Strategie wejścia na rynek zagraniczny – wady i zalety licencjonowania*, <http://www.entimo.pl/strategie-wejscia-na-rynek-zagraniczny-wady-i-zalety-licencjonowania/> (dostęp: 15.06.2016).

Kolejna forma – **franczyza** – stanowi pewnego rodzaju powiązania kooperacyjne i polega na zawarciu umowy, która określa sposób prowadzenia biznesu zgodnie z przyjętą strategią, metodami i procedurami francyzodawcy. Francyzobiorca płaci za możliwość korzystania ze znaku towarowego i modelu biznesowego i ma zapewnioną pomoc w obszarze marketingu, szkoleń i w utrzymaniu

110 J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy...*, s. 286.

111 W. Grzegorzcyk, *Marketing...*, s. 91–92.

112 Tamże, s. 84–85.

jakości¹¹³. W praktyce stosowane są dwie formy franczyzy: bezpośrednia lub subfranczyza. Umowa franczyzy bezpośredniej jest podpisywana na czas określony. Przychód franczyzodawcy stanowi tu jednorazowa opłata wstępna oraz przychody związane z regularnymi dostawami produktów. Subfranczyza natomiast jest to umowa, w której jedna strona nabywa uprawnienia do korzystania z przedmiotu umowy i jednocześnie pełni funkcję reprezentacyjną, pozwalającą na zawieranie kolejnych umów francyzowych. W taki sposób tworzy się sieć franczyzy jednej firmy. Zaletami tej formy funkcjonowania są niewielkie nakłady finansowe oraz znajomość danego rynku lokalnego. Największym zaś problemem w jej stosowaniu są trudności z doбором odpowiedniego partnera i zagwarantowanie jakości produktów, ale jednocześnie zapewnia ona szybki wzrost i rozwój¹¹⁴. Podstawowe wady i zalety franchisingu jako formy internacjonalizacji zawarto w tabeli 10.

Tabela 10. Franchising – zalety i wady

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Stosunkowo niewielkie koszty • Stosunkowo szybki dostęp do zagranicznych rynków • Lepsza kontrola (w porównaniu z licencją) • Możliwość ekspansji na odległe rynki zagraniczne • Korzyści dla franczyzodawcy z tytułu opłaty wstępnej i opłat przez franczyzobiorcę • Dostęp do sprawdzonego modelu prowadzenia biznesu dla franczyzobiorcy • Może być dobrą formą także dla małych i średnich firm 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty sprawowania kontroli nad systemem • Ryzyko niewłaściwego prowadzenia działalności przez franczyzobiorcę • Ryzyko utraty reputacji przez niewłaściwe prowadzenie działalności przez franczyzobiorcę • Po wygaśnięciu umowy możliwość przekształcenia się partnera w konkurenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Wach, *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Poli-Druk, Kraków 2005, s. 50.

W **kooperacji niekapitałowej** międzynarodowej występują też kontrakty menedżerskie, dotyczące projektów, których zadaniem jest usprawnienie i unowocześnienie działania firmy. Kontrakty menedżerskie wymagają wysokich kompetencji kierowniczych. Jest to forma umowy podpisywana zwykle przez firmy, które mają międzynarodowe doświadczenie i wysoko wykwalifikowaną kadrę menedżerską. Zakres działalności i wynagrodzenie są określone w umowie¹¹⁵. M. Gorynia podkreśla, że takie kontrakty zapewniają potrzebne surowce, tworzą

113 K. Obtój, A. Wąsowska, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 65.

114 W. Grzegorzczak, *Marketing...*, s. 92–93.

115 A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010, s. 46.

wsparcie dla prowadzonych inwestycji i zapewniają zbył dla produkowanych wyrobów¹¹⁶.

Kolejna forma internacjonalizacji to **kontrakty inwestycyjne** (tzw. pod klucz), które określają kompleksowe wykonanie inwestycji poza granicami kraju macierzystego. Realizacja kontraktu odbywa się przez dostarczanie przez zleceniobiorcę (którym jest na przykład generalny wykonawca lub konsorcjum) sprzętu, urządzeń, *know-how* i zasobów ludzkich. Odpowiedzialność za zrealizowanie kontraktu i udział w profitach zależą od liczby wykonawców i innych uregulowań zapisanych w umowie. Jest to forma dość ryzykowana i wymagająca od przedsiębiorstwa wysokich nakładów kapitałowych, jednakże – w przypadku powodzenia – przynosząca duże zyski. Kontrakt wymaga od obu stron dużych umiejętności negocjacyjnych. Przy finansowaniu inwestycji z wielu zróżnicowanych źródeł mogą też wystąpić trudności z koordynacją finansową. Poważnym utrudnieniem w stosowaniu tej formy internacjonalizacji mogą być również odmienne przepisy dotyczące norm technicznych i bezpieczeństwa w krajach, których zawierana umowa dotyczy. Stanowi to trudność już na poziomie koordynacji projektu. Natomiast na etapie koordynacji wykonawstwa podstawowa trudność może wynikać z odmienności norm i zwyczajów ludzi mieszkających w różnych krajach.

Międzynarodowe kontrakty na poddostawy to kolejna forma internacjonalizacji. Polega ona na zleceniu podwykonawcy z innego kraju produkcji części, elementów albo montażu produktów gotowych z wykonanych przez siebie części. Wytwory produkcji są sprzedawane przez firmę zlecającą. Taka forma wiąże się z trwałymi relacjami między stronami (firmą a podwykonawcą). W kontrakcie muszą zostać szczegółowo określone odpowiednie standardy produkcji. Produkcja zlecana jest zwykle podwykonawcy z kraju o niższych kosztach pracy. Międzynarodowe kontrakty na poddostawy pozwalają na ograniczenie kosztów i nakładów oraz na jednoczesne prowadzenie kontroli nad produktem i technologią¹¹⁷. Główne zalety i wady tych kontraktów zawarto w tabeli 11.

Joint venture (tworzenie wspólnych przedsięwzięć) jest przykładem popularnej metody kapitałowej ekspansji międzynarodowej. Forma ta polega na połączeniu zasobów dwóch niezależnych organizacji w celu utworzenia nowego przedsiębiorstwa. Strony wnoszą wkład w postaci środków pieniężnych i rzeczowych, a także *know-how* czy kontaktów z krajowymi i zagranicznymi handlowcami¹¹⁸.

116 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 122.

117 Tamże, s. 124–125.

118 D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012, s. 135.

Międzynarodowe wspólne przedsięwzięcia tworzą firmy zagraniczne z firmami mającymi siedzibę w państwie goszczącym. Jest to cecha charakterystyczna tej formy internacjonalizacji. Partnerzy dzielą się rolami, a czas trwania joint venture może być zróżnicowany (krótkoterminowy dla realizacji konkretnego projektu albo długoterminowy, trwający powyżej 10 lat¹¹⁹).

Tabela 11. Kontrakty na poddostawy – zalety i wady

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • Stosunkowo niewielkie koszty • Stosunkowo niewielkie ryzyko, niwelowane dodatkowo przez szczegółowe zapisy w umowach • Zdobywanie doświadczenia i wiedzy o rynkach zagranicznych • Wsparcie dla innych form internacjonalizacji • Wsparcie partnerów • Korzyści z tytułu dostępu do wiedzy zagranicznych menedżerów • Sukcesywne zacieśnianie więzi między firmą zarządzającą i zarządzaną 	<ul style="list-style-type: none"> • Umowy zawierane na czas określony, co nie sprzyja strategicznemu działaniu • Możliwość „przekształcenia się” partnera w konkurenta • Brak samodzielności decyzyjnej strategicznej i sprawowania pełnego zarządu • Ryzyko obniżki jakości usługi outsourcingowej • Koszty koordynacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 166–169; M. Gorynia (red.), *Strategie przedsiębiorstwa...*, s. 62–67.

Forma ta daje korzyści w postaci rozłożenia ryzyka, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, uzyskania efektu synergii oraz dostępu do zasobów technologicznych i ludzkich, osiągnięcia korzyści podatkowych, obejścia barier handlowych. M. Szałucka podkreśla, że poza korzyściami istnieją też zagrożenia wynikające na przykład z wyboru nieodpowiedniego partnera, pogorszenia się jego sytuacji finansowej, różnic przy tworzeniu strategii i podziale zysków, nieprawidłowego wykorzystania technologii przez partnera¹²⁰.

Istotą międzynarodowego **aliansu strategicznego**, jako kolejnej formy internacjonalizacji, jest współpraca przedsiębiorstw z różnych krajów¹²¹. Forma ta umożliwia korzystanie z zasobów wszystkich organizacji i opiera się na wewnętrznych porozumieniach, tworzących tzw. porozumienie aliansowe. Partnerzy realizują wspólne projekty, pozostając przedsiębiorstwami niezależnymi prawnie

119 R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2013, s. 215–216.

120 M. Szałucka, *Joint venture versus samodzielne prowadzenie działalności poza granicami kraju – doświadczenia polskich inwestorów bezpośrednich*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 326, s. 623.

121 B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych...*, s. 91–100.

i organizacyjnie. Głównym celem zawierania porozumień aliansowych jest osiągnięcie efektu synergii. Można to uzyskać na przykład przez podzielenie kosztów, skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek, wzajemne udostępnianie własnych rynków czy połączenie wiedzy i kapitału. Zagrożeniami mogą być niejasne lub nieuczciwe zamiary partnera albo niesprawiedliwy podział korzyści między partnerami i nierównomierne zaangażowanie kosztów współpracy. Autorka jest zdania, że ta forma w przyszłości może zyskiwać na znaczeniu dla wszystkich firm, bez względu na ich wielkość.

Najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji firmy są **bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)**. Firma prowadzi samodzielną działalność za granicą, tworząc tam własne filie lub oddziały. Oddział nie ma osobowości prawnej, więc przedsiębiorstwo macierzyste odpowiada za jego funkcjonowanie, a władze kraju goszczącego nie mają możliwości ingerowania w jego działalność, ponieważ oddział podlega przepisom kraju pochodzenia. Filia natomiast posiada osobowość prawną i podlega przepisom kraju goszczącego. Zwykle prowadzi ona działalność handlową, produkcyjną, wydobywczą albo montażową w krajach o niższych kosztach pracy lub o zliberalizowanych przepisach prawa. W literaturze przedmiotu można odnaleźć zróżnicowane typy filii. Z uwagi na zasięg działalności i stopień swobody M. Gorynia wyróżnia następujące filie:

- miniaturową replikę – jednostka produkcyjna wykorzystuje w całości lub w części wyroby wytwarzane przez przedsiębiorstwo macierzyste;
- satelitę handlowego – jego zadaniem jest sprzedaż produktów wytworzonych przez przedsiębiorstwo macierzyste;
- poddostawcę – produkuje on części lub produkty dla potrzeb rynków międzynarodowych;
- specjalistę – produkuje on specyficzny i wąski asortyment sprzedawany na rynku globalnym¹²².

Najczęściej oddział lub filia tworzone są w celu pośredniczenia w sprzedaży lub jako kanał dystrybucji¹²³. Istnieje wiele zalet i wad utworzenia oddziału lub filii poza granicami kraju macierzystego. Ich zestawienie przedstawiono w tabeli 12.

Wybór formy organizacyjno-prawnej w działalności międzynarodowej jest uzależniony od stosowanej przez właścicieli strategii. Jest on determinowany różnymi czynnikami: wielkością organizacji, specyfiką produkcji, doświadczeniem w działalności zagranicznej, znajomością języka, znajomością przepisów prawa kraju goszczącego, ale też różnymi okazjami. A. Wąsowska większość wyżej wymienionych form zalicza do niekapitałowych, wymagających – w porównaniu z formami

122 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 131–132.

123 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 193.

kapitałowymi i bezpośrednimi – niewielkiej aktywności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych¹²⁴. E. Dülfer, z uwagi na obecność przedsiębiorstw za granicą, podzielił je na dwie grupy:

- takie, które nie wymagają obecności za granicą w sposób zorganizowany i ciągły, na przykład: eksport, import, barter, franchising, leasing;
- takie, które wymagają stałej i ciągłej obecności za granicą, na przykład: oddział/filia handlowa/montażowa/produkcyjna, kontrakt menedżerski, budowa „pod klucz”¹²⁵.

Tabela 12. Zalety i wady utworzenia oddziałów i filii

Forma	Zalety	Wady
Oddział	<ul style="list-style-type: none"> • Najwyższy poziom sprawowania kontroli nad operacjami zagranicznymi • Zależność od strategii funkcjonowania całej organizacji • Integracja działań oddziałów z centralą • Podleganie przepisom kraju pochodzenia • Kompleksowa ochrona inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieprzychylny stosunek władz kraju goszczącego • Konieczność funkcjonowania na pograniczu różnych kultur • Niska skuteczność oddziału
Filia	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom kontroli nad operacjami zagranicznymi • Skłonność władz miejscowych do współpracy • Łatwość dostępu do zasobów lokalnych • Uniknięcie barier celnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponoszenie wysokiego ryzyka inwestycyjnego • Wysokie nakłady kapitałowe na utworzenie filii • Wrogie nastawienie ludności niektórych krajów

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 166–169; M. Gorynia (red.), *Strategie przedsiębiorstwa...*, s. 75.

Podział taki jest zasadny, nie każda bowiem forma internacjonalizacji w jednokowy sposób absorbuje przedsiębiorstwo i wymaga bezpośrednich kontaktów kooperacyjnych. To kryterium jest podstawą innej klasyfikacji, zaproponowanej przez G. Stahra i J. Rymarczyka. Podział ten uwarunkowany jest intensywnością zaangażowania przedsiębiorstw poza granicami kraju macierzystego w powiązaniu z zakresem kontroli¹²⁶. Formy wynikające z tego podziału przedstawiono w tabeli 13.

124 A. Wąsowska, *Formy umiędzynarodowienia działalności*, [w:] K. Obtój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 63.

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

126 Zob. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 156; G. Stahr, *Internationales Marketing*, Ludwigshafen, Hans Christian Weis, Kiehl 1991, s. 55.

Tabela 13. Formy internacjonalizacji działalności z uwagi na intensywność zaangażowania firmy za granicą i zakres kontroli

Wysokie zaangażowanie kapitału, duże zaangażowanie firmy i niewielki zakres kontroli	Wysokie zaangażowanie kapitału, duże zaangażowanie firmy i duży zakres kontroli
<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnictwo kapitałowe mniejszościowe • Joint venture • Uczestnictwo w projekcie • Porozumienie o kooperacji • Produkcja na zlecenie 	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo produkcyjne całkowicie zintegrowane • Przedsiębiorstwo produkcyjne • Przedsiębiorstwo montażowe • Spółka handlowa • Filia handlowa
Niewielkie zaangażowanie kapitału, małe zaangażowanie firmy i niewielki zakres kontroli	Niewielkie zaangażowanie kapitału, małe zaangażowanie firmy i duży zakres kontroli
<ul style="list-style-type: none"> • Transfer licencji, transfer technologii, franchising • Kooperacja przy przekazywaniu zleceń przez odbiorców zagranicznych • Formy eksportu pośredniego (eksportowy dom handlowy, komisant, makler) • Importer (dystrybutor, zagraniczny producent, itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksport bezpośredni • Techniczne układy kooperacyjne • Kontrakt menedżerski

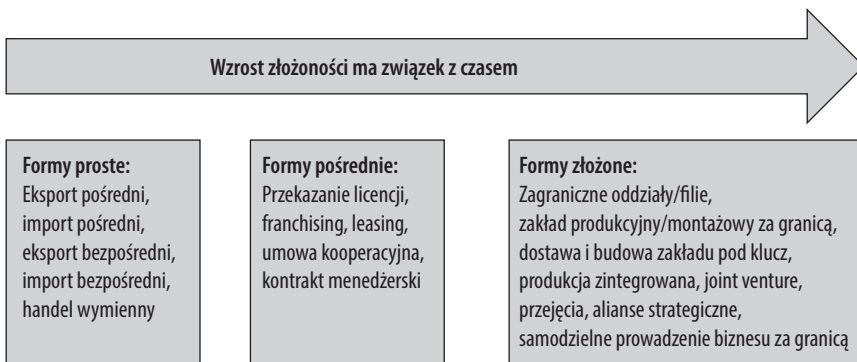
Źródło: opracowanie na podstawie G. Stahr, *Internationales Marketing*, s. 55; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 156.

Dokonując reasumpcji wynikającej z analizy literatury przedmiotu, należy podkreślić, że przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji tworzą różne formy kooperacji i współdziałania. Występują też pod zróżnicowanymi formami prawnymi i organizacyjnymi. Autorka podkreśla, że odmiennosc tych form daje firmom zróżnicowaną odpowiedzialność i różne zakresy swobody działania oraz kontroli¹²⁷. Przedsiębiorstwa mogą koncentrować się na jednym lub na kilku rynkach zagranicznych; mogą swoimi produktami bądź usługami zaopatrywać wybrane rynki albo cały świat. W literaturze przedmiotu można odnaleźć też związek skłonności firmy do internacjonalizacji jej działalności przez eksport z jej wielkością: skłonność ta wzrasta wraz z wielkością firmy¹²⁸. Z tym sformułowaniem można się zgodzić tylko w jednym aspekcie: duże firmy częściej niż małe stosują eksport bezpośredni niż pośredni. Pośrednia forma eksportu jest charakterystyczna przede wszystkim dla przedsiębiorstw małych. Ponadto większe firmy, posiadające unikalne technologie i zdecydowanie większe zasoby, są skłonne w większym stopniu tworzyć oddziały i filie poza granicami kraju, zawierać kontrakty albo alianse strategiczne. Koszty zawierania transakcji są w praktyce jednym z ważniejszych kryteriów wyboru form internacjonalizacji, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw

127 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 66.

128 M. Porter, *The Competitive Advantage of Nation*, Free Press, New York 1998, s. 545–546.

mniejszych. Słusznie zauważa F.R. Root, że w trakcie rozwoju międzynarodowej działalności korporacje dokonują zmian form zaangażowania na obcych rynkach, stopniowo angażując się w formy umożliwiające większą kontrolę nad operacjami zagranicznymi i uzyskanie większych korzyści¹²⁹. J.L. Calof i P.W. Beamish natomiast kwestionują sekwencyjność form w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw – według nich część korporacji i mniejszych firm od samego początku tworzy filie lub oddziały na zagranicznych rynkach¹³⁰. Zdaniem autorki należy przyznać rację temu podejściu, praktyka gospodarcza pokazuje bowiem, że coraz częściej firmy internacjonalizują się w sposób odmienny od sekwencyjnego, korzystając z różnego rodzaju okazji. Często są też „urodzone jako globalne”. Nie bez znaczenia pozostaje też rodzaj produktu/usługi i rozmiar organizacji.



Rysunek 9. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw – zestawienie

Źródło: opracowanie własne.

Nie sposób też zapominać o modyfikacji form internacjonalizacji i związku przepisów prawa kraju goszczącego z rodzajami form i ich ewolucją. Z tego względu w praktyce gospodarczej występują na przykład bezpośrednio inwestycje zagraniczne podlegające przepisom prawa kraju goszczącego, z zagraniczną kadrą pracowników (w 90%), zagraniczną nazwą, ale polskim kapitałem¹³¹. Warto w tym miejscu zastanowić się nad wartością kapitałową takiej zagranicznej inwestycji. Najczęściej stosowaną przez polskie przedsiębiorstwa metodą oceny efektywności inwestycji zagranicznych jest metoda wartości bieżącej netto, ale firma w związku z inwestycjami kapitałowymi i interesami udziałowców musi

129 F.R. Root, *Entry Strategies for International Market*, Lexington Books – Maxwell Macmillan International, New York 1994, s. 35.

130 J.L. Calof, P.W. Beamish, *Adapting to Foreign Markets...*, s. 117.

131 Na przykład firma Agat SA z siedzibą w Koluśkach.

zastosować tzw. regułę decyzyjną, która pozwala racjonalnie wybrać najlepsze propozycje. Taką klasyczną regułą jest wartość zaktualizowana netto¹³².

Praktyka gospodarcza wyprzedza często rozwiązania prawne kraju macierzystego i goszczącego, z tego względu ważne jest doświadczenie i przedsiębiorczość właścicieli firm i jej kierownictwa.

Rekapitułując, w trakcie rozwoju międzynarodowej działalności zwiększa się kontrola nad zagranicznymi operacjami, a formy internacjonalizacji przedsiębiorstw stają się zwykle coraz bardziej złożone. Formy internacjonalizacji można, z uwagi na ich złożoność, przedstawić za pomocą trzech grup: proste, pośrednie i złożone (rysunek 9).

Wybór formy internacjonalizacji jest podyktowany często także uwarunkowaniami innymi niż wielkość firmy. Można do nich zaliczyć sytuację polityczną, ekonomiczną i prawną na rynku macierzystym i na rynku kraju, na który firma zamierza wejść. Mogą to też być różnego rodzaju okazje, znajomości itp. Wszystko to w sposób bezpośredni wpływa na wybór modelu procesu internacjonalizacji. W tym przypadku forma procesu internacjonalizacji ma charakter pierwotny, model procesu internacjonalizacji wynika bowiem z istniejących uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach kraju macierzystego i goszczącego, z istniejących motywów i barier oraz przyjętych przez przedsiębiorstwo strategii internacjonalizacji. Uwzględnia wpływ praktycznie wszystkich czynników determinujących sposób wychodzenia na rynki zagraniczne i prowadzenia tam działalności.

2.6. Modele internacjonalizacji

Wybór modelu (drogi, sposobu) procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest uzależniony od wielu czynników: rodzaju działalności, wielkości firmy, charakteru otoczenia krajowego i międzynarodowego, kondycji ekonomicznej poszczególnych krajów (kryzysy, koniunktura, bezrobocie, inflacja, PKB *per capita* itp.), polityki rządów państw, specyfiki danego kraju (jego historii, postawy właścicieli, ich przedsiębiorczość), komunikacji i infrastruktury drogowej itd. Wybór drogi internacjonalizacji firmy ma wymiar strategiczny. Autorka zgadza się z poglądem, że szanse i zagrożenia na tej drodze należy rozpatrywać z perspektywy branży, uwzględniając specyfikę sektora i jego globalizujący się potencjał¹³³.

132 Zob. A. Kałowski, J. Wysocki, *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

133 I. Posadzińska, *Determinanty...*, s. 23.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Spośród nich najczęściej prezentowane są: model szwedzki (uppsalski), model oparty na innowacjach, model amerykański, model fiński, tzw. model *born globals*, model sieciowy, model polski, model niekonwencjonalny¹³⁴. Wymienione modele można uszeregować według ich etapowości, innowacyjności, skłonności do budowania sieci, ilości posiadanych zasobów czy skłonności do podejmowania ryzyka. Na proces internacjonalizacji wpływa wiele czynników, dlatego stworzenie jednego modelu jest trudne i mało przydatne. Można jednak próbować stworzyć model dominujący w danej gospodarce i dla wybranej grupy firm (np. dużych firm z branży IT). Każdy z wymienionych poniżej modeli wniósł wiele przydatnych wytycznych i wart jest przybliżenia. Uporządkowanie poszczególnych typów modeli i ich ogólną charakterystykę zawarto w tabeli 14.

Tabela 14. Modele procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw

Grupa modeli	Nazwa modelu	Ogólna charakterystyka
Tradycyjne modele etapowe i podobne do etapowych	<ul style="list-style-type: none"> • Szwedzki (uppsalski) • Oparty na innowacjach • P. Lekvall i C. Wahlbina • Ch.M. Kortha • J. Cieślaka • T.R. Rao i G.M. Naidu • R. Luostarinen i H. Hellmana (fiński, holistyczny) • D. Cricka • L.C. Leonidou i C.S. Katsikeasa 	<p>Nie wyjaśniają przyczyn i warunków internacjonalizacji. Zwykle powolne, rozłożone w czasie, niewielkie ryzyko, ale też niewielkie korzyści skali. Raczej dla firm z sektora średnich i małych. Dają możliwość dobrego poznania rynku.</p> <p>W przypadku modelu opartego na innowacjach to przydatność innowacji decyduje o kierunku ekspansji. Może być etapowy, ale nie musi. Uzależniony od wielu zmiennych. Niezależny od wielkości firmy. Sprzyja internacjonalizacji przez uczenie się.</p>
Pośrednie modele	<ul style="list-style-type: none"> • Oparte na zasobach • Cyklu życia organizacji • J. Wiklunda • K. Przybylskiej • P. Ahokangasa 	<p>Opisują wzrost i czynniki wzrostu firmy. Motywacja ma kluczowe znaczenie w wykorzystaniu szans i mocnych stron. W sytuacji posiadania cennych zasobów, w okresie wzrostu i dojrzałości organizacji. Duża ranga wiedzy jako zasobu. Opisują stan przygotowania gospodarek i potencjał organizacji. Sprzyjają kooperacji przedsiębiorstw. Duże korzyści skali, niewielkie ryzyko. Dla firm średnich i dużych.</p>

134 Zob. M. Gorynia, J. Rymarczyk, R. Orczykowska, M. Rozkwitalska, Z. Wysokińska, J. Witkowska, B. Glinkowska, B. Kaczmarek i in.

Grupa modeli	Nazwa modelu	Ogólna charakterystyka
Współczesne modele	<ul style="list-style-type: none"> • Modele sieciowe: oparte na sieciach współpracy (J. Witkowska, Z. Wysokińska) • <i>Born global</i>: oparty na wiedzy; wykorzystujący nowoczesną wiedzę w tradycyjnych dziedzinach 	Przesłanką do tworzenia sieci jest często niedobór zasobów. Duże znaczenie współpracy poziomej, współdziałania i powiązań kooperacyjnych z wieloma podmiotami. Pojedyncza firma jest zaledwie elementem całego systemu. Strategiczny charakter sieci, współzależność firm. Duże korzyści skali, duże ryzyko. Charakterystyczny dla dużych firm.
Niekonwencjonalne modele		Częste omijanie lub przeskakiwanie etapów. Menedżer ma cechy lidera. Dla firm z sektora MSP i dużych.
Model polski		Charakterystyczny dla gospodarki transformowanej. Ogólny charakter internacjonalizacji ciągły i kumulatywny. Możliwość bezpośredniej internacjonalizacji. Dla firm z sektora MSP i dużych.

Źródło: opracowanie własne.

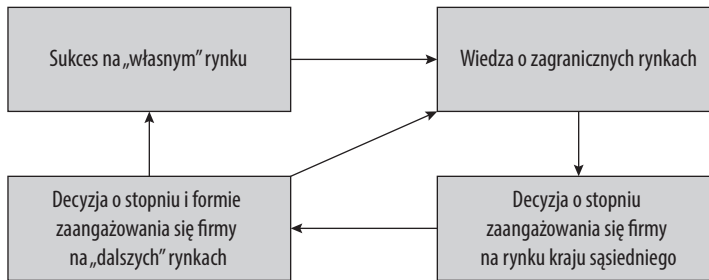
W tabeli 14 zestawiono najczęściej prezentowane w literaturze przedmiotu modele internacjonalizacji, jednak nie wyczerpuje to wszystkich opracowanych dotąd modeli. W ostatniej kolumnie zawarto jedynie najbardziej charakterystyczne cechy poszczególnych modeli, a także główne wady i zalety. Bardziej szczegółowa ich charakterystyka znajduje się w kolejnych podrozdziałach.

2.6.1. Modele etapowe

Model szwedzki (sekwencyjny, uppsalski, U-Model) opracowany został w ujęciu statycznym przez J. Johansona, F. Wiedersheima-Paula, a następnie uzupełniony o ujęcie dynamiczne przez J. Johansona i J.-E. Vahlne – pracowników uniwersytetu w Uppsali¹³⁵. Jest zaliczany do etapowych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw. Bazą do jego stworzenia była obserwacja przeprowadzona wśród wielu firm szwedzkich oraz pochodzących z innych krajów, w których rynek był stosunkowo niewielki i raczej nierokujący możliwości osiągnięcia dużych korzyści skali. Istotą tego modelu jest jego etapowość, związana z powolnym wchodzeniem na rynki zagraniczne: z etapu niższego na wyższy. Autorzy zauważyli,

¹³⁵ Zob. J. Johanson, P.F. Wiedersheim, *The Internalization 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...*

że brak wiedzy o danym zagranicznym rynku był poważną przeszkodą w rozwijaniu operacji międzynarodowych. Firmy najpierw odnosiły sukces na rynku macierzystym, a dopiero potem podejmowały decyzję o ekspansji zagranicznej na rynek położony blisko kraju macierzystego. Następnie, po zdobyciu określonej wiedzy o danym rynku zagranicznym, a także niezbędnego doświadczenia, kontynuowały ekspansję do państw zlokalizowanych dalej od rynku macierzystego. Twórcy tego modelu są zdania, że firmy rozpoczynają internacjonalizację od eksportu prowadzonego w sposób nieregularny, a po pewnym czasie przeprowadzają działania wymagające większego zaangażowania na obcych rynkach¹³⁶. Firma stopniowo adaptuje się na obcym rynku, dzięki czemu unika dużego ryzyka związanego z niezajomością specyfiki danego rynku, wynikającego z „szybkiego” wejścia na ten niego. Na rysunku 10 przedstawiony został mechanizm internacjonalizacji firmy w modelu uppsalskim.



Rysunek 10. Mechanizm internacjonalizacji firmy w modelu uppsalskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm...*, s. 47.

Pokazana na rysunku 10 sekwencyjność polega na stopniowym rozszerzeniu działalności firmy poza granice kraju macierzystego w wyniku sukcesywnego zdobywania wiedzy o rynkach zagranicznych. Podkreślenia wymaga fakt, że w tym modelu warunkiem internacjonalizacji jest osiągnięcie przez firmę sukcesu na własnym rynku.

W modelu szwedzkim można wyróżnić następujące etapy:

- nieregularny eksport – firma nie angażuje własnych zasobów poza granicami i nie zdobywa informacji o danym rynku zagranicznym;
- eksport za pośrednictwem niezależnych agentów (pośredników) – firma w niewielkim stopniu angażuje się w zbieranie informacji dotyczących sprzedaży w innym kraju;

¹³⁶ J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm...*, s. 63–64.

- utworzenie oddziału handlowego – firma angażuje potrzebne zasoby w celu utworzenia filii i zbiera informacje o klientach i ich potrzebach;
- utworzenie oddziału produkcyjnego – firma tworzy filię produkcyjną poza granicami kraju, angażuje duże zasoby i posiada dużo informacji o wybranym rynku zagranicznym¹³⁷.

Firma może, w sprzyjających warunkach, tworzyć poza granicami kraju własne przedstawicielstwa, punkty serwisowe, budować własną sieć dystrybucyjną, własne oddziały lub filie produkcyjne. Drogę tę przedsiębiorstwo może skrócić i – zamiast tworzenia przedstawicielstw zagranicznych – sprzedać licencję¹³⁸, jednak M. Forsgren zauważa, że niewielka zdolność uczenia się firmy i mała wiedza na temat rynków zagranicznych to duże słabości modelu sekwencyjnego¹³⁹. Wraz ze zwiększaniem się popytu firma może decydować się na otwarcie własnej jednostki marketingowej za granicą albo uruchomić tam własną produkcję. P. Pietrasieński jest zdania, że eksport jest najmniej ryzykowną i „szybko odwracalną formą” internacjonalizacji i to właśnie od niego firma zazwyczaj rozpoczyna swoją obecność za granicą¹⁴⁰. Autorka zgada się z tym poglądem.

Przypadki szwedzkich firm pokazały, że proces internacjonalizacji kończył się zwykle na jednym etapie wejścia na rynek zagraniczny, a podejmowanymi decyzjami rządził często przypadek albo osobiste znajomości i kontakty właścicieli i kierownictwa firm¹⁴¹. Autorzy modelu szwedzkiego mieli świadomość, że przedsiębiorstwa nie zawsze będą przechodziły przez wszystkie etapy w sposób sekwencyjny i uporządkowany. Analizując literaturę związaną z badaniami nad internacjonalizacją przedsiębiorstw, etapowość i sekwencyjność form wejścia na zagraniczne rynki budzi czasem kontrowersje. Coraz częściej znajdujemy współczesne podejścia, poparte licznymi badaniami, że firmy internacjonalizują się w sposób odmienny od etapowego. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że twórcy modelu szwedzkiego badali niewielkie firmy o pewnej specyfice, wynikającej chociażby ze stanu gospodarki czy kultury organizacyjnej oraz doświadczeń narodowych. Autorka tego opracowania jest przekonana o różnicowaniu

137 R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja...*, s. 82–83.

138 J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 8–9.

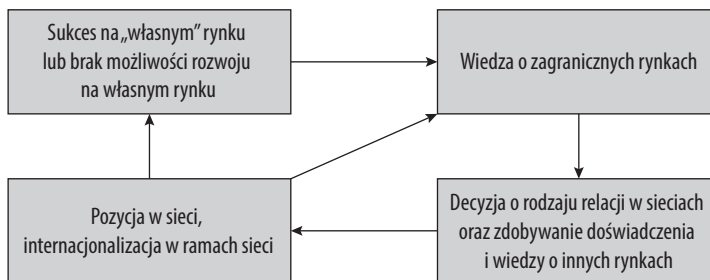
139 M. Forsgren, *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11, no. 3, s. 258.

140 P. Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 18.

141 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 2003, s. 5–15; J. Johanson, P.F. Wiedersheim, *The Internalization...*

modeli i form internacjonalizacji, jednakże podkreśla fakt, że w chwili i warunkach tworzenia tego modelu sekwencyjność mogła być dominującym modelem internacjonalizacji firm szwedzkich, choć pewnie znacznie upraszczającym warunki ich funkcjonowania. Także K. Przybylska jest zdania, że „wpływ zjawisk wynikających z globalizacji zmienia międzynarodową ścieżkę rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie tych mniejszych”¹⁴². Wydaje się, że podstawową słabością modelu szwedzkiego jest to, że nie wyjaśnia on przyczyn ani warunków procesu internacjonalizacji, nie określa też czynników, dzięki którym przedsiębiorstwo może się wycofać z ekspansji. Zakłada więc jedynie przyrostowy charakter tego procesu.

Globalizacja i liberalizacja rynków spowodowały, że etapowy model stracił na swej aktualności. Było to powodem aktualizacji tego modelu przez jego twórców w 2006¹⁴³ i 2009¹⁴⁴ roku. Opublikowali oni artykuł, w którym podkreślili, że mimo znacznego postępu wynikającego z globalizacji rynków nadal istnieje sytuacja, w której etapowe wchodzenie firm na rynki zagraniczne jest aktualne, chociaż obok rozwijają się ujęcia sieciowe i warto te podejścia z sobą godzić¹⁴⁵. Modernizacja tego podejścia polega na tym, że firmy przez uczestniczenie w sieciach współpracy zdobywają wiedzę na temat rynków zagranicznych i szybszy do nich dostęp. Mechanizm internacjonalizacji firmy w sytuacji modyfikacji pierwotnego modelu uppsalskiego z 1977 roku przedstawiono na rysunku 11.



Rysunek 11. Zmodyfikowany mechanizm internacjonalizacji firmy w modelu uppsalskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited...*, s. 1419–1430.

142 K. Przybylska, *Born Global...*, s. 29.

143 Zob. J. Johanson, L.G. Mattsson, *Discovering Market Networks*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 43, issue 3–4.

144 Zob. J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, issue 9.

145 J. Johanson, J.-E. Vahlne, *Business Relationship Learning of Commitment in the Internationalization Process*, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, vol. 1, s. 84.

Analizując kierunek strzałek pokazanych na rysunku 11, można wyciągnąć wniosek, że istnieje możliwość szybkiego uczenia się przez uczestnictwo w sieci, a to sprzyja omijaniu niektórych etapów, a także dalszemu rozwojowi firmy na rynkach zagranicznych.

Pośród modeli etapowych można też odnaleźć **model oparty na innowacjach** (*innovation-related model*)¹⁴⁶. Jest on typowy dla przedsiębiorstw z sektora małych i średnich firm¹⁴⁷. W literaturze przedmiotu spotyka się dwojakie rozumienie tego modelu: internacjonalizację jako innowację¹⁴⁸ oraz innowacje jako impuls do internacjonalizacji¹⁴⁹. Firma rozpoczyna poszukiwanie możliwości funkcjonowania poza granicami swojego kraju, gdy rynek, na którym aktualnie działa, nie może zapewnić jej już rozwoju. Mimo zaliczenia do kategorii modeli etapowych, często pomijana jest tu etapowość, a wyjście poza granice własnego kraju i czas tego „wyjścia” są determinowane przydatnością innowacji, jej rodzajem i charakterem. Firma nie musi mieć w tym przypadku ugruntowanej, silnej pozycji na rynku krajowym, może się też zdarzyć, że opracowana przez nią innowacja będzie bardziej potrzebna na rynku obcym niż na krajowym. Taki model jest wypadkową wielu zmiennych, na przykład uwarunkowań prawnych, mody, zapotrzebowania na nowości, sytuacji ekonomicznej firmy i kraju macierzystego, warunków prawnych ochrony innowacji itp. Mimo wielu zmiennych model ten jest często zaliczany do etapowych, ponieważ rozwój eksportu jest tu swoistą sekwencją, będącą wynikiem procesu uczenia się. Z tej perspektywy stopniowy proces uczenia się uwzględnia następujące po sobie etapy: wiedza, perswazja, decyzja, implementacja, potwierdzenie¹⁵⁰. Pośród najbardziej znanych modeli opartych na innowacjach wymienia się: model według W.J. Bilkeya i G. Tesara (1977), model według T.S. Cavusgila (1980), model według S. D. Reida (1981) i model według M.R. Czinkoty (1982).

W.J. Bilkey i G. Tesar stworzyli innowacyjny model internacjonalizacji po przebadaniu kilkuset małych i średnich firm z Wisconsin. Według nich internacjonalizacja

146 Inaczej też określane jako model związany z innowacją; zob. J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 60, cyt. za: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 11–12.

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

148 Zob. O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies” 1993, vol. 24, issue 2.

149 Zob. R. Reid, *The Decision-maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies” 1983, no. 2, s. 12; N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, s. 42–43; autorka przyjmuje rozumienie modelu opartego na innowacjach jako impulsu do internacjonalizacji.

150 Zob. E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th Edition, The Free Press, New York 2003.

firm przebiega etapowo, a kolejne etapy są w dużej mierze zależne od elastyczności i aktywności kierownictwa tych firm, a praktycznie niezależne od wielkości firmy. Etapy wiążą się też ze stopniowym przechodzeniem od krajów o bardzo podobnych zachowaniach i kulturze do coraz bardziej zróżnicowanych pod tym względem¹⁵¹. Model ten często zwany jest behawioralnym.

T.S. Cavusgil w modelu opartym na innowacjach wyróżnił pięć etapów działalności firmy: brak zainteresowania ekspansją, pojawiające się zainteresowanie eksportem, „eksportowe eksperymentowanie”, aktywność eksportowa, trwałe eksportowe zaangażowanie¹⁵². Etapy te, a w zasadzie ich istotę, wyjaśniają M. Gorynia i M. Jankowska, według których eksport ma charakter pośredni i służy maksymalizacji zysków w krótkim czasie i nie jest związany z długofalową strategią firmy. Jeżeli firma widzi wymierne korzyści, zwiększa wówczas intensywność eksportową i zasięg geograficzny¹⁵³, co zdaniem autorki jest zasadą działania większości firm prowadzących eksport.

Według S. D. Reida model oparty na innowacjach składa się z pięciu etapów: świadomości wagi eksportu, potrzeby eksportowania, eksportu jako eksperymentu, oceny działań eksportowych, akceptacji lub odrzucenia eksportu. Elementem innowacyjności tego modelu jest wiedza i zdolność uczenia się kierownictwa firmy. Jest to stosunkowo „mało ryzykowny” model, którego istotą jest dokonanie „bezpiecznej” próby eksportu¹⁵⁴. Stopień i proces internacjonalizacji dużych firm są często zdeterminowane ich strukturą organizacyjną, a mniejszych firm elastycznością i wiedzą kierownictwa¹⁵⁵.

Innowacyjny model według M.R. Czinkoty zakłada, podobnie jak w poprzednich przypadkach, że internacjonalizacja jest innowacją i składa się z sześciu etapów, spośród których dwa pierwsze odnoszą się do braku lub małego zainteresowania kierownictwa eksportem, dwa kolejne etapy to „eksperymentowanie z eksportem”, a dwa ostatnie to zaangażowanie w eksport (podobnie jak w „behawioralnym” modelu W.J. Bilkeya i G. Tesara)¹⁵⁶.

Zauważyć należy, że wiedza kierownictwa i zdolność uczenia się to elementy pojawiające się w każdym z przytoczonych dotąd modeli. Bazują one tylko na jednej formie internacjonalizacji, jaką jest eksport. Zasadniczo są do siebie podobne, a ich

151 W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behavior...*

152 Zob. T.S. Cavusgil, *The Internationalization Process...*

153 M. Gorynia, M. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 15.

154 W ten sposób działa wiele współczesnych polskich i ukraińskich firm, o czym autorka pisze w części dotyczącej badań.

155 Zob. S. D. Reid, *The Decision-Maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies” 1981, vol. 12, issue 2.

156 Zob. M.R. Czinkota, *Export Development Strategies...*

zróznicowanie wyraża się przede wszystkim „dojrzałością internacjonalizacyjną”¹⁵⁷ kierownictwa firm i liczbą etapów.

T. Gołębiowski zauważa, że innowacje sprzyjają internacjonalizacji firm, a proces internacjonalizacji utrzymaniu ich sprawności innowacyjnej¹⁵⁸, z czym należy się zgodzić. Podstawą sukcesu firm internacjonalizujących się przez innowacje są: możliwość dopływu informacji na temat postępu techniczno-technologicznego, kierunków prac badawczo-rozwojowych w kraju i na świecie, a także możliwość wykorzystania własnego zaplecza B+R zorganizowanego za granicą¹⁵⁹.

Rola uczenia się i wiedzy jest w tym przypadku nadzwyczaj istotna. Odpowiedzią na te czynniki jest model oparty na innowacjach autorstwa R. Wickramasekera i M. Spowarta, którzy – mając przemyślenia z poprzednich modeli i opierając się na eksporcie jako dominującej formie procesu internacjonalizacji (głównie mniejszych firm) – uważają, że eksport i jego rozwój stanowią o dojrzałości firmy działającej na rynkach zagranicznych. Badacze zrobili też pewne odstępstwo od ścisłej, sekwencyjnej etapowości, podkreślając, że niektóre etapy mogą być „przeskakiwane”, co wiąże się z dojrzałością i elastycznością kierownictwa firmy, a także z różnymi uwarunkowaniami rynkowymi¹⁶⁰. Trudno odmówić racji temu podejściu, nadarzające się okazje rynkowe sprzyjają bowiem często omijaniu niektórych etapów i przechodzeniu na wyższe i bardziej złożone formy współpracy związane z zagraniczną ekspansją.

Poza przedstawionymi najczęściej przytaczanymi w literaturze przedmiotu etapowymi modelami: szwedzkim i opartym na innowacjach (i ich modyfikacjach), odnaleźć także można mniej znane modele etapowe. Ich chronologiczne zestawienie przedstawiono w tabeli 15.

Spośród przedstawionych w tabeli 15 modeli etapowych warto poświęcić więcej uwagi modelowi R. Luostarinen i H. Hellmana, znanego jako **fiński (holistyczny)**¹⁶¹. Jest on konsekwencją analizy sektora małych firm na rynku fińskim, po tym, jak model szwedzki spotkał się z krytyką. Model ten pozwala na większą swobodę

157 Dojrzałość internacjonalizacyjna jest tu rozumiana jako powolne, ale dogłębne poznawanie i rozumienie procesów oraz umacnianie się w nich, a nie wchodzenie w kolejne, bardziej złożone etapy.

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

159 Tamże, s. 85.

160 R. Wickramaseker, M. Spowart, *Explaining International New Venture Internationalisation: An Innovation Adoption Model*, International Business Academy (ANZIBA), St. Lucia, Brisbane, Queensland, 16–18 April 2009, <http://eprints.qut.edu.au/> (dostęp: 18.07.2015).

161 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.

interpretacji sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw (na przykład w przypadku przedsiębiorstwa świadczącego zróżnicowane usługi eksport nie wchodzi w rachubę¹⁶², natomiast zasadna wydaje się chociażby budowa sieci franchisingowej¹⁶³). Model ten składa się z następujących etapów: działalności na rynku krajowym, internacjonalizacji wewnętrznej, internacjonalizacji zewnętrznej, kooperacji. Etap pierwszy oznacza brak aktywności firmy na rynku zagranicznym. Etap drugi to import surowców i materiałów, etap trzeci to przede wszystkim eksport, kooperacja, utworzenie filii zagranicznej lub umowy licencyjne, a czwarty jest najdalej posuniętym zaangażowaniem w działalność międzynarodową i wiąże się z sieciowymi powiązaniem kooperacyjnymi o charakterze pionowym i poziomym.

Tabela 15. Wybrane modele etapowe

Autor	Model	Charakterystyka
P. Lekvall i C. Wahlbin (1973)	Pięcioletni etapowy model	Rozpoczyna się od etapu ignorowania możliwości internacjonalizacji, a kończy na etapie adaptacji firmy do zagranicznego otoczenia i zagranicznych operacji. ^a
Ch.M. Korth (1985)	Czteroletni etapowy model	Rozpoczyna się od pasywnej formy handlu zagranicznego, czyli od importu, a kończy na zmianie orientacji firmy z krajowej na globalną. ^b
J. Cieślak (1987)	Trzyetapowy model	Rozpoczyna się od wymiany handlowej typu eksport-import, a kończy na etapie ponadnarodowym, działającym na rynku światowym. ^c
T.R. Rao i G.M. Naidu (1992)	Czteroletni etapowy model	Rozpoczyna się od braku zainteresowania obecnością na rynku zagranicznym, a kończy na regularnej formie eksportu. ^d
R. Luostarinen i H. Hellman (1994)	Czteroletni etapowy model	Charakterystyczny dla małych rodzinnych firm, rozpoczyna się od działalności na rynku krajowym, a kończy na kooperacyjnych trwałych powiązaniach pionowych i poziomych z firmami zagranicznymi. ^e
D. Crick (1995)	Trzyetapowy model	Rozpoczyna się od sytuacji, w której firma nie jest eksporterem, a kończy na etapie, w którym firma jest aktywnym i dojrzałym eksporterem. ^f
L.C. Leonidou i C.S. Katsikeas (1996)	Trzyetapowy model	Rozpoczyna się od etapu przemyśleń na temat eksportu, a kończy na etapie dojrzałości w myśleniu i działaniu, w którym dopuszcza się możliwość przejścia na wyższe formy internacjonalizacji (wyższe niż eksport). ^g

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

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

Autor	Model	Charakterystyka
Pozostałe: Pavord i Bogart (1975); Wortzel i Wortzel (1981); Baret i Wilkinson (1986); Moon i Lee (1990); Lim (1991)	Etapowe	

^a Zob. P. Lekvall, C. Wahlbin, *A Study a some Assumptions Underlying Innovation Diffusion*, „Swedish Journal of Economics” 1973, vol. 75. ^b Zob. Ch.M. Korth, *International Business...* ^c Zob. J. Cieślik, *Zarys teorii...* ^d Zob. T.R. Rao, G.M. Naidu, *Are the Stages of Internationalisation Empirically Supportable?*, „Journal of Global Marketing” 1992, vol. 6, no. 1–2. ^e Zob. R. Luostarinen, H. Hellman, *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] M. Vitonen (ed.), *Proceedings of Conference on the Development, Finland, Ministry of Trade and Industry*, „Studies and Reports” 1994, vol. 5. ^f Zob. D. Crick, *An investigation into Targeting of UK Export Assistance*, „European Journal of Marketing” 1995, vol. 26, issue 9. ^g Zob. L.C. Leonidou, C.S. Katsikeas, *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27.

Źródło: opracowanie własne.

Model fiński także budzi wiele kontrowersji, chociażby z uwagi na etap o nazwie: „internacjonalizacja wewnętrzna”, który w praktyce oznacza brak internacjonalizacji. Jest to etap umacniania swojej pozycji na rynku krajowym i powolne dojrzewanie do wyjścia poza granice własnego kraju. Opiera się on na teorii strategicznych decyzji, teorii wzrostu firmy i teorii internacjonalizacji¹⁶⁴. Istotną rolę dla zaangażowania zagranicznego firm ogrywa stopień internacjonalizacji gospodarki krajowej, inicjowany przeważnie przez import dóbr, co daje zwykle początek aktywności firm w działalność zagraniczną. Przez proces importu uczą się, czyli zdobywają wiedzę na temat rynków zagranicznych. Mogą też rozpocząć działalność eksportową. Jest to jeden z bezpieczniejszych sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw. W logice swojej sekwencyjności model ten może przypominać model szwedzki. T. Vissak jest zdania, że podobnie jak w modelu szwedzkim (sekwencyjnym), tak i w modelu fińskim (holistycznym) przedsiębiorstwa mogą omijać niektóre etapy internacjonalizacji¹⁶⁵. Nawiązanie kooperacji zagranicznej jest często podyktowane okazjami, przypadkiem lub znajomością danego rynku zagranicznego. Uwzględnia też różne formy zaangażowania międzynarodowego, na przykład alians strategiczny, konsorcjum czy kooperację.

164 A. Kjellman, J. Ramstrom, *Remarks Concerning Successful Internationalisation of SMEs*, [w:] *Proceeding of 7th Vassa Conference on International Business*, August 24–26, 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 on International Business*, August 24–26, University of Vaasa, Finland 2003, s. 3.

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

W literaturze przedmiotu etapowe modele internacjonalizacji mają swoich zwolenników i przeciwników, jednakże współcześnie narasta krytyka tych modeli, badania pokazują bowiem, że firmy w procesie internacjonalizacji zachowują się w sposób zróżnicowany i często daleki od etapowego. Widać to zwłaszcza w sytuacji, gdy na innowacje spojrzysz się z drugiej strony, tzn. że to właśnie one są impulsem do wyjścia poza granice kraju macierzystego, a nie że wyjście poza granice własnego kraju jest innowacją. W tym drugim przypadku rzeczywiście można zastanowić się nad pewną sekwencją postępowania firm, natomiast przypadek pierwszy może być powodem zachowań gwałtownych i nieoczekiwanych, zwłaszcza gdy firma ma odważne i przedsiębiorcze kierownictwo. Ponadto w obliczu istniejących badań¹⁶⁶ zgodzić można się z poglądem B.M. Oviatta i P.H. McDougala, że w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw można wyróżnić dwa typy ich zachowań w związku z procesem internacjonalizacji:

- firmy międzynarodowe od urodzenia (*born global; international at founding*);
- firmy podlegające sekwencyjności (*international-by-stage*)¹⁶⁷.

Wynika z tego, że zachowania firm trudno jest sprowadzić do jednego modelu, który da się zastosować w każdym przypadku. Należy uwzględnić nie tylko posiadane przez nie zasoby, ale też rodzaj działalności, okazje i przedsiębiorczość kierownictwa (oczywiście między innymi – poza czynnikami związanymi z aspektami socjokulturowymi, prawnymi i ekonomicznymi).

Również J.A. Wolf i T.L. Pett podkreślają, że firma może internacjonalizować się w bardzo zróżnicowany sposób, który nie musi wiązać się ani z etapowością, ani z gwałtownym wejściem na rynki krajów goszczących. Jest to zależne od wielu czynników, między innymi od integracji gospodarczych, barier handlowych czy stanu przygotowania danej firmy i jej wieku¹⁶⁸.

Przydatną wskazówką oceny i próbą uporządkowania międzynarodowej aktywności firm z sektora małych i średnich jest tzw. indeks globalizacji, opracowany przez OECD¹⁶⁹. Indeks ten opiera się na trzech kryteriach:

- eksport i import;
- filie i oddziały za granicą;
- konkurencja i możliwości rynkowe¹⁷⁰.

166 Na przykład J. Pietrasieński, J. Cieślak, J. Rymarczyk, Z. Witkowska, M. Rozkwitalska, M. Jaroński.

167 Zob. B.M. Oviatt, P.H. McDougal, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25 (First Quarter).

168 Zob. 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. vol. 38, no. 2.

169 Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD).

170 *Globalisation and small and medium enterprises*.

Co prawda indeks globalizacji bazuje na modelu etapowym, ale uwzględnia różnice w sposobach internacjonalizacji oraz siłę i charakter wpływów globalizacji na sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Zarówno indeks globalizacji, jak i etapowe modele internacjonalizacji nie są bardzo przydatne w sytuacji gospodarek późno transformowanych, drogi internacjonalizacji w tym przypadku różnią się bowiem często od gospodarek dojrzałych i zaawansowanych technologicznie i należy je analizować w związku z wiekiem przedsiębiorstwa, jego wielkością i posiadanymi zasobami.

2.6.2. Pośrednie modele internacjonalizacji (modele oparte na zasobach)

Proces internacjonalizacji może przebiegać inaczej niż powyżej przytoczone przykłady, jeśli firma posiada wystarczające zasoby, ma chęć rozwijać się i wzrastać, a na danym rynku zagranicznym jest wyjątkowo dobra koniunktura albo wypracowane kontakty z innymi przedsiębiorcami. W modelach opartych na zasobach często też pomijany jest ostatni etap, czyli tworzenie własnej bezpośredniej inwestycji zagranicznej (BIZ). Powodem tego może być mała atrakcyjność danego rynku zagranicznego albo niewielkie jego rozmiary¹⁷¹. P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz są zdania, że modele oparte na zasobach „nie dotyczą internacjonalizacji firmy i nie powstały w celu jej opisanie”, ale „[...] opisują wzrost i czynniki wzrostu przedsiębiorstwa”¹⁷². Może się zdarzyć, że przedsiębiorstwa, które mają cenne i unikalne zasoby, będą szybciej dokonywały ekspansji zagranicznej niż te, które ich nie posiadają. W literaturze przedmiotu zaprezentowano wiele modeli firm tego typu: modele cyklu życia organizacji (1978), tzw. modele oparte na zasobach (1991), model J. Wiklunda (1996). Model J. Wiklunda łączy w sobie podejścia oparte na zasobach, motywacji i zdolności adaptacji do warunków otoczenia¹⁷³. Motywacja kierownictwa firmy, jego wiedza i przedsiębiorczość mają kluczowe znaczenie w wykorzystaniu mocnych stron i szans w procesie internacjonalizacji firm. Istnieje wprost proporcjonalna zależność między motywacją menedżerów, ich doświadczeniem i wiedzą a stopniem wzrostu firmy. Zależność tę można przedstawić następująco (rysunek 12):

171 Tamże, s. 66.

172 P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 13.

173 J. Wiklund, *Theoretical perspectives in research on firm growth*, Conference proceeding, RENT X, 21–22.11.1996.



Rysunek 12. Schemat postępowania firm w modelu J. Wiklunda

Źródło: opracowanie własne.

Posiadanie cennych, wyjątkowych czy unikalnych zasobów może powodować szybszy wzrost firmy w kraju i za granicą. Może być też powodem osiągnięcia pozycji lidera na tych rynkach. Jednak w dobie globalizacji i liberalizacji rynków samo posiadanie przez firmę unikalnych zasobów nie wystarczy, trzeba je umieć nie tylko wykorzystać, ale też umiejętnie wchodzić w rozmaite relacje z partnerami biznesowymi. Posiadane zasoby mogą oznaczać aspekty niematerialne, takie jak: patenty, licencje, *know-how*, wiedza, doświadczenie, relacje, kontakty, renoma, marka. Według S. Galaty wiedza jest szczególnym rodzajem zasobu organizacji, którego przybiera w miarę użytkowania (w przeciwieństwie do innych zasobów organizacji, np. materialnych, które w trakcie użytkowania się zużywają)¹⁷⁴. Według wielu autorów najbardziej cenne są zasoby ludzkie firmy. Wiedza, jaką mają ludzie w organizacji, w zetknięciu z istniejącą w firmie kulturą uczenia się może być podstawą tworzenia organizacji opartej na wiedzy. Opisuje to między innymi K. Przybylska w swojej publikacji z 2013 roku¹⁷⁵, uważając model oparty na wiedzy za taki, który ma swoje źródło w modelach opartych na zasobach. Przesłanką do powstania tego typu modeli jest zaś tworzenie się nowego typu gospodarki: gospodarki opartej na wiedzy. Niewielkie firmy nie dysponują dużą ilością zasobów materialnych, stąd muszą budować swoje przewagi w oparciu o zasoby wiedzy¹⁷⁶. W modelach tych wyróżnia się trzy fazy internacjonalizacji firm: poprzedzającą internacjonalizację, początkową i zaawansowaną internacjonalizację. Wiedza i doświadczenie potrzebne są na każdym z wymienionych etapów, firmy, które chcą wykorzystać wiedzę swoich pracowników i zdolność ich uczenia się, powinny zatem szczególnie przygotować się do wdrożenia procesu zarządzania tym cennym zasobem. Badania wykonane przez autorkę tej pracy pokazały, że absorpcja wiedzy w analizowanych firmach nie stanowi regularnego i zwanego procesu, ale ma dużo cech przypadkowości. Często też nie jest postrzegana jako część procesu zarządzania wiedzą, stosunkowo mało firm

174 S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 50.

175 K. Przybylska, *Born Global...*, s. 65.

176 K. Mejri, K. Umemoto, *Small- and Medium-sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-based Model*, „Journal of International Entrepreneurship” 2010, vol. 8, issue 2, s. 162.

ma bowiem wdrożone spójne procesy zarządzania wiedzą: od umiejętności pozyskiwania danych po umiejętność ich wykorzystywania, archiwizowania, dzielenia się nią, a skończywszy na kulturze organizacji uczącej się¹⁷⁷. Według K. Perechudy zarządzanie wiedzą jest procesem, dzięki któremu możliwe jest sprawne realizowanie funkcji zarządzania¹⁷⁸.

Analiza internacjonalizacji opartej na zasobach jest szczególnie przydatna w przypadku krajów transformowanych, opisuje bowiem stan przygotowania gospodarek i potencjał, jaki firmy mogą wykorzystać w zetknięciu z innymi krajami. P. Ahokangas był jednym z pierwszych badaczy, którzy dostrzegli wagę zasobów firmy dla procesów ich internacjonalizacji¹⁷⁹. Według niego internacjonalizacja jest procesem gromadzenia i rozwoju unikalnych i współzależnych zasobów, które umożliwiają działanie firmy na zagranicznych rynkach. Istotą modeli opartych na zasobach (*resource-based-model*) jest przekonanie, że pojedyncza firma często nie jest w stanie nadążyć za wyzwaniami globalnej konkurencji, stąd poszukuje możliwości współdziałania z innymi firmami, wchodząc w rozmaite powiązania sieciowe dla wykorzystania zewnętrznych zasobów¹⁸⁰.

Przedsiębiorstwa posiadające duże zasoby mogą łatwiej dopasować do swoich potrzeb różne strategie eksportowe. W procesie internacjonalizacji działalności ważnych jest wiele czynników. Nie jest to tylko wiedza i doświadczenie – jest to też posiadanie przez firmę zasobów, których autorzy etapowych modeli internacjonalizacji często nie biorą pod uwagę (a przynajmniej nie na etapie stawiania pierwszych kroków na rynkach zagranicznych lub podejmowania decyzji o internacjonalizacji). To właśnie na unikatowości ich zasobów, ich wielkości i możliwościach kontrolowania oparte są „modele zasobowe”. Zadaniem kierownictwa jest dbałość, aby minimalizować ryzyko związane z nieuprawnionymi i niezamierzonymi transferami swoich zasobów do innych podmiotów, zwłaszcza lokalnych, przez co mogłaby tworzyć się silna miejscowa konkurencja¹⁸¹. Przenoszenie (transfer) zasobów powinno odbywać się w ramach kooperacji do przedsiębiorstw na innych, zagranicznych rynkach. To zaś, w jaki sposób zostaną one przekazane

177 B. Glinkowska, *Menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw w procesie absorpcji wiedzy*, [w:] L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk (red.), *Wykorzystanie potencjału współczesnych technologii informacyjnych w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 123–134.

178 K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 219.

179 Zob. P. Ahokangas, *Internationalization and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMSs*, Doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa 1998.

180 K. Przybylska, *Born Global...*, s. 61.

181 J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 154–155.

i kiedy, będzie zależało od przyjętej strategii procesu internacjonalizacji oraz od jej formy. Współcześnie wiele sposobów internacjonalizacji opartych jest także na sieciach współpracy.

2.6.3. Współczesne modele internacjonalizacji

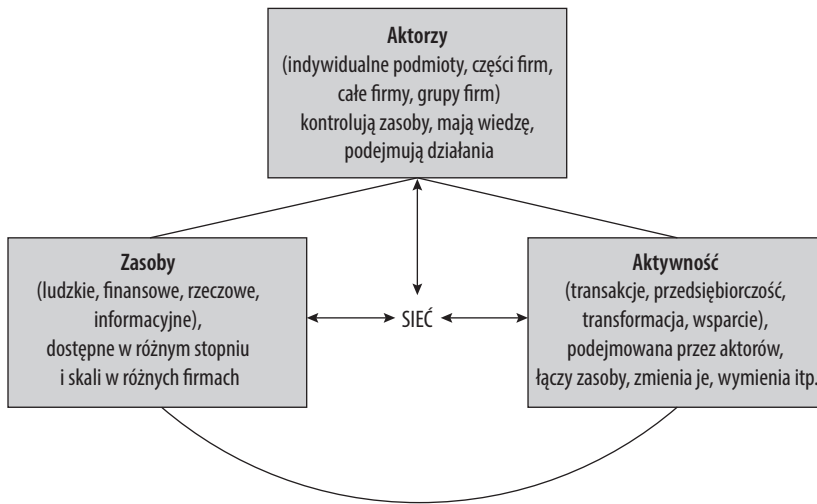
Jedną z przesłanek tworzenia sieci powiązań jest niedobór zasobów. Współpraca między podmiotami nawiązuje się wtedy, gdy inne firmy dysponują takimi zasobami, których dane przedsiębiorstwo nie posiada, lub zdobycie których przestałoby jego możliwości, stąd przytoczone powyżej modele oparte na zasobach są często podstawą do modeli sieciowych w procesie internacjonalizacji. Wydaje się, że nie należy traktować żadnych modeli jako jedynie słusznych i możliwych do zastosowania. Jest to zależne od tak wielu czynników, że zastosowanie przez firmy określonej drogi internacjonalizacji ma charakter dynamiczny i może zawierać w sobie elementy wielu modeli. Trudno też wyobrazić sobie zestaw uniwersalnych czynników, które nie podlegają zmianie w określonych warunkach rynkowych. Tworzenie sieci powiązań wydaje się współcześnie jednym z podstawowych sposobów internacjonalizacji działalności.

Model sieciowy (oparty na sieciach współpracy – *network approach*) podkreśla znaczenie powiązań kooperacyjnych firmy z wieloma podmiotami w otoczeniu, na przykład dostawcami, klientami, konkurentami. Jest to model koncentrujący się głównie na formach internacjonalizacji, jej mechanizmach i przyczynach. Podejście to ma dość krótką historię, rozpoczynającą się na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku¹⁸² przekonaniem, że internacjonalizacja biznesu ma swój początek w sieci relacji z krajowymi kooperantami, funkcjonującymi także na rynkach międzynarodowych (właśnie taki pogląd podziela autorka niniejszego opracowania). W modelach etapowych są to często pierwsze fazy internacjonalizacji przedsiębiorstw. W modelu sieciowym firma jest elementem pewnego systemu, w którym funkcjonuje wiele innych podmiotów, wzajemnie na siebie oddziałujących¹⁸³. Istotą tego modelu nie jest etapowość i sekwencyjność, jak to miało miejsce na przykład w modelu szwedzkim czy fińskim. Rozważyć należy natomiast znaczenie poziomych więzi współpracy między różnymi podmiotami krajowymi i zagranicznymi. Proces internacjonalizacji następuje dzięki temu, że firma może rozwijać się ze względu na istnienie tych powiązań, jest od nich zależna i sama na nie wpływa¹⁸⁴. Na rysunku 13 przedstawiono schemat modelu sieciowego.

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

183 A. Kjellman, J. Ramstrom, *Remarks...*, s. 9–14.

184 Zob. tamże, s. 4, cyt. za J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie...*, s. 14.



Rysunek 13. Model internacjonalizacji przez 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, *Umiejdzynarodowienie...*, s. 16.

Powiązania sieciowe mogą też mieć charakter przestrzenny, na przykład lokalny, branżowy, międzynarodowy, światowy. Prawie zawsze można doszukać się ich strategicznego wymiaru, pozwalającego rozwijać się firmie w długiej perspektywie czasu. Między podmiotami, ich działaniami i zasobami zachodzą relacje, co w efekcie tworzy strukturę zwaną siecią. H.B. Thorelli definiuje sieć jako dwie lub więcej organizacji zaangażowanych w strategiczne relacje¹⁸⁵. Podlega ona bezustannym przeobrażeniom, jest dynamiczna¹⁸⁶. Rezultatem przyłączenia się do sieci współpracy jest możliwość ominięcia niektórych etapów internacjonalizacji, występujących na przykład w modelu sekwencyjnym (etapowym). M. Gorynia i B. Jankowska są zdania, że model sieciowy jest zaakcentowaniem społecznych i kooperacyjnych więzi współpracy w ramach przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, a podejmowanie decyzji strategicznych jest uwarunkowane głównie sytuacją w sieci¹⁸⁷. Tak rozumiany model, zdaniem autorki, ma niewiele wspólnego ze sposobem funkcjonowania takich form, jak grupa kapitałowa, holding czy koncern, brak jest w nim bowiem jednostki nadrzędnej, wyznaczającej zadania

185 H.B. Thorelli, *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, s. 37.

186 R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja...*, s. 88–89.

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

w sposób centralny¹⁸⁸. Więzy i działania nawiązywane i koordynowane w sieci są dobrowolne, monitorowane przez umowy kooperacyjne między jednostkami. W funkcjonowaniu sieci występują trzy grupy jej elementów składowych:

- aktorzy, czyli części firm, całe firmy, indywidualni ludzie, grupy firm, kontrolujące zasoby i działania¹⁸⁹;
- działania;
- zasoby, które scalane są przez cztery grupy sił: współzależność funkcjonalną elementów składowych, strukturę władzy i relacji, strukturę wiedzy, uzależnienie sieci od przeszłości¹⁹⁰.

Sieci mają charakter długoterminowy lub krótkoterminowy, współzależny (minimalizowanie zachowań indywidualnych poszczególnych podmiotów), pozycyjny (stosunek działań jednego podmiotu do innych w sieci), procesowy (zmiany w sieci następują przez rozkład siły i struktury interesów)¹⁹¹, tolerujący niepewność¹⁹².

W modelu sieciowym możliwe są różne scenariusze internacjonalizacji. Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu to:

- „wczesnie zaczynający” – sytuacja charakterystyczna dla firm z sektora małych i średnich; niewielka firma będzie wykorzystywała pośredników i agentów posiadających wiedzę i stabilną pozycję na rynkach; nie będzie angażowała dużych własnych zasobów finansowych, ale w sytuacji, kiedy posiada znaczne zasoby własne, może przystąpić do inwestycji typu joint venture czy greenfield;
- „samotny internacjonał” – sytuacja, kiedy firma osiąga wyższy poziom internacjonalizacji niż w fazie „wczesnie zaczynającego”; organizacja ma wiedzę o danych rynkach i może być łącznikiem między krajowymi a zagranicznymi podmiotami (i odwrotnie – pomostem na rynku krajowym dla zagranicznych partnerów);
- „późno zaczynający” – sytuacja, kiedy firma rozpoczyna proces internacjonalizacji z opóźnieniem w stosunku do innych firm w sieci; ma dość łatwy dostęp do organizacji krajowych, które osiągnęły już zaawansowany poziom internacjonalizacji; jeśli firma jest mała, to prawdopodobnie wybierze wąską specjalizację i szybkie wejście na rynek zagraniczny przez utworzenie

188 Jednakże nie wyklucza to obecności koncernów, holdingów czy grup kapitałowych w sieciach współpracy; zob. B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych...*

189 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.

190 H. Hakansson, J. Johanson, *A Model...*, s. 28–34; H. Hakansson, *Industrial Technological Development...*

191 H. Hakansson, *Industrial Technological Development...*, s. 77.

192 Zob. Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

przedstawicielstw i filii handlowych; przedsiębiorstwo duże, niewyspecjalizowane może mieć problem w znalezieniu i wypełnieniu luki rynkowej w sieci;

- „internacjonał w zinternacjonalizowanym otoczeniu” – sytuacja, w której pozycja firmy i sieci jest stabilna; podmioty osiągnęły już wysoki stopień internacjonalizacji; firma ma liczne filie i oddziały, wielopoziomowe i wielokierunkowe powiązania; występujący w sieci efekt synergii może zostać wykorzystany do utworzenia nowej sieci; przedsiębiorstwo ma dostęp do zasobów zewnętrznych, pochodzących z licznych sieci narodowych; jest to etap sprzyjający tworzeniu joint venture lub dokonywaniu fuzji i przejęć¹⁹³.

Uwarunkowania dotyczące funkcjonowania danej firmy w sieci związane są z jej pozycją w sieci i pozycją rynkową. Silna pozycja rynkowa danej firmy daje jej wiele możliwości związanych z rozwijaniem działalności za granicą. Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw i ich pozycja konkurencyjna zależą od wielu zróżnicowanych czynników. Mogą to być: przedsiębiorczość i wiedza menedżerów, ich aktywność i sposób wykorzystania zasobów, ilość tych zasobów i ich polaryzacja, polityka państwa, sytuacja gospodarczo-polityczna i wiele przypadkowych czynników i okazji. Każda z wyżej wymienionych sytuacji może być sposobem internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Jest to oczywiście uzależnione od wielu czynników, stąd można takiemu podejściu przyznać rację. Współcześnie coraz większego znaczenia nabierają powiązania wynikające z formalnych i nieformalnych relacji personalnych uczestników sieci. Wykorzystuje się często do budowania nowych sieci albo do przeprowadzania transakcji handlowych w sieciach przedsiębiorstw. Taki rodzaj powiązań spotykany jest często we współczesnych modelach internacjonalizacji i określanych jako *born global*.

Model *born global* („urodzone jako globalne”)¹⁹⁴ jest coraz częściej stosowany przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce i na świecie¹⁹⁵. Jest charakterystyczny dla firm, które w krótkim czasie po powstaniu albo natychmiast po utworzeniu kierują swoją działalność poza kraj macierzysty. Koncepcja tego modelu jest

193 H. Hakansson, *Industrial Technological Development...*, s. 79–83.

194 T.G. Madsen, P. Servais, *The Internalization 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, *Umieędzynarodowienie...*, s. 11–14. W literaturze przedmiotu można odnaleźć jeszcze inne nazwy dla modeli opartych na tych samych warunkach i zasadach: „przedsiębiorstwa wcześniej umieędzynarodowione” (E. Dulinić), „firmy typu born to global” (M. Gorynia), „urodzeni globaliści” (M.K. Nowakowski), „urodzeni eksporterzy” (J. Ganitsky), „nowe przedsiębiorstwa mieędzynarodowe” (B.M. Oviatt, P.P. Mc Dougal).

195 Zob. W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*

odmienna od scenariuszy założonych w modelach etapowych i zasobowych, i opiera się na przekonaniu, że znaczna część przychodów firmy będzie pochodziła spoza rynku macierzystego¹⁹⁶. Takim sposobem internacjonalizacji charakteryzują się przede wszystkim niewielkie firmy, które swoje produkty/usługi kierują na wąski rynek zagraniczny, zaspokajając potrzeby specyficznych klientów, albo takie, które szukają równolegle różnych form działania na rynkach zagranicznych. S. Hollensen definiuje takie firmy jako te, które „od momentu swojego powstania realizują wizję zostania globalną firmą”¹⁹⁷. E. Duliniec postrzega je jako „przedsiębiorstwa od początku swego istnienia umiędzynarodowione, zorientowane nieomal od razu na rynek globalny”¹⁹⁸. Trudno nie przyznać racji takiemu podejściu, gdyż firmy te konkurują designem (wzornictwem) lub technologiami. Nie dysponują dużymi własnymi zasobami, dlatego korzystają często z usług lub ze współpracy firm lokalnych, należących do sieci, albo prowadzą sprzedaż bezpośrednią dla klientów zagranicznych. Często specjalizują się w produkcji specyficznych produktów, które następnie sprzedają w tzw. niszach rynkowych. Zwykle są to produkty oparte na najnowszych technologiach. Firmy mają doświadczone, mobilne kadry i dostęp do nowoczesnych technik informatycznych, zapewniających swobodną i stosunkowo prostą komunikację ze światem. Przedsiębiorstwa szybko dostrzegają i wykorzystują zapotrzebowanie na innowacyjne produkty i usługi. Dzięki szerokiemu i dość swobodnemu dostępowi do nowoczesnych rozwiązań technologicznych i informacji dystans do potencjalnych krajów docelowych zmniejsza się. Młode firmy często wchodzą w aliance strategiczne i różnego rodzaju powiązania sieciowe.

R. Luostarinen i M. Gabrielsson opracowali zestaw cech charakterystycznych dla firm z tego modelu:

- działalność międzynarodowa rozpoczyna się równoległe z działalnością krajową (albo nawet przed);
- misja i wizja są zorientowane na klientów globalnych;
- wizja jest nakierowana na lidera rynkowego;
- planowanie produktów, systemów, finansów i struktur ma wymiar globalny;
- tempo rozwoju na rynkach globalnych jest duże;
- strategie produktowe, rynkowe i operacyjne są inne niż w tradycyjnych firmach;
- strategie globalne są inne niż tradycyjnie stosowane¹⁹⁹.

196 Definiuje się je jako te, które zostały utworzone po roku 1976 oraz osiągnęły 25% udziału sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży, a także zaczęły eksport własny w ciągu trzech lat od powstania.

197 S. Hollensen, *Global Marketing*, s. 87.

198 E. Duliniec, *Marketing...*, s. 33.

199 R. Luostarinen, M. Gabrielsson, *Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs*, [w:] Proceedings of the 28th Annual Conference of European International Business Academy (EIBA), Athens 2002, s. 2.

Zdaniem niektórych badaczy firmy *born global* tworzą „nową erę” w handlu międzynarodowym, w wielu krajach mają bowiem znaczny udział w eksporcie²⁰⁰ (np. Dania, Irlandia, Stany Zjednoczone, Australia)²⁰¹.

Istnieje kilka podziałów przedsiębiorstw typu *born global*. Jednym z nich jest zróżnicowanie ze względu na cel wykorzystania wiedzy:

- *knowledge-based* (oparte na wiedzy);
- *knowlede and/or service intensive* (wykorzystujące nowoczesną wiedzę w tradycyjnych dziedzinach).

Zdaniem W. Popczyka różnica między nimi polega na tym, że te pierwsze wykorzystują pojawiające się nowe technologie, a drugie wykorzystują wiedzę, aby poprawić wydajność, jakość oraz innowacyjność oferowanych produktów i usług²⁰².

Podział zaproponowany przez B.M. Oviatta i P.P. McDougalla pozwala wyodrębnić cztery grupy przedsiębiorstw typu *born global*:

- grupa I – eksport, import, start-upy; menedżerowie mają wiedzę z zakresu logistyki; wykorzystują oni różnice między kosztami produkcji i cenami produktów na rynkach: macierzystym i zagranicznym; firmy koncentrują się na kilku krajach, o których posiadają najwięcej informacji; obsługują małą liczbę rynków zagranicznych i koordynują niewiele działań za granicą;
- grupa II – „wielonarodowy handlowiec” – menedżerowie, podobnie jak grupie I, posiadają wiedzę z zakresu logistyki i korzystają na różnicach między kosztami produkcji a cenami produktów na różnych rynkach; firmy działają na kilku rynkach, szukając szans na swój rozwój; obsługują dużą liczbę rynków zagranicznych i koordynują niewiele działań za granicą;
- grupa III – geograficznie skupione start-upy – firmy osiągają przewagę przez obsługę niszy rynkowej w krajach usytuowanych w „niestandardowych” regionach świata; obsługują małą liczbę rynków zagranicznych i koordynują wiele działań za granicą;
- grupa IV – globalne start-upy – firmy wykorzystują na skalę ogólnosiwiatową koordynację działań składających się na proces zarządzania; wynika to między innymi z koordynacji geograficznej oraz działań w ramach łańcucha wartości; obsługują dużą liczbę rynków zagranicznych i koordynują wiele działań za granicą²⁰³.

200 Według M.W. Renniego w całości przychodów przychody z eksportu wyniosły 76%; zob. M.W. Rennie, *Global Competitiveness: Born Global*, „McKinsey Quarterly” 1993, vol. 4.

201 S.T. Cavusgil, G. Knight, J.R. Riesenberger, *International Business Strategy, Management and the new Realities*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2008, s. 69.

202 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, s. 48.

203 B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, za: W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, s. 49.

Rację należy przyznać autorom powyższej klasyfikacji twierdzącym, iż menedżerowie i właściciele decydujący się na wczesną internacjonalizację muszą być przedsiębiorczy i posiadać przede wszystkim wiedzę technologiczną, lingwistyczną, informatyczną i menedżerską oraz znajomość specyfiki rynków zagranicznych²⁰⁴.

Poza modelowym ujęciem sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw zdarzają się też modele niekonwencjonalne, niemające nic wspólnego z etapowością tego procesu, ale ściśle powiązane z ryzykiem lub z elastycznością struktur organizacyjnych.

Model niekonwencjonalny jest przeciwieństwem modelu etapowego. Firmy, podejmując decyzję o internacjonalizacji, często zachowują się w sposób nietypowy i mają tendencję do omijania niektórych etapów procesu internacjonalizacji, zwłaszcza na kolejnych rynkach, na które firma zamierza wejść (przeskakiwanie – *leapfrogging*)²⁰⁵. M. Jarosiński jest zdania, że jest to najczęściej możliwe dzięki nabywaniu wiedzy i doświadczenia na innych rynkach zagranicznych, na których firma kooperuje²⁰⁶. Duże korporacje, dokonujące ekspansji międzynarodowej, często omijają (przeskakują) niektóre etapy internacjonalizacji. Odejściu od tradycyjnego (sekwencyjnego) podejścia do internacjonalizacji może sprzyjać zdecentralizowana struktura organizacyjna firmy, pozwalająca na sprawne działanie na rynku zagranicznym²⁰⁷. Występują struktury o charakterze organicznym i hybrydowym, które umożliwiają bardziej elastyczne działanie i funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu. Współczesne firmy mają ułatwiony dostęp do wszelkich informacji i wiedzy na temat rynków zagranicznych. S. Hollensen zauważa, że przyczynia się do tego wszechstronne kształcenie menedżerów na studiach o profilach menedżerskich²⁰⁸. Współcześnie trudno pominąć wszechobecny Internet – istotne źródło informacji. W ostatnich latach powstaje też wiele publikacji i programów telewizyjnych na temat możliwości prowadzenia biznesu poza granicami kraju.

W całokształcie modeli internacjonalizacji nie należy zapominać o specyfice gospodarek późno transformowanych, do których należą gospodarki polska i ukraińska. Z tego względu trzeba, zdaniem autorki, rozpatrywać sposoby wejścia na rynek zagraniczny z punktu widzenia takich czynników, jak: wielkość przedsiębiorstwa,

204 Tamże, s. 57.

205 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 74.

206 M. Jarosiński, *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 56.

207 M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, s. 33.

208 S. Hollensen, *Global Marketing*, s. 76.

jego wiek, posiadane zasoby i kompetencje menedżerskie. Model polski jawi się być właśnie wynikiem gospodarki późno transformowanej.

Model polski jest charakterystyczny dla gospodarki polskiej po transformacji, czyli po 1990 roku i – zdaniem J. Czupiała – nie można go wprost przyrównywać do żadnego ze znanych w literaturze i w praktyce gospodarczej modeli. Po 1990 roku duża część wielkich przedsiębiorstw państwowych była sukcesywnie wykupywana przez prężne firmy zagraniczne i funkcjonowała w roli spółek zależnych grup kapitałowych z siedzibą w Polsce²⁰⁹. Wiele firm polskich było zmuszonych uczyć się działać w sposób narzucony przez zagranicznych inwestorów. W związku z tym zaczęły one podpatrywać i stosować u siebie zagraniczne modele zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi i rzeczowymi. W opisanej sytuacji można wyróżnić charakterystyczne dla polskiego modelu internacjonalizacji cechy:

- pasywna postawa polskich firm, które zostały przejęte i podporządkowane przez zagranicznych inwestorów;
- stosunkowo mała wiedza praktyczna polskich menedżerów i przedsiębiorców w obszarze tworzenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- brak najbardziej liczących się w świecie inwestycji bezpośrednich podejmowanych przez krajowych przedsiębiorców²¹⁰.

Brak typowych cech procesu internacjonalizacji, w porównaniu do opisanych wyżej modeli etapowych, zasobowych i sieciowych, jest przede wszystkim spowodowany uwarunkowaniami historycznymi, ekonomicznymi, politycznymi i społecznymi gospodarki polskiej. J. Cieślík zauważa, że internacjonalizacja polskich 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 współpracy²¹¹. Takie podejście nawiązuje w pewien sposób do postępowania przedsiębiorstw w modelach etapowych. J. Cieślík wyodrębnił następujące etapy na drodze do internacjonalizacji polskich firm:

- wymiana towarowa między firmą krajową a zagraniczną (firmami zagranicznymi): eksport-import (sporadyczny i zorganizowany);
- internacjonalizacja produkcji związana 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 między krajem macierzystym a zagranicą (także kulturowe)²¹².

209 J. Czupiała, *Przedsiębiorstwo...*, s. 30.

210 Tamże.

211 J. Cieślík, *Zarys teorii...*, s. 13.

212 Tamże, s. 13–17.

Z analizy propozycji przytoczonej przez J. Cieślaka wynika, że pierwszym etapem internacjonalizacji jest eksport i import. Stanowi on tło do kolejnego etapu, związanego z podjęciem procesów produkcyjnych poza granicami kraju macierzystego. Ostatni etap jest natomiast przesłanką do tworzenia firmy globalnej, opartej na poziomych związkach kooperacyjnych. Z uwagi na złożoność uwarunkowań rynku i tempo jego rozwoju, a także na brak zróżnicowania w tym podejściu przedsiębiorstw na datę ich powstania, wielkość i posiadane zasoby czy umiejętności kadry kierowniczej, nie da się – zdaniem autorki – jednoznacznie scharakteryzować modelu polskiego. Z pewnością natomiast należy on do niekonwencjonalnych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Podsumowując rozważania na temat scharakteryzowanych powyżej tradycyjnych (konwencjonalnych), współczesnych i niekonwencjonalnych modeli internacjonalizacji, należy podkreślić, przytaczając spostrzeżenia niektórych badaczy, że firmy internacjonalizują się różnymi drogami, na swój własny sposób, w zależności od rodzaju rynków, na które chcą wejść, co akcentuje A. Buckley²¹³. Y. Aharoni dodaje natomiast, że na skłonność organizacji do internacjonalizacji oraz na jej przebieg duży wpływ ma dotychczasowe doświadczenie, przedsiębiorczość i zaangażowanie właścicieli i kierowników firm²¹⁴, z czym autorka się zgadza. Podobnego zdania jest J.H. Dunning, traktujący doświadczenie jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji²¹⁵. P.J. Buckley jednak kilka lat wcześniej uważał, że doświadczenie jest potrzebne tylko w pierwszych etapach internacjonalizacji firmy, a w następnych większą rolę odgrywają inne czynniki, na przykład unikalne i cenne zasoby²¹⁶. Nie bez znaczenia dla sposobu internacjonalizacji są takie czynniki, jak: przepisy prawa, polityka państw, wsparcie państwa macierzystego, infrastruktura komunikacyjna i drogowa. Sposoby internacjonalizacji organizacji i ich cechy można rozważać przez różnice między przedsiębiorstwem tradycyjnym, internacjonalizującym się ewolucyjnie a współczesną firmą *born global*. Zasadnicza różnica między tymi typami modeli dotyczy samego momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej i wyboru kierunków geograficznych, mimo że w obu przypadkach wiedza jest kluczowym czynnikiem dla podjęcia procesu internacjonalizacji i dla jego przebiegu. Jest o tym przekonany także R.M. Grant, który wyjaśnia istotę biznesu

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

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

215 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.

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

opartego na wiedzy²¹⁷. W modelu tradycyjnym internacjonalizacji firm wiedza rynkowa i operacyjna, czyli tzw. wiedza menedżerska, jest krytyczna i zasadniczo wpływa na siłę i poziom zaangażowania się biznesu w otoczenie międzynarodowe²¹⁸. W modelu *born global* natomiast główny nacisk kładziony jest na wiedzę technologiczną i tę w zakresie przedsiębiorczości²¹⁹. Inna jest też motywacja w obu typach modeli. Zestawienie zasadniczych różnic między oboma typami modeli zawarto w tabeli 16.

Tabela 16. Różnice między typem modelu tradycyjnego internacjonalizacji a modelem typu *born global*

Cechy	Model tradycyjny	Model <i>born global</i>
Motywacja	Reaktywna. Kultura organizacyjna nienastawiona na internacjonalizację i innowacje; mało entuzjastyczne kierownictwo; mało korzystne warunki na rynku krajowym; wysokie koszty procesów zmuszają firmy do eksportowania.	Proaktywna. Kultura organizacyjna nastawiona na aktywne poszukiwanie; zaangażowane kierownictwo; strategiczne myślenie, planowanie, działanie; niewielki rynek macierzysty, a rynki globalne są niszowe.
Cele międzynarodowe	Przetrwanie/wzrost. Zwiększanie wielkości sprzedaży; wydłużanie cyklu życia produktu; zwiększanie udziału rynkowego.	Przewaga konkurencyjna. Szybka penetracja globalnych nisz; wykorzystanie i ochrona „wiedzy firmowej”.
Wzorce ekspansji na rynki zagraniczne	Przyrostowy. Początkowo ekspansja krajowa, następnie koncentracja na rynkach „pokrewnych” kulturowo; brak dobrej umiejętności budowania sieci współpracy.	Wczesny. Równoczesna ekspansja na rynki krajowe i eksport. Koncentrowanie się na tzw. wiodących rynkach.
Tempo internacjonalizacji	Stopniowe. Niewielka liczba rynków eksportowych; adaptacja istniejących okazji i ofert; w jednym czasie firma wchodzi na jeden rynek.	Błyskawiczne. Stosunkowo duża liczba rynków eksportowych; firma w jednym czasie może obsługiwać lub wchodzić na wiele rynków; następuje rozwój nowego produktu globalnego.

217 R.M. Grant, *The Knowledge-Based View of The Firm*, [w:] C.W. Choo, N. Bontis (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 133–148.

218 K. Ericsson, A. Johnson, J. Majkgard, D. Sharma, *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, „Journal of International Business Studies” 1997, vol. 28, s. 337–359.

219 H.J. Sapienza, E. Autio, S.A. Zahra, *Effects of Internationalization on Young Firm. Prospects for Survival and Growth*, „Academy of Management Best Paper Proceedings” 2003, s. 27–76.

Tabela 16. (cd.)

Cechy	Model tradycyjny	Model <i>born global</i>
Sposób dystrybucji (i wejścia) na rynek zagraniczny	Konwencjonalny. Bezpośrednio do klientów i/lub przez pośredników.	Elastyczny. Integracja z kanałami klientów; licencjonowanie, joint venture, produkcja zagraniczna; także przez pośredników.
Strategia międzynarodowa	Nieustrukturizowana. Trwałe i reaktywne zachowania przy tzw. okazjach eksportowych; działania <i>ad hoc</i> ; spontaniczne wejścia na nowe rynki.	Ustrukturizowana. Planowanie ekspansji; budowanie sieci powiązań.
Warunki rynkowe	Reaktywne. Brak możliwości i koniunktury na rynku krajowym; zaproszenie do sieci przez inne firmy zagraniczne, konieczność minimalizowania kosztów produkcji.	Proaktywne. Aktywne, samodzielne poszukiwanie szans na rynkach zagranicznych; budowanie sieci z własnej inicjatywy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Bell, R. McNaughton, „*Born global*” *firms: a challenge to public policy in support of internationalization*, „Marketing in a Global Economy Proceedings” 2000, s. 179–180.

Sposób wejścia organizacji na rynek zagraniczny zależy od wielu czynników. Poza kierowaniem się przez menedżerów znajomością wad i zalet poszczególnych dróg wejścia na rynek zagraniczny (modeli) istotne znaczenie mają takie czynniki, jak zasoby, rodzaj i charakter rynku zagranicznego, polityka kraju macierzystego i kraju goszczącego, istnienie potencjalnych barier o różnym charakterze. Wybierając drogę internacjonalizacji, menedżer powinien określić ryzyko związane z wejściem na dany rynek zagraniczny. Inne będzie ryzyko w przypadku prostych form i etapowości internacjonalizacji, a inne w przypadku form złożonych i szybkiego wyjścia z działalnością za granicę kraju macierzystego. Autorka jest zdania, że determinantą wyboru sposobu internacjonalizacji i wykorzystania zasobów będzie też rodzaj działalności, polityka danego kraju, wymogi formalno-prawne, które przedsiębiorstwo powinno spełnić, warunki rynkowe w danym kraju i strategię konkurencji. Inne zasady będzie stosowało przedsiębiorstwo stawiające za cel strategię lidera kosztowego, a inne – lidera jakości²²⁰.

Dokonując analizy literatury przedmiotu i zawartych tam wyników badań wykonanych przez badaczy na polskich przedsiębiorstwach, można dostrzec wiele cech zbieżnych z założeniami modelu uppsalskiego, ale także wiele różnic. Można

220 B. Glinkowska, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw – zagadnienia wybrane*, [w:] Ł. Skiba, A. Czarnecka (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 178–187.

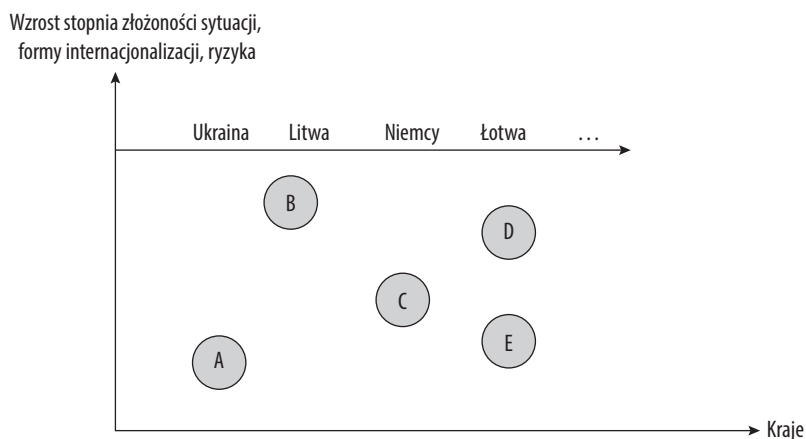
zauważyć, że polemika dotycząca podejścia sekwencyjnego (konwencjonalnego) i niekonwencjonalnego zaczęła się praktycznie w tym samym czasie. Nie ma zgody w kwestii wyboru jednego, najlepszego modelu dla wszystkich przedsiębiorstw. Dla wielu firm z sektora MSP proces internacjonalizacji jest sekwencyjny: zaczyna się od sporadycznych działań eksportowo-importowych (pośrednich), następnie bezpośrednich, przez nawiązywanie ścisłej i dość regularnej współpracy (kooperacji), aż po otworzenie własnej filii handlowej lub produkcyjnej za granicą (często tam, gdzie aktualnie przedsiębiorstwo działa). Zdobywanie doświadczenia i równoległe zdobywanie wiedzy o danym rynku zagranicznym jest przesłanką przełamywania barier związanych z niewiedzą i strachem przed rozpoczęciem trwałej i regularnej kooperacji. Pozwala to wchodzić organizacji na „wyższy poziom” internacjonalizacji. Polscy przedsiębiorcy i menedżerowie często boją się ryzyka związanego z ekspansją zagraniczną. Wynika to głównie z braku wiedzy na temat rynków zagranicznych. Dodatkowo wszystkie polskie firmy można podzielić na takie, które nie wymagają stałego uczestnictwa za granicą, i takie, które do niego dążą. W pierwszym przypadku nie ma potrzeby sekwencyjnego działania w zakresie internacjonalizacji. W drugim przypadku ta sekwencja albo jest, albo firmy od razu szukają miejsca dla bezpośredniej inwestycji zagranicznej, czyli można tu rozpatrywać w zasadzie dwa etapy: przygotowanie do wejścia i proces wejścia.

Polski model internacjonalizacji organizacji ma swoją specyfikę związaną przede wszystkim ze złożonością gospodarki transformowanej, polegającej na przekształceniu gospodarki centralnie planowanej w rynkową. Porównując jednak model polski do modeli sekwencyjnego, opartego na zasobach i sieciowego, o wiele bliższe polskim realiom procesowi internacjonalizacji przedsiębiorstw (głównie średnich i dużych) są założenia modelu sekwencyjnego, ale w tych działaniach da się też zauważyć model niekonwencjonalny, zwłaszcza dla firm mikro- i małych. Specyfika cech polskich sposobów internacjonalizacji firm dużych (po prywatyzowanych przedsiębiorstwach państwowych) jest związana między innymi z ich biernością, której konsekwencją jest niska aktywność własna poszukiwania sposobów wejścia na rynki zagraniczne, firmy te zostały bowiem często przez te rynki przejęte i przekształcone w ich jednostki zależne. Takie podejście nie wyklucza jednakże faktu, że polskie firmy nie mają wypracowanego jednego modelu internacjonalizacji, który można kojarzyć ze wzorcowym – jedynie słusznym – ujęciem lub wyłącznie z polską specyfiką. Eksport i import to rzeczywiście najbardziej typowe formy internacjonalizacji polskich organizacji. Jest to wynikiem wielu czynników: prostoty, braku konieczności angażowania dużego kapitału, niższych kosztów zakupu w przypadku importu, możliwości sprzedaży towarów w przypadku, gdy rynek krajowy jest nasycony, a także niskiego ryzyka. W polskiej rzeczywistości nie istnieje jeden dominujący sposób internacjonalizacji przedsiębiorstw – sposoby

te są w dużej mierze zależne od motywów i barier. Polskim firmom brakuje także doświadczenia w zakresie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ten model często cechuje się obecnością przypadku i okazji w procesie internacjonalizacji. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw jest obecnie na etapie ewolucji modelu polskiego, którego siłą napędową stały się nowe czynniki: innowacyjność i kreatywność, zdolność do komunikowania się. Te przesłanki wymagają też nowego podejścia do zarządzania współczesnymi międzynarodowymi firmami, traktując internacjonalizację jako szczególny proces starannego kształtowania i optymalizowania ogniw łańcucha wartości firm. W tej kwestii można zgodzić się z podejściem J. Cieślika, który jest zdania, iż internacjonalizacja organizacji „ma charakter ciągły i kumulatywny”²²¹. Wciąż jednak nie należy zapominać o polskich niewielkich i „młodych” firmach, które mając młodych i przedsiębiorczych właścicieli znających języki obce, korzystających bezpośrednio z dobrodziejstw globalizacji oraz liberalizacji rynków, od razu wchodzą na tereny innych krajów ze swoim produktem czy usługą, co przypomina założenia modelu *born global*. W tym miejscu należy zawrzeć jeszcze jedno spostrzeżenie: przedsiębiorstwa, które zaczynają doświadczenie z internacjonalizacją, postępują często sekwencyjnie (etapowo), ale wraz z nabywaniem doświadczenia międzynarodowego i upływem czasu omijają niektóre albo większość etapów i przechodzą bezpośrednio do działalności poza granicami kraju (zachowanie niekonwencjonalne). Taki sposób postępowania pokazano schematycznie na rysunku 14.

Reasumując, na rysunku 14 pokazano możliwe scenariusze sposobów internacjonalizacji firmy X. Może ona w tym samym czasie funkcjonować na rynkach wielu krajów. Strzałka pionowa pokazuje kierunek wzrostu stopnia złożoności form internacjonalizacji. Punkt A oznacza, że firma współpracuje z Ukrainą przez prostą formę, może to być na przykład eksport/import bezpośredni. Punkt B oznacza zaawansowaną formę kooperacji z Litwą (np. bezpośrednia inwestycja zagraniczna). Punkt C oznacza średni stopień złożoności formy, punkt D zaawansowany, a punkt E jest prostą i często sporadyczną formą internacjonalizacji. Przytoczony tu scenariusz pokazuje niekonwencjonalne zachowanie firmy X, polegające na możliwości przeskakiwania niektórych etapów (*leapfrogging*), co jest zależne od dotychczasowego doświadczenia nabytego przez firmę X (uczenie się) oraz od istnienia zróżnicowanych uwarunkowań na rynkach poszczególnych krajów. Bez względu na zróżnicowanie sposobów internacjonalizacji podlegają one określonej metodyce, wyznaczającej sposób postępowania w każdym przypadku.

221 B. Glinkowska, *Paths of Internationalization of Polish Enterprises*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2016, nr 6(326), s. 5–18.



Rysunek 14. Zagraniczne operacje polskiej firmy X – możliwe scenariusze (sposoby internacjonalizacji)

Źródło: opracowanie własne.

2.7. Metodyka procesu internacjonalizacji – analiza teoretyczna

Proces myślowy kierownictwa firmy i jej właściciela/właścicieli (proces dojrzewania mentalnego) o wejściu przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny jest początkowym etapem procesu internacjonalizacji firmy. Może on rozwijać się powoli, czyli sekwencyjnie, a może także być „preludium” do bezpośredniej inwestycji zagranicznej od samego początku powstania firmy. Już samo to spostrzeżenie pozwala wyciągnąć wnioski, że w takiej sytuacji trudno jest zastosować modelowe podejście do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Złożoność tego stwierdzenia rośnie jeszcze bardziej, gdy pod uwagę bierze się sytuacyjne podejście w zarządzaniu firmą. Każda organizacja jest bowiem w specyficznej sytuacji, mając określone mocne i słabe strony oraz właściwe sobie szanse i zagrożenia. Bez względu jednak na te spostrzeżenia internacjonalizacja jest procesem, na który składa się szereg metod, technik i narzędzi, z których firma korzysta, rozszerzając swoją działalność na rynki zagraniczne. W takiej sytuacji możemy mówić o metodyce tego procesu, starając się uwzględnić pewne prawidłowości lub względnie typowe zachowania dla specyfiki danego kraju i dla specyfiki danych przedsiębiorstw, związanej między innymi z ich wielkością, posiadanymi zasobami, kompetencjami ludzi, branżą, sektorem itp.

Problematyka związana z internacjonalizacją polskich organizacji pojawiła się w badaniach w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Od tego czasu wciąż wzrasta zainteresowanie nią badaczy procesu. Szczególne nasilenie badań w Polsce datuje

się na okres akcesji do Unii Europejskiej (czyli około roku 2004 i po 2004 roku)²²². W badaniach nad internacjonalizacją organizacji stosowano różne metody, jednakże istotną wartość dla nauki i praktyki gospodarczej przedstawia metoda cykliczna (zastosowana przez N. Daszkiewicz wraz z zespołem), ponieważ pozwala ona na śledzenie zmian zachodzących w tych samych przedsiębiorstwach w dłuższym okresie²²³. Podobne badania prowadzone były przez Agencję Rozwoju Pomorza²²⁴ i T. Gołębiowskiego, który porównał koncepcje biznesu firm polskich przed akcesją z Unią Europejską i dwa lata po niej.

Na świecie zagadnieniem internacjonalizacji zajmowano się znacznie wcześniej. Sposoby tego procesu przedstawił na przykład H. Measure, dokonując reasumpcji stosowanych metod w związku z analizą literatury francuskojęzycznej we Francji, Kanadzie i Belgii (lata 1990–2000)²²⁵, a także K. Aiginger i K. Pfaffermayr²²⁶ oraz K.H. Midelfakt-Knarvik, K.H. Overman, H.G. Redding i S.J. Venables, zajmujący się internacjonalizacją włoskich firm²²⁷. Małe i średnie firmy z branży spożywczej w Wielkiej Brytanii i Portugalii badali D. Smallbone, R. Leight, A. Cumbers (1993–1994)²²⁸. Czeskie niewielkie firmy (przykład rynku podobnego do polskiego) badane były przez M. Mejistrika, M. Dvoraka, D. Brachaceka w 2000 roku. Wyniki tych badań zamieszczono w opracowaniu P. Dominiaka, N. Daszkiewicz, P. Wasilczuk²²⁹. Proces internacjonalizacji małych i średnich firm na Tajwanie ukazano w rozprawie doktorskiej bronionej na Politechnice Gdańskiej²³⁰. Z kolei gotowość wietnamskich firm do współpracy z przedsiębiorstwami z Unii Europejskiej przedstawiono w pracy licencjackiej z 2014 roku, napisanej przez Le Van

222 Na Ukrainie nasilenie internacjonalizacji pojawiło się po 2009 roku, po zliberalizowaniu wielu rynków europejskich dla handlu z tym krajem.

223 Badania takie N. Daszkiewicz prowadziła w latach 1992, 1999, 2004.

224 Badania były prowadzone w latach 2006, 2008, 2009.

225 Zob. H. Measure, *The Integration of French SME in the ESM (since 1992)*, [w:] P. Dominiak, N. Daszkiewicz, P. Wasilczuk, *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market. Research Output*, ACE P-97–8178R, Gdańsk 2001.

226 Zob. K. Aiginger, K. Pfaffermayr, *The Single Market Geographic Concentration in Europe*, Austrian Institute of Economic Research, WIFO, Vienna 2000.

227 Zob. K.H. Midelfakt-Knarvik, K.H. Overman, H.G. Redding, S.J. Venables, *The Location of European Industry*, report prepared for the Directorate General for Economic and Financial Affairs, European Commission, no. 142, April 2000.

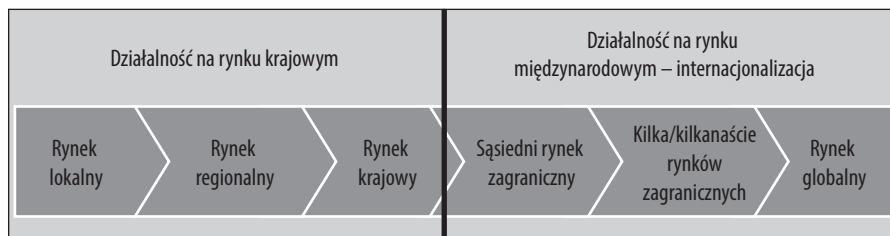
228 Zob. D. Smallbone, R. Leight, A. Cumbers, *The Simple Market Process and SMEs in the UK: Food Processing Sector*, „International Small Business Journal” 1996, vol. 14, issue 4.

229 M. Mejstrik, M. Dvorak, D. Brachacek, *Threats and Opportunities for SMEs of Joining the Single European Market: Czech Republic Country Reports*, [w:] P. Dominiak, N. Daszkiewicz, P. Wasilczuk, *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market. Research Output*, ACE P-97–8178R, Gdańsk 2001.

230 T. Shoiw Mei, *The Role of SMEs in Poland and Taiwan: A comparative Study*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2000.

Duonga pod kierownictwem autorki tego opracowania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego²³¹.

W sensie przestrzennym, czyli geograficznym, proces ten jest zwiększaniem zasięgu działania przez wchodzenie na nowe rynki. W wielu opracowaniach proces wzrostu przedsiębiorstwa przedstawiony został etapowo. Wzrost firmy rozpoczyna się zwykle od rynku lokalnego, przez regionalny, krajowy, a dopiero następnie wychodzi ona na rynki zagraniczne. M. Jarosiński jest zdania, że „część przedsiębiorstw zatrzymuje swój rozwój geograficzny na etapie rynku krajowego. Część przedsiębiorstw decyduje się jednak na wyjście poza rynek krajowy, najczęściej na rynki krajów sąsiednich, a potem na dalsze, w ramach jednego regionu świata, aż wreszcie część przedsiębiorstw decyduje się na działalność na rynku globalnym”²³². Internacjonalizację organizacji w związku z kryterium geograficznym przedstawiono na rysunku 15.



Rysunek 15. Etapy geograficznego wzrostu organizacji według M. Jarosińskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jarosiński, *Procesy i modele...*, s. 23.

Z analizy rysunku 15 wynika, że proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa następuje dopiero w momencie rozpoczęcia działalności na rynku zagranicznym i stopniowo obejmuje coraz więcej i coraz bardziej odległe rejony geograficzne. W takim ujęciu, w myśl niektórych zaprezentowanych definicji, w wątpliwość można podać, czy organizacja prowadząca eksport lub import pośredni na terytorium kraju macierzystego podlega procesowi internacjonalizacji. M. Jarosiński zwraca uwagę na zróżnicowane ścieżki rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, odchodzące od logiki sekwencji tego procesu, w zależności od rodzaju produktów i specyfiki sektora²³³, co wydaje się słuszne.

231 L. Van Duong, *Istota stosunków handlowo-ekonomicznych na przykładzie rynku unijnego i wietnamskiego*, praca licencjacka pod kierunkiem B. Glinkowskiej, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014.

232 M. Jarosiński, *Procesy i modele...*, s. 23.

233 Tamże, s. 26.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne liczby etapów wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa w związku z jego internacjonalizacją. H. Towornicka w swoim opracowaniu przyjęła sześć etapów rozwoju tego procesu (rysunek 16).



Rysunek 16. Etapy procesu internacjonalizacji według H. Towarnickiej

Źródło: H. Towarnicka, *Wybory strategiczne przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zagraniczną*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Barierzy internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Key Text, Warszawa 1997, s. 206.

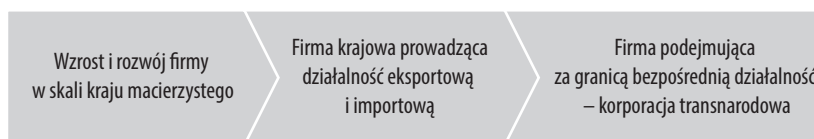
Przebieg procesu internacjonalizacji firmy, jak ten pokazany na rysunku 16, jest w zasadzie zgodny z wieloma innymi, które można odnaleźć w literaturze polskiej i światowej, z tym że jest on pozbawiony dwóch pierwszych etapów, czyli: etapu organizacji krajowej niezainteresowanej ekspansją zagraniczną oraz etapu organizacji krajowej prowadzącej działalność eksportową²³⁴. Pominięcie pierwszego etapu wydaje się zasadne z punktu widzenia rozumienia istoty procesu internacjonalizacji, jednakże trudno w tym przypadku wyjaśnić zasadność pominięcia etapu drugiego, czyli etapu przedsiębiorstwa krajowego prowadzącego działalność eksportową. W myśl wielu definicji i poglądu reprezentowanego w tej pracy przedsiębiorstwo krajowe, które prowadzi działalność eksportową, podlega procesom internacjonalizacji. Wydaje się, że podział na cztery etapy w procesie internacjonalizacji ma swoje podłoże w stosowaniu i realizacji strategii „ponadgranicznych”, zidentyfikowanych przez Ch.W.L. Hilla i G.R. Jonesa, wynikających z dwóch zmiennych: presji na obniżenie kosztów i na prowadzenie działań marketingowych²³⁵. W tym podejściu firma transnarodowa jest najbardziej zaawansowanym strategicznym rozwiązaniem w zakresie internacjonalizacji. J. Brach proponuje trzy etapy w procesie internacjonalizacji firmy. Zobrazowano to na rysunku 17.

Przedsiębiorstwo podejmujące za granicą bezpośrednią działalność o charakterze produkcyjnym, usługowym lub handlowym, zwane tu korporacją transnarodową, jest według J. Bracha ostatnim etapem internacjonalizacji firmy. Pierwszym etapem jest natomiast umacnianie się firmy i jej wzrost na rynku krajowym. Zastanawiając się nad tą koncepcją, rozważyć należy zasadność tego podejścia, ponieważ działanie

234 Zob. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 105–107.

235 Ch.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, wyd. 8, Houghton Mifflin Company, Boston 2008, s. 280–283.

na rynku krajowym nie zawsze musi wiązać się z umocnieniem pozycji na tym rynku, a następnie dopiero szukaniem szans poza granicami kraju macierzystego. Może się zdarzyć, że firma – nie mając możliwości wzrostu i rozwoju na własnym rynku – szuka takich możliwości poza jego granicami w różnych okresach swojego funkcjonowania, bez podejmowania próby umacniania swojej pozycji w kraju.



Rysunek 17. Etapy procesu internacjonalizacji według J. Bracha

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Brach, *Korporacje międzynarodowe w gospodarce światowej*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd. 2, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 405–406.

M.K. Witek-Hajduk również prezentuje proces internacjonalizacji jako trzyetapowy. Autorka ta podkreśla, że przedsiębiorstwo działające na rynku krajowym, ale pozyskujące wiedzę dotyczącą możliwości funkcjonowania na rynkach zagranicznych jest pierwszym etapem procesu internacjonalizacji, kolejnym jest prowadzenie tzw. biernej internacjonalizacji (eksport pośredni, import pośredni), a ostatnim podejmowanie aktywnej działalności na rynkach międzynarodowych. Według tej autorki możliwe są różne scenariusze opisywanego procesu, firma krajowa, zdobywając wiedzę o rynkach zagranicznych, może bowiem natrafić na rozmaite okazje, co może być powodem jej wejścia na rynki zagraniczne bez zachowania sekwencyjności²³⁶.

Rozwinięte i interesujące podejście prezentują S.B. McFarlin i P. D. Sweney, którzy jako ostatni etap procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw proponują aliansy strategiczne i konsorcja – po orientacji globalnej i transnarodowej (co jest zgodne z sieciową koncepcją internacjonalizacji przedsiębiorstw), natomiast jako etap pierwszy – eksport pośredni, a etap drugi – eksport bezpośredni²³⁷. W swej istocie te dwa podejścia są podobne. Obu należy przyznać słuszość, ponieważ niektóre przedsiębiorstwa, nie mając dużych zasobów lub próbując minimalizować ryzyko, stopniowo, coraz bardziej śmiało rozwijają formy internacjonalizacji – od najprostszych do coraz bardziej złożonych.

236 M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 71.

237 S.B. McFarlin, P. D. Sweney, *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2006, za: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 124.

Proces internacjonalizacji wymaga od przedsiębiorców wielu analiz i zmian wewnątrz przedsiębiorstw. Firmy angażują coraz większy kapitał własny i obcy w międzynarodową działalność, zdobywają doświadczenie, uczą się. W każdym przypadku konieczna jest zmiana struktury organizacyjnej w celu dostosowania jej do danego stanu zagranicznej aktywności firmy. Takiego zdania jest też F.R. Dawid, który uważa, że zmiany stosowanych przez firmy strategii i sposobów funkcjonowania na rynkach zagranicznych będą prowadziły do konieczności dostosowania struktury organizacyjnej do uwarunkowań wynikających z wymogów procesowych (rysunek 18)²³⁸.



Rysunek 18. Etapy procesu internacjonalizacji według F.R. Davida

Źródło: opracowanie własne na podstawie F.R. David, *Strategic...*, s. 311.

F.R. David rozpatruje etapowość procesu internacjonalizacji firmy z punktu widzenia jej rosnącego zaangażowania za granicą, zwiększającej się autonomii oraz rosnących kosztów utrzymania, co wymusza przejście od strategii firmy wielonarodowej w transnarodową²³⁹. Podejście takie jest słuszne w sytuacji, gdy firma zamierza dokonywać dalszej ekspansji zagranicznej na inne kraje lub rozwijać swoją działalność na rynku danego kraju goszczącego.

D.K. Eiteman oraz F.R. Root, analizując proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, biorą pod uwagę etapy jego rozwoju, oparte na zróżnicowanych formach zaangażowania poza granicami kraju. D.K. Eiteman proponuje podejście oparte na podziale etapów internacjonalizacji, w zależności od zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego. Z tego względu proces internacjonalizacji autor ten kończy takimi etapami, jak inwestycje typu *greenfield* oraz przejęcie obcego przedsiębiorstwa²⁴⁰. F.R. Root uwzględnia też takie czynniki, jak czas, ryzyko i kontrola. Według niego własne przedsiębiorstwo poza granicami kraju macierzystego jest ostatnim etapem procesu internacjonalizacji²⁴¹.

238 F.R. David, *Strategic Management*, wyd. 6, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997, s. 311.

239 Tamże.

240 D.K. Eiteman, *Multinational Business Finance*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 2001, s. 387.

241 F.R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, 1987, s. 18, za: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 156.

Uwzględnienie tych czynników wydaje się słuszne, ponieważ wraz z rozwojem internacjonalizacji wzrasta ryzyko. Z tych względów należy również przeorganizować procesy kontrolne wewnątrz firmy. Często też zwiększanie zaangażowania w coraz bardziej złożone formy internacjonalizacji jest sposobem na uniknięcie wielkiego ryzyka w związku ze stopniowym rozwojem działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

Zachowanie małych i średnich firm wyjaśnia N. Daszkiewicz, która podkreśla wpływ otoczenia i motywów internacjonalizacji na wybór formy tego procesu²⁴². Internacjonalizacja firmy jest procesem wielowymiarowym i często rozłożonym w czasie. Kraje wysoko rozwinięte są najbardziej atrakcyjnym miejscem do podejmowania działań związanych z ekspansją zagraniczną, ponieważ „dysponują największym potencjałem materialnym i intelektualnym, pozwalającym zarówno na wcielanie w życie wstępnych koncepcji teoretycznych, jak też – w miarę osiągniętych sukcesów praktycznych – dochodzenie do kolejnych szczebli promocji związań globalnych oraz pogłębień scaliowych w poszczególnych regionach”²⁴³. Biorąc pod uwagę, że dla niektórych przedsiębiorstw atrakcyjnymi dla internacjonalizacji działalności mogą być te kraje, które są słabo rozwinięte, koncepcja ta nie do końca wydaje się słuszna. Zainteresowanie słabiej rozwiniętymi krajami wynika przede wszystkim z możliwości sprzedaży na ich rynkach innowacyjnych produktów lub też tworzenia bezpośrednich inwestycji, opartych na zaawansowanych technologiach.

Współcześnie zmiany w charakterze konkurowania i jego sile są determinowane przede wszystkim postępem naukowym i technicznym, dokonującym się jednocześnie we wszystkich dziedzinach działalności organizacji²⁴⁴. W związku z tym coraz częściej – w teorii i praktyce gospodarczej – spotyka się poglądy, że wszystkie organizacje podlegają transformacji, podążającej w kierunku „nowego” modelu prowadzenia biznesu, którego istotną cechą jest innowacyjność²⁴⁵ i internacjonalizacja działalności²⁴⁶. W warunkach globalizacji gospodarek, a wraz

242 N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja...*, s. 56.

243 M. Dobroczyński, *Specyfika wysoko, średnio i słabo rozwiniętych gospodarek narodowych w procesach globalizacji i międzynarodowej integracji*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Regionalizacja i globalizacja gospodarek*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 133.

244 T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja...*, s. 14.

245 Zob. C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era informacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010; B. Glinkowska, *Innovations in the sector of small and medium enterprises (SME)*, [w:] J. Bieńkowska (red.), *Creativity and Innovation in Business and Education*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 31–41.

246 B. Glinkowska, *Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora małych i średnich poprzez ich internacjonalizację*, [w:] P. Pyptacz, D. Dudek (red.), *Rozwój i doskonalenie*

z nią także globalizacji organizacji i liberalizacji rynków, przedsiębiorstwa zyskały nowe szanse, ale też stanęły wobec wielu wyzwań. Z powodu nieprzewidywalności rynku i konkurencji wzrosła (i wciąż wzrasta) niepewność prowadzenia biznesu. Następuje zmiana podejścia do budowy organizacji, jej elementów składowych i charakteru relacji między podmiotami i gospodarkami różnych krajów. Organizacje coraz częściej, zamiast konkurować, stają się dla siebie partnerami, powodując tym samym wzrost własnej współzależności. Środowisko (otoczenie) konkurencyjne szybko się zmienia, a konkurowanie często staje się agresywne. Trudno w takich okolicznościach wyznaczyć długookresowe cele działania. Otwarcie rynków zagranicznych na kooperację między przedsiębiorstwami z różnych krajów pozwala uzyskać dostęp do poszczególnych czynników produkcji, które stają się też dostępne dla konkurentów spoza kraju macierzystego. W takich warunkach może nie być miejsca na klasyczną strategię konkurencji, opartą na konkurowaniu ceną, kosztami czy jakością. Inny wymiar strategiczny ma też konkurowanie ceną na rynku kraju macierzystego, a inny goszczącego. Powszechny dostęp do czynników produkcji, takich jak kapitał, praca, zasoby naturalne, powoduje, że firmy mają trudności w osiągnięciu własnej przewagi konkurencyjnej²⁴⁷, a tocząca się walka między nimi ma często charakter pozacenowy²⁴⁸, co oczywiście nie oznacza, że cena nie ma znaczenia w konkurowaniu. Budowanie strategii internacjonalizacji wymaga od menedżerów i liderów rozważania wielu czynników i kwestii, z którymi często nie mają do czynienia w konkurowaniu na rynku krajowym. Poza zdefiniowanymi na rynku krajowym celami i strategiami organizacje muszą także określić „cele i strategie międzynarodowe”, które będą podstawą formułowania planów i scenariuszy działania na rynkach krajów goszczących. G.S. Yip podkreśla, że jednym z ważniejszych elementów tworzenia strategii międzynarodowej jest wybór rynku, na który firma zamierza wejść oraz stopień dostosowania działalności do uwarunkowań rynku zagranicznego²⁴⁹. Opracowanie sposobu wejścia na rynek zagraniczny jest procesem złożonym, wymagającym wnikliwej analizy uwarunkowań otoczenia kraju macierzystego i poszczególnych krajów, na których firma zamierza działać. Samo opracowanie i wdrożenie opcji strategicznych jest procesem o wiele bardziej skomplikowanym niż w przypadku funkcjonowania wyłącznie we własnym kraju.

funkcjonowania organizacji. Determinanty rozwoju współczesnych organizacji, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 56–63.

247 T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja...*, s. 23.

248 Pozacenowy charakter walki konkurencyjnej oznacza konkurowanie na przykład designem, technologią, marką, sposobem obsługi, jakością obsługi, dostępnością produktu itp.

249 G.S. Yip, *Strategia...*, s. 34–35.

Przedsiębiorstwa muszą zadać sobie wiele pytań problemowych. Istotnym metodycznym elementem działania jest próba odpowiedzi na nie. W pierwszej kolejności pytania te powinny dotyczyć **wyboru rynku zagranicznego**, na przykład:

- W jakim celu przedsiębiorstwo ma wchodzić na rynki zagraniczne? Dlaczego?
- Na jakie rynki zagraniczne powinno wejść?
- W jaki sposób może wejść na wybrane rynki zagraniczne?
- Jakie zasoby i zdolności można wykorzystać na wybranych zagranicznych rynkach?
- Jakie będą źródła przewagi konkurencyjnej firmy na rynku zagranicznym?²⁵⁰

Po wyborze rynku zagranicznego, na którym przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować, musi ono zadać sobie kolejne pytania, tym razem dotyczące **dotostowania się** do wybranego rynku:

- Jakie wymogi firma musi uwzględnić i spełnić, aby móc funkcjonować na danym rynku zagranicznym?
- Jakie powinna mieć zasoby i skąd je pozyskać?
- Jakie powinna mieć kluczowe umiejętności?
- Jakie zasoby i kompetencje powinna przekazywać z kraju za granicę (albo z centrali do filii zagranicznej/zagranicznych)?
- Jak tworzyć markę na rynku zagranicznym?²⁵¹

Kolejne pytania powinny dotyczyć **możliwości funkcjonowania i integracji** firmy na międzynarodowym i/lub globalnym rynku, na przykład:

- Czy integrować się z otoczeniem kraju goszczącego?
- Jak integrować się z innymi firmami na rynku kraju goszczącego?
- W którym kierunku iść: czy tylko tam, gdzie jest rentowna sprzedaż? Czy zwiększać udział w rynku?
- Jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne odgrywają szczególną rolę w procesie integracji na danym rynku zagranicznym?
- Jakie zasoby są ważne dla integracji na danym rynku zagranicznym?²⁵²

Istotnym metodycznym elementem działania jest też podjęcie decyzji o **stopniu samodzielności działania** na rynku zagranicznym. W tym względzie przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć na pytania dotyczące możliwości współpracy na międzynarodowych rynkach:

- Czy działać samemu, czy podejmować współpracę z innymi organizacjami funkcjonującymi na rynku?

250 Na podstawie: S.B. Tallman, G.S. Yip, *Strategy and the Multinational Enterprise*, [w:] A.R. Rugman, T.L. Brewer (eds.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, New York 2003, s. 325–328.

251 Tamże, s. 332–334.

252 Tamże, s. 334–339.

- Z kim współpracować?
- Jaki jest cel współpracy?
- Jaki powinien być obszar współpracy?
- Jaką przyjąć formę współpracy?²⁵³

Według G.S. Yipa tworząc strategię internacjonalizacji, należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak globalizacja sektora, składniki organizacji globalnej i instrumenty strategii globalnej, które przekładają się na korzyści i koszty globalizacji²⁵⁴. Jeżeli poziom globalizacji sektora jest wysoki, to uzasadnione jest wdrożenie przez firmę strategii globalizacji. W takiej sytuacji należy zaprojektować i ocenić instrumenty strategii globalnej (np. globalne produkty, globalny marketing, globalne zachowania konkurencyjne, lokalizacja globalna itp.). Stosowanie przez firmę strategii globalnej wymaga organizacyjnego dostosowania. Ocena struktury organizacyjnej pod kątem jej elastyczności, procesu zarządzania, kapitału ludzkiego i kultury organizacyjnej pozwala kolejno ocenić stopień gotowości firmy do internacjonalizacji przedsiębiorstwa²⁵⁵. Wymienione wyżej elementy składowe są przydatne w analizach strategicznych i metodyce dla tych organizacji, które albo już są międzynarodowe i chcą być globalne, albo dla tych, które od razu chcą być globalne²⁵⁶.

Jednym z bardziej praktycznych podejść, pozwalającym na ocenę zakresu i potencjału globalizacji sektorów i rynków, wydaje się być koncepcja sił napędowych globalizacji G.S. Yipa²⁵⁷, dzięki której można ocenić czynniki rynkowe, kosztowe, konkurencyjne i rządowe w określeniu stopnia globalizacji. Określenie stopnia globalizacji pozwala na ukierunkowanie firmy na rodzaj możliwej do zastosowania w danych warunkach strategii internacjonalizacji (np. wielonarodowa, transnarodowa, globalna). Wszelkie „siły napędowe internacjonalizacji” podlegają jednak wpływowi czynników makroekonomicznych (otoczenie technologiczne, kulturowe, ekonomiczne, polityczno-prawne), o czym nie wolno w analizach zapominać.

Dla oceny źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku międzynarodowym można posłużyć się koncepcją metodyki, określoną jako sześciokąt przewagi konkurencyjnej G.S. Yipa (rysunek 19).

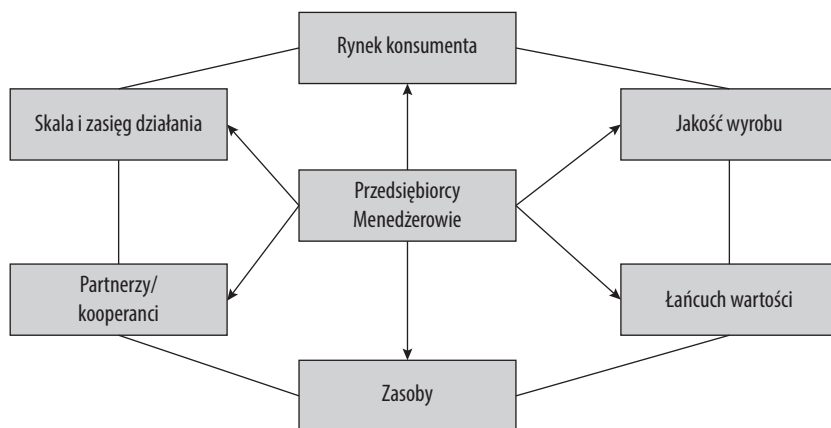
253 Na podstawie: A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 35–37.

254 G.S. Yip, *Strategia...*, s. 36.

255 W literaturze te trzy zmienne – czynniki globalizacji, instrumenty strategii globalnej i składniki organizacji globalnej – określane są mianem trójkąta globalizacji – G.S. Yip, *Strategia...*, s. 36.

256 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 338

257 Zob. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja...*, s. 60–63.



Rysunek 19. Sześciokąt przewagi konkurencyjnej według G.S. Yipa

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.S. Yip, *Strategia...*, s. 139.

Organizacje chcące internacjonalizować swoją działalność muszą rozważyć, czy posiadają taki rodzaj przewagi konkurencyjnej, która może być ugruntowana przez rynek zagraniczny. Mając jeden rodzaj przewagi konkurencyjnej, firma może wzmacniać ją przez pozostałe przewagi, które zostały zamieszczone w „sześciokącie” na rysunku 19. Idea tej koncepcji polega na określeniu, który z wierzchołków sześciokąta jest podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa²⁵⁸.

Koncepcja sześciokąta przewagi konkurencyjnej zdaje się być zasadna w każdych warunkach, tzn. zarówno w sytuacji krajów, których gospodarki są zaawansowane, jak i rozwijające się. Uzupełnieniem poprzedniej koncepcji jest piramida międzynarodowej przewagi konkurencyjnej²⁵⁹, której ideą jest staranny wybór kraju, do którego firma chce wejść w związku z posiadanymi zasobami czy przewagami. Przedsiębiorstwo wywodzące się z kraju rozwiniętego gospodarczo może stosunkowo łatwo i szybko wejść na rynek kraju rozwijającego się i tam osiągnąć przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna może w tej sytuacji opierać się na zasobach, jakości, technologii. W odwrotnym przypadku, czyli w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo chce wejść na rynek o wysokim lub wyższym poziomie rozwoju gospodarki, powinno rozważyć strategię przywództwa kosztowego albo koncentracji na niszy rynkowej. W krajach o podobnym poziomie rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwo powinno rozważyć możliwość adaptacji produktu do warunków lokalnych, co S.B. Tallman, G.S. Yip podkreślają w swoim opracowaniu²⁶⁰.

258 G.S. Yip, *Strategia...*, s. 139.

259 Autorami piramidy są: S.B. Tallman, G.S. Yip, a w jej skład wchodzi: dobre zarządzanie, wyróżniające zasoby i umiejętności.

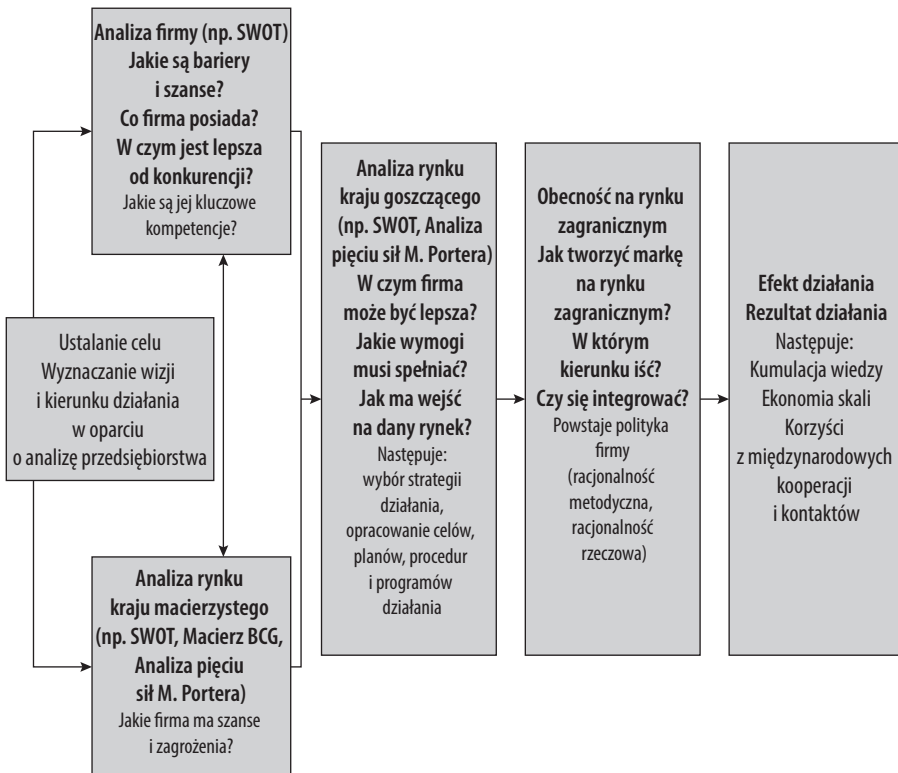
260 S.B. Tallman, G.S. Yip, *Strategy...*, s. 326–327.

Konkludując powyższe rozważania, wynikające z analizy literatury przedmiotu, bez względu na kraj i jego specyfikę, dominującą branżę i wiek przedsiębiorstwa oraz stan gospodarki, a także rodzaj posiadanej przez firmę przewagi, można zauważyć pewną **ogólną, logiczną sekwencję działań (metodykę)**, którą stosują przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Jej ogólną i uniwersalną koncepcję przedstawiono na rysunku 20.



Rysunek 20. Metodyka procesu internacjonalizacji – podejście ogólne

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 21. Metodyka procesu internacjonalizacji – podejście szczegółowe

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowanie celu jest pierwszym etapem i oznacza określenie przez przedsiębiorstwo wytycznych dotyczących jego przyszłości. Po sformułowaniu celu następuje etap wyboru kierunku geograficznego, w którym firma ma podążać, czyli albo kooperować z innymi firmami z danego kraju, albo tworzyć tam bezpośrednie inwestycje. W następnej kolejności należy wybrać sposób wejścia, czyli strategię i formę internacjonalizacji. Po tych etapach następuje faza realizacji, czyli rozpoczęcie kooperacji z zagranicznym przedsiębiorcą albo wejście na rynek zagraniczny z produktem, usługą, filią, oddziałem itd.

Opracowanie formy i strategii internacjonalizacji wymaga wielu analiz, tworzenia planów i scenariuszy. Konieczna staje się racjonalność metodyczna i rzeczowa w procesie podejmowania decyzji (decydowania o strategicznych wyborach) oraz ocena podjętych wyborów i ich kontrola, a także ocena wyników i ich korygowanie. Uwzględniając konieczność odpowiedzi na pytania problemowe w procesie internacjonalizacji, na rysunku 21 zawarto szczegółową koncepcję dotyczącą postępowania w jego trakcie.

Zawarte na rysunku 21 etapy mogą nakładać się na siebie w czasie, jednakże można wyznaczyć pewną ogólną sekwencję działania przedsiębiorstwa, które się internacjonalizuje. Cel i wizja mogą być oczywiście modyfikowane w związku z wykonywaną przez firmy analizą SWOT, której rezultaty pokazują, jakie mocne i słabe strony ma przedsiębiorstwo i jakie są jego szanse i zagrożenia w otoczeniu, przy czym – z uwagi na funkcjonowanie na rynku krajowym oraz zagranicznym – konieczne staje się analizowanie obu tych rynków jednocześnie. Nawet najbardziej ogólna wizja pokazuje, w którym kierunku ma podążać organizacja, gdzie ma być jej miejsce w przyszłości. Następnie, w związku z sytuacją, w której firma się znajduje na rynku krajowym i zagranicznym, przystępuje ona do wyboru formy internacjonalizacji, decydując się na działanie pośrednie (np. eksport i import pośredni, licencja itp.) albo bezpośrednie (np. eksport i import bezpośredni, bezpośrednia inwestycja zagraniczna). Po określonym czasie działania wyłania się jego efekt, czyli rezultat, który pokaże, jakie korzyści skali i jaką pozycję konkurencyjną osiągnęło przedsiębiorstwo. W zależności od tego wyniku (efektu) firma musi podjąć decyzję o dalszej ekspansji, utrzymaniu *status quo* bądź wycofaniu się z danego rynku albo o zmianie strategii internacjonalizacji. W metodyce procesu internacjonalizacji wykorzystywanych jest wiele metod, technik i narzędzi. Niektóre z nich zostały wymienione na rysunku 21. Kompleksowość wykonanych analiz i stosowanych narzędzi przyczyni się do lepszego poznania organizacji i jej otoczenia krajowego i zagranicznego, co w konsekwencji będzie przyczyną lepszego wykorzystania szans i własnych możliwości oraz uniknięcia nieprzyjemnych niespodzianek ze strony konkurencji i czynników makrootoczenia (prawo, polityka państwa macierzystego i goszczącego, koniunktura, czynniki ekonomiczne, kulturowe itp.).

Rozpoznanie mechanizmów procesu internacjonalizacji związane jest ze zrozumieniem podstaw internacjonalizacji przedsiębiorstw. J. Martinez i J. Jarillo, opierając się na opracowaniach naukowych z lat sześćdziesiątych XX wieku²⁶¹, opracowali dwustopniowy, uniwersalny (odnoszący się do organizacji krajowych i międzynarodowych) mechanizm koordynacji funkcjonowania organizacji. Mimo odległych podstaw historycznych model ten ma współczesne tło i uwzględnia aspekty formalne i nieformalne w organizacji. Podstawowe działania zawarte w przytoczonym modelu to:

- koordynacja strukturalna (hierarchia, autorytet, podział zadań między stanowiska, komórki, działy, stopień centralizacji, gotowość do tworzenia więzi organizacyjnych i międzyorganizacyjnych) i formalna (normy, procedury, przepisy, budżety, harmonogramy, cele);
- koordynacja nieformalna (mechanizmy miękkie – relacje i stosunki międzyludzkie, kultura organizacyjna)²⁶².

Współcześnie obie te koordynacje są ściśle powiązane, wzajemnie się przenikają i uzupełniają. W zasadzie trudno byłoby sobie wyobrazić dziś przedsiębiorstwo bez formalnej i nieformalnej struktury organizacyjnej, z tym że na znaczeniu zyskuje koordynacja nieformalna, polegająca głównie na tworzeniu relacji i pozytywnych stosunków międzyludzkich, których wynikiem ma być współpraca, dzielenie się wiedzą i tworzenie wspólnych projektów. Rodzaj i siła tej współpracy mają znaczenie dla sposobu wchodzenia na rynki zagraniczne.

Metodyka procesu internacjonalizacji, zdaniem autorki tej pracy, nie rozpoczyna od momentu inicjowania działalności na rynku zagranicznym (tak jak w podejściu M. Jarosińskiego), ale od pozyskiwania wiedzy o możliwościach wejścia na dany rynek zagraniczny, będąc jeszcze organizacją krajową. Jest to równocześnie pierwszy etap procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Jednakże kolejne etapy mogą być zarówno sekwencyjne, jak i nieprzewidywalne. Zależy to od nagłych i nieoczekiwanych okazji, szans, zmian przepisów na przychylnie, sprzyjającej koniunktury, powstałej mody itd. (podejście M.K. Witek-Hajduk), ale zawsze wymaga głębokich analiz bieżących i strategicznych, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, na który firma zamierza wejść (podejście N. Daszkiewicz).

Dokonujące ekspansji zagranicznej, przedsiębiorstwo musi dostosować do nowych warunków – panujących na danym rynku goszczącym – wiele procesów

261 Na przykład J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964; P.R. Lawrence, J.W. Lorsh, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1967.

262 J. Martinez, J. Jarillo, *The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations*, „Journal of International Business Studies” 1989, no. 20(3), s. 490–492.

wewnętrznych. Sprawność tych procesów wpływa na tworzenie wartości dodanej w całym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, co w konsekwencji przekłada się na elastyczność działania, osiągnięte przez firmę zyski, zdolność do konkurowania i – w konsekwencji – pozycję konkurencyjną danego przedsiębiorstwa.

2.8. Internacjonalizacja podstawowych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Koncepcja łańcucha wartości dodanej M. Portera oraz „koncepcja kluczowych kompetencji” C.K. Prahalada i G. Hamela są teoretyczną podwaliną internacjonalizacji i zarządzania międzynarodowego²⁶³. Koncepcja łańcucha wartości dodanej wyjaśnia tworzenie wartości w organizacji jako procesu powiązanych działań w firmie i na rynku, z których każde w określony sposób tworzy i dodaje pewną wartość²⁶⁴. M. Porter podzielił te działania na podstawowe i wspierające. Wśród działań podstawowych wyróżnił grupę operacji poprzedzających (*upstream*), do których zaliczył dostawy zaopatrzeniowe i produkcję, a także operacji dopełniających (*downstream*), do których zaliczył dystrybucję, zbycie, marketing, usługi posprzedażowe. Autor ten do działań wspierających zaliczył prowadzenie prac B+R, funkcjonowanie infrastruktury firmy, zarządzanie zasobami, zaopatrzenie²⁶⁵. Zgodzić należy się z poglądem M.E. Portera, że wszystkie te działania i ich powiązane funkcje są współzależne i stanowią całościowy system relacji mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa²⁶⁶.

Autorka jest zdania, że koncepcja kluczowych kompetencji to zestaw kompetencji i strategii firmy oraz portfel produktów i usług mających decydujące znaczenie dla osiągnięcia i kształtowania przyszłej przewagi konkurencyjnej i funkcjonowania firmy na rynku²⁶⁷. Podobnie widzą to inni autorzy, zauważając, że podstawowe (kluczowe) kompetencje stanowią „wiązkę unikalnych umiejętności i technologii,

263 Łańcuch wartości dodanej jest przedmiotem wielu opracowań. Oprócz cytowanych w niniejszym rozdziale opracowań tematyką tą zajmowali się między innymi: P. Blaik, R. Matwiejczuk, T. Gołębiowski, B. Woźniak-Sobczak, E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, M. Romanowska, G. Gierszewska, J. Jeżak i inni.

264 K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 157.

265 M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 55–62.

266 M.E. Porter, *The Competitive Advantage...*, s. 71.

267 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie...*, s. 101–104.

które mogą przynieść klientom korzyści, a dla przedsiębiorstw stanowią przyszłe możliwości sukcesów rynkowych i zysków”²⁶⁸.

Łańcuch wartości obrazuje całkowitą wartość firmy, rozumianą jako system, którego elementem jest nadwyżka przychodów nad kosztami działań²⁶⁹. Jest układem funkcji tworzących wartość dodaną dla organizacji i dla nabywców: od pomysłu, pozyskania surowców, przez produkcję, aż po usługi sprzedażowe i posprzedażowe²⁷⁰. T. Rojek zauważa, że „wzrost efektywności łańcucha wartości polega z kolei na osiągnięciu w czasie korzystniejszych wyników ekonomicznych oraz skutecznej koordynacji wszystkich działań podejmowanych w zakresie łańcucha”²⁷¹, w oparciu o analizę kosztów i strat powstających na poziomie wszystkich faz procesu wytwórczego oraz zaproponowanie działań korygujących, które składają się na strategię przewagi konkurencyjnej²⁷². Przynieszone opinie i poglądy podkreślają wagę kluczowych kompetencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i w kształtowaniu poszczególnych ogniw jego wartości.

J. Rokita zauważa, że na wzrost efektywności łańcucha wartości wpływają takie czynniki, jak:

- korzyści skali;
- efekt krzywej doświadczenia;
- koszty pozyskiwania kluczowych zasobów;
- powiązania z innymi działaniami;
- dzielenie się okazjami;
- korzyści z integracji lub outsourcingu;
- korzyści z „bycia pierwszym” (*timing*);
- udział kosztów stałych w kosztach całkowitych;
- strategiczne wybory i decyzje operacyjne²⁷³.

Proces internacjonalizacji firmy można rozpatrywać w kontekście statycznym i dynamicznym łańcucha wartości. Kontekst statyczny dotyczy schematu

268 G. Hamel, C. Prahalad, *The Cover Competences of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1999, no. 2, s. 36.

269 W. Czakon, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004, s. 13.

270 I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 215–220.

271 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 813–822, www.wneiz.pl/frfu (dostęp: 2.09.2016).

272 A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 168.

273 J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 198–202.

organizacyjnego tworzonego na jakiś moment albo stanu niektórych sprawozdań (np. bilansu firmy, rachunku zysków i strat). Kontekst dynamiczny to zachodzące w organizacji i jej otoczeniu zmiany uwzględniające wielowymiarowy charakter czynników, tworzące problematykę internacjonalizacji ujęciem systemowym i sytuacyjnym²⁷⁴. Zgodzić należy się z poglądem, że każda organizacja może wykształcić unikatowe dla niej atuty w związku z własnymi zasobami i geograficzną lokalizacją²⁷⁵. Każde przedsiębiorstwo jest też innym systemem i znajduje się w innej sytuacji, stąd, zdaniem autorki pracy, systemowo-sytuacyjne podejście w zarządzaniu łańcuchem wartości wydaje się zasadne. Ekspansja działalności gospodarczej poza granice własnego kraju w praktyce oznacza internacjonalizację wszystkich lub większości jej funkcji podstawowych i pomocniczych. W większości przypadków przejawia się to koniecznością reorganizacji firmy i zmianą zasad jej postępowania. Firma musi przejść szereg dostosowań do wymagań zagranicznych rynków i zagranicznych partnerów. Dotyczą one nie tylko wyodrębnienia w strukturach określonych stanowisk, sekcji czy działów, ale też tych związanych z przepisami prawa, standaryzacją określonych działań i procesów czy budowania nowej kultury organizacyjnej.

A. Zorska jest zdania, że pośród zmian, które zachodzą w łańcuchach wartości korporacji transnarodowych, można wyodrębnić dwa powiązane z sobą obszary:

- wsparcie dla trwających przemian, związanych przede wszystkim z procesem globalizacji;
- wsparcie dla nowych przemian, związanych głównie z wdrażaniem innowacji²⁷⁶.

Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku mają miejsce intensywne przemiany w gospodarce, pociągające za sobą konieczność dostosowania się organizacji do warunków gospodarki rynkowej, silnej konkurencji, nasyconych rynków i pogarszającej się koniunktury. W takich warunkach toczą się też zmiany w poszczególnych elementach łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Szczególnie intensywne zmiany zachodzą w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych. Internet wciąż nabiera znaczenia dla zwiększenia szybkości i skuteczności przekazywania informacji oraz dla usprawnienia procesu komunikowania się

274 Z. Patora-Wysocka, *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin SA, Warszawa 2012, s. 87.

275 Zob. A. Rugman, A. Verbeke, *Subsidiary – specific advantages in multinational enterprises*, „Strategic Management Journal”, March 2001, vol. 22, issue 3.

276 A. Zorska, *Przemiany w korporacjach transnarodowych*, [w:] M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 177.

firmy z rynkiem. Zdobywanie informacji o danym rynku krajowym i zagranicznym jest procesem o wiele szybszym, łatwiejszym i tańszym niż dwadzieścia lat temu. Z tego powodu liczba i tempo internacjonalizacji tradycyjnie działających firm wzrasta. Informatyzacja procesów szczególnie silnie wpływa na zmiany w koncepcjach i modelach tworzenia wartości dodanej. Wciąż pojawiają się też zmiany w przedsiębiorstwach, których konsekwencją jest zmiana modeli gospodarek. Rozwój tzw. e-handlu jest powodem do zmiany strategii funkcjonowania wielu przedsiębiorstw działających tradycyjnie, które zmuszone są przeformułować logistykę zamawiania, zaopatrzenia, dostaw, magazynowania, kontaktów z klientem i serwisowania. Firmy prowadzące e-działalność mają zwykle o wiele niższe koszty, co mocno wpływa na ich konkurencyjność. To z kolei zmusza przedsiębiorstwa tradycyjne do zmiany sposobu funkcjonowania albo do poszukania innych rynków. Tworzą się często nowe przedsiębiorstwa zaangażowane w pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i przesyłanie informacji, a przedsiębiorstwa tradycyjne wspierają się nowymi technologiami do celów zarządzania i usprawniania procesów produkcji, zaopatrzenia, sprzedaży, serwisu i kontaktu z klientami. Zmiana sposobu funkcjonowania wiąże się nie tylko ze zmianą strategii czy wielopłaszczyznowym zarządzaniem, ale też z wdrażaniem współcześnie istniejących koncepcji zarządzania, opartych na strategii *lean*. Z tego względu często następuje przeformułowanie procesów w firmie oraz poszukiwanie nowych, „zewnętrznych” możliwości. Firmy coraz częściej zlecają na zewnątrz nie tylko funkcje pomocnicze, słabo zintegrowane z przedsiębiorstwem, ale też funkcje podstawowe, takie jak produkowanie, zaopatrzenie, sprzedaż. W ten sposób ograniczają koszty wytwarzania, co przekłada się na cenę finalnego produktu czy usługi. Korzyść jest tym większa, że taki sposób działania pozwala na korzystanie z *know-how* kooperanta. Założenia te stanowią podstawę do restrukturyzacji elementów łańcucha wartości, ich przeformułowania oraz odchudzania organizacji ze zbędnych stanowisk, działów, komórek. Wchodzenie zaś z kooperantami w rozmaite złożone relacje o zróżnicowanym charakterze przyczynia się do wzrostu rangi innowacyjności i liczby innowacji. Pozwala to przedsiębiorstwom oferować produkty innowacyjne albo zmodyfikowane, rozwijać własne działy badawczo-rozwojowe lub relacje z partnerami zewnętrznymi.

Jedną z ciekawszych teorii dotyczących zmian w funkcjonowaniu organizacji jest rekombinacja łańcuchów wartości, czyli łączenie, przesuwanie cennych i unikalnych zdolności tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa. Te zdolności tworzenia wartości dodanej dotyczą trzech płaszczyzn: fizycznej (produkcja części, podzespołów, kontrolowanie), transakcyjnej (zamówienia, fakturowanie, controlling działalności, zarządzanie ludźmi) i tworzącej wiedzę (projektowanie, badania

i rozwój, zarządzanie marką, kreowanie wartości marki)²⁷⁷. Organizacje, żeby skupić się na najbardziej wartościowych zdolnościach własnych i partnerów, często dokonują outsourcingu mniej znaczących dla siebie procesów, funkcji czy działań. Optymalizacja działań dotycząca płaszczyzny fizycznej pozwala zwiększyć korzyści skali i obniżyć koszty produkcji i sprzedaży. Optymalizacja działań dotycząca płaszczyzny transakcyjnej dotyczy przede wszystkim obniżenia kosztów przez lokowanie operacji w krajach o niskich kosztach produkcji, natomiast optymalizacja działań dotycząca płaszczyzny tworzenia wiedzy dotyczy głównie kreowania marki organizacji, wdrażania innowacji, podnoszenia jakości oferowanych produktów i usług. Ta płaszczyzna może przynieść długoterminowe rezultaty i wpłynąć na poziom zysków i atrakcyjność przedsiębiorstwa na danym rynku (krajowym i zagranicznym). Wiedza jest podstawą sukcesu firmy i wdrażania innowacji, a także procesu zarządzania wiedzą. G. Gierszewska i B. Wawrzyniak podkreślają, że jest ona „jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnych”²⁷⁸. Konkurencyjność firmy i jej wartość utożsamia się z umiejętnością ciągłego doskonalenia, wprowadzania nowych pomysłów, idei, nowych technologii, produktów i usług, rozwiązań organizacyjnych. J. Kisielnicki jest zdania, że „aby organizacja była konkurencyjna na globalnym i lokalnym rynku, powinna spełniać dwa warunki: posiadać odpowiednią wiedzę i umieć posiadaną wiedzę wykorzystać”²⁷⁹. Zarządzanie wiedzą powinno wiązać się z tworzeniem wartości ekonomicznej i kreowaniem przewagi konkurencyjnej firmy.

Wdrożenie w organizacji systemów wsparcia techniczno-technologicznego jest podstawowym czynnikiem zmian w łańcuchu wartości przez ułatwienie i przyspieszenie procesów, ograniczenie ryzyka i obniżenie kosztów. Przyczynia się to do lepszego poznania rynku i kompetencji najsilniejszej konkurencji. Pozwala także pozyskiwać i gromadzić niezbędną do rekombinacji łańcuchów wartości wiedzę i zarządzać nią.

Wirtualizacja poszczególnych ogniw łańcucha sprzyja tworzeniu wartości dodanej dzięki wykorzystaniu informacji wygenerowanych przez dowolną funkcję łańcucha²⁸⁰. Często jest ona przyczyną tzw. dualizacji funkcji, czyli łączenia

277 Rekombinacja łańcucha wartości jest koncepcją ujawnioną przez A.T. Kearneya w: J.C. Aurik, G.J. Jonk, R.E. Willen, *Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, J. Wiley and Sons, Hoboken 2003, s. 47–50; zob. A. Zorska, *Przemiany...*; M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji...*, s. 177–180.

278 G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja...*, s. 240.

279 J. Kisielnicki, *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo WSHiP, Warszawa 2003, s. 23.

280 F. Czerniawska, G. Potter, *Business in a Virtual World. Exploiting Information for Competitive Advantage*, McMillan Press, Houndmills–London 1998, s. 68.

tradycyjnego sposobu funkcjonowania z działaniem w sieci internetowej (on-line). W tym przypadku wirtualizacja służy często do zmiany sposobu komunikowania się organizacji z klientami oraz do zmiany sposobu sprzedaży i zamawiania. Według M.E. Portera połączenie obu tych sposobów realizacji funkcji może być podstawą osiągnięcia efektów synergicznych albo ich przyspieszenia. Efekt synergii może wynikać przede wszystkim z przyspieszenia realizacji funkcji, rozszerzenia grona klientów i obniżenia kosztów jednostkowych wytwarzania²⁸¹.

Istotnym czynnikiem dla efektu synergii jest także tworzenie wartości dodanej przez wykorzystanie sieci informacyjnej w celu prowadzenia wspólnych prac badawczo-rozwojowych i projektowych z innymi firmami w kraju i za granicą albo wzajemne korzystanie z osiągnięć technologicznych²⁸². Zmiany w łańcuchach wartości firm oraz w dostosowaniach w strukturach organizacyjnych są zwykle przyczyną powstawania nowych zależności kooperacyjnych z innymi przedsiębiorstwami, którymi są zarówno korporacje, jak i małe, wyspecjalizowane i kreatywne firmy.

We współczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej są wykorzystywane i wdrażane nowoczesne technologie informacyjne do celów realizacji funkcji zakupów i sprzedaży. Tu widać też największe zmiany w łańcuchu wartości. Handel z użyciem platform elektronicznych jest powszechnie wykorzystywany przez większość przedsiębiorstw. Wymaga to reorganizacji firmy, polegającej na dostosowaniu struktur organizacyjnych do nowych warunków funkcjonowania. Tworzenie i rozbudowa sieci w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jest istotnym czynnikiem funkcjonowania w burzliwym otoczeniu i uzyskania efektu synergii. Szczególnie trudne do zmiany są struktury korporacji transnarodowych, funkcjonują one bowiem w wielu krajach o różnych systemach ekonomicznych, prawnych, politycznych, kulturowych oraz technologicznych. Struktury takie wymagają dostosowania do warunków panujących w poszczególnych państwach, przy czym możliwe powinno być też realizowanie ogólnej strategii dla całej korporacji. Istotne w tym przypadku jest określenie stopnia autonomii poszczególnych jednostek wchodzących w skład korporacji, szczebla zarządzania, który podejmuje decyzje dla całej korporacji oraz roli i zadań kadry pracowniczej w centrali i poszczególnych filiach²⁸³. Wszystko to powoduje, że zmieniają się też wymagania w stosunku do kompetencji pracowników, którzy powinni zdobywać nowe umiejętności związane z obsługą platform internetowych.

281 M.E. Porter, *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review” 2001, no. 3, s. 74.

282 Zob. A. Zorska, *Przemiany...*; M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji...*, s. 182.

283 A. Nizielska, *Organizacja działalności marketingowej w korporacjach transnarodowych działających na polskim rynku – wyniki badań empirycznych*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 72.

Wszystkie te zmiany pociągają za sobą kolejne: należy na przykład dokonać dostosowań funkcji marketingowej, której zadaniem jest dotarcie do jak największej liczby klientów, zwiększanie sprzedaży, poprawa jakości obsługi klientów, kształtowanie marki firmy. Agresywnie działająca konkurencja wymusza na firmach konieczność ciągłego monitorowania otoczenia, dokonywania zestawień, analiz i powoduje u nich wzmożoną czujność; problemy stają się coraz bardziej złożone. Badania wykonane przez A. Nizielską pokazały, że marketing rozumiany jest jako „jeden z obszarów funkcjonalnych zarządzania, zapewniający ważne informacje dla procesu planowania strategicznego, [...] jako składnik filozofii firmy” oraz że marketing jest najpowszechniej (obok funkcji zarządzania personelem) wykonywaną funkcją ze wszystkich innych funkcji w łańcuchu wartości w korporacjach transnarodowych²⁸⁴. Te same badania pokazują, że duże firmy i korporacje mają najczęściej duże działy marketingu w centrali i mniejsze działy w filiach i oddziałach. W każdym z badanych przypadków dział marketingu współpracuje z innymi działami w strukturze organizacyjnej (np. sprzedaż, obsługa klienta, controlling, finanse, produkcja, zakupy, sprzedaż, jakość, dział kadr, dział informatyczny i inne²⁸⁵). Współpraca działu marketingu z innymi działami w organizacji jest wieloczynnikowa i polega przede wszystkim na wymianie informacji, a także ustaleniu zasad komunikacji i promowania firmy. Wymiana informacji dotyczy zaś wszystkich obszarów funkcjonowania firmy: kontroli zapasów, planowania produkcji i jej jakości, kontroli zakupów, terminowości dostaw, ustalania cen wytwarzania produktów (akceptowanych przez rynek), ustalania kanałów i zasad dystrybucji towarów, planowania i kontroli budżetu, kontroli kosztów, planowania szkoleń, ścieżek karier i wynagrodzeń pracowników organizacji.

Zwrócenia uwagi wymaga fakt, że zmienia się koncepcja zarządzania organizacjami, które G. Gierszewska i B. Wawrzyniak nazywają wielopłaszczyznowymi²⁸⁶. Opiera się ona na globalnej orientacji firm i wpływie nowych technologii na ewolucję koncepcji zarządzania, co podkreśla A.K. Koźmiński²⁸⁷, wskazując też na ewolucję struktur organizacyjnych. Znaczenia nabierają nowe wartości: kreatywność, kooperacja, współdziałanie, elastyczność, innowacyjność, otwartość na nowości, kapitał intelektualny. Punkt ciężkości w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami przesuwają się z zasobów materialnych na niematerialne,

284 Badania zostały przeprowadzone w 2002 roku na terytorium RP na próbie przedsiębiorstw wyłonionych z następujących list: „Major foreign investors in Poland”, „The World's top 100 non-financial TNCs”, „Global 500”; A. Nizielska, *Organizacja...*, s. 74.

285 Tamże, s. 75–76.

286 G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja...*, s. 250.

287 Zob. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

co powoduje także kolejne przesunięcia tego punktu w kierunku procesów zarządzania kapitałem ludzkim, kreowania marki i komunikowania się. Wymusza to konieczność dostosowań struktur organizacyjnych do wymagań współczesnego, międzynarodowego rynku oraz „koordynacji i integracji procesów, wynikających też z faktu istnienia niezależnych wydziałów, oddziałów, filii, dywizji, grup roboczych, stanowisk, różnych kultur, zwyczajów i przyzwyczajajeń. Im większa jest potrzeba wzajemnego działania wymienionych wyżej elementów, tym większa jest rola ich koordynacji i integracji w całość organizacyjną. Wzajemna współzależność kooperujących z sobą firm na różnych rynkach, wymusza konieczność takiego skoordynowania struktur organizacyjnych każdej z nich, aby były one sprawne i ekonomiczne”²⁸⁸. Rację należy przyznać wnioskowi T. Rojka, że każde przedsiębiorstwo „jest ogniwem szerszego łańcucha wartości, ale samo też tworzy wewnętrzny łańcuch. Posługując się modelem łańcucha wartości, można w uproszczony sposób przedstawić przedsiębiorstwo jako sekwencję działań i jako następujące po sobie przekształcanie surowców, materiałów, zakupionych technologii, usług w produkty finalne. Sekwencja przytoczonych tu działań określana jest mianem funkcji podstawowych. Funkcje te nie mogą być dobrze wykonywane bez istnienia działań zarządczych i doradczych określanych funkcjami pomocniczymi. T. Rojek jest zdania, że zintegrowane działanie podstawowych i pomocniczych funkcji oraz ich powiązanie z łańcuchami wartości dostawców i nabywców pozwala na osiągnięcie zysku i rozwój przedsiębiorstwa”²⁸⁹.

Wartość tworzona w firmie daje wartość na rynku. Buduje się ją przez proces powiązanych działań, dbałość o każdy szczegół łańcucha wartości i kluczowych kompetencji. Działania podstawowe i wspierające są całościowym systemem, jedynym w swoim rodzaju, a cały system znajduje się w unikalnej sytuacji, stąd każde przedsiębiorstwo powinno wypracować własną strategię tworzenia wartości. Nie da się jej przekopiować wprost od innych organizacji, nawet bardzo podobnych. Dobrze funkcjonujące w całym łańcuchu działania wspierające i podstawowe przynoszą korzystne wyniki i skuteczną koordynację. Autorka podkreśla, że szczególną uwagę należy poświęcić tym funkcjom, które nie są najsilniejszą stroną organizacji, ponieważ „cały łańcuch jest tak mocny, jak mocne jest jego najsłabsze ogniwo”²⁹⁰.

288 B. Glinkowska, *Struktury organizacyjne w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Gazeta Finansowa”, 13–19 września 2013, s. 51.

289 T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości...*, s. 813–822.

290 Cytat za: W. James, *A chain is no stronger than its weakest link, and life is after all a chain*, [w:] W. James, *The Varieties of Religious Experience*, Courier Corporation, North Chelmsford 2013, s. 136.

Z analizy tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami można wyciągnąć ogólny wniosek, że będą one coraz częściej stosowały koncepcję *lean* w połączeniu z informatyzacją i wirtualizacją wielu ogniw, a koncepcja zarządzania wiedzą będzie stawała się nadrzędna dla zdobywania kluczowych kompetencji, przez co będzie tworzyła się unikalna wartość całego łańcucha w jego otoczeniu. Przedsiębiorstwa „lekkie”, elastyczne, kreatywne, posiadające umiejętność skutecznego komunikowania się będą w konsekwencji szybciej się internacjonalizowały i lepiej dostosowywały do otoczenia kraju goszczącego niż te, których działania wspierające i podstawowe nie są z sobą zintegrowane. Zgodzić należy się z poglądem G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej, że „analiza łańcucha wartości jest niezwykle przydatna do analizy działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa”, optymalizowanie jego ogniw w poszczególnych krajach daje bowiem możliwość zwiększenia efektów skali i efektów synergii²⁹¹. Internacjonalizacja elementów łańcucha wartości wiąże się bezpośrednio z kształtowaniem kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa przez menedżerów i u menedżerów. Wszystko to tworzy nowe wyzwania dla kierowników przedsiębiorstw, którzy muszą wykreować nową wartość dla swoich firm.

291 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 4 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 141.

Rozdział 3

Zarządzanie procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw

W rozdziale trzecim zawarto zestawienie najważniejszych cech menedżerów, mających wpływ na decyzje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach. To właśnie menedżerowie przygotowują, opracowują i wdrażają plany działania i strategie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach innych krajów. Poruszone zostały też wybrane aspekty zarządzania międzykulturowego i międzyfunkcjonalnego, które w warunkach internacjonalizacji działalności są, zdaniem autorki, ważnymi zagadnieniami. Rozdział oparto na polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Każdy z podrozdziałów zakończony jest reasumpcją i przedstawieniem własnego (autorskiego) stanowiska, wynikającego z przeprowadzonych analiz źródeł wtórnych. Dokonano też krytycznej analizy poruszanych zagadnień.

3.1. Menedżerowie i ich rola w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw

Dla określenia wspólnych cech przedsiębiorstw z danych krajów lub kontynentów stosuje się tzw. charakterystyki organizacyjne. Rozbieżności w tych cechach i ich charakterystykach są podstawą różnicowania zachowań menedżerów. Ponadto warto podkreślić w tym miejscu, że menedżer powinien posiadać znajomość rynku, aby sprawnie zarządzać firmą. Menedżer skuteczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem w jednym kraju może być nieskuteczny w innym. Nie zależy to wyłącznie od znajomości rynku w zakresie przepisów prawa, ale chodzi o ogólnie pojmowaną znajomość danego otoczenia: zasad, procedur, procesów, mód, zwyczajów, przepisów, dochodów ludności itp. Każdy kraj ma swoją specyfikę, co przekłada się właśnie na organizacyjną charakterystykę.

H. Bloom, R. Calori i Ph. de Woot do najważniejszych cechy organizacji europejskich zaliczają:

- radzenie sobie z wielokulturowością (różnicami narodowościowymi);
- społeczną odpowiedzialność biznesu;
- godzenie sprzecznych interesów wewnętrznych i zewnętrznych;
- nastawienie na ludzi;
- zmniejszenie stopnia formalizacji systemu zarządzania na rzecz autonomii;
- orientację produktową (orientację na marketing)¹.

Zróznicowane cechy przedsiębiorstw w różnych krajach oraz różnice w orientacjach dotyczących zarządzania wyznaczają rolę przedsiębiorstwa na rynku. Porównując przedsiębiorstwa amerykańskie, europejskie i japońskie, M. Yoshimori wysnuł wniosek, że istniejące różnice pozwalają na podział tych krajów na trzy grupy:

- grupę z monistyczną koncepcją przedsiębiorstwa – podkreślającą, że przedsiębiorstwo jest własnością prywatną i powinno być zorientowane na zaspokajanie potrzeb akcjonariuszy i udziałowców; koncepcja ta dominuje w USA i Wielkiej Brytanii;
- grupę preferującą koncepcję dualistyczną – tworzącą interes dla akcjonariuszy przy uwzględnianiu potrzeb pracowniczych; koncepcja ta jest powszechna w Niemczech i we Francji;
- grupę preferującą podejście pluralistyczne – zakładającą, że firma należy do wszystkich interesariuszy, ale za najważniejsze uważane są interesy pracowników; koncepcja ta jest specyficzna dla Japonii².

Wymienione koncepcje w teorii i praktyce zarządzania wskazują na zróżnicowane pojmowanie i rozumienie roli menedżerów przedsiębiorstw z różnych obszarów geograficznych. Za jeden z najważniejszych czynników różnicujących sposób zarządzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w tych obszarach geograficznych uważa się kultury narodowe (stanowi to treść analiz następnego podrozdziału). Według J.K. Solarza kultura „nadaje sens działalności jednostek, sprzęga je z działaniem innych, tworząc ramy do zachowania spójności procesu zarządzania”³. Analizując zróżnicowanie kulturowe „państw zachodnich” i „wschodnich”, można wyróżnić w zarządzaniu organizacjami dwa style: zachodni⁴ i wschodni⁵. Ogólne porównanie obu tych stylów zarządzania zostało dokonane już w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Najważniejsze ich cechy przedstawiono w tabeli 17.

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

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

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

4 „Cywilizacja Atlantyku”.

5 „Cywilizacja Pacyfiku”.

Tabela 17. Porównanie cech zachodnich i wschodnich stylów zarządzania

Lp.	Cechy zachodnich stylów zarządzania	Cechy wschodnich stylów zarządzania
1	Rozkazodawstwo o charakterze hierarchicznym, egalitarnym; troska o poszczególne części organizacji	Swobodne rozkazodawstwo, role niewyraźnie określone, troska o całość
2	Menedżer jest traktowany jak zawód; pozycja menedżera zależna od funkcji	Menedżer to społeczny przywódca; często jest wysoko tytułowany, mimo niezajmowania najwyższego stanowiska
3	Orientacja na jednostkę; partykularyzm; specjalistyczne ścieżki kariery; zwykle szybkie awanse	Orientacja na społeczeństwo; ścieżki kariery niewyspecjalizowane; powolne i jednolite awanse
4	Decentralizacja władzy	Centralizacja władzy
5	Mobilność	Stabilizacja
6	Różnorodność	Jednolitość
7	Bezpośredni sposób postępowania i działania	Pośredni sposób postępowania i działania
8	Standaryzacja; kategoryzacja; konceptualizacja; systematyczna analiza; klasyfikacja; precyzja	Niejednoznaczność w działaniu i reagowaniu; strategia dostosowywania się
9	Długoterminowe sformalizowane planowanie; brak elastyczności	Często brak formalnego planowania; duża elastyczność w dostosowywaniu się
10	Wyraźne mechanizmy kontroli	Ukryte mechanizmy kontroli
11	Istnienie systemów pozwalających dostosować się do zmian	Menedżerowie – przywódcy dostosowujący się do zmian

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

Zachodni styl zarządzania dotyczy głównie USA, Kanady i większości krajów Europy. Styl wschodni obejmuje Japonię, Chiny i większość państw Dalekiego Wschodu. Do zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym konieczna jest znajomość specyfiki danego regionu: jego kultury, zwyczajów, uwarunkowań, co pozwala zidentyfikować mocne strony i ograniczenia, którymi to zarządzanie charakteryzuje się w danym kraju. Wymienione style zarządzania mają wpływ na specyfikę procesu internacjonalizacji. Menedżer, który stara się pozyskać do swojej zagranicznej filii pracowników spoza kraju macierzystego, musi znać różnice między stylem zachodnim a wschodnim. Stosowanie tych samych strategii w procesie zarządzania ludźmi w krajach zachodnich i wschodnich z dużą dozą prawdopodobieństwa okaże się nieskuteczne.

G. Hofstede podkreśla, że kultura narodowa ma silny wpływ na charakter norm i wartości prezentowanych przez pracowników i menedżerów⁶. Menedżerowie i pracownicy zaś przenoszą pewne normy i wartości na grunt organizacji.

⁶ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 70.

Menedżerowie są uznawani za najważniejszy zasób w obszarze zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Proces zarządzania w organizacjach międzynarodowych zmienia rolę i znaczenie osób pełniących tę funkcję. Według J. Penca w przedsiębiorstwach międzynarodowych można wyodrębnić następujące grupy menedżerów:

- kierowników jednostek strategicznych, którzy zarządzają wyspecjalizowaną jednostką, zajmującą się produkcją i wytwarzaniem określonego produktu/usługi lub obsługą określonych rynków i tworzeniem na nich sieci sprzedaży; podstawowym ich zadaniem jest rozwój na danym rynku oraz koordynacja transakcji międzynarodowych; odpowiadają oni za efektywność pracy pracowników i wyniki ekonomiczno-finansowe kierowanych przez siebie podmiotów;
- kierowników jednostek krajowych albo regionalnych, których zadaniem jest dostosowanie oferty produktowej (i 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;
- kierowników funkcjonalnych, którzy są odpowiedzialni za transfer wiedzy i upowszechnianie innowacji oraz wprowadzenie tzw. kultury technicznej i kultury pracy w danym regionie geograficznym;
- specjalistycznych kierowników przedmiotowych, którzy są odpowiedzialni za funkcje techniczne, organizacyjne, finansowe, marketingowe itp.⁷

Należy zgodzić się ze spostrzeżeniem, że menedżerowie, funkcjonujący w otoczeniu międzynarodowym i przeprowadzający różnorodne operacje o międzynarodowym charakterze, „stają wobec wielu problemów, z którymi ich koledzy prowadzący interes w skali macierzystego kraju nigdy się nie stykają”⁸. Podejmują decyzje dotyczące działań na obcych rynkach, odnoszące się do wyboru strategii wejścia na te rynki i prowadzenia tam biznesu, a także wyboru właściwej formy działania na rynku zagranicznym (np. eksport, import, porozumienia aliansowe z partnerami zagranicznymi, tworzenie przedstawicielstw, filii czy macierzystego zakładu). Wiąże się z tym potrzeba i konieczność „międzynarodowej” koordynacji i kontroli działalności, ponieważ transakcje międzynarodowe powiązane są z różnymi ograniczeniami, również z tymi, jakie państwo nakłada na handel i inwestycje, realizując własną politykę gospodarczą (mimo poparcia dla wolnego

7 J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012, s. 181; M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa 2000.

8 Ch.W. Hill, *International Business – Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, Irwin 2007, s. 21–29.

handlu). Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej i globalnej narażone są na wiele zagrożeń. Należą do nich między innymi:

- ryzyko finansowe, związane ze zmiennością kursów walutowych;
- ryzyko polityczne, związane ze zmianą władzy w kraju goszczącym;
- ryzyko bezpieczeństwa osobistego menedżerów, związane z możliwością ataków terrorystycznych wynikających z przesłanek światopoglądowych, religijnych itp.;
- potrzeba zmiany sposobu zarządzania personelem wraz z rozwojem firmy zagranicznej⁹.

Tabela 18. Zmiany w funkcjach zarządzania w skali międzynarodowej

Planowanie	Organizowanie	Przewodzenie	Kontrolowanie
1. Plan strategiczny składa się z dwóch części: krajowej i międzynarodowej. Powodem tego jest konieczność zrównoważenia samodzielności i inicjatywy oddziału/filii z całością systemu przedsiębiorstwa międzynarodowego. Integrowanie planowania strategicznego i operacyjnego. 2. Doskonalenie metodyki i praktyki kierowania przedsiębiorstwem międzynarodowym.	1. Organizowanie, czyli koordynowanie, staje się funkcją wiodącą w procesie zarządzania. 2. Raczej struktury dywizjonalne, macierzowe i sieciowe (a nie liniowe i funkcjonalne). 3. Ciągłe poszukiwanie najlepszego sposobu łączenia pracy i podziału pracy. 4. Elastyczne i jednostajne wprowadzanie reguł organizacji pracy.	1. Zróżnicowane systemy miar efektywności i wynagrodzeń w różnych krajach. 2. Wzrasta ranga doboru kadr (a zwłaszcza <i>Top Managementu</i>). 3. Wzrasta ranga specjalistycznych szkoleń uwzględniających specyfikę kraju. 4. Wynagrodzenie w kraju goszczącym jest zwykle wyższe od średniej w kraju. 5. Nie ma odniesienia do jednego stylu zarządzania.	1. Wyraźne oddzielenie spraw, które należą do centrali i do firmy w danym kraju (w sytuacji posiadania filii). 2. Duży wpływ norm kulturowych danego kraju na proces kontroli, a mniejsza ranga norm biurokratycznych w tym względzie. 3. Podniesienie znaczenia kontroli jakości na najwyższym poziomie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie...*, s. 112.

Autorka tej pracy podkreśla, że „analitycy i badacze problemów zarządzania międzynarodowego dość zgodnie stwierdzają, że nie ma jednolitej koncepcji czy teorii takiego zarządzania”¹⁰, a proces zarządzania w skali międzynarodowej jest różnorodny, co wynika z wielu przesłanek. Uzupełniając powyższą listę zagrożeń, należy jeszcze odnieść się do ryzyk związanych z następującymi sferami:

9 Zob. T. Gołębiowski, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

10 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie...*, s. 101.

- ekonomiczną – inflacja, poziom bezrobocia, dochody ludności, transfer zysku, ograniczenia w procesach eksportu i importu;
- prawodawstwa w obcym kraju – prawo autorskie, ochrona własności intelektualnej, prawo pracy kraju, w którym firma działa, etyka pracy;
- socjokulturową – różne kultury, skłonność do przemieszczania się w poszukiwaniu pracy, postawy, normy, zwyczaje, role społeczne (np. kobiet i mężczyzn).

Proces zarządzania w skali międzynarodowej powoduje zmiany w funkcjach zarządzania – podstawowe zawarto w tabeli 18.

Współcześnie tradycyjnie pojmowane funkcje zarządzania zastępowane są podejściem idącym w kierunku stwarzania pola do działania dla ludzi otwartych, zdolnych do szybkiego uczenia się, elastycznych, mających wizję. Oznacza to przywiązywanie wagi do starannego doboru kadr oraz do pobudzania w nich entuzjazmu i kreatywności. Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa podstawową rolę w zarządzaniu każdą organizacją. W przypadku przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych ten aspekt działalności nabiera szczególnego znaczenia z uwagi na wielokulturowość członków organizacji. Metody zarządzania zasobami ludzkimi w jednym kraju mogą jednak okazać się nieskuteczne w innym, ludzie są bowiem zróżnicowani zarówno ze względu na charakter, jak i w związku z uwarunkowaniami lokalnymi – oznacza to zwrócenie większej uwagi na kulturowe aspekty zarządzania, co podkreśla M. Rozkwitalska¹¹. Brak jest jednolitych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (jedynie słusznych)¹², które można zastosować jako „szablon” w danym kraju, mimo istnienia wielu opracowań w tym względzie. W związku z takim stanem rzeczy menedżerowie firm działających na rynkach międzynarodowych powinni traktować proces zarządzania wielokulturowymi organizacjami jako poważne wyzwanie. Ponadto muszą być szczególnie wrażliwi na warunki otoczenia. Inna jest charakterystyka warunków funkcjonowania firm krajowych i zagranicznych, a także zarządzania ludźmi w firmie krajowej i zagranicznej, na co składa się szereg podstawowych kryteriów wyróżniających zarządzanie zasobami ludzkimi w obu środowiskach: krajowym i zagranicznym. Na te kryteria składają się między innymi:

- odmienność warunków otoczenia społecznego, kulturowego, ekonomiczno-prawnego i technologicznego, z czym wiąże się wyższy stopień ryzyka;
- bariery komunikacyjne wynikające z różnic kulturowych i językowych;

11 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 264.

12 Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach międzynarodowych (w sensie badań praktycznych i analiz teoretycznych) powstało dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku – K. Kamocke, *Knowledge Creation and Learning in International HRM*, „International Journal of Human Resource Management” 1997, vol. 8.

- źródło rekrutacji menedżerów, którym są zwykle obywatele kraju firmy macierzystej, kraju goszczącego oraz obywatele „krajów trzecich”;
- źródło motywacji każdej z tych grup, motywacja opiera się bowiem na innych podstawach, przebiega w innym trybie i jest związana z innymi potrzebami;
- odmienne często procedury selekcji pracowników do pracy za granicą, stosowane przez międzynarodowe firmy;
- odmienne sposoby dotyczące oddziaływania przełożonych na podwładnych, akceptowane w zależności od kultury kraju lub regionu;
- metody doskonalenia kadry menedżerskiej rozpatrywane w powiązaniu z programem rozwoju organizacji międzynarodowej; internacjonalizacja przedsiębiorstwa zakłada doskonalenie menedżerów w wymiarze międzynarodowym¹³.

Wiele zmieniło się od czasów tradycyjnie pojmowanych kompetencji menedżerskich, uznających za najważniejsze umiejętności koncepcyjne, społeczne i techniczne¹⁴. Współcześnie podkreśla się rangę kompetencji przedsiębiorczych i społecznych, opartych na cechach osobistych. Tak zwane osobiste uwarunkowania mają duży wpływ na kształtowanie wszystkich kompetencji, między innymi: koncepcyjnych, finansowych, przedsiębiorczych, marketingowych, społecznych i technicznych. Przejawem kompetencji przedsiębiorczych jest umiejętność dostrzegania szans w otoczeniu oraz właściwego i sprawnego reagowania na nie. Kompetencje przenikają się i wzajemnie uzupełniają, jednakże największe wymagania stawia się kompetencjom społecznym. Są one też najtrudniejsze do stosowania w praktyce, zależą bowiem od cech osobistych, doświadczenia oraz rodzaju firmy, zróżnicowanych cech pracowników, lokalizacji i wielu innych zmiennych. Dlatego w firmach dużych i w firmach międzynarodowych szczególnie nacisk kładzie się na szkolenia z zakresu podnoszenia niektórych kompetencji. Można się zgodzić z poglądem niektórych autorów, że współcześnie wykształcenie i doświadczenie kształtują wiedzę i umiejętności, a także stanowią ważne źródło kompetencji menedżerów¹⁵.

13 Zob. J. Penc, *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości. Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2005; S.Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kierowniczych*, WSPB, Kraków 2007; M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji...*, s. 158–159.

14 Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 55–57; J. Cunningham, J. Lischeron, *Defining entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, styczeń 1991, s. 45–61.

15 N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk P., Dominiak, *Mate i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Mate i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji*

W sprawowaniu funkcji przywódczych istotną rolę pełnią tzw. cechy osobiste, związane z otwartością, elastycznością, przedsiębiorczością, empatią, doświadczeniem itp. Opracowany przez J. Penc'a profil polskiego menedżera, dotyczący cech związanych przede wszystkim z cechami osobistymi¹⁶, można odnieść współcześnie także do profilu kompetencyjnego menedżera międzynarodowego. Nie ma wątpliwości, że wszystkie cechy wymienione w profilu osobowo-zawodowym polskiego menedżera są istotne. Natomiast należy się zastanowić i głęboko przemyśleć kierunek rozwoju poszczególnych cech i ich znaczenie dla zarządzania w ogóle, a w szczególności dla zarządzania międzynarodowego. Już w 2001 roku J. Penc słusznie podkreślił, że na znaczeniu będą traciły niektóre czynniki, a niektóre zyskiwały. W tabeli 19 zawarto prognozę na dziesięć lat, czyli wówczas na 2010 rok. Zaproponowane czynniki kształtujące profil współczesnego menedżera wydają się mieć aktualny charakter.

Tabela 19. Czynniki kształtujące profil współczesnego menedżera

Malejące znaczenie	Rosnące znaczenie
<ul style="list-style-type: none"> • Wiedza fachowa • Tradycyjne zalety (pilność, punktualność, porządek itp.) • Wyznawany światopogląd • Wybrany kierunek studiów • Doświadczenie w pracy za granicą • Źle pojmowane układy i znajomości 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykształcenie ogólne • Osobowość, charyzma • Otwartość, poczucie obowiązku informowania • Uprzejmość, wyrozumiałość • Umiejętność motywacji • Umiejętność słuchania innych • Pewność w zachowaniu • Umiejętność decydowania • Wytrwałość w dążeniu do celu • Zdolność przewidywania poparta doświadczeniem i wiedzą • Inteligencja emocjonalna (zrównoważenie emocjonalne) • Odporność na stresy • Kreatywność, oryginalność • Zdolność mobilizowania się • Dobra kondycja psychiczna i fizyczna • Zdolność prowadzenia negocjacji • Podejmowanie ryzyka • Znajomość języków obcych

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji...*, s. 85.

i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech, wyd. 1, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 26.

16 J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 70–85.

W dalszym ciągu wyraźnie na znaczeniu będą zyskiwać takie cechy, jak zdolność mobilizowania się, otwartość, poczucie obowiązku informowania, pewność w zachowaniu, podejmowanie ryzyka, umiejętność decydowania i charyzma. Najmniejsze znaczenie ma natomiast wyznawany światopogląd, wybrany kierunek studiów i tzw. zalety tradycyjne, czyli pilność, punktualność i porządek.

Niektórzy autorzy podkreślają, że szczególne znaczenie w zarządzaniu współczesną międzynarodową organizacją mają kompetencje i predyspozycje kadry kierowniczej oraz filozofia i specyfika organizacji, które obejmują:

- skłonność menedżerów do ryzyka;
- poziom kontroli w stosunku do operacji, które przedsiębiorstwo podejmuje za granicą;
- pożądany stopień elastyczności, mający wpływ na możliwość wprowadzania zmian strategii¹⁷.

Ważnym zadaniem menedżerów jest też kształtowanie dobrej atmosfery w pracy, co oznacza tworzenie korzystnych warunków do realizacji celów i zadań. Według A. Potockiego menedżer powinien umieć dokonać „kapitalizacji zróżnicowania kulturowego organizacji poprzez stworzenie możliwości dialogu przy jednoczesnym utrzymaniu funkcji i celów przedsiębiorstw”¹⁸. Nie powinno się też zapominać o umiejętnościach tradycyjnych, dotyczących analizy i syntezy. Umiejętność analizy oznacza zdolność dostrzegania czynników otoczenia i ich wpływu na organizację, natomiast umiejętność syntezy – wyciąganie wniosków z całego spektrum dostępnych informacji.

Dokonując reasumpcji, zgodzić się należy z podejściem Cz. Zająca, że posiadanie kompetencji międzykulturowych i umiejętność budowania międzykulturowych zespołów i zarządzania nimi są powszechnie uznawane za główne elementy pożądanych i wymaganych kompetencji współczesnego międzynarodowego menedżera¹⁹. Należy też podkreślić, że internacjonalizacja przedsiębiorstw tworzy nowe możliwości funkcjonowania organizacji, ale ich rozpoznanie wymaga korzystania w coraz większym stopniu z wiedzy na temat warunków tego funkcjonowania, co z kolei wymaga wykorzystania elementu kompetencji osobistych, polegających na dostrzeganiu możliwości firmy w jej złożonym międzynarodowym

17 S. Hollensen, *Global marketing. A decision-oriented approach*, Pearson, London 2004, s. 275; R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 385–399; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Poznań 2009, s. 65.

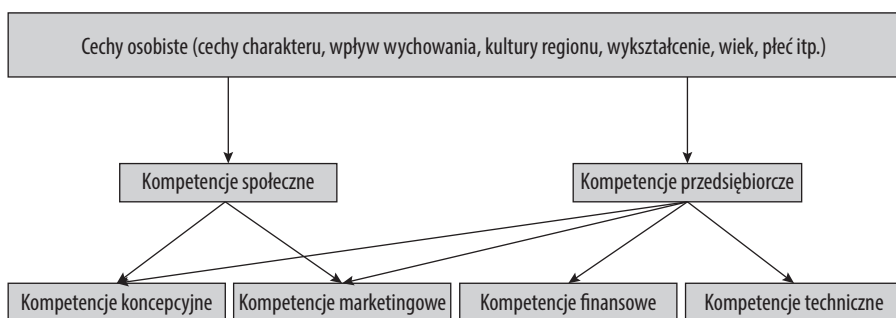
18 A. Potocki, *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian w organizacjach*, Difin, Warszawa 2009, s. 389.

19 Cz. Zajac, *Profil kompetencyjny menedżera w świetle modeli karier kierowniczych w międzynarodowych grupach kapitałowych*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 163–172.

otoczeniu. To właśnie w tym przypadku w największym stopniu wykorzystywane są umiejętności analizy i syntezy informacji. Złożoność sytuacji powoduje, że właściciele firm i ich menedżerowie często zadają sobie pytanie, czy lepiej zatrudnić kierownika z kraju macierzystego i delegować go do filii zagranicznej, czy też lepiej zatrudnić kierownika z kraju goszczącego, znającego specyfikę nie tylko prawną, ale też kulturową danego obszaru.

Cechą pożądaną międzynarodowego menedżera jest z pewnością cierpliwość i wrażliwość na różnorodność warunków międzynarodowych i międzykulturowych. Cierpliwość daje czas, a wrażliwość pozwala zrozumieć motywy postępowania pracowników z różnych kultur. Ważną rolę w procesie internacjonalizacji odgrywa menedżer ekspatriant, czyli taki, który został oddelegowany do danej zagranicznej filii (z firmy macierzystej). Jego zadaniem jest nie tylko rozwijanie filii zagranicznej, ale także integracja przedsiębiorstwa (lub jego filii) z otoczeniem kraju goszczącego. Odporność na stres, elastyczność i przedsiębiorczość z pewnością pomagają skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, które znalazło się w nowych okolicznościach. Spośród ról kierowniczych poświadczonych dla menedżera uczestniczącego w procesie internacjonalizacji na pierwszy plan wysunąć można rolę motywatora, koordynatora, łącznika i „budowniczego” sieci kontaktów. Jeżeli firma stawia na innowacje, to taki menedżer powinien być inicjatorem innowacji. Wiele ról i umiejętności (kompetencji) ma charakter sytuacyjny, a tylko niektóre mogą cechować się uniwersalnością. Bez względu jednak na sytuację, menedżer powinien być człowiekiem, do którego pracownicy mają szacunek i któremu ufają.

Kompetencje menedżera są często ważniejsze od pełnionej aktualnie roli. Zależą od wielu czynników i są podstawą budowania szacunku. Projekt modelu procesu kształtowania kompetencji zawarto na rysunku 22.



Rysunek 22. Koncepcja modelu procesu kształtowania kompetencji współczesnego menedżera

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model ma cechy uniwersalne zarówno dla przedsiębiorstw mniejszych, jak i dużych. Kompetencje techniczne mają jednakże większe znaczenie w przypadku przedsiębiorstw mniejszych. Zdaniem autorki w każdym przypadku jednakowo ważne są kompetencje przedsiębiorcze, koncepcyjne, marketingowe i finansowe. Wymienione tu kompetencje są determinowane przez osobiste cechy związane z czynnikami demograficznymi, cechami charakteru, wpływem wychowania itp. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym ważne jest, aby menedżer dostrzegał różnicowanie kulturowe i umiał nim zarządzać.

3.2. Zarządzanie międzykulturowe w procesach internacjonalizacji

Zagadnienia dotyczące zarządzania międzykulturowego analizuje się w sytuacji, gdy firma działa już poza krajem macierzystym (filie, oddziały, zakłady produkcyjne itp.). W skali międzynarodowej wiąże się ono z wieloma „różnorodnościami”, na przykład:

- różnorodnością ekonomiczną – inflacja, bezrobocie, kursy walut, transfer zysku, dochody ludności, ograniczenia eksportu i importu;
- różnorodnością polityczno-prawną – stabilność i kierunki strategiczne rządu, podatki, taryfy, sprawność biurokracji, prawa autorskie, prawo pracy kraju, w którym działamy, etyka pracy;
- różnorodnością socjokulturową – różne kultury, zwyczaje i postawy, punktualność (np. Niemcy a Meksyk), role społeczne kobiet i mężczyzn, wyzwania i problemy (np. pytania: „przenieść reguły kraju macierzystego czy dostosować się do istniejących reguł?”, „eksportować kadrę kierowniczą czy korzystać z miejscowej?”)²⁰.

Geograficzne rozproszenie prowadzonych przez firmy operacji gospodarczych (filie, oddziały itp.) powoduje, że są one zmuszone zatrudniać pracowników z różnych krajów, a tym samym z różnych kultur. Kultura organizacyjna definiowana jest najczęściej jako:

- „zbiór ważnych pojęć – często niewyrażanych 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 robocza”²¹;

20 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie...*, s. 111–112.

21 J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, 2011, s. 324.

- „utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji”²²;
- zestaw wartości, które pomagają uczestnikom przedsiębiorstwa wskazać, co uważa ona za ważne, za czym się opowiada, jak pracuje itp.²³;
- relacje jednostek i grup społecznych przejawiające się w ich sądach i postawach, sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowaniu hal fabrycznych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrza²⁴;
- zwyczajowy sposób myślenia, działania i odczuwania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników²⁵.

Kultura organizacji może być silna lub słaba. Zależy to od zgodności co do podzielanych wartości oraz indywidualnego wkładu w realizowanie wspólnych celów. Od siły kultury ważniejsza jednak jest sama istota wartości kulturowych i ich zbieżność z realizowaną strategią przedsiębiorstwa²⁶, z czym należy się zgodzić. Kultura organizacyjna pełni wiele różnorodnych funkcji, spośród których najczęściej wymienia się funkcje: integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną i motywacyjną²⁷. Funkcja integracyjna polega na tym, że wszystkie jej składniki są określane wspólnie przez uczestników organizacji. Kształtowane są też wspólne wzorce myślenia, języka, zasad, wierzeń i wartości decydujących o tożsamości grupy, a będących wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Funkcja percepcyjna polega na sposobie postrzegania otoczenia. Kultura dostarcza członkom grupy informacji dotyczących wizji określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Ludzie muszą mieć poczucie sensu tego, co istnieje i tego, czego dana rzeczywistość dotyczy. Funkcja adaptacyjna polega na dostarczaniu gotowych schematów postępowania w różnych sytuacjach. Dzięki temu znacznie zmniejsza się niepewność sytuacji związana z funkcjonowaniem w zmieniającym się otoczeniu, a także wzrasta zdolność do radzenia sobie z problemami. Funkcja motywacyjna polega na zwiększaniu zaangażowania pracowników. Osoby zaangażowane przyjmują cele przedsiębiorstwa za własne, co może skutecznie uzupełniać tradycyjne oddziaływanie motywacyjne²⁸.

22 K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PON, Warszawa 1995, s. 103.

23 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 116.

24 M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 298.

25 G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 79.

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

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

28 Tamże, s. 137–140.

Zarządzanie w zróżnicowanym środowisku wielokulturowym jest często określane zarządzaniem międzynarodowym lub międzykulturowym. Autorka opracowania zauważa, że różnicowanie kulturowe w międzynarodowym otoczeniu powoduje, że nie ma jednego i uniwersalnego stylu zarządzania, który można stosować z jednakowym skutkiem w każdym kraju. W danym kraju goszczącym należy patrzeć na problemy organizacji i sposoby ich rozwiązywania z perspektywy odmiennej kultury organizacyjnej, ale jednocześnie nie należy zaniechać wpływu swojej własnej kultury na procesy organizacyjne²⁹. Ta odmiennosc kultur nie musi się wszakże wykluczać, dociekliwy i przedsiębiorczy menedżer może bowiem podpatrywać, przyjmować i wprowadzać pewne wzorce, zasady, idee, zwyczaje i przyzwyczajenia do warunków organizacji odmiennej kulturowo z racji jej geograficznego usytuowania.

Menedżerowie formułują i realizują zadania oraz podejmują decyzje w związku z kulturą kraju pochodzenia. Wpływa ona bowiem na preferencje i postawy pracowników, określając adekwatny dla nich system motywacyjny i styl pracy, modyfikowany przez postawy menedżerów. W literaturze przedmiotu często podkreśla się konieczność wspomagania funkcji zarządzania przez zarządzanie międzykulturowe. Zasadniczym celem takiego „wspomagania” jest badanie i analizowanie związków między zarządzaniem a czynnikami kulturowymi. Jest to ważne zwłaszcza dla „wrażliwych” obszarów zarządzania, którymi są te mało ustrukturyzowane, takie jak kadry i marketing. Łatwiej jest zarządzać sprawami technicznymi i strukturalnymi, takimi jak rachunkowość, finanse, logistyka, produkcja. Zarządzanie międzykulturowe bazuje na założeniu, że kultura organizacyjna wywiera wpływ na zachowania uczestników organizacji.

Słusznie zauważa N. Adler, że 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 organizacyjnych”³⁰. Dla A.K. Koźmińskiego zarządzanie międzykulturowe jest „operacją na kulturze, polegającą na podejmowaniu doraźnych działań w sferze społecznej organizacji oraz na świadomym dążeniu do zmiany jej subkultury tak, aby mogła ona lepiej radzić sobie z wielokulturowością”³¹. Takie podejście oznacza bieżącą pracę dla strategicznych rezultatów, co pozwala na perspektywiczne myślenie i działanie, a także na „strategiczny kształt” przedsiębiorstwa.

29 B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie...*, s. 121.

30 N. Adler, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 179.

31 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, s. 205.

A.K. Koźmiński zauważa, że wielokulturowość bezpośrednio i silnie oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a zwłaszcza na:

- transfer technologii i metod zarządzania produkcją;
- rozpowszechnianie się innowacji, głównie o charakterze organizacyjnym;
- poziom integracji procesów wytwarzania realizowanych w ramach firmy;
- relacje między centralą a zagranicznymi filiami;
- relacje i stosunki międzyludzkie;
- zarządzanie zasobami ludzkimi i postrzeganie tych zasobów;
- sposób prowadzenia negocjacji i komunikowania się³².

Pierwsze trzy wymiary przebiegają łatwiej w ramach organizacji, gdy współpracujące z sobą jednostki organizacyjne znajdują się w krajach „stosunkowo bliskich kulturowo”. Wymiary kultury, takie jak język i religia, mają zawsze ważne znaczenie w funkcjonowaniu każdej organizacji, dlatego transfery technologii między Anglią i USA, Niemcami i Austrią, Niemcami a Szwajcarią itd. są ułatwione. Zgodność z normami kulturowymi kraju przyjmującego zwiększa szanse powodzenia zarządzania organizacjami. Innowacje organizacyjne i transfer technologii silnie podlegają uwarunkowaniom kulturowym danego kraju. Współpraca produkcyjna i kooperacja (integracja pozioma) przebiega łatwiej, gdy współpracujące z sobą przedsiębiorstwa są podobne kulturowo (przykład współpracy firm niemieckich z czeskimi, japońskich z koreańskimi czy amerykańskich z kanadyjskimi). Także korzyści skali w produkcji, marketingu i sprzedaży można osiągnąć szybciej i na „wyższym poziomie”, jeżeli wytwarzane są identyczne lub podobne wyroby na rynki podobne kulturowo. Podobieństwo kulturowe może dotyczyć zwyczajów, sposobu wykonywania pracy, determinacji w jej wykonywaniu itp. Współpracujące z sobą organizacje z krajów odległych kulturowo ponoszą też zwykle większe koszty związane z dostosowaniem produkcji do specyficznych wymogów rynku. „Bliskość kulturowa” jest często związana z „bliskością geograficzną”, co ma wpływ na przyznawanie oddziałom i filiom większej autonomii w działaniu i prowadzeniu biznesu.

Wielokulturowość w zarządzaniu organizacjami internacjonalnymi rzutuje jednak przede wszystkim na stosunki międzyludzkie i negocjacje. Może ona być źródłem konfliktów i braku porozumienia współpracujących z sobą stron. A. Nadler zauważa, że w procesach negocjacyjnych – jak wykazały badania – Amerykanie unikają emocji, a Japończycy i Latynosi wysoko je cenią, z tą uwagą, że Japończycy skrywają swoje emocje, a Latynosi otwarcie je okazują. Japończycy podejmują decyzje zespołowo, a Amerykanie jednoosobowo,

32 Tamże, s. 210–216.

po zasięgnięciu opinii wypowiedianych w dyskusji grupowej, natomiast Latynosi wyłącznie jednoosobowo³³.

Wielokulturowość silnie wpływa też na zarządzanie ludźmi w przedsiębiorstwie. Szczególnie newralgiczne w tym procesie są metody doboru pracowników, ich awansowania i zwalniania, zasady oceniania i kontrolowania ich pracy, wynagrodzenia i szkolenia. Duże znaczenie ma przy tym pozostawienie jednostkom organizacyjnym dostatecznej swobody w zakresie realizacji zadań.

Mimo że trudno byłoby dopasować jakiś model do obecności przedsiębiorstwa w wielu krajach, to w literaturze przedmiotu można odnaleźć tzw. modele zarządzania międzykulturowego o dość uniwersalnych cechach. Obejmują one trzy sposoby spojrzenia na zarządzanie międzykulturowe i jego analizy: model dominacji kulturowej, model współistnienia kulturowego, model współpracy kulturowej³⁴.

Zestawienie wad i zalet poszczególnych modeli zawarto w tabeli 20.

Wydaje się, że model współpracy kulturowej jest najbardziej wartościowy, związany jest bowiem z posiadaniem kadry zarządzającej, która nie tylko jest świadoma istnienia różnic kulturowych, ale też szanuje je i umie pogodzić w praktyce, a także wydobyć z tych różnic cenne wartości i efekt synergii dla całej organizacji.

Dokonując krytycznej analizy literatury, należy się zgodzić z A. Murdoch, która podkreśla, że w zarządzaniu różnicami kulturowymi istotną rolę odgrywają relacje między centralą a jej oddziałami/filiami zagranicznymi³⁵. W sytuacji zarządzania wielokulturowością należy raczej wystrzegać się działania skrajnego, polegającego na ignorowaniu różnic czy wyraźnym faworyzowaniu własnej kultury. Zarządzanie w otoczeniu wielokulturowym wymaga zwiększenia uwrażliwienia na potrzeby różnych rynków, ale może też podnieść zdolność organizacji do lepszego rozwiązania pojawiających się problemów. Proces integrowania kultur oznacza w konsekwencji tworzenie sieci powiązań i współpracy między dywizjami/filiami i centralą, czego wynikiem są wzrastające przepływy czynników produkcji, produktów i informacji. Działania wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu są porządkowane i harmonizowane. Wymaga to jednakże od menedżerów pokonania wielu przeciwności. Rację należy przyznać stwierdzeniu, że „w miarę umiędzynarodawiania się biznesu rośnie znaczenie konfliktów”, a „[...] niedostateczne rozwinięcie międzykulturowej komunikacji może prowadzić do zamykania się w niekomunikatywności, co stymuluje postawy konfrontacyjne i osłabia możliwości współpracy międzynarodowej”³⁶.

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

34 M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 231.

35 A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 89–90.

36 M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji...*, s. 360.

Tabela 20. Modele zarządzania międzykulturowego – korzyści i zagrożenia

Korzyści związane ze stosowaniem modelu	Zagrożenia związane ze stosowaniem modelu
Model dominacji kulturowej	
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptowanie własnych i sprawdzonych wzorców • Spójny wizerunek firmy po okresie adaptacji • Możliwość zbudowania silnej kultury organizacyjnej o podobnych lub takich samych zasadach, normach, wartościach • Łatwość adaptacji strategii na oddziały/filie • Przepływy: wiedzy, metod zarządzania, organizacji produkcji i technologii • Dobry przepływ informacji po zakończeniu dostosowań • Jednolity styl zarządzania, narzucony przez jednostkę macierzystą 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość utrudnień we wprowadzaniu i adaptacji „sprawdzonych” wzorców w innej kulturze • Narzucone odgórnie, często stresogenne dostosowania, marginalizacja znaczenia różnorodności kulturowej • Ignorowanie lub dyskryminowanie „innych” kultur, co może przyczynić się do obniżenia poczucia wartości pracowników ze „starszych” kultur • Zaniechanie lub niewykorzystanie potencjału kulturowego innych kultur • Brak tzw. synergii kulturowej • Poczucie alienacji i przymusu wśród pracowników, którym narzuca się obca dla nich kulturę • Ryzyko negatywnego odbioru przez otoczenie, gdy system wartości lub sposób działania danej organizacji jest odmienny od lokalnego
Model współistnienia kulturowego	
<ul style="list-style-type: none"> • Swoboda kontaktów w ramach danej organizacji i jednej subkultury • Mniejsza marginalizacja innych kultur (niż w modelu dominacji kulturowej) • Łatwiejsze kontakty oddziału/filii z otoczeniem w obrębie własnej subkultury • Dostrzeganie specyfiki lokalnych warunków zarządzania • Poszukiwanie kompromisu między kulturami (kraju macierzystego i lokalną) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wzajemne kontakty na styku kultur mogą być problematyczne, minimalizowane • Ryzyko autonomizacji oddziałów/filii z innych obszarów kulturowych, realizacja zadań własnych • Tendencja do przypisywania mniej istotnych zadań oddziałom/filiom o odrębnej kulturze, przez co występuje niepełne wykorzystywanie potencjału innych kultur • Powolny proces przepływu informacji na styku kultur, przez co wydłuża się też proces podejmowania decyzji • Brak wewnętrznej spójności, z powodu występowania wielu subkultur • Możliwy brak jednolitego wizerunku i wspólnych procedur działania • Brak tożsamości z jedną, silną firmą

Korzyści związane ze stosowaniem modelu	Zagrożenia związane ze stosowaniem modelu
Model współpracy kulturowej	
<ul style="list-style-type: none"> • Wydobycie synergii z różnic kulturowych, powstanie cennych wartości ze styku kultur • Sprzyja współpracy i rozwojowi pracowników w kontaktach indywidualnych i zawodowych • Różnorodność kulturowa traktowana jako cenny zasób (cenna wartość) • Umożliwia współpracę, komunikowanie się i ciągłe uczenie się • Jest łatwiej adaptowana przez zróżnicowanych kulturowo pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność ponoszenia nakładów na ciągłe szkolenie uczestników organizacji • Wymaga sprawnych systemów komunikacyjnych • Wymaga otwartości od kadry zarządzającej • Wdrożenie tego modelu jest trudne, ponieważ wymaga od menedżerów i pracowników rozumienia, szanowania i godzenia różnic kulturowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, 2007, s. 231; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, s. 217-219.

Jeżeli menedżerowie uświadomią sobie, że w międzynarodowej praktyce gospodarczej kolizje kulturowe są zjawiskiem powszechnym i zaakceptują możliwość ich występowania, to mogą lepiej przygotować się do zapobiegania konfliktom i zarządzania nimi. Powinni także uświadomić sobie, że ludzie są dumni ze swojego pochodzenia, tradycji narodowych i kulturowych. Menedżer powinien umacniać tę dumę, a nie ją unicestwiać czy ośmieszać. Autorka jest zdania, że wysiłki menedżera w zarządzaniu międzykulturowym powinny być skierowane na wyciąganie korzyści z „mieszania się kultur”, z dzielenia się wiedzą o nich, wykorzystywania dobrych elementów każdej z nich. Rację należy przyznać podejściu N. Jacob, która opowiada się za dostosowaniem metod zarządzania do warunków lokalnych oraz za poszukiwaniem w poszczególnych krajach takich wartości kulturowych, które promują efektywność³⁷. Zarządzanie zróżnicowanymi kulturowo zasobami ludzkimi to ważne wyzwanie dla menedżerów. Nie są to jednak jedyne zasoby organizacji. Koordynacja zasobów i działań dla realizacji celu organizacji jawi się jedną z zasadniczych funkcji zarządzania.

3.3. Zarządzanie międzyfunkcyjne w procesie internacjonalizacji

Zagadnienia dotyczące zarządzania międzyfunkcyjnego w procesie internacjonalizacji analizuje się w sytuacji, gdy firma działa już poza krajem macierzystym (filie, oddziały, zakłady produkcyjne itp.). Zarządzaniem międzyfunkcyjnym w skali międzynarodowej A.K. Koźmiński nazywa „uzgadnianie i koordynowanie w różnych krajach zasobów i działań służących realizacji funkcji badań

37 N. Jacob, *Intercultural Management*, Kogan Page Ltd., London–Sterling 2003, s. 1–3.

i rozwoju, marketingu i wytwarzania produktów. Celem jego jest maksymalizacja wartości tworzonej przez firmę jako całości i umocnienie jej pozycji konkurencyjnej na międzynarodowych rynkach. Służą do tego odpowiednio skonstruowane systemy informacyjne oraz międzyfunkcjonalne zespoły ludzkie³⁸. To ujęcie kładzie nacisk na rolę systemów informacyjnych i zespołów ludzkich pełniących różne funkcje w realizacji celów przedsiębiorstwa.

Analizując literaturę przedmiotu, odnaleziono różnice między zarządzaniem funkcjonalnym a międzyfunkcjonalnym – zawarto je w tabeli 21³⁹.

Tabela 21. Zarządzanie funkcjonalne i międzyfunkcjonalne – cechy

Zarządzanie funkcjonalne	Zarządzanie międzyfunkcjonalne
Osiąganie celów przez kierowanie operacyjnymi, bieżącymi działaniami	Osiąganie celów przez łączenie zasobów, które pochodzą z różnych działów organizacji
Odpowiedzialność spoczywa na kierownikach funkcyjnych	Odpowiedzialność spoczywa na kierowniku konkretnego przedsięwzięcia
Efektywność działalności zależy od bieżących usprawnień	Efektywność działalności określona jest przez możliwość wykorzystania szerokiego zakresu zasobów i umiejętności
Sukces organizacji zależy w głównej mierze od doświadczenia kierownictwa (krzywa uczenia się)	Sukces organizacji zależy od umiejętnego doboru zasobów i umiejętności

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji A. Drobika, <http://www.adamdrobniak.pl/docs/01%20-%20Pojecia%20podstawowe%20.pdf> (dostęp: 11.02.2017).

Istotną różnicą między zarządzaniem funkcjonalnym a międzyfunkcjonalnym jest sposób osiągania celów organizacyjnych: w pierwszym przypadku jest to koncentracja na poszczególnych funkcjach, a w drugim na łączeniu i koordynacji funkcji. Celem zarządzania międzyfunkcjonalnego powinna być szybka i długotrwała zdolność przedsiębiorstwa międzynarodowego do tworzenia nowych produktów i usług, idealnie dostosowanych do oczekiwań międzynarodowych rynków (gustów, upodobań, potrzeb klientów, akceptacji w różnych częściach świata). Jest to możliwe dzięki odpowiedniej koordynacji pracy poszczególnych funkcji, na przykład badań i rozwoju oraz marketingu. D.P. Cushman i S.S. King zaproponowali warunki skutecznej koordynacji badań i rozwoju, marketingu, produkcji i logistyki. Polegają one na:

- oparciu produkcji na zasadach maksymalizacji efektów, maksymalizacji korzyści skali i zasięgu, minimalizacji nakładów, minimalizacji czasu reakcji oraz na technologiach, które zapewnią elastyczność systemu;

38 A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, s. 189.

39 <http://www.adamdrobniak.pl/docs/01%20-%20Pojecia%20podstawowe%20.pdf> (dostęp: 11.02.2017).

- tworzeniu swoistej „macierzy” mechanizmów koordynacji, przecinającej nie tylko granice podmiotów gospodarczych i pionów funkcjonalnych, ale też granice państw, systemów politycznych, obszarów językowych, kulturowych itp.;
- oparciu formalno-organizacyjnych mechanizmów koordynacyjnych na elektronicznych systemach informacyjnych, a tych nieformalnych na społeczno-kulturowych normach i zwyczajach;
- konieczności stałego monitorowania i ciągłej modyfikacji mechanizmów koordynacyjnych⁴⁰.

Zarządzanie międzyfunkcjonalne to ciągle koordynowanie działań i funkcji. Koordynacja jest następstwem podziału pracy i oznacza zapewnienie zgodności poszczególnych elementów systemu i relacji między nimi w taki sposób, aby jak najlepiej mogły być zrealizowane cele nadrzędne organizacji⁴¹. Koordynowanie działalności dla maksymalizowania wartości i korzyści tworzonych przez firmę polega zatem na ciągłym synchronizowaniu ogniw łańcucha wartości, zmniejszaniu kosztów transakcyjnych i optymalizowaniu wszystkich procesów w przedsiębiorstwach i poza nimi (zarówno w otoczeniu kraju macierzystego, jak i goszczącego). Ważny jest też stały przepływ informacji między współpracującymi jednostkami oraz umiejętne zarządzanie współzależnościami. Wydaje się, że konieczne staje się umiejętne podejmowanie decyzji dotyczących alokacji zasobów i podziału zadań składających się na poszczególne ogniwa łańcucha wartości, a także określenie funkcji i procedur pracy, mając na uwadze czynniki geograficzne związane z różną lokalizacją oddziałów/filii. Koordynacja działań ma ułatwić rozwiązywanie sprzeczności i konfliktów między różnymi ogniwami łańcucha wartości i różnymi elementami przedsiębiorstwa międzynarodowego. Proces ten (koordynacja działań i funkcji) determinuje zdolność firmy do konkurowania w różnych krajach i umożliwia zdobywanie zróżnicowanych doświadczeń na rynkach międzynarodowych, często bardzo odmiennych od macierzystego. Zorganizowane i skoordynowane działania zapewniają dostęp do niezbędnych informacji dotyczących ryzyka finansowego, źródeł zaopatrzenia i finansowania działalności, istniejących mód, technik marketingowych, produktów, polityki handlowej konkurentów, szans i zagrożeń.

Im bardziej rośnie złożoność organizacji, tym większa jest potrzeba decentralizowania struktur, koordynacji i integracji działań, wzrasta też zapotrzebowanie na działania innowacyjne i projektowanie zespołów zajmujących się konkretnymi

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

41 H. Wittlage, *Unternehmensorganisation: Einführung und Grundlegung mit Fallstudien*, Herne, Berlin 1993, s. 126.

zadaniami. Według O.E. Williamsona organizacyjne rozdzielanie zadań na zespoły prowadzi do oszczędności kosztów transakcyjnych w sferze logistyki⁴². Ponadto między funkcjami w ramach przedsiębiorstwa i jego oddziałów (fili) można wykorzystywać zróżnicowane narzędzia koordynacji: od strukturalnych (narady, komisje, sztaby), po pozastukturalne (koordynacja przez kulturę organizacyjną, plany itp.)⁴³.

Zarządzanie międzyfunkcjonalne w procesie internacjonalizacji polega przede wszystkim na skoordynowaniu funkcji i powiązań wewnętrznych w ramach danego przedsiębiorstwa oraz funkcji i sieci powiązań z innymi podmiotami będącymi uczestnikami rynku międzynarodowego. Powiązania te dotyczą:

- całego łańcucha produkcyjnego, na który składa się system finansowania działalności, badania i rozwój, stosowane technologie, przemieszczenia zasobów itp.;
- całego łańcucha wartości, na który składa się zaopatrzenie, przetwarzanie, sprzedaż, marketing, dystrybucja, serwis, usługi itp.⁴⁴

Skoordynowanie wszelkich działań jawi się najważniejszym zadaniem dla menedżerów zarządzających firmami dokonującymi ekspansji zagranicznej. W praktyce koordynacja odbywa się przede wszystkim przez projektowanie struktur organizacyjnych i rodzaj relacji między ogniwami w łańcuchu wartości, a „przyczynkiem do zaistnienia procesu internacjonalizacji i tworzenia nowych struktur organizacyjnych są relacje kooperacyjne”, co podkreśla Z. Patora-Wysocka⁴⁵. Przed menedżerami pojawiają się wciąż nowe wyzwania wynikające z konieczności dostosowywania struktur organizacyjnych do wymogów międzynarodowego rynku, a także w związku z budowaniem relacji z licznymi interesariuszami. Zmienia się zatem rola menedżera, który w warunkach internacjonalizacji przedsiębiorstwa nazywany jest zwykle menedżerem międzynarodowym albo globalnym.

Dużą rolę w zarządzaniu międzyfunkcyjnym przypisuje się kierownictwu naczelnemu i kierownikom funkcjonalnym. Naczelne kierownictwo organizacji międzynarodowych jest zobowiązane integrować wiele sfer zarządzania w dynamicznym i trudnym otoczeniu, „rozвивać je, utrzymywać w równowadze i negocjować z nimi”. Kierownicy funkcjonalni natomiast skoncentrowani są na „transferowaniu specjalistycznej wiedzy między różnymi krajami oraz

42 O.E. Williamson, *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, „Journal of Economic Literature” 1981, s. 125.

43 Tamże, s. 127.

44 Zob. P. Dicken, *Global Shift – Transforming the World Economy*, Paul Chapman, London 1998.

45 Z. Patora-Wysocka, *Procesy internacjonalizacji...*, s. 63.

łączeniu zasobów i specjalistycznych kompetencji występujących w geograficznym rozproszeniu”⁴⁶.

Konkludując, z całego spektrum rozważań na temat zarządzania międzyfunkcjonalnego najwyższą wagą w literaturze przedmiotu opatrzone są funkcje planowania, kontrolowania i koordynowania. W zarządzaniu międzynarodowym są one szczególnie ważne, ponieważ błędnie przyjęte założenia w procesie planowania struktur, zasobów ludzkich, zasobów finansowych, zasobów rzeczowych i informacyjnych będą skutkowały brakiem możliwości zrealizowania celów przedsiębiorstwa. Funkcja kontrolowania ma wykrywać i korygować odpowiednio wcześniej wszelkie odchylenia od planów. Szczególną rangą opatrzona jest też funkcja koordynacji. P. Dicken słusznie zauważa, że w procesie internacjonalizacji skoordynowanie funkcji i powiązań wewnętrznych oraz funkcji i sieci powiązań z innymi podmiotami jest kwestią o dużej wadze. Wydaje się jednak, że brak jest zwartych koncepcji dotyczących zarządzania międzyfunkcjonalnego, które oparte byłyby na badaniach.

46 M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji...*, s. 372–373.

Rozdział 4

Metodyka badań własnych

Rozdział czwarty poświęcony został metodyce badań własnych wykonanych w Polsce i na Ukrainie. W związku z tym, że badania prowadzono równolegle w dwóch krajach na zróżnicowanych próbach przedsiębiorstw, a także instytucji samorządowych, konieczne było zastosowanie różnej metodyki badań. Proces badawczy składa się z sześciu etapów: trzy etapy dotyczą badań wykonanych w Polsce, trzy na Ukrainie. W rozdziale przedstawiono tło podjętych badań, napotkane podczas procesu badawczego trudności, cele, pytania problemowe, a następnie charakterystykę metodyki badań wykonanych w Polsce i na Ukrainie.

4.1. Przestanki i tło badań

Od 2013 roku autorka bada funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw w ramach działalności statutowej prowadzonej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i zadania pt. „Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw w warunkach globalizacji”. W tym czasie powstała też idea badania procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Od 2015 roku autorka prowadzi badania dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw jako kierownik projektu w ramach działalności statutowej zarejestrowanej pod nr KZ/4/S/NB/2015. Temat zadania badawczego to „Specyfika sposobu funkcjonowania i prowadzenia działalności gospodarczej na konkretnych rynkach zagranicznych – badanych przedsiębiorstw”. W 2017 roku temat ten został zmodyfikowany i brzmi obecnie: „Sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw na konkretnych rynkach zagranicznych – badanych przedsiębiorstw” (KZ/4/S/NB/2015). Łącznie w latach 2013–2017 w toku prowadzonych badań własnych i badań w ramach własnego projektu działalności statutowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w sposób bezpośredni lub pośredni skierowano zapytania do ponad 500 przedsiębiorstw z województwa łódzkiego, między innymi o istotę procesu internacjonalizacji. Z sektora mikro- i małych tylko około 40% przedsiębiorstw potwierdziło, że ma kontakty z przedsiębiorcami z zagranicy lub z nimi współpracuje, natomiast spośród około

100 przedsiębiorstw średnich i dużych już prawie 80%. Badaniom poddano tylko te firmy, które pośrednio lub bezpośrednio współpracują z zagranicznymi przedsiębiorstwami lub działają poza granicami kraju macierzystego.

Jednocześnie od 2014 roku rozpoczęto starania w zakresie poszukiwania na Ukrainie partnera do wspólnych badań naukowych. Nawiązano kontakt z kilkoma ośrodkami naukowymi. Trwała współpraca nawiązana została z Katedrą Teorii Ekonomiki, Marketingu i Przedsiębiorczości Ługańskiego Państwowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki na Ukrainie. Współpracę tę sformalizowano porozumieniem ramowym o współpracy naukowo-badawczej 1 lipca 2016 roku zawartym przez Katedrę Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Kierownikiem i inicjatorem tego międzynarodowego projektu jest autorka pracy, z której inicjatywy utworzono także na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej Polska-Ukraina (24 października 2016 r.). Autorka w latach 2015–2016 zbadała kilka ukraińskich przedsiębiorstw w zakresie procesu internacjonalizacji. Stało się to inspiracją nie tylko do kontynuacji badań, ale także napisania ministerialnego projektu z obszaru działań upowszechniających naukę. Projekt okazał się zwycięski. Autorka pracy jest jego kierownikiem (Projekt MNiSW nr 641/P-DUN/2016 z dnia 29 czerwca 2016)¹. Celem projektu była organizacja I Międzynarodowej Konferencji Naukowej (teoretyczno-metodyczno-praktycznej) pt. „Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – uwarunkowania, modele, wyniki badań”. Rezultatem konferencji jest wieloautorska monografia zawierająca artykuły z wynikami badań wykonywanych na rynku polskim i ukraińskim przez polskich i ukraińskich badaczy (naukowców i przedsiębiorców). Aktualnie w fazie oceny jest kolejny projekt badawczy w ramach polsko-ukraińskiej współpracy, złożony przez autorkę (autorka jest kierownikiem projektu po stronie polskiej) oraz przez V.A. Chebotarova (kierownik projektu po stronie ukraińskiej). Ponadto autorka była dwukrotnie na Ukrainie w celach badawczych (kwiecień–maj 2016 oraz czerwiec–lipiec 2017). Celem tych wyjazdów było przeprowadzenie kompleksowych badań dotyczących sposobów internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw, ale także instytutów naukowo-badawczych oraz instytucji rządowych i samorządowych w wybranych obwodach (odpowiednik polskich województw). Od 2017 roku trwają też rozmowy z Brzeskim Państwowym Uniwersytetem Technicznym na Białorusi. W wyniku promesy współpracy naukowo-badawczej, wyrażonej przez obie strony, w 2018 roku autorka będzie finalizowała ramowe porozumienie i rozszerzała obszar badań dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw o Białoruś.

1 W październiku 2017 roku złożono kolejny projekt do MNiSW w Polsce.

Nadmienić należy, że proces przeprowadzania badań w Polsce i na Ukrainie był żmudną i trudną drogą. Trzykrotnie zmieniano koncepcję związaną z dobo-rem próby do badań. Pierwotnie w Polsce wytypowano próbę 4300 przedsiębiorców według przyjętego klucza: województwo łódzkie, wielkość przedsiębiorstwa i prowadzenie działalności zagranicznej. Kwestionariusze ankietowe rozesłano pocztą elektroniczną, ale uzyskano zaledwie dwa poprawnie wypełnione. Po tym incydencie wystosowano zapytania z prośbą o wypełnienie kwestionariuszy do stu największych przedsiębiorstw z województwa łódzkiego (baza danych była upubliczniona w „Dzienniku Łódzkim”). Otrzymano trzy poprawnie wypełnione kwestionariusze. Niechętnie stanowisko większości respondentów rekompensowało autorce duże zaangażowanie i pomoc pozostałych, którzy wykazali dużą życzliwość i akceptację udziału w badaniach. Dzięki tej życzliwości autorka sukcesywnie dzwoniła i mailowała do każdego respondenta. Niski odsetek zwrotów ankiet udało się więc zminimalizować przez liczne działania, które metodolodzy badań społecznych uznają za techniki zwiększające odsetek odpowiedzi. Przy odbiorze kwestionariuszy ankietowych starano się umówić na wywiad.

Z niechęcią respondentów w procesie badawczym zetknięto się też na Ukrainie, zwłaszcza w strefie Ługańska. Jej zasadniczym powodem było zmęczenie działaniami wojennymi i pogrążenie tego kraju we własnych problemach, a także wynikająca z tego nieufność. Jednakże, tak jak w przypadku badań wykonywanych w Polsce, niechęć jednych rekompensowana była przez duże zaangażowanie i pomoc pozostałych. Szczególnie pomocna w organizacji badań na terenie Ukrainy okazała się Katedra Ekonomiki, Marketingu i Przedsiębiorczości Ługańskiego Państwowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki w Ługańsku i jej kierownik profesor V.A. Chebotarov, dający prawne i kulturowe wskazówki w trakcie prowadzonych badań.

4.2. Cele, zakres, metodyka, struktura badań i narzędzia badawcze

Zdaniem socjologów wybór metodyki powinien być podporządkowany przede wszystkim problematyce badania². W badaniach o charakterze empirycznym, dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw, wykorzystuje się głównie metody socjologiczne – jako optymalne dla zbierania informacji o zjawiskach i procesach w niej zachodzących. Starano się zrealizować funkcje badania własnego w taki sposób, jak to przedstawił J. Apanowicz, który podkreślił, że przez badania naukowe powinno realizować się następujące funkcje:

2 Na przykład S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970, s. 47.

- teoretyczną, polegającą na konfrontowaniu istniejących teorii, ich korygowaniu, rozszerzaniu i dążeniu do budowania na ich podstawie nowych (uzasadnionych naukowo), teorii i praw naukowych;
- metodologiczną, polegającą na rozwijaniu instrumentarium badawczego;
- praktyczną, polegającą na weryfikacji sformułowanych hipotez, budowie zarysów (koncepcji) modeli i ich wdrażaniu do praktyki zarządzania³.

Celowa i świadoma działalność badawcza sprowadzona została zatem do trzech zasadniczych etapów:

- rozpoznania przedmiotu (obiektu) badań jako wyjściowej formy badań;
- opracowania efektów tego rozpoznania i ujęcia ich w nową jakość, nowe teorie;
- konfrontacji uzyskanych wyników badań z istniejącymi w literaturze wynikami badań.

Część teoretyczna pracy stanowi studium dorobku literatury polskiej i światowej w zakresie analizowanej tematyki, wzbogacone o własne opracowania i wnioski. Charakterystyka metodyki badań własnych, zastosowanych metod, technik i narzędzi badań to **część metodyczna** pracy. Analiza specyfiki internacjonalizacji i budowa zarysów modeli sposobów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw stanowi **część praktyczną pracy**, z tym że tę część podzielono na etapy (sześć badawczych etapów empirycznych: trzy etapy w Polsce i trzy na Ukrainie). Praktyczna ocena odniesiona do realiów rynku i zidentyfikowanie kierunków internacjonalizacji i jej dróg (sposobów), to ostatnia, **projektowo-wnioskowa część pracy** (rozdziały szósty i ósmy). Tym samym zrealizowane są trzy podstawowe funkcje badań naukowych: teoretyczna, metodologiczna oraz praktyczna. Strukturę pracy przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Struktura pracy

Część teoretyczna	Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie teoretycznej Uwagi polemiczne na temat procesu internacjonalizacji w aspekcie studiów literaturowych Menedżerowie i zarządzanie procesami internacjonalizacji
Część metodyczna	Metodyka badań własnych
Część praktyczna	Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce Wyniki badań przeprowadzonych na Ukrainie
Część projektowo-wnioskowa	Koncepcja sposobów (dróg) internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw Koncepcja sposobów (dróg) internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

3 Według metodyki zaproponowanej przez J. Apanowicza.

Podjęte badania naukowe są – w największym zakresie – badaniami stosowanymi, a skonstruowane koncepcje modeli, stanowiące własne wnioski z przeprowadzonych badań, mogą być przydatnymi instrumentami wykorzystywanymi w praktyce gospodarczej. Wykonane badania mają charakter diagnostyczny, z istotnymi elementami poznania procesów zarządzania i funkcjonowania badanych przedsiębiorstw oraz stopnia ich gotowości do ekspansji zagranicznej.

W przypadku tej pracy kwestią wynikającą z potrzeb praktyki był – zidentyfikowany na bazie studiów literatury – wzrost liczby przedsiębiorstw wychodzących poza granice własnego kraju jako jednej z możliwości wzrostu i rozwoju organizacji. Stąd **celami poznawczymi**, warunkującymi jednocześnie zarys postępowania badawczego, stały się:

- analiza genezy i struktury znaczeniowej pojęcia „internacjonalizacja”;
- identyfikacja i analiza motywów oraz barier procesu internacjonalizacji;
- przegląd form, modeli (dróg) i strategii internacjonalizacji;
- identyfikacja cech współczesnego menedżera, który zarządza przedsiębiorstwem działającym na rynkach zagranicznych;
- identyfikacja wybranych czynników warunkujących możliwości i sposoby internacjonalizacji organizacji – metodyki internacjonalizacji;
- identyfikacja wsparcia państwa w zakresie pomocy rządowej i samorządowej dla przedsiębiorstw chcących wychodzić poza rynki własnego kraju.

Ponadto sformułowano następujące **cele cząstkowe**:

- ustalenie czynników warunkujących możliwości i sposoby internacjonalizacji organizacji w Polsce i na Ukrainie – metodyka internacjonalizacji;
- ukazanie, że internacjonalizacja przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie ma swoją specyfikę i wynika z odmiennych uwarunkowań o charakterze prawnym, politycznym, historycznym, rynkowym itp.

Określono też trzy zasadnicze **cele główne**, którym podporządkowano strukturę pracy i badania empiryczne:

- zgromadzenie, przeanalizowanie i usystematyzowanie wiedzy na temat sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw i procesów jej towarzyszących;
- opracowanie koncepcji modeli procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie na podstawie wykonanych badań empirycznych;
- wzbogacenie współczesnej polskiej nauki o zarządzaniu o teoretyczno-metodyczno-praktyczne aspekty sposobów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw.

Celem empirycznym pracy jest zdiagnozowanie sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie w celowo dobranych przedsiębiorstwach i organizacjach naukowych, rządowych i samorządowych, z wykorzystaniem autorskiej metodyki, obejmującej zarówno instrumentarium pomiaru, jak

i narzędzia badania procesów internacjonalizacji i czynników kształtujących sposoby internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz opisanych w licznych opracowaniach doświadczeń praktycznych pozwoliła na zidentyfikowanie węzłowych problemów dotyczących sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw i w rezultacie doprowadziła do sformułowania poniższej tezy i hipotez badawczych.

Teza: Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw jest specyficzna. Sposób wejścia na rynek zagraniczny jest zdeterminowany wieloma czynnikami, spośród których na plan pierwszy wyłania się stan gospodarki danego kraju i społeczno-prawno-ekonomiczne uwarunkowania rynków: macierzystego i goszczącego.

Hipoteza 1 (H1): Wejście na rynek zagraniczny wymaga zróżnicowanych sposobów i metod w związku z osiągniętym poziomem techniczno-ekonomicznym danego przedsiębiorstwa, jego pozycją na rynku i okolicznościami otoczenia w danym kraju.

Hipoteza 2 (H2): Wsparcie państwa nie jest główną i jedyną determinantą internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Hipoteza 3 (H3): Proces internacjonalizacji zależy przede wszystkim od przedsiębiorczości menedżerów, istnienia okazji i uwarunkowań panujących na terenie kraju goszczącego.

Hipoteza 4 (H4): Istnieje zasadnicza różnica w sposobach internacjonalizacji mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw.

Hipoteza 5 (H5): Sposoby internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw różnią się od siebie.

W celu weryfikacji przyjętych założeń teoretycznych użyto **metody analizy jakościowej i ilościowej**. Wobec faktu, iż przedmiotem badania uczyniono sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich i ukraińskich, za najbardziej właściwe metody badawcze weryfikujące hipotezy uznano: **metodę ankietową**⁴, **wywiad, wywiad pogłębiony, analizę literatury, analizę dokumentacji** (dotyczącej wybranych zagadnień związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw). Zanalizowano wybrane celowo przedsiębiorstwa, instytuty naukowe oraz podmioty rządowe i samorządowe w Polsce i na Ukrainie. J. Zieleniewski postrzega metodę badań jako sposób stosowany ze świadomością możliwości i skuteczności jego użycia w danym przypadku⁵, co jest też zgodne ze stanowiskiem T. Kotarbińskie-

4 Technika badawcza często stosowana w badaniach społecznych.

5 J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 79.

go⁶ oraz T. Pszczołowskiego⁷. Metoda badawcza jest „konkretnym sposobem postępowania w określonej sytuacji problemowej w stosunku do sformułowanego problemu badawczego”⁸. Istota metody badawczej odnosi się do możliwości skoordynowania sposobu postępowania z zakładanym celem badań, stąd o metodzie badań mówi się w dwóch aspektach: z perspektywy sposobów dociekania do prawdy i pojęciowego przedstawienia prawdy poznanej oraz z perspektywy sposobów pozyskiwania tzw. materiału naukowego⁹. Istnieje wiele metod badawczych, ale zwykle przyjmuje się jedną jako wiodącą (główną), natomiast inne są metodami pomocniczymi (uzupełniającymi).

Wydaje się, że do celów, które zostały podjęte w tej pracy, szczególnie ważne jest potrójne uwarunkowanie przyjętej metody badań, czyli:

- traktowanie o obiektywnych prawidłowościach w przedmiocie badania, które przyjęły konkretny kształt odpowiedniej teorii (modele procesów internacjonalizacji);
- pochodny charakter badanego przedmiotu;
- zależność od środków badania (ludzi, podmiotów poznających i narzędzi badawczych), jakimi w danej sytuacji dysponowano.

Przyjęto, że jedną z metod badawczych wykorzystywaną w opracowaniu będzie metoda monograficzna, w tym szczególnie jej rodzaj – studium przypadku (*case study*), ale w zestawieniach tabelarycznych pokazane są także wielkości liczbowe analizowanych zagadnień, zwłaszcza w odniesieniu do sektora mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce. Metoda analizy studium przypadku polega na systematycznym i dogłębnym badaniu dowolnej społeczności albo organizacji w ich naturalnym środowisku, przy uwzględnieniu wszystkich zjawisk, relacji, prawidłowości i specyficznych cech, jakie w badanym „obiekcie” zachodzą. Do zasadniczych właściwości metody monograficznej zalicza się:

- dążenie do rzeczowego i szczegółowego opisu istotnych wydarzeń (gospodarczych, społecznych, kulturowych itp.), które w badanym obiekcie mają miejsce; oznacza to przedstawienie dostrzeżonych faktów w ich naturalnych środowisku, w sposób wolny od uprzedzeń, obiektywny, bez ich tłumaczenia, upiększania albo ocen;

6 T. Kotarbiński, *O pojęciu metody*, [w:] T. Kotarbiń, *Elementy teorii poznania logiki formalnej i metodologii nauk*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1961, s. 526.

7 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 117.

8 J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 55.

9 Tamże, s. 56.

- ujmowanie faktów w sposób całościowy, uwzględniający ich powiązania strukturalne i funkcjonalne, a także dynamikę i związane z nią przeobrażenia;
- zbieranie informacji głównie przez stosowanie technik jakościowych (np. obserwację uczestniczącą, wywiady, badania ankietowe, analizę dokumentów)¹⁰.

Studium przypadku jest szczególnym rodzajem monografii przedmiotowych. Jego cechą charakterystyczną jest koncentracja na konkretnym przedmiocie, a istota polega na świadomym ograniczeniu przedmiotu badań przez badającego, aby uzyskać większe możliwości jego poznania. Zastosowanie tej metody pozwala na spełnienie następujących funkcji:

- heurystycznej (wzbogacenie wiedzy o konkretnych zjawiskach);
- metodologicznej (rozwińnięcie metod i technik badawczych specyficznych przedmiotów i zjawisk);
- wyjaśniającej (między innymi jednostkowe właściwości jakościowe badanych cech)¹¹.

Zgodnie z zaleceniami J. Apanowicza i J. Sztumskiego dołożono starań, aby w trakcie przeprowadzania badań empirycznych przyjęta w procesie badawczym metoda spełniała warunki decydujące o jej poprawności, czyli aby był zachowany wymóg¹²:

- celowości, czyli podporządkowania celowi pracy;
- adekwatności, czyli osiągnięcia zamierzonych rezultatów;
- jasności, czyli zrozumiałości i rozpoznawalności;
- jednoznaczności, polegającej na tym, aby przyjęta metoda wykluczała dowolność stosowania odpowiednich zasad regulatywnych;
- skuteczności, czyli zabezpieczenia realizacji zamierzonego celu;
- owocności, czyli by była w stanie dostarczyć ważnych rezultatów dla tej samej lub innej dziedziny nauki;
- niezawodności, czyli aby było zabezpieczenie uzyskania zamierzonego rezultatu w wysokim stopniu prawdopodobieństwa;
- ekonomiczności, czyli aby pozwalała osiągnąć wszystkie zamierzone rezultaty przy możliwie najniższym stopniu zużycia odpowiednich środków i czasu.

Metoda badań jest pojęciem ogólnym. W pojęciu tym zawierają się techniki badań, które określa się zwykle jako szczegółowe czynności wykonywania różnych badań cząstkowych, przeznaczone do specjalnego celu, elementu lub okresu¹³.

10 J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd. 6 zmienione i uzupełnione, Difin, Warszawa 2005, s. 120–121.

11 Tamże, s. 121–122.

12 J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania...*, s. 56; J. Sztumski, *Wstęp...*, s. 69–71.

13 J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania...*, s. 57.

Istnieje wiele podziałów technik badawczych. Analizując poszczególne, istniejące w literaturze przedmiotowej techniki badawcze, można dostrzec wady i zalety każdej z nich. Uwzględniając zalety tych technik i ograniczenia wynikające z ich charakterystyki oraz specyfikę problemu badawczego będącego przedmiotem badań, jako podstawową technikę w badaniach empirycznych przyjęto ankietę. Wykorzystano ankietę środowiskową o charakterze jawnym, co także umożliwiło badającej przeprowadzenie wywiadu ustnego, pogłębiającego badane zagadnienia o możliwość swobodnej wypowiedzi. Uzupełnieniem procesu badawczego było przeprowadzenie badań polegających na wnikliwej analizie dokumentów związanych z procesem internacjonalizacji badanych firm i tych związanych z procesem wsparcia dla przedsiębiorców (istniejące programy, projekty, instytucje, instytucje itp.).

W analizowanych na Ukrainie jednostkach organizacyjnych (instytuty badawcze, uniwersytety, jednostki samorządu terytorialnego) badania wykonano także w oparciu o wywiad ustny skategoryzowany, uzupełniony o wywiad swobodny (wolny), przeprowadzony wśród wytypowanych przez organizacje rządowe i samorządowe przedstawicieli będących kierownikami działów albo osobami odpowiedzialnymi za międzynarodowe projekty. Umówienie się z poszczególnymi osobami poprzedzone było wykonaniem telefonu lub zapytaniem pisemnym z wykorzystaniem poczty elektronicznej, często z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem. Dotyczyło to zwłaszcza badań przeprowadzanych na Ukrainie, które należało starannie zaplanować i zorganizować, uwzględniając takie utrudnienia, jak: preferencje respondentów, święta, zwyczaje, dni wolne, ale także mobilność własną związaną z wyjazdem poza granice kraju i oderwaniem od codziennych obowiązków wykonywanych regularnie.

Analizując wszystkie zgromadzone materiały, dane i informacje, starano się przestrzegać wytycznych J. Sztumskiego o prawidłowym ich badaniu, czyli zwrócono uwagę na następujące okoliczności:

- czy dane dokumenty są godne zaufania z naukowego punktu widzenia (czy czynią zadość wymogom metodologicznym stawianym naukowym opracowaniom);
- czy uzyskane dokumenty są aktualne (czy nie ukazały się jakieś nowe, dokładniejsze, pełniejsze);
- czy posiadane dokumenty są kompletne (czy też stanowią jedynie fragmenty, pomijając różne elementy, np. załączniki, bazę źródłową itp.)¹⁴.

Aby w pełni wykorzystać daną technikę badawczą, należy skonstruować właściwe i dostatecznie szczegółowe narzędzia badawcze. Do weryfikacji sformułowanych

14 J. Sztumski, *Wstęp...*, s. 183–187.

w opracowaniu hipotez opracowany został kwestionariusz ankiety, który jest głównym narzędziem badawczym w przeprowadzonych badaniach empirycznych¹⁵. Podstawą tego kwestionariusza są pytania, które przekładają się na cele badawcze. Przygotowany i opracowany kwestionariusz miał w badaniu – zgodnie z zaleceniami L.A. Gruszczyńskiego – spełniać trzy podstawowe funkcje:

- stanowić przełożenie teoretycznej problematyki badawczej na konkretne pytania zadawane respondentom w taki sposób, aby uzyskane odpowiedzi dostarczyły informacji, na których badającemu zależy;
- nakłonić (zachęcić) respondenta do udzielenia odpowiedzi oraz ułatwić mu sformułowanie odpowiedzi przez każdorazowe wskazanie obszaru problemowego, w którym ma się poruszać;
- pomóc przygotować materiał w taki sposób, aby był on przydatny do ilościowej i/lub jakościowej analizy¹⁶.

Do kwestionariusza ankiety dołączono list towarzyszący. Na Ukrainie zarówno list, jak i kwestionariusz ankiety opracowano w języku rosyjskim. Jednak z uwagi na niektóre obwody na Ukrainie i toczące się tam działania wojenne (np. okręg ługański) zostały one przetłumaczone na język ukraiński, zastosowanie w tych obwodach języka rosyjskiego mogło bowiem zrazić respondentów do badającej (kwestionariusze ankietowe zawarto w załącznikach 4, 5 i 6). List napisano w charakterze osobistym, mając nadzieję na zwiększenie zaangażowania respondentów do udziału w badaniach. Osobisty charakter oznaczał prośbę skierowaną do poszczególnych jednostek organizacyjnych, gdyż z uwagi na specyfikę struktury organizacyjnej niektórych jednostek oraz objęcie tajemnicą danych, taka forma była konieczna, aby badania w ogóle zostały wykonane. Część pierwsza kwestionariusza to segment formalno-ewidencyjny. Wprowadzenie natomiast zawiera elementy wynikające ze specyfiki metody badań i warunkujące ich poprawność oraz dotyczące następujących aspektów: celu badań, klauzuli poufności, instrukcji o sposobie wypełniania, podziękowania¹⁷.

Część druga kwestionariusza stanowi zasadniczą jego część, zawierającą pytania podzielone na grupy tematyczne wynikające z celów badawczych i postawionych hipotez. Ta część w swej logice jest taka sama dla badań wykonywanych

15 Narzędziami badawczymi w badaniach naukowych (według J. Apanowicza) są przedmioty, instrumenty, urządzenia techniczne, aparatura pomiarowa do realizacji technik badań, czyli wszystko to, co wykorzystuje się do zbierania, rejestrowania, przechowywania badanych faktów oraz informacji i zjawisk. Są to zatem instrumenty służące do gromadzenia i przechowywania danych z badań naukowych – J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania...*, s. 58.

16 L.A. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 18.

17 Szerzej tamże, s. 21–23.

w Polsce i na Ukrainie. Dołożono starań, aby pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym:

- były rzeczowe, czyli sformułowane na podstawie znajomości problemów, o których traktują;
- były sformułowane w taki sposób, aby można było udzielić na nie wiarygodnej odpowiedzi;
- były sformułowane w taki sposób, aby pozwalały na obiektywizm, porównywalność, sprawdzalność;
- były sformułowane w taki sposób, aby pytany był świadomy logiki, jednoznaczności i żeby nie obrażać respondentów¹⁸.

Z uwagi na wprowadzenie technicznego ułatwienia udzielania odpowiedzi i pewnego porządku, a także skrócenie czasu badania do niezbędnego minimum, pytania formularza przeznaczonego do badań miały głównie charakter pytań zamkniętych technicznie bądź zamkniętych logicznie z kafeterią, a tylko niektóre były pytaniami otwartymi¹⁹. Liczba pytań w kafeterii podporządkowana została następującym kryteriom zaproponowanym przez L.A. Gruszczyńskiego:

- odpowiedniej, wyczerpującej zagadnienie, ale nie nadmiernej liczebności zestawu możliwych do udzielenia na te pytanie odpowiedzi;
- liczebności odpowiedzi pojawiających się w badaniach próbnych lub w innych badaniach poświęconych podobnej problematyce;
- obszarowi zainteresowań badacza, tzn. temu, jakimi rodzajami odpowiedzi jest on szczególnie zainteresowany²⁰.

Dopełnieniem przeprowadzonych w ten sposób badań był wywiad ustny skategoryzowany, uzupełniony o wywiad swobodny z kadrą kierowniczą, przedsiębiorcami albo decydentami badanych jednostek organizacyjnych w Polsce i na Ukrainie. Był to dobór celowy. Użyto pytań otwartych wspartych wywiadem swobodnym. Kwestionariusz wywiadu opracowany został w związku z celem pracy i na podstawie kwestionariusza ankietowego.

Reasumując, autorka dołożyła starań, aby pytania były sformułowane jasno i zrozumiale dla wszystkich respondentów. Unikano słownictwa specjalistycznego,

18 Tamże, s. 41.

19 Pytania zamknięte technicznie to takie, którym towarzyszy przygotowana przez badacza lista odpowiedzi do wyboru (tzw. kafeteria), z której respondent wskazuje jedną lub kilka. Pytania zamknięte logicznie to takie, na które istotne odpowiedzi mogą być (lecz nie muszą) przedstawione w formie listy jedynie możliwych z logicznego punktu widzenia stwierdzeń. Pytania otwarte w sensie logicznym to takie, które nie mają ani pośrednio, ani bezpośrednio określonej listy istotnych na nie odpowiedzi, z uwagi na to, że liczba ta jest znaczna i praktycznie nieograniczona – L.A. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii...*, s. 33–34.

20 Tamże, s. 42.

wyszukanego, niejednoznacznych pojęć czy terminów trudnych i niezrozumiałych dla respondentów (określenia konieczne do użycia tłumaczono osobiście). Dzięki zastosowaniu pytań zamkniętych starano się skrócić czas realizacji badania oraz uniknięto nadmiernej swobody interpretacji, na którą zezwolono jednak podczas wywiadu, co miało na celu wyrażenie własnych odczuć i myśli przez respondentów. Istotne znaczenie miała też graficzna strona kwestionariusza – pod względem edytorskim autorka starała się, aby formularz był czytelny, zwłaszcza ważne było to w przypadkach, gdy przesyłano kwestionariusz ankiety za pomocą linku, który dawał dostęp do jego treści.

Wytyczną do organizacji badań stały się wskazówki J. Sztumskiego, który podkreśla, że „dobrze opracowany projekt badań usprawnia istotnie proces badawczy”²¹. Przeprowadzone badania pilotażowe pozwoliły na usprawnienie procesu badawczego, a tok postępowania (procedura) zawarty w wytycznych zaproponowanych przez T. Pszczołowskiego²² uwzględniał zarówno założenia formalnej struktury procesu badawczego, jak i prakseologiczne reguły sprawnego i ekonomicznego działania²³. Autorka dołożyła więc starań, aby procedura badawcza była zgodna z ogólnie przyjętą charakterystyką i żeby:

- między dwiema stronami procesu badawczego (badaczem a respondentem) został nawiązany kontakt pośredni lub bezpośredni;
- w czasie trwania tego kontaktu wykorzystany został kwestionariusz zapewniający daleko idącą standaryzację (i porównywalność) pozyskiwanych od respondenta informacji;
- przekazywane przez respondenta informacje o jego postawach, opiniach, zachowaniach utożsamiane były z jego rzeczywistymi postawami, opiniami, zachowaniami;
- badane osoby i pozyskiwane od nich informacje potraktowane zostały statystycznie, bez rozpatrywania ich położeniowego kontekstu i bez personalizacji²⁴.

Uwzględniając powyższe, na procedurę badawczą przyjętych w pracy analiz składają się następujące etapy:

- studia literatury polskiej i obcojęzycznej;
- zidentyfikowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku polskim i ukraińskim oraz motywów i barier internacjonalizacji;
- konstrukcja i operacjonalizacja modeli badawczych;
- zbudowanie narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety;

21 J. Sztumski, *Wstęp...*, s. 41.

22 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, s. 185.

23 J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania...*, s. 44.

24 L.A. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii...*, s. 12.

- opracowanie pytań do wywiadu;
- wybór próby badawczej;
- zebranie danych i ich wstępna weryfikacja (także w oparciu o wywiad pogłębiany);
- analiza i opracowanie zgromadzonych informacji;
- prezentacja wyników badań;
- wnioskowanie i projektowanie.

Dokonując reasumpcji, przeprowadzone badania miały charakter ilościowy i jakościowy oraz dwa cele:

- przedstawienie, jak respondenci postrzegają proces internacjonalizacji organizacji (w Polsce i na Ukrainie) w związku z uwarunkowaniami, motywami, barierami, formami i strategiami w procesie internacjonalizacji;
- próbę opracowania zarysów modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich i ukraińskich.

4.3. Charakterystyka badań empirycznych wykonanych w Polsce

Od 2013 roku do 15 lipca 2017 roku przebadanych zostało 105 przedsiębiorstw z sektora mikro- i małych²⁵, reprezentujących następujące branże: budowlaną, metalową, odzieżową, spożywczą, rolną, zarządzania nieruchomościami, chemiczną, artykułów papierniczych, piśmiennych i zabawkarskich oraz technologii CNC z sektorów: przemysłowego, usługowego, handlowego, rolniczego, produkcyjnego. Dobór firm był celowy i skierowany do przedsiębiorstw z województwa łódzkiego, które w rozpoznaniu przez wstępną rozmowę telefoniczną lub osobistą sporadycznie lub regularnie współpracują z przedsiębiorcami zagranicznymi lub poza granicami kraju macierzystego przez bezpośrednią inwestycję zagraniczną. Kolejnymi kryteriami wyboru przedsiębiorstw były: siedziba na obszarze województwa łódzkiego, różnorodność branż, wszystkie zakresy działalności (handlowy, usługowy, produkcyjny), wielkość przedsiębiorstwa, zróżnicowana forma prawna. Badania wykonano osobiście przez: spotkania (technika wywiadu i/lub ankiety) z kierownikami przedsiębiorstw, ich zastępcami, przedsiębiorcami albo wytypowanymi specjalistami zajmującymi się współpracą z przedsiębiorcami zagranicznymi. W sumie udało się zwrotnie otrzymać 90 kwestionariuszy ankietowych i przeprowadzić 50 wywiadów częściowo skategoryzowanych, z elementami wywiadu swobodnego

²⁵ Z uwagi na różne czynniki dające zdolność konkurowania autorka dokonuje wyraźnego podziału w swoich badaniach na sektory: mikro- i małych przedsiębiorstw oraz średnich i dużych.

na próbie 105 przedsiębiorstw z sektora mikro- i małych o różnej formie własności (N = 105). Większość respondentów nie wyraziła zgody na podanie nazw firm. Kwestionariusz ankietowy ma charakter autorski. Składa się on z 33 pytań (załącznik 4).

Równolegle zbadano też 15 przedsiębiorstw z sektora średnich i dużych (N = 15), przy czym dwa z nich zatrudniają po około 3000 pracowników. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw mniejszych, tak i tu badane podmioty reprezentują takie same zakresy działalności: produkcyjny, usługowy, handlowy. Badania na tej części przedsiębiorstw zostały wykonane za pomocą tego samego autorskiego kwestionariusza ankietowego dla zapewnienia porównywalności uzyskanych wyników. Jednocześnie pytania zostały pogrupowane tematycznie (pytania wprowadzające, charakteryzujące podmiot i genezę jego internacjonalizacji, dotyczące: kondycji podmiotu i pozycji strategicznej w kraju; strategii i form internacjonalizacji; kompetencji ludzi przydatnych w procesie internacjonalizacji i w funkcjonowaniu przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych; motywów i barier internacjonalizacji; wsparcia internacjonalizacji i poziomu wykorzystania tego wsparcia; kierunków strategicznych w procesie internacjonalizacji) i dołożono starań, aby jak najwięcej z nich miało charakter zamkniętych technicznie, w celu usprawnienia badań. W wyniku tego badania uzyskano piętnaście poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych. Poza tym przeprowadzono dziesięć wywiadów częściowo skategoryzowanych, połączonych z wywiadami swobodnymi. Zarówno kwestionariusze ankietowe, jak i kwestionariusze wywiadu skierowane były do przedsiębiorców, kierowników jednostek, ich zastępców i wytypowanych przez kierownictwo specjalistów zajmujących się obsługą rynków zagranicznych. Badania wykonane zostały osobiście.

Właściwy proces badawczy poprzedzony był badaniami pilotażowymi wykonanymi na próbie sześciu przedsiębiorstw: dwóch z sektora mikro, dwóch małych, jednego średniego i jednego dużego. Wyniki badań pilotażowych dały asumpt do podziału badanych przedsiębiorstw na dwa zasadnicze sektory: mikro- i małych przedsiębiorstw oraz średnich i dużych. Taki podział jest uzasadniony wyraźnymi różnicami w procesie internacjonalizacji między tymi sektorami.

W tabeli 23 zawarto dane dotyczące liczby przedsiębiorstw z badanych sektorów oraz liczby uzyskanych odpowiedzi.

Podstawowym założeniem metodycznym badań było przeprowadzenie ich za pomocą tożsamego logicznie narzędzia badawczego, którym były kwestionariusz ankietowy i kwestionariusz wywiadu. Ponadto wprowadzono w obu etapach elementy wywiadu swobodnego. Zamierzenie to udało się zrealizować. Około 50% badanych firm nie wyraziło zgody na podanie nazwy i danych, na podstawie

których możliwa byłaby ich identyfikacja. Pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym nie mają charakteru „pytań drażliwych”, jednakże autorka zobowiązana jest uszanować decyzję i wolę respondentów.

Tabela 23. Próba badawcza – zestawienie (polskie przedsiębiorstwa)

Sektor	Liczba organizacji	Liczba uzyskanych odpowiedzi w podziale na rodzaj narzędzia badawczego
Mikro- i małe przedsiębiorstwa	105 (N = 105, czyli 100%)	90 – kwestionariusz ankiety 50 – kwestionariusz wywiadu
Średnie i duże przedsiębiorstwa	15 (N = 15, czyli 100%)	15 – kwestionariusz ankiety 10 – kwestionariusz wywiadu

Źródło: opracowanie własne.

Uzupełnieniem badań przeprowadzonych w ramach przedstawianej tematyki była też analiza dokumentacji badanych firm, raportów GUS oraz danych zawartych na stronach Ministerstwa Gospodarki, Krajowej Izby Gospodarczej, Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, naukowych empirycznych opracowań itp. Jest to część ściśle powiązana z badaniami wykonywanymi za pomocą kwestionariusza ankiety i wywiadu, gdyż jej podstawowym celem było skonfrontowanie wykonanych badań własnych z istniejącymi już opracowaniami oraz poszerzenie wiedzy empirycznej na temat stanu i procesu internacjonalizacji. Nadmienić należy, że zapytania dotyczące możliwości zakupienia konkretnych „rekordów” baz danych przesłano do GUS w Warszawie, Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi i Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie. Nie uzyskano satysfakcjonujących odpowiedzi, jednakże część informacji oraz odniesień do istniejących uregulowań i raportów zawarto w podrozdziale dotyczącym analizy porównawczej wykonanych w Polsce badań. Autorkę nie interesowały takie informacje, jak stan eksportu czy importu albo liczba firm, które kooperują z kontrahentami zagranicznymi lub poza granicami własnego kraju, ale informacje dotyczące: istnienia i rodzaju programów rządowych i samorządowych wspierających przedsiębiorców (i świadomość istnienia tych programów); poziomu korzystania z takiej pomocy; istnienia motywów, którymi przedsiębiorcy się kierują w procesie internacjonalizacji i barier występujących po stronie przedsiębiorstw oraz rynku krajowego i wybranych rynków zagranicznych; strategii internacjonalizacji i jej głównych form; korzyści z internacjonalizacji; koniecznych dostosowań wewnętrznych do tego procesu; głównych kierunków internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich; pożądaných kompetencji u menedżerów międzynarodowych.

Podsumowując organizację badań wykonanych w Polsce, można – dla uporządkowania treści – przedstawić ją w postaci trzech etapów, co zobrazowano w tabeli 24.

Tabela 24. Organizacja procesu badawczego w Polsce

Etapy	Podmiot/przedmiot badań	Metodyka
I etap	105 mikro- i małych przedsiębiorstw (N = 100%)	Kwestionariusz ankiety (90) Kwestionariusz wywiadu (50)
II etap	15 średnich i dużych przedsiębiorstw (N = 100%)	Kwestionariusz ankiety (15) Kwestionariusz wywiadu (10)
III etap	Dokumentacja badanych firm (związana z procesem internacjonalizacji), analiza raportów GUS, analiza danych zawartych na stronach Ministerstwa Gospodarki, Krajowej Izby Gospodarczej, Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, naukowych empirycznych opracowań	Metoda analizy, metoda porównań

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24 stanowi reasumpcję dotyczącą organizacji wykonanego w Polsce procesu badawczego, który składał się z trzech etapów: badań wykonanych w wybranych mikro- i małych przedsiębiorstwach, badań wykonanych w średnich i dużych przedsiębiorstwach, analizy adekwatnej oficjalnej dokumentacji i porównania uzyskanych wyników. Wszystkie etapy wykonywano równolegle, a przedstawienie ich w tabeli ma za zadanie uporządkować strukturę pracy i pozwolić na lepsze zrozumienie istoty idei organizacji badań własnych.

4.4. Charakterystyka badań empirycznych wykonanych na Ukrainie

Proces badawczy na terenie Ukrainy obejmował przeprowadzenie badań ankietowych i wywiadów wśród przedsiębiorców ukraińskich z sektora mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw (kryteria podziału takie jak w Polsce), a także przeprowadzenie wywiadów swobodnych z kierownikami i decydentami z instytucji rządowych i samorządowych oraz instytutów naukowych i naukowo-badawczych mających bezpośredni związek z przepisami prawa i programami w zakresie internacjonalizacji, także z projektami opracowywanymi bezpośrednio z przedsiębiorcami.

Badania były prowadzone w latach 2015–2017 na podstawie autorskiego kwestionariusza ankietowego, takiego samego, jakim posłużono się w Polsce, ale przełożonego na język rosyjski, a w niektórych rejonach – z oczywistych względów (politycznych i kulturowych) – na język ukraiński (np. okręg ługański). Zastosowanie takiego samego narzędzia badawczego miało na celu umożliwienie porównania wyników badań prowadzonych w obu krajach. Zmodyfikowany do celów badań na terenie Ukrainy kwestionariusz ankietowy miał 28 pytań, głównie zamkniętych, w większości objętych kafeterią. Dołożono starań, aby

pytania były proste, zwięzłe i zrozumiałe. Skrócenie kwestionariusza z 35 do 28 pytań było raczej zabiegiem kosmetycznym. Treść, logika i zakres pytań zostały zachowane. Ostateczna treść kwestionariusza ankietowego była wynikiem pilotażu wykonanego na próbie dwóch przedsiębiorstw przy skorzystaniu z pomocy eksperta – prof. V.A. Chebotarova. Wzór kwestionariusza ankietowego w języku rosyjskim stanowi załącznik 5, a w języku ukraińskim załącznik 6.

Badania wykonane zostały osobiście oraz przy pomocy przeszkolonych pracowników Ługańskiego Państwowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki w Starobielsku. Ich pomoc była konieczna między innymi z uwagi na względy bezpieczeństwa w obwodzie Doniecka, a także dla sprawnego przeprowadzenia badań. Osobiste stawiennictwo na umówione spotkanie w celu wypełnienia kwestionariusza i przeprowadzenia wywiadu było formą dominującą. Autorka preferuje taką formę badań, powoduje ona bowiem nawiązywanie relacji, daje też możliwość obserwowania respondenta: mimiki twarzy, poziomu jego zadowolenia lub niezadowolenia. Droga telefoniczna dla wywiadu pogłębionego i swobodnego nie była w tym przypadku brana pod uwagę ze względu na wysokie koszty, na które składa się nie tylko koszt połączenia, ale też doliczonych opłat roamingowych do każdej rozmowy²⁶. Droga poczty tradycyjnej była natomiast niedogodna z uwagi na wydłużony czas dotarcia przesyłki do adresata (około miesiąca w jedną stronę) i na możliwość zagubienia przesyłki przez doręczyciela. Z tych względów zdecydowano się na badania bezpośrednio na Ukrainie.

Do badań zostały dobrane celowo mikro- i małe oraz średnie i duże przedsiębiorstwa z obwodów: kijowskiego, donieckiego, ługańskiego i charkowskiego. Kolejne kryteria doboru to zróżnicowane branże, ale nawiązujące do branż, które były badane w Polsce: budowlana, metalowa, odzieżowa, spożywcza, rolna/mięsna, chemiczna, artykułów zabawkarskich i piśmiennych, reprezentujące sektory: przemysłowy, usługowy, handlowy, rolny, produkcyjny²⁷ (zakres działalności: produkcyjny, handlowy, usługowy). Zróżnicowanie asortymentowe działalności daje możliwość szerszego spojrzenia na analizowaną tematykę.

Kwestionariusze ankietowe skierowane zostały do 15 mikro- i małych przedsiębiorstw na Ukrainie. Przedsiębiorstwa te wyraziły gotowość wzięcia udziału w badaniach i deklarowały sporadyczną lub regularną działalność na rynkach zagranicznych. Badania miały charakter jakościowy i stanowiły studia przypadków. Ostatecznie poprawnie wypełniono 12 kwestionariuszy ankietowych

26 Przeciętny wywiad trwa około 50 minut. Autorka musiałaby za niego zapłacić u swojego operatora ponad 500 zł.

27 W dalszej części pracy wprowadzono uproszczenie polegające na uwzględnieniu trzech zakresów działalności: produkcyjnego, usługowego i handlowego, klasyfikując każdy podmiot gospodarczy w odpowiedniej grupie.

w języku ukraińskim lub rosyjskim i przeprowadzono 6 wywiadów bezpośrednich według kategorii, z możliwością swobodnej wypowiedzi. Łącznie odpowiedzi udzieliło 16 respondentów (wyniki badań odniesiono jednak do liczby zbadanych podmiotów: $N = 12$, czyli 100%). Celem badań w tym etapie była identyfikacja sposobów internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw.

Niektórzy respondenci nie wyrazili zgody na podanie nazw i adresów, a także informacji, które mogłyby jednoznacznie zidentyfikować firmę. Nazwę zgodziły się podać następujące organizacje: firma prywatna ŁPH Ługańskie Sady (artykuły rolno-spożywcze: produkcja i usługi), FLP E.H. Burdina, firma prywatna H.K. Terlecka (artykuły dla przemysłu medycznego i sanitarnego: projekty i sprzedaż, usługi), sklep Internetowy Warsztat Prezentów (projektowanie na zamówienie: usługi i handel), PTO Tałan (specjalna odzież ochronna: projekty, produkcja, sprzedaż – należąca do Grupy Tałan), HTM Sp. z o.o. (artykuły optyczne: projekty i sprzedaż), firma produkcyjna Nowa Technika. Zarówno badania ankietowe, jak i za pomocą wywiadu przeprowadzono z przedsiębiorcami, kadrą kierowniczą albo wytypowanymi specjalistami odpowiedzialnymi za strategię i działania związane z ekspansją zagraniczną lub przygotowaniem do niej.

Tabela 25. Próba badawcza (przedsiębiorstwa ukraińskie) – zestawienie

Sektor	Liczba organizacji	Liczba uzyskanych odpowiedzi w podziale na rodzaj narzędzia badawczego
Mikro- i małe przedsiębiorstwa	12 ($N = 12$, czyli 100%)	12 – kwestionariusz ankiety 6 – kwestionariusz wywiadu
Średnie i duże przedsiębiorstwa	6 ($N = 6$, czyli 100%)	6 – kwestionariusz ankiety 4 – kwestionariusz wywiadu

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny etap badań wykonano na próbie sześciu średnich i dużych przedsiębiorstw ukraińskich, a ich celem była identyfikacja sposobów internacjonalizacji ukraińskich średnich i dużych przedsiębiorstw. Ostatecznie zbadano 6 takich przedsiębiorstw ($N = 6$, czyli 100%), przy czym, należy podkreślić, że 3 z nich zatrudniają od kilkuset do ponad 3000 pracowników. Dołożono starań, aby badane organizacje reprezentowały takie same zakresy działalności, jak mikro- i średnie przedsiębiorstwa ukraińskie: produkcyjny, usługowy, handlowy, a ponadto, aby zakresy te były zbieżne z tymi, na których badania przeprowadzono w Polsce. Posłużono się tym samym kwestionariuszem ankietowym. Uzyskano 6 kwestionariuszy ankietowych i przeprowadzono 4 wywiady częściowo skategoryzowane, połączone z wywiadami swobodnymi. Pytania skierowane były

do przedsiębiorców, kierowników jednostek, ich zastępców oraz wytypowanych przez kierownictwo specjalistów odpowiedzialnych za działalność zagraniczną. Badania wykonane zostały osobiście, a respondenci wyrazili zgodę na podanie nazw badanych przedsiębiorstw.

W tabeli 25 zawarto dane dotyczące liczby przedsiębiorstw z badanych sektorów oraz liczby uzyskanych odpowiedzi.

Kolejny etap miał na celu uzupełnienie wyników badań i polegał na przeprowadzeniu wywiadów swobodnych (ale przy zachowaniu pewnej struktury) z kierownikami i decydentami z instytucji rządowych, samorządowych i instytucji naukowych oraz naukowo-badawczych, którzy mają bezpośredni związek z przepisami prawa i programami z zakresu internacjonalizacji, a także z projektami opracowywanymi bezpośrednio z przedsiębiorcami. Przeprowadzono 5 wywiadów w 4 jednostkach organizacyjnych państwowych i samorządowych na Ukrainie: w Instytucie Ekonomiki Przemysłowej Państwowej Akademii Nauk na Ukrainie (ewakuowanym z Doniecka w 2014 roku), Instytucie Ekonomiki Rolnej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy, Kijowsko-Mogiliańskiej Szkole Biznesu, prowadzącej współpracę z przedsiębiorcami, Departamencie Rolno-Przemysłowego Rozwoju Obwodu Kijowskiego Państwowej Administracji. Dobór respondentów i jednostek był celowy. Celem badań było uzyskanie obiektywnych danych od strony administracji rządowej i samorządowej, jednostek współpracujących z biznesem, jednostek naukowo-badawczych. Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2016 roku oraz na przełomie czerwca i lipca 2017 roku, podczas wizyty badawczej na Ukrainie. Ponadto etap ten (analogicznie do etapu trzeciego przeprowadzonego w Polsce) poświęcono analizie formalnych raportów i danych zawartych na stronach Departamentu Rolno-Przemysłowego Rozwoju Okręgu Kijowskiego Państwowej Administracji w Kijowie, na stronach internetowych opracowanych przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Kijowie, Ministerstwa Infrastruktury Ukrainy, Ministerstwa Polityki Rolnej i Żywności Ukrainy, których adresy autorka uzyskała podczas przeprowadzanych wywiadów i e-mailowych zapytań pisemnych. Niektóre materiały zostały udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego w Łodzi (w wyniku wysłania prośby-zapytania). Nadmienić należy, że zapytania dotyczące możliwości zakupienia konkretnych baz danych przesłano do wielu instytucji w Polsce i na Ukrainie, ale – podobnie jak poprzednio – nie uzyskano satysfakcjonujących odpowiedzi. Podobnie też jak poprzednio autorkę nie interesowały takie informacje, jak stan eksportu czy importu na Ukrainie albo liczba firm ukraińskich, które kooperują z zagranicą lub poza granicami własnego kraju, ale informacje dotyczące programów pomocowych dla przedsiębiorców, świadomości ich istnienia i wykorzystania przez przedsiębiorców, motywów i barier występujących

w procesie internacjonalizacji, sposobów wchodzenia na wybrane rynki zagraniczne, strategii internacjonalizacji, jej form, cech i umiejętności ukraińskiego menedżera „międzynarodowego” oraz głównych kierunków internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich. Analizy te przeprowadzono w celu skonfrontowania uzyskanych wyników badań własnych z tymi, które odnaleziono w analizowanych dokumentach. Badania dokumentów przeprowadzane były sukcesywnie od 2015 roku. Ich największa intensywność przypadła jednak na czerwiec i lipiec 2017 roku.

Badania prowadzono w postaci trzech równoległych etapów. Ich organizację przedstawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Organizacja procesu badawczego na terenie Ukrainy

Etapy	Podmiot/przedmiot badań	Metodyka
I etap	12 przedsiębiorstw mikro- i małych (N = 12, czyli 100%)	Kwestionariusz ankiety (12) Kwestionariusz wywiadu (6)
II etap	6 średnich i dużych przedsiębiorstw (N = 6, czyli 100%)	Kwestionariusz ankiety (6) Kwestionariusz wywiadu (4)
III etap	4 organizacje: <ul style="list-style-type: none"> • Instytut Ekonomiki Przemysłowej Państwowej Akademii Nauk na Ukrainie (ewakuowanym z Doniecka w 2014 roku); • Instytut Ekonomiki Rolnej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy; • Kijowsko-Mogiliańska Szkoła Biznesu, • Departament Rolno-Przemysłowego Rozwoju Okręgu Kijowskiego Państwowej Administracji Dokumentacja badanych firm (związana z procesem internacjonalizacji), a także raporty i dane zawarte na stronach Departamentu Rolno-Przemysłowego Rozwoju Okręgu Kijowskiego Państwowej Administracji w Kijowie, na stronach internetowych opracowanych przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Kijowie, Ministerstwa Infrastruktury Ukrainy, Ministerstwa Polityki Rolnej i Żywności Ukrainy, przekazane przez Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego w Łodzi	Kwestionariusz wywiadu (5) Metoda analizy Metoda porównań

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 26 stanowi reasumpcję dotyczącą organizacji przeprowadzonego na terenie Ukrainy procesu badawczego, który składał się z trzech etapów: badań wykonanych na próbie mikro- i małych przedsiębiorstw, badań wykonanych na próbie średnich i dużych przedsiębiorstw, badań wykonanych w wybranych jednostkach naukowych, rządowych i samorządowych na Ukrainie oraz analizy dokumentacji. Wszystkie etapy wykonywano równolegle.

Reasumując, proces badań realizowanych na Ukrainie nie należał do łatwych. Niechętne stanowisko większości respondentów wynikało głównie z braku przychylnego nastawienia do badań w ogóle, ponadto obawiano się niewłaściwego wykorzystania danych. Większość respondentów prosiła o anonimowość danych osobowych i metadanych dotyczących badanych podmiotów. W konsekwencji jednak badania udało się przeprowadzić z powodzeniem.

Rozdział 5

Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce

Wyniki uzyskane w tym etapie procesu badawczego, oprócz pewnych ogólnych tendencji dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw, wskazują również sposób myślenia (i działania) strategicznego właścicieli i kierownictwa badanych przedsiębiorstw z sektora mikro- i małych przedsiębiorstw, w istniejących warunkach polskiej gospodarki, przez pryzmat nasycenia rynku, słabej koniunktury i konkurencji, w kontekście internacjonalizacji, traktowanej przez wielu przedsiębiorców jako najlepszy sposób funkcjonowania na turbulentnym rynku. Rozdział piąty poświęcony jest przedstawieniu wyników badań przeprowadzonych w polskich mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstwach. Uzupełnieniem badań przeprowadzonych za pomocą ankiety i wywiadu jest etap poświęcony analizie raportów, opracowań praktycznych itp., stanowiących stosowną autentyczną (formalną) dokumentację dotyczącą procesu internacjonalizacji. W tej części dokonano też porównania uzyskanych wyników badań z dostępnymi w formalnej dokumentacji zapisami.

5.1. Wyniki badań przeprowadzonych w mikro- i małych przedsiębiorstwach (N = 105)

Rezultaty badań zawarte w tym podrozdziale dotyczą dobranych celowo mikro- i małych przedsiębiorstw, których siedzibą jest województwo łódzkie, o liczbie pracowników od 1 do 49¹. Kolejne kryteria doboru to zastosowanie zróżnicowanych branż: budowlanej, metalowej, odzieżowej, spożywczej, rolnej, zarządzania nieruchomościami, chemicznej, artykułów papierowych, piśmiennych

1 Autorka jest zdania, że istnieje duża różnica między sektorem mikro- i małych przedsiębiorstw, a przedsiębiorstw średnich i dużych, stąd dokonała podziału we własnych badaniach empirycznych na sektor mikro- i małych oraz sektor średnich i dużych przedsiębiorstw. Różnice wynikają z możliwości firm, posiadanych technologii, kapitału itp.

i zabawkarskich oraz technologii CNC, reprezentujących sektory: przemysłowy, usługowy, handlowy, rolniczy, produkcyjny². Przedsiębiorstwa odznaczają się zróżnicowaniem asortymentowym produkcji i usług oraz handlu. Takie celowe zróżnicowanie daje możliwość szerszego spojrzenia na analizowaną tematykę. Łącznie badania przeprowadzono w 105 przedsiębiorstwach, które wyraziły gotowość wzięcia w nich udziału i deklarowały sporadyczną lub regularną działalność na rynkach zagranicznych³, a ich rezultatem było 90 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych i 50 przeprowadzonych wywiadów. Były przypadki, gdzie w ramach jednego przedsiębiorstwa wykonano 3–4 badania ze wskazanymi specjalistami zajmującymi się obsługą zagranicznych rynków, stąd łącznie zbadanych zostało 140 respondentów, ale wyniki badań odnoszą się do ogólnej liczby zbadanych podmiotów: N = 105, czyli 100%. Starano się docierać do osób odpowiedzialnych za strategię i działania związane z ekspansją zagraniczną lub przygotowaniem do niej.

W tabeli 27 zestawiono formy organizacyjno-prawne, branże i sektory badanych przedsiębiorstw.

Tabela 27. Charakterystyka badanych mikro- i małych polskich przedsiębiorstw

Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 105)
Branża	Budowlana – 10 (9,5%)
	Metalowa – 8 (7,6%)
	Odzieżowa – 12 (11,4%)
	Pończosznicza – 3 (2,9%)
	Spożywcza – 34 (32%)
	Rolna/mięsna – 9 (8,6%)
	Zarządzania nieruchomościami – 5 (4,8%)
	Chemiczna – 7 (6,7%)
	Technologii CNC – 4 (3,8%)
	Informatyczna – 5 (4,8%)
	Kosmetyczna – 2 (1,9%)
	Aptekarska i ziołowa – 3 (2,9%)
	Artykułów papierniczych, piśmiennych i zabawkarskich – 3 (2,9%)
Zakres działalności	Produkcyjny – 24 (22,9%)
	Usługowy – 36 (34,3%)
	Handlowy – 45 (42,4%)

2 W tabeli 27 wprowadzono uproszczenie polegające na uwzględnieniu trzech zakresów działalności: produkcyjnego, usługowego i handlowego.

3 Przez tę działalność Autorka rozumie: 1) współpracę z przedsiębiorcami spoza kraju macierzystego, ale bez konieczności przebywania na rynku kraju goszczącego; 2) współpracę z przedsiębiorcami zagranicznymi z koniecznością wyjazdów poza kraj macierzysty; 3) bezpośrednie funkcjonowanie poza granicami kraju macierzystego.

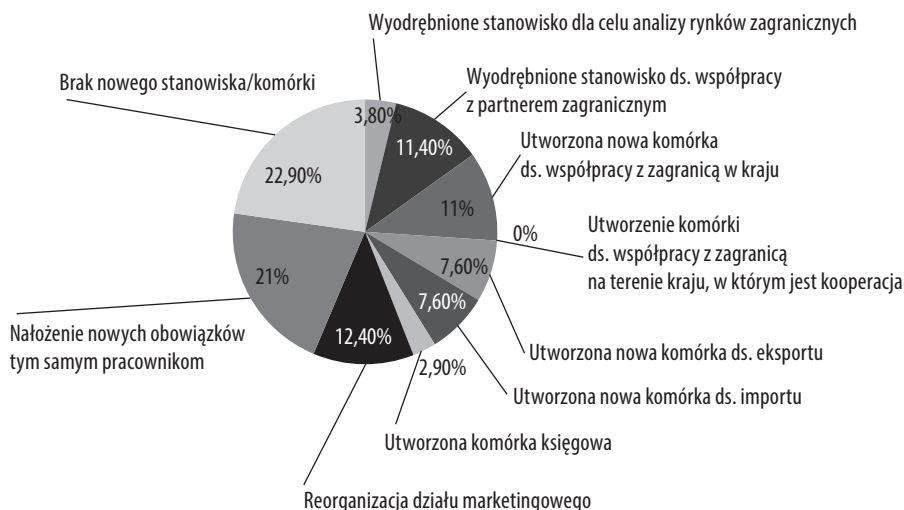
Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 105)
Forma organizacyjno-prawna	Jednoosobowa działalność gospodarcza – 11 (10,5%) Spółka cywilna – 17 (16,2%) Spółka jawna – 9 (8,6%) Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – 59 (56,2%) Spółka partnerska – 9 (8,6%)
Obecność na rynku w Polsce w latach (ile lat firma prowadzi działalność gospodarczą)	1–5 – 34 (32%) 6–10 – 27 (25,8%) 11–15 – 12 (11,4%) 16–20 – 11 (10,5%) 20–30 – 15 (14,3%) 30 i więcej – 6 (5,7%)
Siedziba	Łódź – 73 (69,5%) Poza Łodzią – 32 (30,5%)
Oddziały/filie	W Polsce – 14 (13,3%) Za granicą – 5 (4,8%)
Liczba pracowników	0–9 – 32 (30,5%) 10–49 – 68 (69,5%)
Rodzaj struktury organizacyjnej	Liniowa – 65 (62%) Funkcjonalna – 8 (7,6%) Sztabowo-liniowa – 5 (4,8%) Macierzowa – 7 (6,7%) Zadaniowa – 15 (14,3%) Sieciowa – 5 (4,8%)
Jakie stanowiska/komórki zajmują się bezpośrednio działalnością zagraniczną?	Wyodrębnione stanowisko do analiz rynków zagranicznych – 4 (3,8%) Wyodrębnione stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym – 12 (11,4%) Utworzona nowa komórka ds. współpracy z zagranicą w kraju – 11 (10,5%) Utworzona komórka ds. współpracy z zagranicą na terenie kraju, w którym jest kooperacja – 0 (0%) Utworzona nowa komórka ds. eksportu – 8 (7,6%) Utworzona nowa komórka ds. importu – 8 (7,6%) Utworzona komórka księgową – 3 (2,9%) Reorganizacja działu marketingowego – 13 (12,4%) Nałożenie nowych obowiązków tym samym pracownikom – 22 (21%) Brak nowego stanowiska/komórki – 24 (22,9%)

Źródło: opracowanie własne.

Większość, spośród 105 badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność od roku do 5 lat (34; 32%). Około 27 badanych podmiotów ma staż w granicach 6–10 lat (27; 25,8%). Od 16 do 20 lat działa 11 badanych przedsiębiorstw (10,5%), od 20 do 30 lat aż 15 firm (14,35%), natomiast najdłuższym stażem – powyżej 30 lat – charakteryzuje się 6 badanych podmiotów (5,7%). Analizując branże, można zauważyć, że najdłuższy staż rynkowy mają firmy budowlane, pończosznicze, odzieżowe, spożywcze i z branży ochrony zdrowia (aptekarskie i ziołowe).

Najkrótszym stażem cechują się firmy kosmetyczne, informatyczne i z obszaru zarządzania nieruchomościami. Jeśli chodzi o formę organizacyjno-prawną, to najdłużej funkcjonują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, jednoosobowa działalność gospodarcza i spółka cywilna.

Badane organizacje cechuje przede wszystkim struktura liniowa (65; 62%) oraz struktura zadaniowa (15; 4,3%). Struktury sztabowo-liniowa i sieciowa (po 5 podmiotów; 4,8%) występują wśród badanych firm w niewielkim stopniu. Konfrontując rodzaj struktury z wielkością firmy, można zauważyć, że mikro- i małe przedsiębiorstwa mają raczej strukturę liniową lub zadaniową. W badanych małych firmach można też odnaleźć strukturę macierzową i sieciową. Wynika z tego, że wielkość firmy ma znaczenie dla rodzaju struktury organizacyjnej: im większa firma, tym stopień jej elastyczności i złożoności rośnie.



Wykres 1. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące organizacji współpracy z zagranicą (N = 105)

Źródło: opracowanie własne.

Przeobrażenia strukturalne i organizacyjne, polegające na przykład na łączeniu zadań i stanowisk, następują pod wpływem wielu czynników wewnętrznych, ale także zmian w otoczeniu. Strukturę organizacyjną tworzą więc uwarunkowania endogeniczne (wewnętrzne) i egzogeniczne (zewnętrzne). W przypadku przedsiębiorstw działających na międzynarodowych rynkach należy uwzględnić przede wszystkim czynniki kulturowe (np. moda, religia, styl życia, trendy, przyzwyczajenia itd.) i technologiczne (stan i rodzaj technologii, sposób wykonania). Zewnętrzne czynniki strukturotwórcze wymuszają często konieczność zmiany

i regulacji wewnętrznych procesów dostosowawczych. Rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych oddziałuje na sposób dostosowania przedsiębiorstwa do rynku. Nie bez znaczenia dla charakteru struktury organizacyjnej i jej kształtu jest też postawa przedsiębiorców i menedżerów, wiek firmy i jej wielkość. Wejście na dany rynek zagraniczny wymaga wykonywania nowych zadań, nowych czynności, a to z kolei pociąga zmiany stanowiskowe, personalne i organizacyjne. Niewielkie struktury często się rozrastają i przechodzą w inny rodzaj dopasowania strukturalnego, mającego charakter powiązań sieciowych.

W toku prowadzonych badań starano się ustalić, czy firmy dostosowują strukturę organizacyjną do swojej międzynarodowej działalności oraz w jaki sposób to robią. Na wykresie 1 przedstawiono rozwiązania strukturalne w związku z działalnością zagraniczną badanych przedsiębiorstw. Dla zobiektywizowania badań nie sugerowano respondentom odpowiedzi. Na wykresie znalazły się odpowiedzi otrzymane w wyniku możliwości swobodnej wypowiedzi.

Z analizy wykresu 1 wynika, iż przedsiębiorstwa z sektora mikro nakładają nowe obowiązki na swoich pracowników w procesie internacjonalizacji (22; 21%), reorganizują dział marketingu (13; 12,4%) lub wyodrębniają stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym. Natomiast w przedsiębiorstwach zatrudniających od 11 do 49 pracowników tworzona jest nowa komórka ds. współpracy z zagranicą wewnątrz firmy (11; 10,5%). W badanych małych firmach nie utworzono komórki ds. współpracy z zagranicą na terenie kraju, w którym jest kooperacja (0; 0%). Zaledwie 3,8% (4) wszystkich badanych firm tworzy nowe stanowisko zajmujące się działalnością zagraniczną, a odrębne własne stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym tworzy tylko 12 (11,4%) badanych przedsiębiorstw. W tym ostatnim przypadku są to zwykle przedsiębiorstwa mające oddziały i filie poza granicami kraju macierzystego i zatrudniające 10–49 pracowników. Nowo utworzone działy do spraw eksportu i importu posiada łącznie 16 badanych przedsiębiorstw (15,2%). Przedsiębiorstwa te prowadzą eksport i import bezpośredni jako formy internacjonalizacji. Są to organizacje małe (od 21 do 49 pracowników). Nową komórkę księgową utworzyły tylko 3 przedsiębiorstwa (2,9%). Analizując wielkość badanych podmiotów, okazało się, że są to firmy zatrudniające powyżej 40 pracowników (40–49). Natomiast aż 24 badane organizacje (22,9%) nie utworzyły nowych komórek/stanowisk do obsługi transakcji zagranicznych. Są to firmy zatrudniające 0–9 pracowników i mające sporadyczne kontakty z kooperantami z zagranicy albo prowadzące eksport i import pośredni jako formy internacjonalizacji.

Ogólna kondycja finansowa badanych przedsiębiorstw jest zadowalająca. Dane zbiorcze dotyczące tego zagadnienia przedstawiono w tabeli 28.

Tabela 28. Kondycja finansowa badanych przedsiębiorstw

Liczba badanych przedsiębiorstw	Nadwyżka finansowa	Równowaga przychodów i wydatków	Ujemny wynik finansowy
Liczba i odsetek firm (N = 105)	84 (80%)	2 (1,9%)	19 (18,1%)

Źródło: opracowanie własne.

Dodatni wynik finansowy na dzień badania zadeklarowały 84 przedsiębiorstwa (80%). Ujemny wynik finansowy wykazało 19 firm (18,1%), natomiast 2 firmy (1,9%) osiągnęły równowagę przychodów i rozchodów.

W trakcie badań starano się ustalić także, jakie formy współdziałania stosują badane przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Wyniki badań empirycznych zestawiono w tabeli 29.

Tabela 29. Stosowane formy współdziałania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych

Forma współdziałania	Liczba i odsetek przedsiębiorstw (N = 105)
Kooperacja produkcyjna (porozumienie między partnerami)	31 (29,5%)
Alians strategiczny	2 (1,9%)
Obrót towarowy (eksport, import)	42 (40%)
Świadczenie usług	10 (9,5%)
Oddział (handlowy, produkcyjny)	3 (2,9%)
Filia	2 (1,9%)
Leasing	2 (1,9%)
Kontrakt menedżerski	7 (6,7%)
Bezpośrednia inwestycja zagraniczna	4 (3,8%)
Inna (umowa ustna)	2 (1,9%)

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wyników badań zawartych w tabeli 29 wynika, że eksport i import są najczęściej stosowanymi formami współdziałania badanych przedsiębiorstw (42; 40%). W kwestionariuszu ankietowym nie rozgraniczono tych form na pośrednie i bezpośrednie, ale zapytano o nie podczas przeprowadzania wywiadu bezpośredniego. Rezultaty badań pokazały, że przeważa eksport i import pośredni nad bezpośrednim (ponad 64% firm z tej grupy stosuje właśnie tę najprostszą formę). Drugim rodzajem spośród najczęściej stosowanych form „międzynarodowego” funkcjonowania organizacji jest kooperacja produkcyjna (porozumienie między partnerami) (31; 29,5%). Polega ona przede wszystkim na wykonywaniu dla partnera określonych faz procesu produkcyjnego. W analizowanych przypadkach jest to przede wszystkim wykonanie wyrobu gotowego na zlecenie albo faza „wykończenia” produkcji. Dość popularną formą współdziałania firm jest

też świadczenie usług dla innych organizacji (10; 9,5%). Do najczęściej świadczonych usług należą: analizy rynkowe, doradztwo, usługi wykonania projektów budowlanych, usługi opracowania rysunków technicznych dla wykonania wysoko precyzyjnych części w technologii CNC (dokładność do 3–5 mikrometrów). Bezpośredniej inwestycji zagranicznej dokonały 4 przedsiębiorstwa (3,8%). Alians strategiczny i leasing jest dla mikro- i małych przedsiębiorstw mało popularną formą współdziałania (po 2 podmioty; 1,9%). Podobnie oddziały i filie utworzyło tylko 5 spośród 105 badanych przedsiębiorstw (4,8%). Zawarcie kontraktów menedżerskich zadeklarowało 7 podmiotów (6,7%).

Kolejne cztery pytania problemowe dotyczyły zidentyfikowania mocnych i słabych stron badanych podmiotów oraz ich szans i zagrożeń na zagranicznych rynkach (analiza SWOT). Dla ułatwienia badania respondentom zaproponowano kafeterię czynników – spośród nich mieli wskazać te, które dotyczyły ich firm, przy czym zadaniem respondentów było określenie wszystkich zaproponowanych czynników, tzn. jeśli coś nie zostało zaznaczone jako mocna strona, to powinno być zaznaczone jako strona słaba. Podobne zasady dotyczyły kwestii szans i zagrożeń na rynkach zagranicznych. Zestawienie wyników badań zawarto w tabeli 30.

Tabela 30. Wyniki analizy SWOT badanych podmiotów

Nazwa grupy	Wybrane czynniki oraz liczba i odsetek odpowiedzi
Mocne strony	Zasoby ludzkie – 82 (78,1%) Zasoby finansowe – 17 (16,2%) Technologia – 29 (27,6%) Niskie koszty – 34 (32,4%) Produkt – 38 (36,2%) Inne (patenty, <i>know-how</i> , strategie, posiadane kontakty) – 9 (8,6%)
Słabe strony	Zasoby ludzkie – 23 (21,9%) Zasoby finansowe – 88 (83,8%) Technologia – 76 (72,4%) Wysokie koszty – 71 (67,6%) Produkt – 67 (63,8%) Inne (struktura organizacji, brak działu analiz rynku, brak dobrego przepływu informacji, autokratyczny styl kierowania niektórych przedsiębiorców) – 11 (10,5%)
Szanse na rynku zagranicznym	Sprzyjające przepisy prawa za granicą – 19 (18,1%) Zaawansowana technologia za granicą – 15 (14,3%) Mniej zaawansowana technologia za granicą – 66 (62,9%) Moda – 12 (11,4%) Niskie koszty pracy – 38 (36,2%) Mała siła konkurencji – 3 (2,9%) Wielu dostawców – 31 (29,5%) Inne (dobre połączenia drogowe, podobieństwo kulturowe) – 6 (5,7%)

Tabela 30. (cd.)

Nazwa grupy	Wybrane czynniki oraz liczba i odsetek odpowiedzi
Zagrożenia na rynku zagranicznym	Zaawansowana technologia za granicą – 90 (85,7%)
	Mniej zaawansowana technologia za granicą – 39 (37,1%)
	Wysokie koszty pracy – 67 (63,8%)
	Silna konkurencja – 102 (97,1%)
	Brak sprzyjającej koniunktury – 101 (96,2%)
	Niesprzyjające przepisy prawa – 86 (81,9%)
	Dyskryminacja – 33 (31,4%)
	Inne (brak dobrej infrastruktury drogowej, złożony czynnik kulturowy) – 9 (8,6%)

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Dla 82 przedsiębiorstw (78,1%) mocną stroną są własne zasoby ludzkie. Respondenci znają ich znaczenie i to podkreślają. Na brak odpowiednich zasobów ludzkich wskazały 23 badane podmioty (21,9%). Świadomość znaczenia własnych dobrych produktów ma 38 podmiotów (36,2%), natomiast 67 badanych firm (63,8%) zdaje sobie sprawę ze słabości własnych produktów. W wywiadzie bezpośrednim respondenci uzupełnili wypowiedź, że ich produkty nie są ani innowacyjne, ani nowoczesne, jednakże podkreślali, że ich jakość jest na wysokim poziomie. Tylko 34 podmioty (32,4%) za swoją mocną stroną uznają niskie koszty funkcjonowania, natomiast wysokie koszty są słabością dla 71 badanych (67,6%). Respondenci narzekają także na poziom zaawansowania technologii, jest ona bowiem mocną stroną zaledwie dla 29 przedsiębiorstw (27,6%). Tym samym aż 76 firm (72,4%) dostrzega słabość posiadanych technologii. Niewielki odsetek firm jako swoją mocną stronę wskazał własne zasoby finansowe (17; 16,2%), natomiast 88 firm (83,8%) oceniło własne zasoby finansowe jako niewystarczające. Potwierdza to regułę, że sektor mikro- i małych przedsiębiorstw nie posiada wystarczających zasobów finansowych i zwykle „posiłkuje” się zewnętrznymi źródłami finansowania do realizacji własnych strategii.

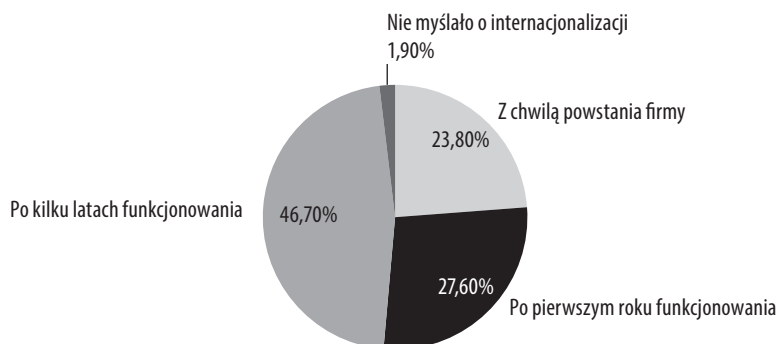
Przechodząc do analizy kategorii szans i zagrożeń na rynkach zagranicznych, na których funkcjonują badane podmioty (lub z którymi współdziałają), można zauważyć, że sprzyjające przepisy prawa są szansą zaledwie dla 19 firm (18,1%), prawo nie sprzyja zaś 86 (81,9%) badanym podmiotom. Respondenci upatrują zagrożenia w przepisach prawa związanych z wysokimi podatkami, wysokością opłat celnych, koniecznością uzyskania określonych zezwoleń i niejasnością interpretacji niektórych przepisów.

Zaawansowana technologia poza krajem macierzystym jest szansą dla tych, którzy mają lepszą kondycję finansową i chcą z niej skorzystać, czyli dla 15 podmiotów (14,3%), natomiast ten sam czynnik jest zagrożeniem dla 90 firm (85,7%). Przedsiębiorcy upatrują zagrożenia w sytuacji, gdy inne kraje posługują się

bardziej zaawansowanymi w danej dziedzinie technologiami. Mniej zaawansowana technologia za granicą niż posiadana (własna) jest szansą dla 66 firm (62,9%), a zagrożeniem dla 39 (37,1%). Taki wynik można uzasadnić tym, że w niektórych krajach poziom technologiczny znajduje się na niższym poziomie niż ten, którym dysponuje firma. Może to stać się szansą wejścia z własnym innowacyjnym produktem lub własną nowoczesną technologią na wybrane rynki zagraniczne.

Niskie koszty pracy są szansą dla 38 badanych firm (36,2%), a wysokie koszty pracy zagrożeniem dla 67 (63,8%). W pierwszym przypadku firmy korzystają głównie z możliwości zatrudniania pracowników we własnych filiach/oddziałach, bezpośrednich inwestycjach zagranicznych albo też korzystają ze zniżek w podatkach z tym związanych. Te firmy, które postrzegają wysokie koszty pracy jako zagrożenie, nie funkcjonują w sposób bezpośredni za zachodnią granicą, natomiast z wywiadu wynika, że jest to czynnik do rozważenia przy potencjalnym funkcjonowaniu „na Wschodzie” i wszędzie tam, gdzie koszty pracy są niższe niż w Polsce. Na sprzyjającą modę – na chwilę badania – wskazało 12 badanych firm (11,4%), a na niewielką siłę konkurencji zaledwie 3 podmioty (2,9%). Silna zagraniczna konkurencja jest więc zagrożeniem dla 102 podmiotów (97,1%), a brak sprzyjającej koniunktury poza granicami kraju macierzystego zagrożeniem dla 101 firm (96,2%). Natomiast szansą dla 31 firm (29,5%) jest istnienie wielu zagranicznych dostawców. Aż 33 badane podmioty (31,4%) podkreślają, że realnym zagrożeniem jest dla nich dyskryminacja ich firm na zagranicznych rynkach.

Odpowiedzi na problem badawczy dotyczący momentu zrodzenia się pomysłu wejścia (lub wejścia) firmy na rynek zagraniczny są zróżnicowane. Zawarto je na wykresie 2.



Wykres 2. Moment zrodzenia się pomysłu wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny (N = 105)

Źródło: opracowanie własne.

Prawie połowa badanych firm (49; 46,7%) rozpoczęła proces internacjonalizacji po kilku latach od momentu rozpoczęcia działalności na rynku krajowym. Wywiad pogłębiony dał wyjaśnienie dla takiej sytuacji: albo firmy osiągnęły pewien stan rozwoju na rynku krajowym i chciały się rozwijać poza jego granicami, albo szukały lepszych możliwości na rynkach zagranicznych lub też nadarzyła się okazja i to ona właśnie rozpoczęła proces myślenia o wyjściu poza granice kraju. Po pierwszym roku od rozpoczęcia działalności o internacjonalizacji myślało (lub ją rozpoczęło) 29 badanych firm (27,6%). Sytuacja taka dotyczy przedsiębiorców, którzy przetrwali pierwszy rok na krajowym rynku. 25 firm (23,8%) rozpoczęło natomiast proces internacjonalizacji z chwilą otwarcia działalności. Można je uznać za „urodzone jako międzynarodowe” (*born global*). O rozwoju internacjonalizacji nie myślały (i nie myślą) 2 badane firmy (1,9%). Prowadzą one eksport pośredni i mentalnie nie uważają tego za proces internacjonalizacji (wywiad pogłębiony). We wszystkich analizowanych przypadkach współpracę zagraniczną rozpoczęli albo właściciele firm, albo ich menedżerowie.

Firmy podejmujące współpracę z zagranicznym kooperantem lub funkcjonujące poza granicami kraju macierzystego zmuszone są podejmować wiele działań dostosowawczych o różnym charakterze. Kolejny problem dotyczył więc zmian dostosowawczych poczynionych przez firmy w ostatnich latach. Respondenci wskazali na następujące zmiany dostosowawcze (tabela 31).

Tabela 31. Rodzaje zmian przeprowadzonych w firmach w latach 2012–2017

Rodzaje zmian	Przykłady zmian	Liczba przedsiębiorstw (N = 105)
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana zakresu czynności i obowiązków • Zmiana charakteru stanowiska (lub nazwy) • Zatrudnienie nowych pracowników o określonych kompetencjach • Powołanie nowego stanowiska/działu/komórki • Reorganizacja zatrudnienia • Poprawa organizacji pracy • Rozbudowa służb marketingowych 	103 (100%)
Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana sposobu dystrybucji • Zmiana sposobu reklamowania i promowania działalności • Wprowadzenie nowych produktów/usług • Wykonywanie regularnych analiz rynkowych 	93 (88,6%)
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Zakupienie nowej technologii • Opracowanie nowej technologii/procesu • Zakupienie (leasing) nowych maszyn • Unowocześnienie istniejącej technologii 	79 (75,2%)

Rodzaje zmian	Przykłady zmian	Liczba przedsiębiorstw (N = 105)
Procesowe	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana sposobu wykonywania procesów • Uproszczenie procesów • Udoskonalenie procesów • Informatyzacja firmy 	89 (84,8%)
Inne	<ul style="list-style-type: none"> • Opatentowanie pomysłu/produktu 	2 (1,9%)

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszystkie badane firmy wprowadziły od 2012 roku zmiany o charakterze organizacyjnym (103; 98,1%). Aż 93 firmy (88,6%) wprowadziły zmiany o charakterze marketingowym, 79 (75,2%) o charakterze technologicznym, 89 (84,8%) procesowym, a dwie firmy (1,9%) opatentowały pomysł lub produkt. Każda z analizowanych firm wprowadziła przynajmniej 2–3 zmiany o różnym charakterze. Takie wyniki świadczą o przedsiębiorczości ich menedżerów i właścicieli.

Wejście na rynek zagraniczny i międzynarodowa działalność wymaga przygotowania kadry. Organizacje czynią to przez różne działania (tabela 32).

Tabela 32. Rodzaje działań przygotowujących pracowników i kierowników do wejścia na zagraniczny rynek

Rodzaj działania	Liczba firm (N = 105)
Szkolenia wewnętrzne	37 (35,2%)
Szkolenia zewnętrzne	9 (8,6%)
Rozmowy z przełożonymi	105 (100%)
Wyjazdy do konkretnego kraju	11 (10,5%)
Informacje od znajomych	23 (21,9%)
Inne (Internet, opracowania, raporty, benchmarking)	7 (6,7%)

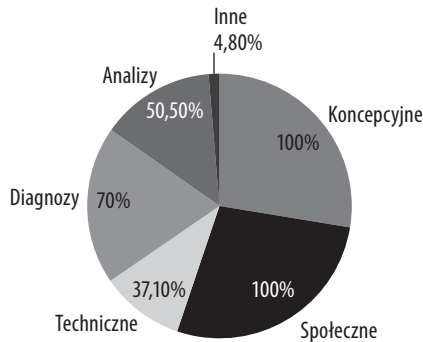
Respondenci mogli wybierać po kilka opcji, stąd N nie jest równe 105.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zawarte w tabeli 32, widać, że rozmowy z przełożonymi są najczęstszymi działaniami przygotowującymi kadrę pracowniczą do procesu internacjonalizacji działalności. Takiej odpowiedzi udzieliły wszystkie badane podmioty (105; 100%). Ważną rolę w tym procesie odgrywają też szkolenia wewnętrzne (37; 5,2%) i informacje od znajomych przebywających za granicą (23; 21,9%). Szkolenia zewnętrzne (9; 8,6%) i wyjazdy do konkretnego kraju goszczącego (11; 10,5%) nie odgrywają zasadniczej roli w przygotowaniu firm z sektora mikro- i małych do rozpoczęcia procesu ekspansji zagranicznej.

Zróżnicowane były też odpowiedzi na pytanie o to, ile osób w firmie zajmuje się „prowadzeniem” rynku zagranicznego, jednakże w każdym przypadku liczba osób nie przekroczyła 5% ogółu załogi.

Proces internacjonalizacji wymaga od kierownictwa wielu zróżnicowanych umiejętności. O pożądany rodzaj tych umiejętności zostali zapytani respondenci podczas badania, a wyniki tych badań przedstawiono na wykresie 3.



Wykres 3. Pożądaný rodzaj umiejętności u menedżerów działających na rynkach międzynarodowych (N = 105)

Źródło: opracowanie własne.

Umiejętności koncepcyjne i społeczne u menedżerów są przez respondentów bezsprzecznie postrzegane jako najważniejsze (105; 100% odpowiedzi). Wysooko ocenione są także umiejętności diagnozy (73; 70%) oraz analizy (53; 50,5%). Umiejętności techniczne mają dla respondentów o wiele mniejsze znaczenie (40; 37,1%). Pod pojęciem „inne” respondenci dopisali doświadczenie i intuicję (5; 4,8%). Przeprowadzony wywiad ujawnił też szereg zróżnicowanych kompetencji o charakterze społecznym i psychicznym, spośród których najważniejsze to: odporność na stres, umiejętność zdobywania wiedzy i pozyskiwania informacji, umiejętność słuchania, pozytywne nastawienie i umiejętność motywowania, a także umiejętności negocjacyjne.

W zdecydowanej większości przypadków badane firmy działają w otoczeniu zmiennym i burzliwym. Wymusza to konieczność odpowiedniego działania dotyczącego sposobu konkurencyjności. Menedżerowie i właściciele firm formułują zróżnicowane strategie internacjonalizacji własnych przedsiębiorstw. Zestawienie wyników badań dotyczących rodzaju dominujących strategii internacjonalizacji, stosowanych przez badane przedsiębiorstwa, zawarto w tabeli 33.

Z analizy danych z tabeli 33 wynika, że konkurencyjność ceną (74; 70,5%) i kosztami (89; 84,8%) są dominującymi strategiami stosowanymi przez poddane badaniu przedsiębiorstwa. W niewielkim stopniu firmy konkurują jakością (9; 8,6%),

specjalizują się (11; 10,5%) i dywersyfikują działalność (4; 3,8%). Informacje pochodzące z wywiadu pokazują, że badane przedsiębiorstwa nie posiadają znaczących zasobów finansowych.

Tabela 33. Dominujące strategie internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw

Strategia	Liczba firm (N = 105)
Konkurowanie ceną	74 (70,5%)
Konkurowanie kosztami	89 (84,8%)
Konkurowanie jakością	9 (8,6%)
Konkurowanie wiedzą	2 (1,9%)
Konkurowanie zasobami ludzkimi	2 (1,9%)
Konkurowanie zasobami finansowymi	0 (0,0%)
Konkurowanie zasobami rzeczowymi	2 (1,9%)
Konkurowanie zasobami naturalnymi	0 (0,0%)
Konkurowanie technologią	2 (1,9%)
Konkurowanie kluczowymi kompetencjami	2 (1,9%)
Specjalizacja	11 (10,5%)
Dywersyfikacja	4 (3,8%)
Inne	0 (0,0%)

Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę opcji spośród propozycji odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Badane organizacje kierują się różnymi motywami w procesie ekspansji zagranicznej. Z zaproponowanej kafeterii motywów respondenci zadeklarowali następujące (tabela 34):

Tabela 34. Główne motywy wejścia na rynek zagraniczny

Motywy*	Liczba firm (N = 105)
Powiększenie przychodów firmy	92 (87,6%)
Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu	87 (77,1%)
Chęć szybkich zarobków	30 (28,6%)
Chęć rozwoju	44 (39%)
Malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym	58 (55,2%)
Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym	4 (3,8%)
Istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść	8 (7,6%)
Niższe koszty zakupu: surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych (niższe niż w Polsce)	59 (48,6%)
Brak odpowiednich surowców i materiałów w kraju macierzystym	38 (36,2%)
Znajomość konkretnego rynku zagranicznego	5 (4,8%)

Tabela 34. (cd.)

Motywy*	Liczba firm (N = 105)
Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty	12 (11,4%)
Wsparcie państwa i przychylna polityka	0 (0,0%)
Istnienie instytucji doradczych pomagających w procesie internacjonalizacji	0 (0,0%)
Prestiż	1 (1,0%)
Inne	0 (0,0%)

* W tabeli 34 umieszczono motywy każdego rodzaju firm, co znaczy, że nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp. Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które importerzy.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzony wywiad, w zestawieniu z wynikami badań ankietowych, pokazał, że dla przedsiębiorstw eksportujących najważniejszymi motywami są kolejno: powiększenie przychodów firmy, zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu, malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym, chęć rozwoju, chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym. Przedsiębiorstwa importujące wskazały natomiast, że najważniejsze są następujące motywy: powiększenie przychodów firmy, chęć szybkich zarobków, niższe koszty zakupu surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych (niższe niż w Polsce), brak odpowiednich surowców i materiałów w kraju macierzystym, istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść. Poza tym wszystkie przedsiębiorstwa zaznaczyły zróżnicowane czynniki – wśród nich: znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, ułatwiającymi kontakty (12; 11,4%), znajomość konkretnego rynku zagranicznego (5; 4,8%), prestiż (1; 1%). Za uniwersalne motywy można uznać powiększenie przychodów firmy (92; 87,6%), chęć szybkich zarobków (30; 28,6%), chęć rozwoju (44; 39%), malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym (58; 55,2%).

Na drodze do internacjonalizacji przedsiębiorstw jest wiele barier. Firmy, wcześniej lub później, z niektórymi muszą się zetknąć i zmierzyć. Respondenci wymienili zróżnicowane bariery spośród zaproponowanej kafeterii (tabela 35).

Tabela 35. Główne bariery wejścia na rynek zagraniczny

Bariery*	Liczba firm (N = 105)
Brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju	100 (95,2%)
Brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą)	88 (83,8%)
Brak solidnego kooperanta	79 (75,2%)

Bariery*	Liczba firm (N = 105)
Nieznajomość przepisów prawa danego kraju	99 (94,3%)
Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem	89 (84,8%)
Brak bezpośredniego dostępu do rynków	24 (22,9%)
Wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych	28 (26,7%)
Lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych	36 (34,3%)
Duże koszty reklamacji i gwarancji	57 (54,3%)
Wysokie koszty transportu	81 (77,1%)
Problemy z komunikacją i bariery językowe	71 (67,6%)
Brak kapitału	67 (63,8%)
Brak wsparcia państwa	101 (96,2%)
Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia	89 (84,8%)
Inne	0 (0,0%)

Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę opcji.

* Umieszczone w tabeli 35 bariery mają charakter zbiorczy, co znaczy, że nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp. Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które importerzy.

Źródło: opracowanie własne.

Analogicznie jak w przypadku motywów, inne bariery zakresłali często eksporterzy, a inne importerzy, co pokazał przeprowadzony wywiad. Respondenci przedsiębiorstw eksportujących zakresłali najczęściej jako najważniejsze następujące bariery: brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi informacji o warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju, nieznajomość przepisów potencjalnego kraju goszczącego, brak wsparcia państwa, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia, brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą), brak solidnego kooperanta, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub przepisami prawa, brak bezpośredniego dostępu do rynków, lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych, duże koszty reklamacji i gwarancji, problemy z komunikacją i bariery językowe, brak kapitału. Respondenci przedsiębiorstw importujących najczęściej wskazywali na (kolejność według wagi: od najwyższej do najniższej): nieznajomość przepisów prawa w danym kraju, brak wsparcia państwa, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia, brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą), brak solidnego kooperanta, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub przepisami prawa, brak bezpośredniego dostępu do rynków, wysokie koszty transportu, problemy z komunikacją i bariery językowe, brak kapitału, wysokie cła i wysokie podatki na rynkach zagranicznych. We wszystkich analizowanych przypadkach najpoważniejsze bariery to: brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju (100; 95,2%), brak wsparcia ze strony państwa (101; 96,2%), nieznajomość przepisów

prawa danego kraju (99; 94,3%), strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub przepisami prawa (89; 84,8%), brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia (89; 84,8%), problemy z komunikacją i bariery językowe (71; 67,6%), brak kapitału (67; 63,8%). Czynniki te (bariery) można uznać za uniwersalne.

Wiele firm widzi korzyści ze swojego funkcjonowania na rynku zagranicznym. Są to korzyści o różnym charakterze, a ich zestawienie zawiera tabela 36.

Tabela 36. Korzyści płynące z funkcjonowania firm na rynku zagranicznym

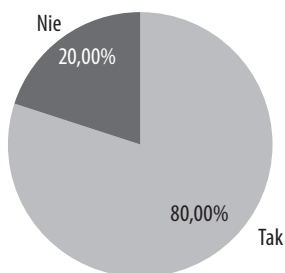
Charakter korzyści	Rodzaj korzyści	Liczba firm (N = 105)
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe czynności • Nowa elastyczna struktura • Nowe rozwiązania • Nowe nazwy stanowisk • Pracownicy spoza kraju macierzystego • Nowe koncepcje zarządzania 	105 (100%)
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • Duża marża • Wysokie zyski netto • Dodatkowy kapitał • Stabilny kapitał obcy 	43 (41%)
Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe wzory • Nowa jakość • Nowa reklama/promocja • Wiedza o rynku • Nowy produkt • Różnicowanie kanałów dystrybucji 	65 (62%)
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe technologie • Nowe metody zarządzania • Nowa forma organizacyjno-prawna • Nowe rozwiązania/koncepcje • Rozwój 	71 (67,6%)
Prestiżowe	<ul style="list-style-type: none"> • Wizerunek firmy • Świadomość marki • Podziw przez innych 	24 (22,9%)
Inne	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawdzenie „siebie” • Poznawanie świata 	8 (7,6%)

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych zawartych w tabeli 36 wynika, że najczęściej korzyści w funkcjonowaniu na rynku zagranicznym (z kooperacji z firmami zagranicznymi) dostrzegają respondenci w związku z aspektem organizacyjnym (105; 100%), co pozwala na podpatrywanie zagranicznych firm w celu zmiany struktur organizacyjnych na bardziej elastyczne, wprowadzanie nowych rozwiązań i nowych koncepcji zarządzania. Badane podmioty podkreślają też korzyści o charakterze strategicznym (71; 67,6%), marketingowym (65; 62%) i finansowym (43; 41%).

Korzyści o charakterze strategicznym wiążą się przede wszystkim z możliwością zastosowania nowych rozwiązań koncepcyjnych, co daje możliwość wzrostu i rozwoju podmiotu. Korzyści marketingowe wiążą się głównie z dywersyfikowaniem kanałów dystrybucji, wprowadzaniem nowych wzorów do własnych przedsiębiorstw i lepszej ich jakości. Korzyści finansowe dotyczą natomiast wysokich zysków i możliwości pozyskania dodatkowego kapitału. Mniejsze znaczenie dla nich mają korzyści prestiżowe (24; 22,9%) i inne, które w tym konkretnym przypadku są korzyściami o charakterze osobistym (8; 7,6%).

Istotna w badaniu była też odpowiedź na pytanie problemowe o to, czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym, czy też korzystała z pomocy państwa lub innych podmiotów. Struktura odpowiedzi na to pytanie jest zawarta na wykresie 4.



Wykres 4. Struktura odpowiedzi na pytanie „czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?” (N = 105)

Źródło: opracowanie własne.

Dane zawarte na wykresie 4 pokazują, że zdecydowana większość firm (84; 80%) podkreśliła odpowiedź, że sama dochodziła do aktualnej pozycji rynkowej (związanej z rynkiem zagranicznym). Tylko 21 przedsiębiorstw (20%) zasugerowało odpowiedź, że korzystało z pomocy innych osób lub innych podmiotów w procesie internacjonalizacji. Przeprowadzony wywiad i kolejne uzupełniające pytanie problemowe dały odpowiedź, kto udzielał pomocy tym firmom, które z niej korzystały (tabela 37).

Z przeprowadzonych badań wynika, że pomoc ta polegała przede wszystkim na korzystaniu ze wsparcia rodziny (16; 15,2%) i znajomych (4; 3,8%), istniejących w danym czasie projektów Unii Europejskiej (4; 3,8%) oraz informacji uzyskanych od instytucji doradczych w kraju macierzystym (np. Centrum Obsługi Przedsiębiorców) (3; 2,9%). W jednym badanym przypadku była to pomoc uzyskana od jednego z łódzkich centrów transferu technologii i towarzystwa naukowego. Przeprowadzony wywiad pokazał też, że niektóre przedsiębiorstwa, które oświadczyły, że nie przyjmowały pomocy innych podmiotów w procesie internacjonalizacji, korzystały z różnych programów o charakterze regionalnym na początku swojej działalności.

Przedsiębiorcy i menedżerowie interesują się istniejącymi programami wsparcia, jednakże często nie potrafią ich odszukać lub skorzystać z nich. Ponadto pojawia się brak wiary w powodzenie takiego projektu lub strach związany z możliwymi nieprawidłowościami przy rozliczeniu. Generalnie zauważalny jest brak wsparcia informacyjnego i doradczego dla przedsiębiorców, którzy rozpoczynają internacjonalizację. Stan wiedzy respondentów na temat istnienia państwowych (rządowych i samorządowych) programów wsparcia internacjonalizacji zawarto w tabeli 38.

Tabela 37. Struktura odpowiedzi na pytanie o podmiot wsparcia dla przedsiębiorstw

Podmiot udzielający pomocy	Liczba firm (N = 105)
Rodzina	16 (15,2%)
Znajomi	4 (3,8%)
Państwo – poziom krajowy	1 (1,0%)
Państwo – poziom regionalny/Unia Europejska	4 (3,8%)
Państwo – poziom lokalny	0 (0,0%)
Instytuty	1 (1,0%)
Uczelnie	0 (0,0%)
Ośrodki naukowo-badawcze	1 (1,0%)
Firmy doradcze macierzyste	3 (2,9%)
Firmy doradcze zagraniczne	0 (0,0%)
Towarzystwa naukowe	1 (1,0%)
Inne	0 (0,0%)

Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę opcji; odpowiedzi udzieliło 21 spośród badanych podmiotów.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 38. Wiedza na temat istnienia programów wsparcia internacjonalizacji

Poziom programu wsparcia	Rodzaj programu wsparcia/Instytucje wspierające	Liczba firm (N = 105)
Krajowy	<ul style="list-style-type: none"> Rządowy Program Wspierania Eksportu (np. Paszport do eksportu, branżowe projekty promocyjne); Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE); Wsparcie informacyjne – portale i bazy danych; „Go China”, „Made in Poland” 	11 (10,5%)
Regionalny	<ul style="list-style-type: none"> Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) Centrum Obsługi Przedsiębiorców (COP) Izby branżowe; izby przemysłowo-handlowe Stosowane przez gminę/województwo 	47 (44,8%)
Lokalny	<ul style="list-style-type: none"> Stosowane przez miasto Stosowane przez uczelnie/instytuty/towarzystwa 	9 (8,6%)

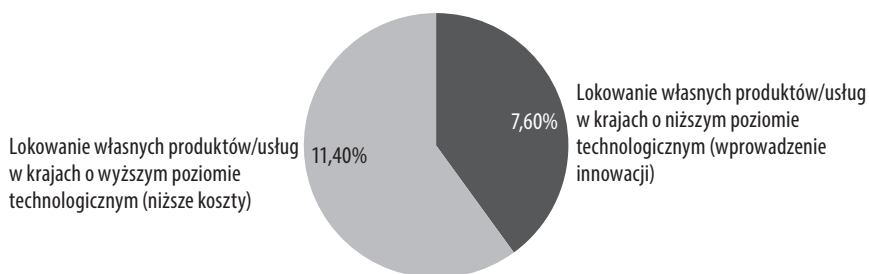
Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę opcji.

Źródło: opracowanie własne.

Z uzyskanych danych można wyciągnąć wniosek, że tylko 11 firm (10,5%) wie o istnieniu krajowych programów wsparcia, a 9 (8,6%) o istnieniu lokalnych programów wsparcia. O regionalnych programach wsparcia wie natomiast 47 badanych organizacji (44,8%).

Kolejny problem badawczy przyniósł odpowiedź, że tylko 2 firmy (1,9%) spośród 105 skorzystały z Rządowego Programu Wspierania Eksportu i z ubezpieczeń kredytów eksportowych (poziom krajowy wsparcia internacjonalizacji). Z regionalnych i promocyjnych programów informacyjnych skorzystała 1 firma (1%), natomiast 2 firmy (1,9%) pisały projekty wspólnie z pracownikami łódzkich uczelni. Na pytanie oto, czy firma zamierza skorzystać z jakiegoś programu w przyszłości 19 badanych firm (18,1%) odpowiedziało, że tak, natomiast pozostałe, że nie (86; 81,9%). Badanie nie przewidywało odpowiedzi „być może”.

W następnej kolejności respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie problemowe dotyczące strategicznych zamierzeń związanych z funkcjonowaniem ich przedsiębiorstw na rynku zagranicznym. Dla uproszczenia zaproponowano kafeterię możliwych odpowiedzi (wykres 5).



Wykres 5. Zamierzenia dalszej współpracy/funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia
Źródło: opracowanie własne.

Na powyższe pytanie problemowe odpowiedziało zaledwie 20 firm (19% badanych). Spośród nich 8 (7,6% ogółu badanych) zamierza lokować własne produkty/usługi w krajach o niższym poziomie technologicznym (np. wprowadzenie innowacji w kraju, w którym dany produkt czy usługa znajdują się po raz pierwszy), natomiast 12 firm (11,4% ogółu badanych) w krajach o wyższym poziomie technologii. Przeprowadzony wywiad pokazał dodatkowo, że respondenci niechętnie wypowiadają się o przyszłości, obawiają się jej i raczej szukają bezpiecznych rozwiązań związanych z istnieniem tzw. okazji.

Podobnie niechętnie respondenci wypowiadają się o strategicznych kierunkach internacjonalizacji. Określiło je zaledwie 31 podmiotów. Zestawienie geograficznych kierunków internacjonalizacji zawarto w tabeli 39.

Tabela 39. Potencjalne kierunki strategiczne internacjonalizacji

Kierunek internacjonalizacji	Kraj/Liczba firm/Odsetek firm (N = 105)
Europa Zachodnia	<ul style="list-style-type: none"> • Niemcy (3; 2,9%) • Francja (2; 1,9%) • Holandia (2; 1,9%) • Belgia (1; 1,0%) • Anglia (1; 1,0%)
Europa Środkowa	<ul style="list-style-type: none"> • Słowacja (1; 1,0%) • Czechy (3; 2,9%) • Węgry (1; 1,0%)
Europa Wschodnia	<ul style="list-style-type: none"> • Ukraina (9; 8,6%) • Łotwa (5; 4,8%) • Białoruś (3; 2,9%) • Bułgaria (1; 1,0%) • Rumunia (1; 1,0%)
Azja	<ul style="list-style-type: none"> • Chiny (4; 3,8%) • Rosja (Eurazja) (2; 1,9%) • Indonezja (1; 1,0%)
Ameryka Północna	<ul style="list-style-type: none"> • Kanada (1; 1,0%) • USA (1; 1,0%)
Ameryka Południowa	(0; 0,0%)
Australia	(0; 0,0%)
Afryka	(0; 0,0%)

Respondenci mogli wybrać dowolną liczbę opcji.

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych dotyczących strategicznych kierunków internacjonalizacji mikro- i małych przedsiębiorstw najważniejsze, to: Ukraina (9; 8,6%), Łotwa (5; 4,8%), Chiny (4; 3,8%), Białoruś (3; 2,9%), Niemcy (3; 2,9%), Czechy (3; 2,9%) Francja (2; 1,9%), Holandia (2; 1,9%) i Rosja (2; 1,9%). Osiem badanych podmiotów wybrało po dwa kierunki strategiczne swojej ekspansji w przyszłości.

Ostatnim problemem badawczym było pytanie o to, jak respondenci rozumieją internacjonalizację. Otrzymano zróżnicowane odpowiedzi, spośród których najczęściej powtarzały się takie, jak: „możliwość prowadzenia działalności na rynkach międzynarodowych”, „proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa”, „rozwinięcie działalności na rynkach międzynarodowych” czy też „otwarcie się firmy na rynki zagraniczne”.

Dokonując reasumpcji, wyniki badań uzyskane na próbie 105 przedsiębiorstw z sektora mikro- i małych pozwalają sądzić, że przedsiębiorstwa wychodzące z własną działalnością poza granice kraju macierzystego stoją przed koniecznością dokonania szeregu zmian i dostosowań wewnętrznych. Internacjonalizacji „uczą się” przez obserwację firm, które już rozpoczęły ten proces, samodoskonalą się w ekspansji zagranicznej. Od postawy

i przedsiębiorczości właścicieli i menedżerów zależy pozycja konkurencyjna firmy. Wielkość firmy ma istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji. Firmy większe częściej dokonują ekspansji zagranicznej, co nie wyklucza oczywiście sytuacji, w której niewielkie struktury często się rozrastają i poszukują możliwości dalszego rozwoju w kraju macierzystym i poza jego granicami. Otwarcie się na rynki zagraniczne jest tożsame z procesem internacjonalizacji. Badane firmy jako najczęstsze formy internacjonalizacji prowadzą eksport i import pośredni oraz bezpośredni, kooperację produkcyjną i świadczenie usług. Mikro- i małe firmy rzadko dokonują dużych zmian w strukturze organizacyjnej. Najczęściej dodatkowymi obowiązkami obarczeni są dotychczasowi pracownicy albo istniejący w firmie dział marketingu. Powołanie nowych etatów rodzi dodatkowe koszty. Zasoby ludzkie są statystycznie uważane przez respondentów za mocne strony, słabymi stronami są zaś własne zasoby finansowe, technologia i produkty. Szansami dla firm na obcych rynkach jawią się być niższe koszty pracy (dla tych, którzy zatrudniają pracowników głównie ze Wschodu). Zagrożeniami są silna konkurencja i słaba koniunktura na rynkach zagranicznych.

Większość badanych organizacji (81; 77,1%) myśli o internacjonalizacji dopiero po kilku latach od rozpoczęcia działalności gospodarczej na rynku krajowym. Jednakże niektóre firmy rozpoczynają działalność międzynarodową od początku swojego istnienia (10; 9,5%), a niektóre (14; 13,3%) myślą o internacjonalizacji dopiero, gdy przetrwają pierwszy rok działalności na rynku krajowym. Badane podmioty dokonują wielu zmian dostosowawczych, spośród których najczęściej wymieniane to te o charakterze organizacyjnym, marketingowym i procesowym. Zmiany technologiczne wprowadzane są rzadziej, z uwagi na wysokie koszty nowych technologii. Do internacjonalizacji najczęściej przygotowują pracowników bezpośredni przełożeni przez rozmowy albo szkolenia wewnętrzne. Pracownicy i menedżerowie doskonalą się także sami w tym procesie. Edukacyjną wartość mają informacje zdobywane od znajomych przebywających poza granicami kraju. Przełożeni powinni mieć przede wszystkim umiejętności koncepcyjne i społeczne, a następnie diagnozy i analizy. Umiejętności techniczne nie są najważniejsze u „międzynarodowego menedżera”.

Wśród strategii internacjonalizacji polskich mikro- i małych przedsiębiorstw na pierwszy plan wyłaniają się: konkurowanie ceną, konkurowanie kosztami, dbałość o jakość i specjalizacja. Paradoksem więc wydaje się sytuacja, gdzie zasoby ludzkie są statystycznie postrzegane jako mocna strona organizacji, natomiast konkurowanie nimi na rynkach zagranicznych jest ocenione bardzo nisko.

Przedsiębiorstwa z sektora mikro- i małych kierują się różnymi motywami internacjonalizacji. Na pierwszy plan wysuwają się: powiększenie przychodów firmy i zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu, chęć rozwoju. Istnieją różnice w postrzeganiu motywów przez firmy eksportujące, importujące i mające bezpośrednią inwestycję zagraniczną. Dla eksporterów ważne są takie motywy, jak malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym, chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym, istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść. Ten ostatni motyw jest ważny także dla importerów. Poza tym ważne dla nich są niższe koszty zakupu surowców i materiałów oraz brak odpowiednich surowców i materiałów w kraju macierzystym. Dla wszystkich badanych firm ważnymi motywami są: znajomość konkretnego rynku zagranicznego i – dająca wiedzę i nadzieję – znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy.

Na drodze do internacjonalizacji stoi jednak wiele barier. Także w tym przypadku inne bariery mają znaczenie dla eksporterów, a inne dla importerów. Brak informacji o rynkach zagranicznych i warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju, nieznanostwo przepisów prawa danego kraju, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem, brak bezpośredniego dostępu do rynków, wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych, problemy z komunikacją i bariery językowe, brak kapitału, brak wsparcia państwa, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia oraz brak znajomości i solidnego kooperanta są poważnymi barierami dla wszystkich badanych organizacji. Dodatkowo lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych oraz wysokie koszty reklamy i gwarancji to poważne bariery dla firm eksporterów. Wysokie koszty transportu oraz brak odpowiednich surowców i materiałów na rynku krajowym to natomiast główne bariery rozwoju na rynku krajowym – sprzyjające jednak internacjonalizacji, mogą bowiem stać się motywem do szukania możliwości poza granicami Polski.

Badane przedsiębiorstwa przeważnie same dochodziły do aktualnej pozycji rynkowej i w niewielkim stopniu korzystały z jakiegokolwiek wsparcia, ale jeżeli korzystały, było to głównie wsparcie rodziny lub kredyty. W niewielkim stopniu wykorzystywały wsparcie unijne lub rządowe. Spośród istniejących programów najbardziej znane są te na poziomie regionalnym.

Organizacje niechętnie wypowiadają się na temat przyszłych działań, ale wydaje się, że strategia lokowania własnych produktów w krajach o wyższym poziomie technologicznym może być w przyszłości strategią ważniejszą niż dotycząca lokowania własnych produktów w krajach o niższym poziomie technologicznym. Wyłania się z tego kolejny paradoks, ponieważ właśnie kraje

o niższym poziomie (zaawansowaniu) technologicznym zostały wskazane jako główne strategiczne kierunki geograficznej ekspansji zagranicznej badanych firm. Wynika to najczęściej z bariery związanej z brakiem kapitału na zakup technologii o najwyższym zaawansowaniu, co czyni konkurowanie na tym poziomie trudnym.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że sektor mikro- i małych firm jest dość jednorodny z uwagi na bariery internacjonalizacji, formy internacjonalizacji, istnienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, natomiast motywacje internacjonalizacji, jej strategie i ogólnie pojęte drogi (sposoby) są zróżnicowane i zależą często od postaw kierownictwa firm i nadarżających się okazji.

5.2. Wyniki badań przeprowadzonych w średnich i dużych przedsiębiorstwach – studia przypadków (N = 15)

W badaniach zaprezentowanych w tym podrozdziale przytoczono 15 przypadków przedsiębiorstw średnich i dużych. Łącznie badania przeprowadzono w 15 przedsiębiorstwach (N = 15) prowadzących działalność na rynkach zagranicznych (od sporadycznej do regularnej) na próbie 25 respondentów (15 ankiet, 10 wywiadów). Aby uniknąć wielowątkowości oraz umożliwić porównanie sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora mikro- i małych z przedsiębiorstwami średnimi i dużymi, posłużono się tym samym, autorskim kwestionariuszem ankietowym jako narzędziem pomiaru. Ostatnie wykonane badanie miało miejsce 18 sierpnia 2017 roku (wywiad według struktury z możliwością swobodnej wypowiedzi). Starano się, aby badane organizacje reprezentowały te same zakresy działalności: handlowy, produkcyjny i usługowy, i aby reprezentowane branże były zbieżne lub pokrewne. Około 50% badanych przypadków nie wyraziło zgody na podanie nazwy i danych, na podstawie których możliwa byłaby identyfikacja firmy. Firmy te zostały dobrane celowo. Ich siedzibą jest województwo łódzkie. Zatrudniają powyżej 50 pracowników. Warto w tym miejscu podkreślić, że 2 organizacje spośród 15 zbadanych zatrudniają po około 3000 pracowników. Wyniki otrzymane na tym etapie procesu badawczego dają możliwość zaobserwowania tendencji dotyczących sposobów internacjonalizacji średnich i dużych firm. Z uwagi na to, że w kilku podmiotach badania ankietowe i wywiady przeprowadzono z 2–4 respondentami, a uzyskane wyniki były zbieżne, to ich prezentację odniesiono do 15 przypadków. W tabeli 40 zestawiono wybrane charakterystyki badanych przedsiębiorstw.

Tabela 40. Charakterystyka badanych średnich i dużych przedsiębiorstw

Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 15)
Branża	Budowlana – 5 Zarządzanie – 1 Finansowo-księgową – 1 Metalowa/mechaniczna – 2 Odzieżowa – 1 Spożywcza – 1 Rolna/mięsna – 1 Chemiczna – 1 Informatyczna/IT – 1 Ochrona zdrowia – 1
Zakres działalności	Produkcyjny/projektowy – 4 Usługowy/projektowy – 3 Handlowy – 3 Produkcyjny/usługowy – 5
Forma organizacyjno-prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – 9 Spółka akcyjna – 4 Faza prywatyzacji 1
Obecność na rynku w Polsce w latach (ile lat firma prowadzi działalność gospodarczą)	1–5 – 0 6–10 – 2 11–15 – 1 16–20 – 1 21–30 – 1 30 i więcej – 10
Siedziba	Łódź – 7 Poza Łodzią – 8
Oddziały/filie (jedna firma może mieć udziały w Polsce i za granicą)	W Polsce – 9 Za granicą – 6
Liczba pracowników	50–249 – 7 250 i więcej – 8
Rodzaj struktury organizacyjnej*	Liniowa – 1 Funkcjonalna – 1 Sztabowo-liniowa – 0 Macierzowa – 1 Zadaniowa/projektowa – 7 Sieciowa – 5

Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 15)
Jakie stanowiska/komórki zajmują się bezpośrednio działalnością zagraniczną?	Wyodrębnione stanowisko do analiz rynków zagranicznych – 1 Wyodrębnione stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym – 3 Utworzona nowa komórka ds. współpracy z zagranicą w kraju – 3 Utworzona komórka ds. współpracy z zagranicą na terenie kraju, w którym jest kooperacja – 1 Utworzona nowa komórka ds. eksportu – 1 Utworzona nowa komórka ds. importu – 1 Utworzona komórka księgową – 1 Reorganizacja działu marketingowego – 3 Nałożenie nowych obowiązków na tych samych pracowników – 1 Brak nowego stanowiska/komórki – 0
Rozumienie internacjonalizacji według respondentów	Proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa Dywersyfikacja interesów Rozwinięcie działalności na rynkach międzynarodowych Przejście od rynku krajowego do „obcego” Działalność na rynkach międzynarodowych i globalnych Otwartość rynków w globalnym świecie Umiędzynarodowienie Współpraca z partnerami zagranicznymi Staże zagraniczne, szkolenie kadr w ośrodkach zagranicznych Każda działalność z partnerami zagranicznymi Eksport i import: pośredni i bezpośredni

* W badanych organizacjach (średnich i dużych) występują różne rodzaje struktur organizacyjnych w ramach jednej organizacji. W tabeli 40 przyjęto dominujący charakter struktury.

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa z sektora średnich i dużych reprezentują następujące zakresy działalności: produkcyjno-usługowy (5), produkcyjno-projektowy (4), usługowo-projektowy (3) i handlowy (3). Wykazują one większe zróżnicowanie (w ramach jednego przedsiębiorstwa) w zakresach działalności niż firmy mikro- i małe. Szeroko pojmowaną branżę budowlaną reprezentuje 5 podmiotów, 2 podmioty są przedstawicielami branży metalowo-mechanicznej, a po 1 podmiocie jest z branż: zarządzania, finansowo-księgowej, odzieżowej, spożywczej, rolno/mięsnej, informatycznej/IT, chemicznej, ochrony zdrowia. Najwięcej badanych przedsiębiorstw funkcjonuje ponad 30 lat (10). W przedziale czasowym 6–10 lat funkcjonują 2 firmy (2). Żadna z badanych firm nie funkcjonuje krócej niż 6 lat. Przedziały: 11–15 lat, 16–20 lat, 21–30 lat reprezentuje po jednym podmiocie gospodarczym. Poza Łodzią ma siedziby 8 firm, a w Łodzi 7. Ponadto 9 z nich ma siedziby w Polsce, a 8 poza granicami kraju. Firm zatrudniających 50–249 pracowników, czyli średniej wielkości, jest 7, natomiast firm dużych, zatrudniających od 250 pracowników, jest 8. Analizowane średnie i duże przedsiębiorstwa charakteryzują się głównie strukturą zadaniowo-projektową (7) i sieciową (5). Strukturę liniową ma jeden podmiot gospodarczy,

funkcjonalną jeden, macierzową jeden. W związku z internacjonalizacją działalności wszystkie badane przedsiębiorstwa dostosowywały swoje struktury organizacyjne: 3 z nich wyodrębniły stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym, 3 utworzyły nową komórkę ds. współpracy z zagranicą w kraju, 3 dokonały reorganizacji działu marketingowego. Kolejne firmy (po 1): wyodrębniły stanowisko do analiz rynków zagranicznych, utworzyły komórkę ds. współpracy z zagranicą na terenie kraju, z którym kooperują, utworzyły nową komórkę ds. eksportu/importu, utworzyły komórkę księgową lub nałożyły nowe obowiązki tym samym pracownikom. Poniżej przedstawiono analizę przypadków przytoczonych firm.

5.2.1. Przypadek firmy IT (1)

Firma z branży IT ma siedzibę w Łodzi i prowadzi działalność usługowo-projektową. Zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym projektuje i tworzy oprogramowanie (software, aplikacje mobilne, gry i aplikacje 3D, adaptuje i optymalizuje systemy operacyjne itp.). W prestiżowej kategorii największych polskich eksporterów oprogramowania w 2011 roku badana firma uplasowała się w pierwszej czterdziestce firm. Całość zaprojektowanego i wyprodukowanego oprogramowania została sprzedana w Europie Zachodniej i w najwyższej rozwiniętych krajach Dalekiego Wschodu. Firma powstała w 2010 roku i od samego początku działa też na rynku zagranicznym, na którym współpracuje z firmami z branży motoryzacyjnej i robotyki przemysłowej. Rozwija się dynamicznie, a za cel stawia sobie budowanie przejrzystych oraz skutecznych technologicznych rozwiązań dla biznesu, dbając o wysoki poziom zadowolenia klientów.

Przedział zatrudnienia to 50–249 pracowników, a forma organizacyjno-prawna to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Struktura organizacyjna ma charakter projektowo-zadaniowy. Projektami zajmują się programiści, którzy podlegają bezpośrednio kierownikom działów. W działalność zagraniczną zaangażowane są wszystkie stanowiska, nie ma bowiem w firmie ich podziału na krajowe/zagraniczne. Zespoły są wysoko zintegrowane, elastyczne. Firma jest w dobrej kondycji finansowej. Ma nadwyżkę przychodów nad kosztami całkowitymi. Posiada wiele mocnych stron, spośród których na plan pierwszy wysuwają się zasoby finansowe, technologia, niskie koszty funkcjonowania, produkt/usługa. Zasoby ludzkie natomiast, mimo dużej elastyczności i dobrej wzajemnej integracji, stanowią słabą stronę badanej firmy (taka opcja została zakreślona). Wywiad, który był dopełnieniem wypełnionego kwestionariusza ankietowego, dał wyjaśnienie tej sytuacji. Programiści to ludzie młodzi, o stosunkowo niskim poziomie lojalności w stosunku do miejsca zatrudnienia. Ponadto kwalifikacji nabywają wraz ze zdobywaniem doświadczenia, które wymaga właśnie lojalności

i zaangażowania w wykonywane projekty. Wszystko to w sytuacji „rynku pracownika” i dużego zapotrzebowania na informatyków/programistów przez inne organizacje jest powodem słabości kadr tej firmy.

Przedsiębiorstw upatruje swojej szansy na rynku zagranicznym w istniejących tam zaawansowanych technologiach i niskich kosztach pracy, związanych głównie z ceną podzespołów i części. Natomiast silna konkurencja w branży i możliwa dyskryminacja „obcej” organizacji na rynku danego kraju goszczącego jest istotnym zagrożeniem dla jej rozwoju i dalszych losów poza granicami kraju macierzystego. Firma prowadzi eksport (pośredni i bezpośredni) oraz świadczenie usług jako formy internacjonalizacji. Firma nie stosowała specjalnych i dedykowanych internacjonalizacji zmian w celu wejścia na rynek zagraniczny, ale musiała w sposób szczególny dostosować działania związane z marketingiem bezpośrednim. Istotne znaczenie dla kierownictwa ma funkcjonalność i innowacyjność oferowanych projektów. Dobrze sprawdza się zaprojektowana od początku istnienia firmy płaska struktura organizacyjna, która rozwija się stopniowo, ale sukcesywnie. W celu przygotowania kadry do ekspansji zagranicznej nie stosowano szkoleń zewnętrznych – podstawę przygotowania pracowników stanowiły: szkolenia wewnętrzne, rozmowy z przełożonymi, wyjazdy do konkretnego kraju, informacje od znajomego/rodziny za granicą. Aktualnie bezpośrednio 5 osób zajmuje się współpracą z rynkiem zagranicznym: project manager i zarząd. U pracowników w procesie internacjonalizacji cenione są umiejętności koncepcyjne (zdolność przewidywania, pojmowanie całości), techniczne (umiejętność stosowania i posługiwania się nowymi technologiami), analizy (wnikliwość, analityczna cierpliwość).

Dla kadry kierowniczej najbardziej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej są umiejętności koncepcyjne i społeczne. Kierownictwo firmy cechuje się odpornością na stres, umiejętnością słuchania, potrafi motywować zespół i wyznaczać mu cele. Dominującymi strategiami internacjonalizacji na rynkach zagranicznych stosowanymi przez zarząd firmy są: konkurowanie ceną, kosztami i produktem. Spośród głównych motywów wejścia na rynek zagraniczny badany podmiot wymienił trzy:

- powiększenie przychodów firmy;
- zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu/usługi;
- chęć rozwoju.

Na drodze do ekspansji zagranicznej firma odnotowuje jednak szereg barier, spośród których najważniejsze to:

- brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą), co utrudnia działanie na rynkach zagranicznych i zdobywanie wiedzy o nich;
- brak bezpośredniego dostępu do rynków i konieczność korzystania z pomocy pośredników.

Z barierami tymi firma radzi sobie coraz lepiej, korzystając z nabywanego, w związku z ekspansją zagraniczną, doświadczenia. Osiąga określone korzyści z funkcjonowania na rynku zagranicznym. Mają one charakter korzyści organizacyjnych (wprowadzanie nowych rozwiązań w związku z organizacją stanowisk pracy i procesów), finansowych (większe zyski), marketingowych (budowanie kanałów dystrybucji, wprowadzanie nowych funkcjonalności do produktów, nowych ich właściwości), strategicznych (poprawienie pozycji konkurencyjnej), prestiżowych (kreowanie marki). Firma nie korzystała z niczyjej pomocy w procesie internacjonalizacji, a do aktualnej pozycji dochodziła sama. Nie korzystała też z żadnych programów rządowych ani projektów unijnych. Jej kierownictwo podkreśla, że „nie ma czasu zająć się szukaniem adekwatnych programów, jednakże w przyszłości rozważy taką opcję”. Aktualnie spółka zaczęła interesować się dotacjami unijnymi, ale obawia się skomplikowanych procedur z nimi związanych. Wśród strategii dalszego rozwoju na zagranicznych rynkach za najbardziej adekwatną uważa lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym, korzystając na niższych cenach dotychczasowych produktów albo na niższych kosztach wykonania w wyniku zastosowania zaawansowanych technologii i atrakcyjnych cen podzespołów i części. Badana organizacja zamierza w przyszłości dokonać ekspansji zagranicznej do Chin, Kanady i wybranych krajów Europy Zachodniej⁴.

5.2.2. Przypadek Grupy Kapitałowej Atlas SA (2)

Firma Atlas, reprezentująca branżę budowlaną, została założona w 1991 roku przez trzech inżynierów, którzy zajęli się produkcją kleju do glazury. Firma działała w Łodzi i jej okolicach. W 1992 roku jej zespół powiększył się o dwóch specjalistów od handlu i marketingu. Obroty firmy wciąż rosły, a w 1999 roku otwarto nową fabrykę w Dąbrowie Górniczej. Był to pierwszy z czterech nowoczesnych zakładów produkcyjnych, zlokalizowanych w specjalnych strefach ekonomicznych. W 2003 roku wybudowano pierwszą zagraniczną fabrykę w Dubnej, niedaleko Moskwy. Od tego też roku mówi się oficjalnie o internacjonalizacji firmy, chociaż z wywiadu wynika, że nastąpiło to o wiele wcześniej, mianowicie wówczas, gdy zaczęto myśleć o pierwszej zagranicznej inwestycji. W 2007 roku miały miejsce poważne zmiany w sposobie zarządzania firmą. W 2009 Atlas SA kupił większościowy pakiet udziałów spółki Tajfun na Białorusi (główny producent w branży budowlanej). W 2010 roku doszło do przejścia polskiej firmy produkującej papę IZOLMAT z Gdańska oraz zakupienia większościowego

⁴ Zestawienie tabelaryczne wybranych czynników analizowanych w tym podrozdziale przypadków i ich charakterystykę zawarto w załączniku 1.

pakietu udziałów rumuńskiej grupy Cesal-Romcolor i warszawskiego Chemiksa. W 2011 roku w Grodnie na Białorusi otworzono najnowocześniejszą fabrykę Tajfun, a w 2012 roku spółkę handlową ATLAS-TAK na Ukrainie, która ma charakter przedstawicielstwa Grupy Atlas. W 2013 roku Grupa została większościowym udziałowcem wrocławskiej firmy FOX Sp. z o.o. (producent i dystrybutor specjalistycznych dekoracyjnych farb i tynków).

Obecnie Grupa Kapitałowa Atlas SA jest jedną z najbardziej rozpoznawanych marek na rynku remontowo-budowlanym (produkcyjnym i usługowym) w Polsce i na świecie. Jej centrala znajduje się w Łodzi. W skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych wykazuje nadwyżkę finansową. Jest też jednym z większych pracodawców: zatrudnia około 3000 pracowników. Składa się z około trzydziestu podmiotów mających charakter produkcyjny lub usługowy w stosunku do Grupy. Sama Grupa Kapitałowa Atlas ma zaś charakter handlowy. Markę Grupy tworzą między innymi takie firmy, jak: Atlas Sp. z o.o. Łódź, WKiZB (Wytwórnia Lakierów i Klejów Budowlanych) SA Zgierz, Nowy Łąd Sp. z o.o. w Niwnicach, Dolina Nidy Sp. z o.o. Leszcze, Izohan Sp. z o.o. Gdynia, Chemiks Sp. z o.o. Łubna, Fox Sp. z o.o. Wrocław (i wiele innych). Firmy te mają swoje oddziały/filie na terenie całej Polski i poza jej granicami⁵.

Wizją Grupy Kapitałowej Atlas jest „osiągnięcie pozycji lidera w oferowaniu rozwiązań ułatwiających i przyspieszających budowanie w Polsce oraz uzyskanie pozycji w pierwszej piątce dostawców na 3–5 wybranych rynkach Europy Wschodniej i Centralnej [...]”⁶. Taka wizja determinuje strategiczne kierunki geograficznej ekspansji Grupy. Obecnie Grupa Atlas SA osiągnęła pozycję lidera na rynku białoruskim. Na rynku łotewskim jest na trzecim miejscu. Rośnie też jej potencjał na rynku rumuńskim. Na rynkach rosyjskim i ukraińskim powołano spółki handlowe i zatrudniono zespoły, których celem jest rozwinięcie tam sprzedaży. W planach ekspansji zagranicznej są: Białoruś, Rumunia, Rosja, Północna Ameryka⁷, Ukraina oraz Kamerun, Arabia Saudyjska i Karaiby. Poza granicami kraju macierzystego Grupa współpracuje zarówno z podmiotami gospodarczymi (innymi firmami), jak i z klientami indywidualnymi.

Grupa Kapitałowa Atlas SA przechodziła i przechodzi liczne restrukturyzacje polegające na konieczności dostosowania swojej struktury i procesów do obsługi zróżnicowanych zagranicznych rynków. Dostosowania miały charakter organizacyjny (dopasowanie stanowisk, działów), marketingowy (budowanie kanałów dystrybucji, wprowadzanie nowych metod promocji), technologiczny (zastosowanie nowych technologii produkcji), produktowy (podniesienie jakości, zmiana

5 Logo niektórych podmiotów gospodarczych zawarto w załączniku 3.

6 http://www.atlas.com.pl/pl/strona/Misja_i_wizja_firmy/60 (dostęp: 21.08.2017).

7 Litwa, Łotwa i Estonia.

opakowań, napisów, wprowadzenie języka danego kraju na opakowaniu), procesowy (usprawnienie procesów, zmiana procesów) oraz formalno-prawny. Każdy rynek zagraniczny był wnikliwie analizowany pod kątem trendów w budownictwie, ceny materiałów budowlanych, rodzaju materiałów budowlanych, poziomu jakości i zaawansowania technologii. Obsługą rynków zagranicznych w ramach Grupy zajmuje się ponad 1200 pracowników, u których cenione są umiejętności społeczne, techniczne, diagnozy i analizy. Współpracą z zagranicą zajmują się przede wszystkim wyodrębnione stanowiska/działy ds. współpracy z partnerem zagranicznym w kraju i poza jego granicami.

Według respondentów międzynarodowi menedżerowie powinni posiadać kompetencje koncepcyjne, społeczne, techniczne, diagnozy i analizy. Nowi kierownicy są dobierani pod kątem wysoko rozwiniętych kompetencji społecznych i koncepcyjnych. Zdarza się, że są oni awansowani spośród wyróżniających się pracowników (ścieżki kariery). Kadre przygotowano do obsługi zagranicznych rynków przez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne (dotyczące głównie podniesienia kompetencji językowych i prawnych aspektów kooperacji z danym krajem), rozmowy z przełożonymi i wyjazdy do konkretnego kraju. Atlas SA stosuje wiele form internacjonalizacji: kooperację produkcyjną (porozumienie między partnerami), alians strategiczny, obrót towarowy (eksport, import – bezpośrednie), świadczenie usług, oddział/filię (handlowe, produkcyjne), kontrakt menedżerski, bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Są to zarówno proste, jak i złożone formy internacjonalizacji, wymagające zróżnicowanych kompetencji pracowników zajmujących się obsługą zagranicznych rynków.

Wśród swoich mocnych stron Grupa wymienia: zasoby finansowe, technologie, niskie koszty, produkt/usługi. Słabym ogniwem są natomiast zasoby ludzkie. Grupa upatruje szans działania na rynkach zagranicznych w postaci: zaawansowanych technologii, istniejących trendów w budownictwie, istnienia wielu zróżnicowanych dostawców, znajomości danego rynku zagranicznego. Zagrożeniem natomiast są dla niej: silna konkurencja, brak sprzyjającej koniunktury i nie-sprzyjające przepisy prawa. Grupa stosuje zróżnicowane strategie konkurencji na rynkach zagranicznych, co świadczy o jej doświadczeniu i sile: konkurowanie ceną, konkurowanie kosztami, konkurowanie jakością, konkurowanie wiedzą, konkurowanie technologią, specjalizacja, dywersyfikacja. Każda z firm tworzących Grupę Atlas dostosowuje swoje strategie do nadrzędnych strategii całej organizacji. Różne są motywy wejścia GK Atlas SA na rynek zagraniczny, zróżnicowany jest bowiem charakter całej Grupy. Jednakże spośród wymienionych przez respondentów motywów powtarzały się następujące: powiększenie przychodów firmy, zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu, chęć rozwoju, chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym, znajomość konkretnego

rynku zagranicznego, znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty, istnienie instytucji doradczych pomagających w procesie internacjonalizacji, prestiż.

Ekspansja zagraniczna podmiotów tworzących Grupę Kapitałową Atlas SA spotyka się z wieloma barierami. Spośród zaproponowanej przez autorkę kafeterii barier respondenci wybrali następujące: wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych, lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych, duże koszty reklamacji i gwarancji, wysokie koszty transportu.

Grupa Atlas odnotowuje wiele korzyści z funkcjonowania na rynkach zagranicznych – mają one charakter: organizacyjny (uelastycznienie własnych struktur, korzystanie z tzw. dobrych praktyk), finansowy (nadwyżka finansowa, prawidłowa struktura kosztów stałych do zmiennych), marketingowy (różnicowanie produktowe i usługowe, podnoszenie jakości), prestiżowy (mocna marka na rynku polskim i poza granicami). Aktualną pozycję Grupa osiągnęła głównie sama, ale niektóre tworzące ją podmioty korzystały z pomocy uczelni, ośrodków naukowo-badawczych, krajowych firm doradczych, instytutów i towarzystw naukowych oraz adekwatnych programów rządowych i unijnych wspierających innowacje i internacjonalizację. Zakres przyjętej pomocy to środki finansowe, szkolenia, doradztwo techniczne. W przyszłości Grupa zamierza skorzystać z programów wspierających projektowanie, w celu zastosowania dwóch rozwiązań o charakterze strategicznym: lokowania własnych produktów/usług zarówno w krajach o niższym poziomie technologicznym (wprowadzenie innowacji), jak i w krajach o wyższym poziomie technologicznym (niższe ceny). Mimo że większość działań będzie koncentrowała się na rynku polskim, ponieważ większa część przychodów jest na nim generowana (Grupa ma tu największe zasoby produkcyjne, sprzedażowe, badawczo-rozwojowe, marketingowe, finansowe itp.), równolegle poszerzana będzie ekspansja zagraniczna podmiotów tworzących Grupę. Dotychczasowa działalność inwestycyjna na rynkach zagranicznych (np. Tajfun, Cesal, ATLAS Russia, ATLAS Baltica, ATLAS Tak – Ukraina) pokazuje, że Grupa ma potencjał i doświadczenie, aby zajmować istotne miejsce na tych rynkach.

5.2.3. Przypadek WKiZB Zgierz SA (3)

Wytwórnia Zapraw i Klejów Budowlanych Zgierz SA rozpoczęła działalność w 1997 roku. Ma siedzibę w Zgierz, a oddziały/filie w Łodzi, Piotrkowie Trybunalskim, Dąbrowie Górniczej, Bydgoszczy, Leszczach, Wrocławiu, Niwnicach i Koninie. Firma zadeklarowana jest jako duża, czyli zatrudniająca powyżej 250 pracowników – funkcjonujących w zorganizowanej strukturze o powiązaniach sztabowo-liniowych. Z firmami z zagranicy tworzy sieć powiązań. Jest liczącym

się eksporterem swoich wyrobów do takich krajów, jak Białoruś, Rosja, Ukraina, Niemcy, Anglia. Sporadycznie kooperuje też z wybranymi krajami Afryki. Zasadniczym rodzajem działalności jest produkcja materiałów chemii budowlanej. Firma ma jednak charakter usługowy w stosunku do Grupy Kapitałowej Atlas SA. Obsługą rynków zagranicznych zajmuje się dział eksportu – wyodrębniona ze struktury komórka. WKiZB Zgierz SA dysponuje nadwyżką finansową na działalności handlowej. Na rynku zagranicznym stosuje zróżnicowane formy internacjonalizacji: kooperację produkcyjną, alians strategiczny, obrót towarowy (eksport pośredni i bezpośredni), kontrakt menedżerski.

Respondenci podkreślają, że mocnymi stronami firmy są: zasoby finansowe, technologia, niskie koszty, produkt/usługa. Do podstawowych słabości zaliczyli zasoby ludzkie (brak zaangażowania, brak kompetencji językowych). Firma na rynkach zagranicznych dostrzega szanse, na przykład znajomość danego rynku zagranicznego, modę na modernizowanie i budowanie domów, zaawansowaną technologię, ale widzi też zagrożenia. W rozwoju na rynku zagranicznym przeszkadzają: silna konkurencja, brak sprzyjającej koniunktury, nieprzychylnie przepisy prawa. Bariery nie zahamowały jednak pomysłu wejścia na rynek zagraniczny, o którym firma myślała praktycznie od początku swojej działalności. W tym celu wprowadzała (i wprowadza) wiele zmian o charakterze: organizacyjnym (uelastycznienie struktur organizacyjnych, nowe działy), marketingowym (ulepszanie jakości produktu, rozwijanie kanałów dystrybucji), technologicznym (wprowadzanie nowych technologii i urządzeń), produktowym (specjalizacja), procesowym (przyspieszenie procesów i ich udoskonalenie), formalno-prawnym (dostosowania do przepisów prawa kraju goszczącego).

Pracownicy, u których ceni się kompetencje społeczne, techniczne, diagnozy i analizy (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności techniczno-analitycznych i społecznych), przygotowywani byli do obsługi rynku zagranicznego przez: szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, rozmowy z przełożonymi, wyjazdy do konkretnego kraju (zapoznanie się z kulturą danego kraju, zasadami prowadzenia tam biznesu). Szkolenia wewnętrzne prowadzili wytypowani przez kierowników specjaliści i dotyczyły one najczęściej aspektów marketingowych. Szkolenia zewnętrzne obejmowały głównie język obcy, przydatny w danym kraju goszczącym oraz prawne aspekty prowadzenia działalności. Rozmowy z przełożonymi dotyczyły przede wszystkim przygotowania merytorycznego pracowników do współpracy z danym krajem, a także informowania o celach oraz zakresie nowych czynności i obowiązków w związku z internacjonalizacją.

Obecnie obsługą zagranicznych rynków zajmuje się ponad 100 osób, mających wsparcie w kierownikach. Pożądane (przy funkcjonowaniu na rynku zagranicznym) są kompetencje: koncepcyjne, społeczne, techniczne i analizy. Menedżerowie badanej firmy to wysoko zmotywowani ludzie, umiejący korzystać na wiedzy

swoich pracowników, stawiający im cele i wspierający w ich realizacji. Firma konkuruje na rynkach zagranicznych ceną, kosztami, jakością, wiedzą, technologią, specjalizacją. Dla badanego podmiotu istnieje wiele motywów i barier na drodze do internacjonalizacji. Wśród podstawowych motywów wymienione zostały:

- powiększenie przychodów firmy;
- zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu;
- chęć rozwoju;
- chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym;
- znajomość konkretnego rynku zagranicznego;
- znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy;
- prestiż.

Wśród barier natomiast znalazły się: wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych, lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych, duże koszty reklamacji i gwarancji, wysokie koszty transportu. Na rynku zagranicznych WKiZB współpracuje z podmiotami gospodarczymi oraz klientami indywidualnymi i osiągnęła szereg korzyści o charakterze: organizacyjnym (elastyczne, nowe rozwiązania), finansowym (zysk netto), marketingowym (nowe sposoby promocji i dystrybucji) i prestiżowym. Do obecnej pozycji konkurencyjnej firma dochodziła głównie sama. Spośród zróżnicowanych form wsparcia korzystała z lokalnego doradztwa technicznego. W przyszłości zamierza skorzystać ze wsparcia w zakresie projektowania. Na rynku zagranicznym chce zastosować dwa rozwiązania strategiczne, w zależności od geograficznego charakteru rynku: lokowanie własnych produktów/usług w krajach o niższym poziomie technologicznym (Europa Wschodnia, Afryka) oraz lokowanie własnych produktów/usług w krajach o wyższym poziomie technologicznym (Europa Zachodnia). Wśród krajów przyszłej ekspansji przedsiębiorstwo wymienia Kamerun, Arabię Saudyjską i Karaiby, dobrze oceniając dotychczasową zagraniczną działalność.

5.2.4. Przypadek firmy budowlanej/zarządzającej nieruchomościami X (4)

Przedsiębiorstwo o formie organizacyjno-prawnej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością ma usługowy zakres działalności. Powstało w 1999 roku i reprezentuje branżę: budowlaną i zarządzania. Jego siedziba mieści się poza Łodzią, w województwie łódzkim. Firma założona została jako spółka jawna przez dwóch mężczyzn, którzy ukończyli Politechnikę Łódzką na kierunku architektura. Interesująca była idea założenia firmy. Jeden ze współników otrzymał w spadku po babci mieszkanie w Łodzi, które wymagało znacznego remontu. Młody człowiek przy wsparciu rodziców wyremontował je. Przypadkowo trafił się kupiec, który chciał zapłacić za nie stosunkowo wysoką cenę. Właściciel stwierdził, że można

na tym zarabiać, a pierwsze zarobione pieniądze zostały przeznaczone na otwarcie działalności (wraz z kolegą) i zakup dwóch innych lokali mieszkalnych, które przeznaczono do remontu i sprzedaży. Firma szybko się rozrastała, a następnie przekształciła w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Aktualnie liczy około stu pracowników funkcjonujących w zadaniowej strukturze organizacyjnej. Firma nie posiada oddziałów/filii w Polsce ani za granicą. Do 2007 roku miała wyłącznie remontowo-budowlany charakter. Od 2008 roku dość prężnie zaczęło rozwijać się zarządzanie nieruchomościami (także inwestycyjnymi). Trzech pracowników posiada stosowne do tego uprawnienia. W 2011 roku przypadek sprawił, że firma zainteresowała się współpracą z zagraniczną firmą zarządzania nieruchomościami. Jest to organizacja francuska. Firmy w 2011 roku podpisały umowę o współpracy, wzajemnie ułatwiając sobie dostęp do własnych rynków. Tak zapoczątkowany proces internacjonalizacji spowodował, że badana firma chce dokonać dalszej ekspansji zagranicznej i aktualnie jest na etapie szukania kontaktów na ukraińskim i białoruskim rynku nieruchomości inwestycyjnych. Firma posiada nadwyżkę finansową, dzięki której czuje się stabilna. Obsługą rynku zagranicznego (francuskiego) zajmuje się 3 pracowników znających język francuski. Do analizy rynków wschodnich została wytypowana jedna osoba, której zmieniono zakres czynności i obowiązków. Znajomość języka rosyjskiego i odpowiednie, przedsiębiorcze cechy charakteru były powodem takiej decyzji, a zadaniowa struktura i wysoko umotywowane zespoły pracowników są mocnymi stronami tej firmy. Do słabości firma zalicza niską zdolność produkcyjną i niewielką mobilność pracowników wykonawczych. Firma wykonuje bowiem działalność na terenie całego kraju, a pracownicy mieszkają w promieniu 5–30 km od miejsca pracy. Małe moce wytwórcze powodują, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie wykonać wielu zleceń, natomiast mała mobilność niwelowana jest (częściowo) przez zatrudnienie kilku pracowników z Ukrainy i kilku z okolic Zakopanego. Niska fluktuacja jest dowodem dobrej motywacji pracowników. Analizowana firma dostrzega szanse związane z: dobrą koniunkturą na rynku nieruchomości i rynku budowlanym we Francji i na wschodzie Europy, wzrastającą modą i potrzebą zarządzania nieruchomościami inwestycyjnymi. Zagrożeniem jest natomiast istniejąca w branży konkurencja oraz, często, niesprzyjające i niejasne przepisy prawa, zwłaszcza na rynku wschodnim. Przedsiębiorstwo rozważa otwarcie zagranicznego oddziału na Ukrainie i zatrudnienie miejscowego menedżera, który pomoże przezwyciężyć biurokrację i ominąć prawne pułapki. Otworzenie się na internacjonalizację wymagało kilku zmian dostosowawczych. Wybrani pracownicy przeszli szkolenia wewnętrzne (techniki komunikacji i negocjacji) i zewnętrzne (język angielski), rozmowy z przełożonymi (wyznaczanie celu i sposobów ich realizacji), zostali wydelegowani do konkretnego kraju (zapoznawanie się z kulturą kraju, zasadami prowadzenia w nim biznesu). Nastąpiły też zmiany

o charakterze marketingowym (promocji, dystrybucji, zakresu usług), organizacyjnym (inne czynności i zadania oraz elastyczny czas pracy dla niektórych pracowników), procesowe (usprawnienie procesu zarządzania i świadczenia usług).

Spośród form internacjonalizacji firma X stosuje świadczenie usług, kontrakt menedżerski i alians strategiczny. Za granicą współpracuje z innymi podmiotami gospodarczymi, ale też z klientami indywidualnymi. Najbardziej cenione u pracowników mających związek z procesem internacjonalizacji są umiejętności społeczne, techniczne, diagnozy i analizy. Międzynarodowy menedżer ma przede wszystkim posiadać umiejętności koncepcyjnego myślenia i działania oraz społeczne i analityczne.

Firma X na rynku zagranicznym stosuje strategie konkurowania ceną, kosztami, jakością i wiedzą (Francja), a motywami do dalszej ekspansji są: powiększenie przychodów firmy, chęć rozwoju i znalezienia niszy na rynku zagranicznym, znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, prestiż.

Wśród barier organizacja wymieniający jest strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem, duże koszty reklamacji i gwarancji, brak solidnego kooperanta na rynku wschodnim. W wyniku procesu internacjonalizacji firma odnotowała istotne korzyści: organizacyjne (umocnienie części organizacji związanej z zarządzaniem nieruchomościami), finansowe (zysk netto), marketingowe (dywersyfikacja usługi), strategiczne (otworzenie się na nowe rynki), prestiżowe. Do aktualnej pozycji firma doszła sama, korzystając zaledwie z pomocy krajowych firm doradczych, w tym Centrum Obsługi Przedsiębiorców (COP). W przyszłości zamierza skorzystać z programów unijnych dotyczących internacjonalizacji działalności, a rozwijaną strategią ma być lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym. Kraje Europy Wschodniej – na początek Ukraina i Białoruś – mają stać się geograficznymi strategicznymi kierunkami ekspansji. Działalność na rynku francuskim organizacja ocenia jako dobrą.

5.2.5. Przypadek firmy Infosys BPO Poland Sp. z o.o. (5)

Infosys BPO Poland Sp. z o.o. to wiodący dostawca usług outsourcingowych, konsultingowych i technologicznych, a także jeden z największych pracodawców z sektora usług w Polsce⁸. Polskie centrum zatrudnia ponad 2600 pracowników – specjalistów, świadczących usługi: finansowe, księgowość, podatkowe, zakupowe, transformacji biznesowych, zarządzania ryzykiem, obsługujących procesy logistyczne. Siedziba firmy Infosys Poland Sp. z o.o. mieści się w Łodzi w jednym

8 <https://mlodziwlozdi.pl/pracodawcy/infosys-poland/> (dostęp: 21.08.2017).

z nowocześnie wyposażonych budynków biurowych. Oddział łódzki zatrudnia ponad 1,7 tys. specjalistów i jest największym oddziałem całej firmy. Świadczy usługi dla klientów z 48 krajów w 24 językach.

Firma powstała w 2007 roku. Od początku jest ma charakter międzynarodowy, a przez swoją genezę także globalny. Infosys uruchomił swoje europejskie centrum Infosys SAP Hub. Obsługą klienta zagranicznego zajmuje się 50–100 pracowników (w zależności od projektu). Analitycy i konsultanci z Łodzi realizują zróżnicowane projekty: finansowe, księgowość, logistyczne, zarządzania produkcją i bankowości dla klientów między innymi z: Anglii, Holandii (AkzoNobel), Belgii, Włoch, Francji, Niemiec, Austrii, Szwajcarii. Jest to firma reprezentująca sektor dużych organizacji. Zasoby ludzkie i stosowane rozwiązania technologiczno-programowe są jej mocną stroną, a zasoby finansowe słabą, mimo że osiąga ona niewielką nadwyżkę finansową. Wśród swoich szans respondenci wymieni-li: sprzyjające przepisy prawa za granicą, mniej zaawansowane technologie, niewielką siłę konkurencji. Wśród zagrożeń natomiast: wysokie koszty pracy i brak sprzyjającej koniunktury. Pracownicy nie byli szkoleni przez firmy zewnętrzne w celu przystosowania ich do obsługi zagranicznych klientów instytucjonalnych, przeszli natomiast szkolenia wewnętrzne i rozmowy z przełożonymi. W celu funkcjonowania na rynku zagranicznym pracownicy i menedżerowie powinni posiadać kompetencje koncepcyjne, społeczne i techniczne. Menedżerowie dodatkowo powinni mieć umiejętności komunikacyjne. Aktualne dominujące strategie firmy na rynkach zagranicznych to: konkutowanie ceną produktów i usług, wiedzą oraz kluczowymi kompetencjami.

Badane przedsiębiorstwo kieruje się następującymi motywami wejścia na rynek zagraniczny: chęcią rozwoju, znajomością konkretnego rynku zagranicznego, powiększeniem przychodów firmy. Podstawowe bariery ograniczające proces internacjonalizacji to wysokie cła i podatki oraz brak wsparcia państwa. Firma określa współpracę z zagranicą jako dobrą i wymienia korzyści o charakterze prestiżowym (pozytywny wpływ na postrzeganie marki), organizacyjnym (nowe koncepcje dotyczące organizacji pracy) i strategicznym (otworzenie się na rynek zagraniczny). Zaangażowanie zatrudnionych pracowników było czynnikiem, który przede wszystkim doprowadził firmę do aktualnej, dobrej pozycji. Badane przedsiębiorstwo ma świadomość istnienia programów o charakterze regionalnym, ale z nich do tej pory nie korzystało. W przyszłości zamierza skorzystać z programów unijnych w zakresie wsparcia projektowego. Zamierza też stosować strategię lokowania własnych usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym oraz dokonać ekspansji zagranicznej do wybranych krajów Ameryki Północnej.

5.2.6. Przypadek Grupy Pietrucha Sp. z o.o. International Sp. komandytowa (6)

Grupa Pietrucha to firma rodzinna założona w 1960 roku, zarządzana przez trzecie już pokolenie przedsiębiorców, co podkreśla prezes Jerzy Pietrucha. Jej siedziba mieści się w Błaszczkach. W skład Grupy wchodzi trzy zakłady produkcyjne w Polsce i na Filipinach. Dwie firmy z Grupy: Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe S. i A. „PIETRUCHA” ma siedzibę w Błaszczkach, a S. i A. Pietrucha Sp. z o.o. w Ksawerowie pod Łodzią. Proces internacjonalizacji firma podjęła w późnych latach osiemdziesiątych, ale „właściwa” internacjonalizacja, z bezpośrednią działalnością na rynkach zagranicznych, rozpoczęła się w 2012 roku. Zapoczątkował ją ówczesny prezes Andrzej Pietrucha. Aktualnie produkty inżynierii lądowej i wodnej oferowane przez firmę znajdują odbiorców w 35 krajach świata (obsługuje 3500 klientów), szczególnie wrażliwych na wpływ zmian klimatycznych – jest to zatem firma globalna o produkcyjnym zakresie działalności. Działalność eksportowa stanowi połowę aktywności całej Grupy. Grupa ma swoje oddziały/filie w Nigerii (Lagos – spółka zależna), Malezji (Kuala Lumpur – przedstawicielstwo), na Filipinach (Mariveles – spółka zależna), w Rwandzie (Kigali – przedstawicielstwo). Z zagranicznymi partnerami handlowymi ma umowy o współpracy na czas nieokreślony, a z firmami wykonawczymi umowy na dostawę lub na wykonanie robót. Budowę rynków zagranicznych – głównie w Azji Południowo-Wschodniej (Filipiny) – rozpoczęto w firmie w 2010 roku i w ciągu trzech pierwszych lat udział przychodów z eksportu na rynek Azji osiągnął około 30%. W roku tym został też przebudowany profil firmy: z produkcji materiałów dla budownictwa mieszkaniowego na produkcję materiałów dla inżynierii lądowej i wodnej. Skoncentrowała się ona na dwóch produktach: grodziecach winylowych i georusztach. Georuszty są stosowane w głównie w budownictwie drogowym do stabilizacji gruntu i wzmocnienia nośności podłoża. Grodziec natomiast są wykorzystywane w regulacjach rzek i zabezpieczeniach przeciwpowodziowych. Podłożem i tłem dla internacjonalizacji działalności jest niszowość tych produktów. Azja Południowo-Wschodnia była jednym z pierwszych kierunków ekspansji międzynarodowej. Został tam zbudowany „na tyle duży rynek, by w październiku 2016 roku uruchomić na Filipinach zakład produkcyjny”⁹. Kolejnym geograficznie strategicznym kierunkiem ekspansji zagranicznej jest Afryka, gdzie działają dwa oddziały: w Rwandzie i Nigerii. Produkty Grupy Pietrucha są wykorzystywane w dużych projektach finansowych pochodzących z państwowych budżetów, Banku Światowego lub Azjatyckiego Banku Rozwoju. Pierwsze kroki firmy w Azji

9 Informacje pochodzą z przeprowadzonego wywiadu oraz artykułu z „Biznesu Łódzkiego” z kwietnia 2017 roku.

były – w ocenie J. Pietruchy – „dość nieśmiało”. Sprzedaż oparta była wówczas na strukturze dystrybutorów, czyli firm, które bardzo dobrze znają tamtejsze rynki i mają szerokie kontakty. Istnieją duże różnice w kulturze, zapotrzebowaniu i technologiach między Polską a Afryką i Azją. Firma po trzech latach obecności w Afryce umocniła się na tyle, że otworzyła przedstawicielstwo handlowe w Kuala Lumpur w Malezji, konkurując z „mocnymi” firmami ze Stanów Zjednoczonych. Zamysłem było utworzenie zakładu produkcyjnego, co dałoby przewagę dzięki optymalizacji łańcuchów logistycznych. Współpraca z Filipinami zdeterminowana była poznaniem wiarygodnego partnera, dogodnym położeniem geograficznym i bliskością z Australią, w której firma także obsługuje klientów, co zaowocowało powstaniem spółki joint venture. Grupa Pietrucha wnikliwie analizuje rynki i śledzi prognozy gospodarcze dla interesujących ją regionów. Są to czynniki, które mogą stymulować dalszą internacjonalizację albo ją powstrzymać. Grupa korzystała ze wsparcia filipińskiego projektu ze środków Asia Development Bank (na Filipinach). Ponadto dobrze zorganizowana strefa eksportowa na Filipinach oferuje dobrą obsługę inwestorów oraz ulgi inwestycyjne i podatkowe. Grupa ma zdolność produkcyjną, a część pracowników jest zaangażowana w badania i rozwój, dzięki czemu może instalować nowe linie (np. wytwarzające grodzice winylowe zbrojone włóknem szklanym). Pracownicy przechodzą stałe szkolenia językowe, uzyskują pomoc w ukończeniu profilowanych studiów podyplomowych. Grupa nie udostępniła informacji o swojej strukturze organizacyjnej, ale autorka ma zapewnienie, że dla działalności zagranicznej przygotowane są wyodrębnione ze struktur komórki i stanowiska. Jest wśród nich zespół specjalistów ds. eksportu działający pod nadzorem export managera w ramach Działu Handlowego (podział na: rynki europejskie – w tym Polska, pozostałe rynki – Ameryka, Afryka, Azja, Australia). Ogólnie obsługą zagranicznych rynków zajmuje się około piętnastu pracowników, u których cenne są takie kompetencje, jak: znajomość języków obcych, dyspozycyjność i elastyczność, tolerancja i otwartość na inne kultury, ciekawość świata i chęć rozwoju osobistego, umiejętność samodzielnego organizowania pracy i odporność na stres. Menedżerowie natomiast posiadają umiejętność podejmowania szybkich decyzji, działania pod presją czasu, znajomość języków obcych, umiejętności społeczne. Są empatyczni.

Grupa, przez swoje ciągle inwestycje i związane z tym duże koszty, ma – na dzień badania – niewielki ujemny wynik finansowy (skonsolidowany). W około 50% funkcjonuje w stałym otoczeniu, co daje jej pewną stabilizację. Konkuruje jakością wykonania, technologią, ceną i jakością obsługi klienta. Dostosowując się do funkcjonowania na rynkach zagranicznych, przeprowadza wiele zmian o charakterze organizacyjnym (przebudowa portfolio produktowego, restrukturyzacja zatrudnienia, reorganizacja działu handlowego: podział na regiony, wyłonienie

komórki ds. eksportu), technologicznym (optymalizacja procesów produkcyjnych, certyfikat ISO 9001: 2008).

Jakość i parametry wytrzymałościowe produktów są atestowane w akredytowanych laboratoriach i instytutach badawczych oraz technicznych uczelniach wyższych, w tym British Textile Technology Group, jednakże wzrost popytu na produkty oferowane przez Grupę spowalnia jej rozwój technologiczny.

Główne motywy wejścia na rynek zagraniczny to: ograniczony rozwój firmy na rynku macierzystym i rosnący popyt zagraniczny na produkty oferowane przez firmę. Podstawową barierą jest natomiast konieczność poddania się certyfikacji danego kraju, co jest czasochłonne i kosztowne. Wśród korzyści płynących z funkcjonowania na rynku zagranicznym respondenci podkreślili następujące:

- organizacyjne (uporządkowanie struktury organizacyjnej i procesów zarządczych);
- marketingowe (wizerunek, rozpoznawalność marki w Polsce i za granicą);
- strategiczne (uporządkowanie i usystematyzowanie długoterminowej strategii rozwoju Grupy).

Mocnymi stronami są: zasoby ludzkie i elastyczna struktura organizacyjna oraz bezpośredni nadzór właścicielski. Wśród zagrożeń natomiast wymieniono ryzyko polityczne, zagrożenie terroryzmem, brak wsparcia instytucjonalnego (w odróżnieniu np. od konkurentów z Chin).

Grupa do aktualnej pozycji dochodziła głównie sama, korzystając z kredytów bankowych. Brała udział w targach dofinansowanych przez COP „Wsparcie Exportu” (w 2013 i 2014 roku). Grupa podkreśla wsparcie dyplomatyczne rządu polskiego, ale nie odczuwa wsparcia instrumentalnego. W sposób trwały współpracuje z uczelniami wyższymi (Politechnika Łódzka, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu), instytutami naukowo-badawczymi (British Textile Technology Group, SKZ), towarzystwami naukowymi (International Geosynthetic Society). Duże znaczenie w rozwoju Grupy ma własny dział R&D, czyli centrum badań i rozwoju. Dzięki niemu w takim produkcie, jak grodzice winylowe Grupa ma pozycję lidera w Europie i silną pozycję w Azji. Uproszczona i elastyczna struktura organizacyjna sprzyja szybkiej reakcji i podejmowaniu decyzji w związku z dalszą ekspansją. Najważniejsze na drodze do ekspansji, zdaniem prezesa J. Pietruchy, jest jednak zrozumienie lokalnej kultury. Jeśli firma jej nie rozumie, to warto związać się z lokalnym partnerem¹⁰.

10 „Dziennik Łódzki”, 16.11.2016.

5.2.7. Przypadek firmy Voith Turbo Sp. z o.o. (7)

Firma Voith Turbo Sp. z o.o. powstała w 1993 roku. Jej siedziba jest zlokalizowana w Majkowie Dużym w województwie łódzkim. Posiada dwie filie w Polsce oraz spółki córki na Ukrainie i Białorusi. Kraje nadbałtyckie obsługiwane są bezpośrednio z Polski. Firma internacjonalizowała swoją działalność od początku istnienia. Filie zagraniczne prowadzą taką samą działalność jak firma macierzysta (pod kątem jej charakterystyki). Reprezentuje handlowo-serwisowy zakres działalności i branżę mechaniczną. Firma sprzedaje i serwisuje napędy do pojazdów mechanicznych i przemysłowych. Należy do grona 100 największych firm województwa łódzkiego. Jej historia na rynku polskim sięga początków XX wieku. Turbiny firmy „zostały zainstalowane w jednej z najstarszych w kraju elektrowni wodnych już w roku 1923, a przekładnie Voith napędzały słynne pociągi Luxtorpeda obsługujące najważniejsze krajowe połączenia kolejowe w latach 30.”¹¹.

Aktualnie jest partnerem dla takich gałęzi przemysłu, jak: energetyka, przemysł naftowo-gazowy, maszyny papiernicze, surowce mineralne i transport.

Przedsiębiorstwo ma zadaniową i sieciową strukturę organizacyjną, w skład której wchodzi następujące pionierzy: napędów w pojazdach, napędów przemysłowych, operacyjny (warsztaty, logistyka, controlling). Obsługą rynków zagranicznych zajmują się wszyscy pracownicy poza warsztatami. Firma ma nadwyżkę finansową, a spośród form internacjonalizacji stosuje eksport i import pośredni i bezpośredni oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne i oddziały handlowe. Jako swoje mocne strony podkreśla zasoby ludzkie, zasoby finansowe, produkt, a słabością jest technologia. Szanse widzi w mniej zaawansowanych technologiach za granicą, co determinuje kierunek internacjonalizacji i stosowane strategie, natomiast największymi zagrożeniami są: brak sprzyjającej koniunktury poza granicami kraju i niesprzyjające przepisy prawa.

W ostatnich latach przeprowadzono w firmie zmiany organizacyjne polegające na zmianie koncepcji (filozofii) zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy są przygotowywani do współpracy z konkretnym partnerem zagranicznym przez wyjazd do danego kraju. W największym stopniu cenione są u nich kompetencje społeczne. Menedżerowie kooperujący z zagranicą powinni – według respondentów – posiadać umiejętności społeczne, techniczne i koncepcyjne. Badana firma na rynkach zagranicznych konkuruje przede wszystkim jakością wykonania i wiedzą, a głównym motywem wyjścia poza granice własnego kraju była chęć powiększenia przychodów firmy. Na rynku zagranicznym Voith Sp. z o.o. kooperuje głównie z własnymi spółkami córkami, dla powstania których należało przeprowadzić stosowne działania formalno-prawne. Z internacjonalizacji firma czerpie

11 <http://voith.com/pol-pl/index.html> (dostęp: 21.08.2017).

korzyści strategiczne przez możliwość zastosowania nowszych technologii czy lepszych metod zarządzania. Firma nie korzystała z żadnych programów wsparcia procesu internacjonalizacji i nie zamierza z nich korzystać w przyszłości. Geograficznym strategicznym kierunkiem ekspansji są kraje Europy Wschodniej.

5.2.8. Przypadek firmy Cybercom Poland Sp. z o.o. (8)

Analizowana firma powstała w 1997 roku i od samego początku działała jako firma międzynarodowa. W Polsce ma siedzibę w Łodzi, a oddział w Bydgoszczy. Współpracuje z podmiotami gospodarczymi i organizacjami w Szwecji, Finlandii, Wielkiej Brytanii i USA. Cybercom to międzynarodowa firma technologiczna (z główną siedzibą w Szwecji). Działa w oparciu o zwinne (*agile*) metody zarządzania projektami, dzięki czemu dostarcza usługi terminowo i profesjonalnie. Wspiera klientów w Polsce i na świecie w takich obszarach, jak: Software Development (programowanie NET, Java/JEE, C++, C#), Security (audyty prawno-technologiczne, monitoring podatności w sieci), Cloud (profesjonalne doradztwo w zakresie usług „chmurowych”) czy IoT (tworzenie inteligentnych rozwiązań rozwijających biznes). Dostarcza innowacyjnych rozwiązań IT klientom z całego świata, z branż: automotive, telecom, R&D czy digital.

Jest dużym pracodawcą (powyżej 250 pracowników – inżynierów, zatrudnionych w Łodzi, Warszawie i Bydgoszczy). Ma usługowo-projektowy zakres działalności i reprezentuje branżę IT. Bezpośrednią działalnością zagraniczną zajmują się zespoły projektowe wspierane przez lider managerów. Struktura organizacyjna ma charakter projektowo-zadaniowy. Spośród licznych form internacjonalizacji firma stosuje kooperację produkcyjną/projektową (porozumienie między partnerami) i świadczenie usług. Do swoich mocnych stron zalicza: zasoby ludzkie, technologię, produkt i niskie koszty. Szans upatruje w mniej zaawansowanych technologiach poza granicami kraju i w obecności wielu dostawców. Zaawansowane technologie na rynkach zagranicznych są dla firmy poważnym zagrożeniem. Wiąże się z tym także silna konkurencja. Podobnie wysokie koszty pracy poza granicami są poważnym obciążeniem związanym z posiadaniem zagranicznych pracowników w strukturach zagranicznych firmy. Firma przeszła (i przechodzi) szereg przystosowań do procesu internacjonalizacji: organizacyjnych, technologicznych, marketingowych, procesowych. Musiała poznać i zaakceptować przepisy prawa, rozpoznać potrzeby zagranicznych klientów, nawiązać współpracę z kooperantami – to trudne i długotrwałe procesy. Obsługą rynków zagranicznych zajmują się wyspecjalizowani pracownicy, którzy od początku mieli przydzielone określone zadania. Menedżerowie cenią u nich umiejętności społeczne, techniczne, diagnozy, analizy i koncepcyjne. Sami zaś oceniają,

że dla funkcjonowania poza granicami kraju konieczne są im kompetencje: koncepcyjne, społeczne, techniczne, a także analityczne. Pracownicy, w celu lepszego dostosowania do internacjonalizacji, przechodzili różne szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne), rozmowy z przełożonymi i wyjazdy do określonych krajów. Na zagranicznych rynkach firma stosuje strategię: konkurowania ceną, jakością, wiedzą oraz dywersyfikację. Od początku kierowała się zróżnicowanymi motywami wejścia na rynek zagraniczny:

- powiększeniem przychodów firmy;
- chęcią rozwoju;
- chęcią znalezienia niszy na rynku zagranicznym;
- znajomością konkretnego rynku zagranicznego;
- znajomością z odpowiednimi osobami z zagranicy, ułatwiającymi kontakty;
- prestiżem.

Internacjonalizację firmy utrudniają takie bariery, jak brak bezpośredniego dostępu do rynków i brak solidnego partnera. Przedsiębiorstwo dobrze ocenia współpracę z firmami zagranicznymi i widzi wiele korzyści organizacyjnych (np. nowe zadania, nowe struktury), finansowych (wysokie zyski netto), marketingowych (nowa jakość), strategicznych (nowe technologie, nowe metody zarządzania), prestiżowych (świadomość marki). Do tych korzyści firma dochodziła sama, korzystając jedynie ze wsparcia krajowych firm doradczych (obsługa prawna lub organizacyjna). Nie zamierza też celowo korzystać ze wsparcia rządowego w przyszłości. Do geograficznych kierunków strategicznych, do których sukcesywnie będzie podążać i rozwijać, należą – poza Afryką – wszystkie kontynenty.

5.2.9. Przypadek firmy stosującej zaawansowane technologie w budownictwie ogólnym „Z” SA (9)

Badane przedsiębiorstwo o akcyjnej formule prowadzenia działalności nie wyraziło zgody na opublikowanie nazwy. Działalność rozpoczęło w roku 1990, a siedzibę ma w województwie łódzkim. Rozwija się dynamicznie od początku, co jest wyraźnym motywem dla internacjonalizacji działalności, którą firma zajęła się około 2007 roku. Firma reprezentuje produkcyjno-usługowy zakres działalności, a pracę wykonuje w branżach: budowlanej, technologicznej, energetyki, automatyki technologicznej, telekomunikacji, ochrony środowiska (dla zróżnicowanych obszarów gospodarki państwowej: naftowego, gazowego, kolejowego i komunalnego). Stosuje zasadę ciągłego udoskonalania i rozszerzania zakresu świadczonych usług (dywersyfikacji). W większości realizowanych inwestycji działa w systemie Generalnego Realizatora Inwestycji. Atutem firmy, przekładającym

się na gwarancję wysokiej jakości świadczonych usług, jest doświadczona kadra inżynieryjno-techniczna oraz wykwalifikowani pracownicy produkcyjni i nowoczesne zaplecze techniczno-sprzętowe. Posiada wdrożone systemy zarządzania jakością. Jest przedsiębiorstwem dużym, zatrudniającym około pięciuset pracowników. Struktura organizacyjna jest projektowo-zadaniowa. Posiada wysoko wyspecjalizowane branżowe komórki ds. projektowania i ds. wykonawstwa. Od około 10 lat prowadzi działalność w Niemczech, gdzie 2 lata temu założyła firmę niemiecką ze stuprocentowym kapitałem polskim (BIZ), mającą podobny profil działalności jak przedsiębiorstwo w Polsce. Niemiecka firma zatrudnia kilkanaście osób z Polski i Niemiec, zajmujących się przyjmowaniem, projektowaniem i wykonaniem zleceń, umowami oraz rozliczeniami. Ma samodzielność finansową i organizacyjno-prawną. Kondycja finansowa obu firm jest dobra (dodatni wynik finansowy). Funkcjonują one w burzliwym otoczeniu, a liczne zmiany gospodarcze, prawne, ekonomiczne i finansowe nie ułatwiają prowadzenia biznesu.

Firma konkuruje na obu rynkach (strategie konkurencji) najwyższą jakością i najnowocześnieszą technologią wykonania zleconych prac oraz najwyższej jakości obsługą klienta, przy stosunkowo umiarkowanej cenie.

Do głównych mocnych stron przedsiębiorstwa należy zaliczyć:

- połączenie projektowania robót z ich wykonawstwem;
- pełnienie funkcji Generalnego Wykonawcy Inwestycji (w około 70% wykonywanych prac);
- obsługę w sensie projektowania i wykonawstwa różnych branż i zróżnicowanie asortymentowe (dywersyfikacja).

Wśród słabych stron respondenci wymienili:

- brak pracowników o najwyższych kompetencjach i kwalifikacjach;
- częstą konieczność wykonywania prac poza obszarem województwa łódzkiego (na terenie całej Polski i Niemiec);
- niewykorzystane moce produkcyjne.

Od kilku lat tworzone są zespoły zadaniowe, których celem jest stałe monitorowanie rynków zagranicznych (Niemiec, Czech, Słowacji, Węgier) pod kątem możliwości zdobywania zleceń w tych krajach i założenia tam własnej spółki córki. Firma wyszła z założenia, że jeżeli wcześniej udało się to w Niemczech, to i w innych krajach – o dość liberalnym systemie prawnym i podatkowym – też będzie to możliwe. Osoby z zespołów zadaniowych i pracujące w spółce w Niemczech przeszły gruntowne przeszkolenie językowe, z zakresu marketingu międzynarodowego, prawa międzynarodowego i międzynarodowych standardów rachunkowości. Szkolenia miały charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Pracownicy zostali też przystosowywani do pracy na zagranicznych rynkach przez rozmowę z przełożonym i wyjazdy zagraniczne.

Spółka zagraniczna raczej nie wskazuje na jakieś bardzo istotne bariery w procesie działalności międzynarodowej. Badane przedsiębiorstwo korzystało ze wsparcia Ambasady RP w Berlinie. Spółka funkcjonująca w Niemczech to bardzo istotny atut polskiej firmy, zarówno pod względem marketingowym, strategicznym – jako koncepcja rozwoju firmy, finansowym (zysk), jak i organizacyjnym (szczupła, efektywna struktura). Funkcjonująca na rynku polskim firma ma znaną markę. Szczyci się posiadaniem około 30 certyfikatów za wykonane zadania. Ma kilkadziesiąt bardzo dobrych referencji z firm, z którymi kooperowała. Mocną stroną przedsiębiorstwa stanowią zasoby ludzkie, a przede wszystkim kadra inżynierów posiadających stosowne uprawnienia budowlane w zakresie projektowania i kierowania robotami budowlanymi w różnych sektorach. Do pożądaných kompetencji pracowników mających styczność z kooperantami z zagranicy zalicza się: umiejętności społeczne, techniczne, analityczne. Od menedżerów międzynarodowych wymaga się głównie kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych. Firma dysponuje własnymi, drogimi i specjalistycznymi urządzeniami do większości wykonywanych prac. W sposób ciągły dokonuje szeregu dostosowań. W roku 2008 przeprowadziła zmiany organizacyjne, przekształcając jeden z pionów w powiązaną kapitałowo firmę córkę z siedzibą w Łodzi, w której pracuje ponad 30 inżynierów ze specjalnościami z automatyki, informatyki, elektroniki i elektryki. W roku 2010 firma utworzyła kolejną spółkę kapitałową z siedzibą w województwie łódzkim.

Firma systematycznie i raczej samodzielnie dochodziła do swojej pozycji rynkowej w Polsce i w Niemczech. Nie zadeklarowała korzystania z żadnych większych programów wsparcia ani z pomocy państwa czy władz lokalnych. Jest w stałym kontakcie naukowym z Politechniką Łódzką i jej instytucjami naukowo-badawczymi. Dobrze ocenia własną ekspansję zagraniczną, a do geograficznych strategicznych kierunków zalicza kraje mające prawne ułatwienia. Podkreśla, że internacjonalizacja przynosi rozliczne korzyści finansowe, organizacyjne, strategiczne i prestiżowe.

5.2.10. Przypadek organizacji zajmującej się lecnictwem i ochroną zdrowia (10)

Analizowana firma jest podmiotem gospodarczym o kompleksowym usługowym zakresie działalności, należącym do branży leczenia i ochrony zdrowia. Powstała w latach siedemdziesiątych XX wieku. Jest to szpital mający siedzibę i filię w Łodzi. Jest organizacją dużą, zatrudniającą około 3000 pracowników. Prowadzi działalność pozwalającą na samofinansowanie: ambulatoryjną, profilaktyczną i edukacyjną (edukacja prozdrowotna). Działa jak przedsiębiorstwo, stąd dalej

określany będzie jako przedsiębiorstwo. Ściśle współpracuje w Magdeburgiem i Lyonem w zakresie specjalistycznego kształcenia lekarzy, staży, szkoleń i asyst lekarskich. W zakresie swojej specjalizacji współpracuje zaś z jednostkami o takich samych i pokrewnych profilach w Niemczech, Francji, Stanach Zjednoczonych i Włoszech. Współpracą zagraniczną zajmuje się bezpośrednio pion zastępcy dyrektora ds. rozwoju i promocji. Jednostka jest stabilna finansowo, nie osiąga jednak nadwyżek finansowych. Formą internacjonalizacji działalności w zakresie szkoleń i kształcenia jest kooperacja – porozumienie między partnerami. Do swoich podstawowych atutów respondenci zaliczyli zasoby ludzkie, elastyczną strukturę organizacyjną, otwartą na internacjonalizację kadre i posiadane technologie medyczne – wysoce specjalistyczny i nowoczesny sprzęt do diagnostyki człowieka. Zasoby finansowe są słabą stroną, ponieważ zakres usług jest ustawowo regulowany, a nie wszystkie oddziały są dochodowe. Wysokie natomiast są koszty utrzymania podmiotu i leczenia pacjentów. W tym roku przedsiębiorstwo wsparło się środkami Unii Europejskiej w kwocie 120 mln zł, wygrywając konkurs. Wzrastająca dbałość o zdrowie, promowanie zdrowego trybu życia i wczesna diagnostyka są szansami dla rozwoju organizacji, która stosuje benchmarking w celu podpatrywania najlepszych jednostek z branży. Oczywiście konkurencja w Polsce jest zagrożeniem dla rozwoju przedsiębiorstwa, a konkurencja poza granicami kraju zagrożeniem dla internacjonalizacji działalności. Szansą jednak są niższe ceny w porównaniu z zagranicznymi jednostkami, a kwalifikacje i umiejętności kadry często nie odstają od zachodnich. Działania dotyczące pomysłu wejścia na rynek zagraniczny rozpoczęły się w 2010 roku z inicjatywy czołowej kadry szpitala, chociaż przeprowadzony wywiad pokazuje, że nastąpiło to w latach dziewięćdziesiątych. W tym celu powstał pion rozwoju i promocji oraz utworzono nowe komórki organizacyjne, na przykład Klinikę Radiologii, punkty interwencyjne itp. Do procesu kooperacji międzynarodowej zostaje przygotowana kadra, która przechodzi w tym celu szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne, rozmowy z przełożonymi i kształcenie własne. To wysoko umotywowana zespół, ale podlega też (nie wszyscy) przepisom dotyczącym własnego rozwoju. Prowadzeniem współpracy zagranicznej zajmują się cztery osoby posiadające kompetencje koncepcyjne, społeczne i techniczne. Kadra kierownicza jest zaś zdania, że umiejętności koncepcyjne są najważniejsze w postrzeganiu całości zorganizowanego działania. Na zagranicznym rynku przedsiębiorstwo stosuje strategie oparte na konkurencji jakością, wiedzą i specjalizacją. Motywami, które „pchnęły” jednostkę w kierunku współpracy międzynarodowej są: powiększenie przychodów, chęć rozwoju i prestiż wpływający na rangę szpitala. Badane przedsiębiorstwo jest elastyczne, a jego menedżerowie mają dobre pomysły, które ścierają się jednak z dużymi barierami związanymi z przepisami administracyjno-prawnymi i brakiem

kapitału, a także wysokimi kosztami funkcjonowania, co jest poważną słabą stroną organizacji. Rozwijająca się współpraca zagraniczna wymaga szeregu dostosowań prawnych (formalne zgody na operacje i zabiegi) oraz organizacyjnych (bloki operacyjne w Polsce działają do godziny 14: 00, a zachodnie do 22: 00). Mimo tych przeciwności szpital odnotowuje szereg korzyści z kooperacji zagranicznej. Należą do nich:

- podniesienie kompetencji lekarzy;
- podniesienie jakości leczenia;
- dywersyfikacja metod leczenia;
- wymiana doświadczeń i rozwój lekarzy.

Szpital przede wszystkim sam pracował nad osiągnięciem aktualnej pozycji na rynku zagranicznym. W tym roku po raz pierwszy skorzystał z pieniędzy unijnych, składając projekt i wygrywając konkurs. Jest dobrze postrzegany poza granicami kraju. Jednostki zagraniczne często korzystają z konsultacji kadry opisywanej jednostki. Przedsiębiorstwo zamierza rozwijać współpracę ze swoimi dotychczasowymi zagranicznymi partnerami oraz nawiązywać kolejne kooperacje w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej. Systematycznie natomiast współpracuje z Uniwersytetem Medycznym w Łodzi (UMED) i korzysta z wymiany kadrowej w ramach programu Erasmus. Jednostka nie otrzymała nigdy propozycji wsparcia i pomocy od strony rządu.

5.2.11. Przypadek firmy odzieżowej Alfa¹² (11)

Firma odzieżowa Alfa została założona w roku 1989 roku. Należy do sektora średnich przedsiębiorstw. Aktualnie zatrudnia około 120 pracowników i jest firmą prowadzoną przez małżeństwo. Jej siedziba mieści się poza Łodzią, ale w województwie łódzkim. Nie posiada filii w Polsce ani za granicą. Ma produkcyjno-usługowy zakres działalności. Swoje produkty sprzedaje stacjonarnie hurtowo i indywidualnie w kraju i za granicą. Sprzedaż odbywa się pod własną marką, ale znak towarowy firmy i jej logo nie są zastrzeżone. Firma powstała jako pierwsza i największa firma odzieżowa w niewielkiej miejscowości w województwie łódzkim i mimo wielu niesprzyjających okoliczności na turbulentnym rynku odzieży polskiej jest stabilna kadrowo i finansowo. Współpracuje w sposób trwały z około 200 polskimi hurtowymi i detalicznymi odbiorcami oraz z około 30 z zagranicy – głównie z Ukrainy, Białorusi, Rosji, Litwy, ale także Rumunii, Niemiec, Austrii i Francji. W większości przypadków są to trwałe związki kooperacyjne, polegające głównie na osobistych kontaktach. Firma ma strukturę organizacyjną

12 Nazwa zmieniona. Respondent nie wyraził zgody na podanie nazwy.

liniową, z elementami struktury zadaniowej. Do obsługi rynków zagranicznych zostały przysposobione – przez rozmowy z menedżerami – dwie osoby zatrudnione na stanowisku obsługi klienta. Organizują one sprzedaż zarówno w Polsce, jak i za granicą i dbają o podtrzymywanie relacji. Posiadają znajomość 2–3 języków obcych. Firma aktualnie prowadzi rozmowy z partnerami w Czechach i na Słowacji w celu wejścia ze swoimi produktami na rynki tych krajów.

Kondycja finansowa firmy jest dobra (zysk netto). W strategii konkurowania postawiła na jakość produktów sprzedawanych pod własną marką, na technologię, serwis i cenę. Na rynku zagranicznym zamierza promować się przez targi i wystawy. Co roku bierze też udział w jednej z większych imprez modowych – High Fashion Week. Aktualnie dominującym rodzajem strategii sprzedaży jest specjalizacja połączona z segmentacją rynku, ponieważ firma chce dopasować swoje produkty do zróżnicowanych gustów. Podstawową formą współdziałania firmy z innymi na rynkach zagranicznych jest obrót towarowy, a konkretnie eksport pośredni i bezpośredni. Współpracuje też z zagranicznymi dostawcami z Tajlandii, Indii, Niemiec. Wysoka jakość i niskie ceny produktów, własne zaplecze produkcyjne i magazynowe są najpoważniejszymi mocnymi stronami firmy. Słabością są braki wykwalifikowanej kadry produkcyjnej. Trwają ciągłe dostosowania firmy do warunków rynków zagranicznych. W ostatnim czasie wprowadzono wiele zmian o charakterze organizacyjnym (stosowana jest koncepcja lean management, wprowadzono outsourcing części usług w celu obniżenia kosztów funkcjonowania, wprowadzono zmiany w kontroli jakości i analizie rynków zagranicznych) i technologicznym (zakupiono nowoczesne specjalistyczne maszyny szwalnicze – 2008 rok).

Firma rozpoczęła działania związane z wejściem na rynki zagraniczne w 2004 roku. Powodem był nie tylko napływ klientów ze wschodu, ale także wzrastająca konkurencja na rynku rodzimym. Mimo braku konkretnego planu internacjonalizacji działalności firma szybko zawarła dwa trwałe kontrakty na wyłączność (Niemcy i Francja).

Obecnie firma nie ma większych problemów z koordynowaniem współpracy na różnych zagranicznych rynkach. Respondent podkreśla, że nie ma większych barier przy tego typu kooperacjach. Ma doświadczonych pracowników, z których każdy zna przynajmniej jeden język obcy. Stopniowo zwiększa zakres swojej zagranicznej działalności. Współpracuje nie tylko z firmami zagranicznymi, ale też z projektantami. Aktualnie ma podpisane stałe umowy kooperacyjne z sześcioma zagranicznymi partnerami. Do aktualnego stanu kooperacji zagranicznej firma dochodziła sama. Nie korzystała z żadnych programów wsparcia poza jednym – unijnym, dedykowanym modernizacji stanowisk pracy. Nie korzystała też ze wsparcia firm doradczych, instytutów naukowo-badawczych i uczelni wyższych. W przyszłości zamierza skorzystać ze wsparcia projektu unijnego „Paszport do eksportu”.

Głównymi motywami internacjonalizacji działalności jest zwiększenie przychodów, chęć rozwoju, doświadczenie w obsłudze niektórych rynków zagranicznych. Do podstawowych barier internacjonalizacji zaliczono lęk przed niedostateczną jakością produktów i duże koszty reklamacji.

Za najważniejsze kompetencje pracowników zajmujących się rynkiem zagranicznym respondenci uważają: umiejętność współpracy z ludźmi, umiejętności komunikacyjne i językowe. Kadra menedżerska powinna zaś mieć kompetencje koncepcyjne i społeczne.

5.2.12. Przypadek firmy Mabudo (12)

Firma Mabudo Sp. z o.o. ma siedzibę w Zduńskiej Woli. Reprezentuje branżę budowlaną (prefabrykacja) i usługowo-projektowy zakres działalności. Jest firmą średniej wielkości o zadaniowo-projektowej strukturze organizacyjnej. Jej początki sięgają 1989 roku, „kiedy to, jako Wytwórnia Materiałów Budowlanych MABUDO z siedzibą w Suchoczasach 24 koło Zduńskiej Woli, rozpoczęła swoją działalność”¹³. Na początku działalności firma produkowała betonowe materiały budowlane. W 1996 roku zakupiono hale produkcyjne i tereny po byłej fabryce domów FADOM w Zduńskiej Woli. Tak duży potencjał dał możliwości rozszerzenia dotychczasowej działalności firmy oraz wprowadzenia nowych technologii. Wtedy też została zakupiona od szwedzkiej firmy licencja „na produkcję betonowych prefabrykowanych elementów fundamentów i ścian zewnętrznych o bardzo niskim współczynniku przenikalności cieplnej ścian $U = 0,2 \text{ W/m}^2\text{K}$ ”¹⁴. Rok 1996 można uznać za początek internacjonalizacji firmy. Mabudo jest na polskim rynku pionierem w technologii prefabrykacji drewnianych dźwigarów dachowych z użyciem płytek kolczastych firmy MiTek Industries. Dzięki tym technologiom przedsiębiorstwo może produkować i montować budynki do stanu surowego otwartego z możliwością robót wykończeniowych. Całość stosowanej przez firmę technologii została nazwana technologią „MABUDO”. Jest to rozpoznawalna na rynku polskim marka, która charakteryzuje się dużą szybkością montażu elementów, ich wysoką trwałością i niskim współczynnikiem przenikalności ciepła U.

W 1996 roku powstał pierwszy dom wybudowany w tej technologii. Pracownicy polscy byli szkoleni u szwedzkich budowniczych. W 1999 roku firma rozpoczęła eksport domów do Niemiec, a w 2006 roku produkcję i montaż obiektów budowlanych na potrzeby rynku szwedzkiego. Dotychczasowy zasięg działalności spółki ciągle się poszerza dzięki pozyskiwaniu nowych rynków zbytu.

13 <http://www.mabudo.com/o-firmie/historia.html> (dostęp: 23.08.2017).

14 Tamże.

Analizowana firma ma równowagę przychodów i kosztów. Stosuje obrót towarowy i świadczenie usług jako formy internacjonalizacji. Do swoich mocnych stron zalicza technologię i produkt/usługę, a do podstawowych słabości zasoby finansowe. Firma nie określiła szans na zagranicznych rynkach, a do zagrożeń zaliczyła wysokie koszty pracy, silną konkurencję i dyskryminowanie „obcych” firm. Obsługą zagranicznych rynków zajmuje się kilka osób (w tym właściciel), posiadających kompetencje językowe, społeczne, techniczne i koncepcyjne. U pracowników związanych z rynkami zagranicznymi ceni się przede wszystkim kompetencje techniczne i językowe, ułatwiające proces komunikacji w aspekcie technologicznym i procesowym. Pracownicy przeszli (i przechodzą) różnicowane szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne (także zagraniczne).

Mabudo, w związku z obsługą rynków zagranicznych, dokonało wiele dostosowań o charakterze organizacyjnym (zmiana formy organizacyjno-prawnej, zmiana struktur, zmiana lokalizacji), procesowym (skracanie procesów wykonania zadań), technologicznym (zakup i rozwój technologii), marketingowym (bezpośrednie kontakty z potencjalnymi klientami). Motywy internacjonalizacji działalności to: chęć rozwoju, powiększenie przychodów firmy, zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu, znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, ułatwiającymi działalność na „obcym” rynku. Mabudo na drodze do internacjonalizacji odnotowało szereg barier, spośród których najważniejsze to: nieznajomość przepisów prawa danego kraju, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem, duże koszty reklamacji i gwarancji, wysokie koszty transportu, problemy z komunikacją i bariery językowe, brak wsparcia państwa, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia. Firma do swojej pozycji dochodziła sama, przy wsparciu rodziny i znajomych, a także kredytów bankowych. Nie korzystała nigdy z pomocy rządu i programów wsparcia. Deklaruje jednak, że w przyszłości się nimi zainteresuje. Współpracę z zagranicą ocenia dobrze i zamierza dokonywać dalszej ekspansji do wybranych krajów Europy Zachodniej i Środkowej (Szwecja, Niemcy, Anglia, Dania, Francja).

5.2.13. Przypadek firmy Unitop-Optima SA (13)

Zakłady Przemysłu Cukierniczego Unitop-Optima SA z siedzibą w Łodzi reprezentują produkcyjno-handlowy zakres działalności, branżę spożywczą. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1949 roku, jego powstanie związane było z inicjatywą inżynierów: J. Serwaczyka i T. Tarasiewicza, którzy w 1945 roku założyli Zakłady Przemysłowe „Optima”, wytwarzające sztuczny miód w budynku dawnej fabryki włókienniczej. Lokalizacja ta jest zachowana do dziś. W 1946 roku przedsiębiorstwo przeszło na własność Skarbu Państwa, a jego nazwę zmieniono na Państwowe

Zakłady Przemysłowe „Optima”. Od 1950 roku przedsiębiorstwo powiększa swoje rozmiary. W grudniu 1990 roku podjęto wspólne przedsięwzięcie z Agros Holding SA, co stało się momentem przełomowym w rozwoju przedsiębiorstwa. Celem tego przedsięwzięcia było prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie produkcji i sprzedaży krajowej i zagranicznej wyrobów cukierniczych. Od tej chwili rozpoczął się też proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa i nastąpił szybki rozwój produkcji wyrobów sezamowych (chałwy i sezamków), przy równoczesnym wysokim poziomie produkcji karmelków. W 1993 roku firma została sprywatyzowana i utworzono spółkę z większościovym udziałem Agros Holding pod nazwą Z.P.C. „Optima” Sp. z o.o. W 1994 roku przekształciła się ona w spółkę akcyjną, a w roku 1995 przyjęła nazwę głównego akcjonariusza – Z.P.C. Agros-Optima SA. W 2002 roku została zakupiona przez prywatnego przedsiębiorcę, a we wrześniu 2004 roku zmieniła nazwę na Zakłady Przemysłu Cukierniczego Unitop-Optima SA, pod którą funkcjonuje do dziś¹⁵.

Firma nie posiada oddziałów i filii (krajowych i zagranicznych) i nie planuje ich w przyszłości. Aktualnie przedsiębiorstwo produkuje wyroby gryłażowe (sezamki i batony z ziaren), chałwę, wyroby czekoladowane oraz karmelki. Produkty badanej firmy cechuje wysoka jakość. Są sprzedawane zarówno w kraju, jak i za granicą. Firma stosuje obrót towarowy jako formę internacjonalizacji. Eksport bezpośredni odbywa się do wielu krajów Europy Zachodniej, Środkowo-Wschodniej, Ameryki Północnej (Kanada, USA), Australii, a także Azji (kraje Bliskiego i Dalekiego Wschodu). Unitop-Optima jest największym eksporterem wyrobów sezamowych. Osiągnęła równowagę finansową. Intensywny rozwój firmy – także na rynkach zagranicznych – wymaga ciągłych modernizacji i rozbudowy bazy technologiczno-produkcyjnej, dostosowań marketingowych, procesowych i dostosowań do standardów systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności. W latach 2002–2015 firma otrzymała certyfikat ISO 9001. Aktualnie ma następujące certyfikaty:

- Zarządzanie Bezpieczeństwem Żywności zgodnie z ISO 22000: 2005 (pierwsza certyfikacja w roku 2007);
- Zarządzanie Bezpieczeństwem Żywności zgodnie z FSSC 22000: 2013 (pierwsza certyfikacja w roku 2016);
- IFS Food Standard ver. 6 April 2014/poziom wyższy (pierwsza certyfikacja w roku 2011);
- Certyfikat Koszerności dla sezamek¹⁶.

Badane przedsiębiorstwo ma sieciową strukturę z elementami struktury sztabowo-liniowej i macierzowej. Pracuje w nim kilkaset osób, a obsługą rynków

15 <http://www.unitop-optima.pl/firma.html> (dostęp: 23.08.2017).

16 Materiały wewnętrzne badanej organizacji.

zagranicznych zajmują się wyspecjalizowane komórki marketingu i sprzedaży (łącznie sześć osób). U pracowników i menedżerów ceni się kompetencje społeczne, analizy i koncepcyjne. Do internacjonalizacji pracownicy przygotowani byli przez szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne i rozmowy z bezpośrednimi przełożonymi. Mocnymi stronami firmy są: produkt, technologia (tradycyjne receptury), koszty. Słabościami zaś zasoby ludzkie, brakuje bowiem na rynku pracy potencjału zawodowego kierunkowego. Szansą dla organizacji jest przywiązanie do tradycji, a zagrożenie stwarza silna konkurencja i pojawiające się nowe produkty substytucyjne.

Dominującymi strategiami internacjonalizacji są: konkurowanie jakością, ceną i technologią oraz specjalizacja. Powiększenie przychodów firmy, chęć rozwoju i niższe koszty zakupu są głównymi motywami internacjonalizacji. Ten ostatni motyw jest też powodem kolejnej formy internacjonalizacji, a mianowicie importu surowców i materiałów. Import surowców stwarza jednak poważną barierę – wysokie koszty transportu, co jednak w zetknięciu z kosztami surowców w Polsce czyni go i tak opłacalnym. Do aktualnej pozycji firma dochodziła sama. Nie korzystała z krajowych programów wsparcia dla internacjonalizacji działalności. Aktualnie współpracuje z podmiotami gospodarczymi i prywatnymi niemal na całym świecie. Zamierza lokować swoje unikalne, tradycyjne produkty w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym, a kraje takie jak: Niemcy, Francja, Anglia, Belgia, Irlandia (Europa Zachodnia), Czechy i Słowacja (Europa Środkowa), Rosja, Korea, USA, Kanada oraz kontynent australijski i afrykański są poważnymi geograficznymi strategicznymi kierunkami internacjonalizacji działalności na najbliższe lata. Dotychczasowa współpraca na rynkach zagranicznych (korzyści finansowe, prestiżowe, marketingowe, organizacyjne) jest dobrze oceniana przez przedsiębiorstwo.

5.2.14. Przypadek firmy Biedronka (Grupa Jeronimo Martins Polska SA) (14)

Grupa Jeronimo Martins Polska SA jest właścicielem Biedronki – największej detalicznej sieci w Polsce, posiadającej 2823 sklepy i 15 centrów dystrybucyjnych na terenie kraju. Grupa jest obecna na polskim rynku od ponad 20 lat i zatrudnia w Polsce ponad 47 tys. pracowników¹⁷. W naszym kraju filarami strategii firmy są produkty oferowane w stosunkowo niskich cenach, o odpowiednim poziomie jakości. Grupa Jeronimo Martins zainwestowała w Polsce ponad 12 mld zł i jest drugą co do wielkości polską firmą, natomiast Biedronka drugą najcenniejszą

17 <http://www.biedronka.pl/str/2/i/5.php> (dostęp: 27.08.2017).

polską marką (według dziennika „Rzeczpospolita”, 2016). Spółka jest partnerem strategicznym Forum Odpowiedzialnego Biznesu¹⁸. Działalność międzynarodowa firmy rozpoczęła się w latach osiemdziesiątych XX wieku w Brazylii (zapoczątkowała ją Grupa Jeronimo Martins z Portugalii). Badania przeprowadzono w punkcie magazynowo-hurtowym (handlowym) Biedronka, znajdującym się w regionie sieradzkim w województwie łódzkim. Biedronka reprezentuje handlowy zakres działalności i branżę ogólnospożywczą. Jej struktura ma charakter hierarchiczny: biuro główne zarządza większością procesów – od technicznych po związane z handlem, jednakże istniejące wszechstronne powiązania świadczą o sieciowości struktur. Firma osiąga nadwyżkę przychodów nad kosztami. Biedronka stosuje takie formy internacjonalizacji, jak: kooperacja produkcyjna, alians strategiczny, obrót towarowy (eksport, import), bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Do mocnych stron zalicza zasoby ludzkie (tylko te „stałe”), zasoby finansowe i produkty. Wśród słabości wymienia brak odpowiednich zasobów ludzkich, uzupełniających istniejące braki kadrowe. Szansami są: przyzwyczajenie klientów do marki i niskich cen, istnienie wielu dostawców, zagrożeniami zaś: silna konkurencja i niesprzyjające przepisy prawa.

Dostosowując się do rynku międzynarodowego, poczyniono przede wszystkim zmiany w obszarach: personalnym, BHP, marketingowym, organizacyjnym (w Dziale Operacji), handlowym (np. relaunch, czyli „odnowienie” produktów w sklepach, rozszerzenie asortymentu). Obsługą rynku zagranicznego zajmuje się w Polsce 50 osób. Przygotowano ich do tego zadania przez szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne i wyjazdy do konkretnych krajów. U pracowników „obsługujących zagranicę” cenne są umiejętności analityczne, natomiast u menedżerów międzynarodowych umiejętności koncepcyjne, społeczne, diagnozy i analizy. Na rynku zagranicznym badana firma kooperuje przede wszystkim z Unilever, Lactalis, Gallo itd. Przedsiębiorstwo konkuruje ceną, kosztami, jakością i dywersyfikacją produktów. Motywy ekspansji zagranicznej to: powiększenie przychodów firmy, zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu, chęć szybkich zarobków, chęć rozwoju, malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym, chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym, niższe koszty zakupu surowców i prestiż. Barierami zaś okazały się: brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju, brak solidnego kooperanta, nieznamość przepisów danego kraju, brak bezpośredniego dostępu do rynków. Firma przeszła wiele dostosowań do współpracy zagranicznej. Do poważniejszych należą dostosowania o charakterze organizacyjnym, prawnym, technologicznym, procesowym i marketingowym. Ze współpracy z rynkami

18 Materiały wewnętrzne organizacji oraz strona internetowa <http://www.biedronka.pl/pl> (dostęp: 27.08.2017).

zagranicznymi Biedronka osiąga korzyści strategiczne i finansowe. Do aktualnej pozycji dochodziła sama. Nie korzystała z krajowych programów wsparcia i nie zamierza z nich korzystać w przyszłości, jednakże korzystała ze wsparcia uczelni, ośrodków naukowo-badawczych, doradczych firm macierzystych, doradczych firm zagranicznych. Respondenci ubolewają, że na przykład w Portugalii istnieją regionalne państwowe programy wsparcia o dużej skuteczności, a w Polsce takich nie znaleźli. Biedronka zamierza lokować swoje produkty w krajach o wyższym i niższym poziomie technologicznym. Współpracę zagraniczną ocenia bardzo dobrze i zamierza rozwijać ją do krajów Europy Wschodniej i Ameryki Południowej (np. Kolumbia).

5.2.15. Przypadek firmy z branży rolno-spożywczej Y (15)

Przedsiębiorstwo z branży rolno-spożywczej o produkcyjno-handlowym zakresie działalności ma długą historię rodzinną. Zostało założone przez małżeństwo w 1970 roku. Funkcjonuje w formule spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Mieści się w województwie łódzkim, poza Łodzią, w gminie Zduńska Wola. Właściciel nie wyraził zgody na ujawnienie swojego nazwiska i danych adresowych. Wielkość przedsiębiorstwa można sklasyfikować jako średnią, z uwagi na fakt, iż w sezonie czasowo zatrudnionych jest nawet do kilkudziesięciu osób, a powierzchnia użytkowa gruntów to kilkadziesiąt hektarów ziemi ornej, przeznaczonej przede wszystkim pod produkcję roślinną (głównie nasiennictwo). Drugim filarem przedsiębiorstwa jest zarodowa hodowla zwierzęca. Analizowana firma zwiększała swoje rozmiary intensywnie, aż dotarła do aktualnego kształtu i w takim pozostaje od kilku lat. Z zagranicą współpracuje w zakresie pośredniego importu nasion i pasz dla zwierząt oraz kontraktowanego eksportu pośredniego. Wyjście na rynki zagraniczne rozpoczęło się w 2005 roku z inicjatywy właściciela, który to korzystał z pomocy członków rodziny w zakresie uzyskiwanych informacji o wybranych zagranicznych rynkach. Motywy internacjonalizacji to: chęć rozwoju firmy, powiększenie przychodów firmy, malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym oraz znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, ułatwiającymi międzynarodowe kontakty. Jednakże brak bezpośrednich i szczegółowych informacji o rynkach zagranicznych i warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju, brak solidnego kooperanta, często nieznajomość przepisów danego kraju, brak bezpośredniego dostępu do rynków, wysokie koszty transportu i brak wsparcia państwa stały się poważnymi barierami na drodze rozwoju procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Do chwili obecnej właściciel wraz z żoną i innymi członkami rodziny zajmują się obsługą zagranicznych rynków, jednakże internacjonalizacja nie ma istotnego

charakteru postępowego dla badanego przedsiębiorstwa. Może to wynikać z zaawansowanego wieku przedsiębiorcy rolnego. W 2004 roku poczyniono duże zmiany o charakterze organizacyjnym w celu spełnienia określonych warunków zagranicznych rynków:

- zwiększono zakres specjalizacji w produkcji nasiennej oraz ograniczono liczbę linii matecznych w zarodowej hodowli trzody chlewnej, ze względu na spadającą koniunkturę w kraju i brak możliwości rozwinięcia współpracy zagranicznej w tym aspekcie;
- procedowano nową kwalifikację weterynaryjną i uzyskano zgody sanitarne z danego kraju docelowego.

Firma na rynkach zagranicznych kooperuje z podmiotami gospodarczymi i indywidualnymi hodowcami zwierząt i roślin. Aktualnie 70% mocy wytwórczych skoncentrowanych jest na produkcji roślinnej. Firma jest stabilna finansowo i generuje zyski netto. Jej mocną stroną są niskie koszty, została bowiem zmodernizowana i zmechanizowana linia hodowlana. Kolejną mocną stroną są wysokogatunkowe nasiona warzyw i mięsne gatunki trzody chlewnej. Respondent wymienił też słabości, do których zaliczył przede wszystkim: brak kapitału własnego na kolejne kosztowne modernizacje oraz nielojalność zasobów ludzkich w związku z ich czasowym zatrudnianiem. Dodatkowo część pracowników, którzy zdążyli wdrożyć się w danym sezonie w procesy przedsiębiorstwa, znajduje pracę w innych przedsiębiorstwach i zachodzi konieczność poszukiwania nowych pracowników i ich przysposobiania. Szansą dla firmy jest istnienie wielu zagranicznych dostawców nasion, a zagrożenia dla ekspansji zagranicznej to: istniejąca na tych rynkach silna konkurencja, brak sprzyjającej koniunktury, niesprzyjające przepisy prawa w zakresie kontroli jakości i przewozu zwierząt i roślin, dyskryminacja polskich hodowców. Ponadto dużym zagrożeniem na rynku krajowym są warunki pogodowe, co w przypadku nasiennictwa ma bardzo duże znaczenie, nasiona można bowiem zbierać wówczas, gdy nie padają deszcze. Właściciel jest zdania, że w zagranicznych kontaktach najważniejsze są kompetencje społeczne. Jako strategię przyjął konkutowanie jakością i kluczowymi kompetencjami. Nie boi się lokować swoich „produktów” w krajach o wyższym poziomie technologicznym, ale uważa, że lokowanie produkcji w krajach o niższym poziomie technologii daje większe profity i tam będzie skłonny działać. Do aktualnej pozycji dochodził sam. Nie korzystał ze wsparcia rządu, ale konsultował wiele kwestii z instytucjami nasiennictwa. Uważa, że na rynku tzw. materiału hodowlanego istnieją znikome możliwości pozyskania wsparcia. Twierdzi, że nie ma sensu tracić energii, jeśli skutek jest wątpliwy. Zastanowi się jednak w przyszłości nad możliwościami w tym zakresie. Europa Wschodnia i Azja (Ukraina, Białoruś, Chiny) są dla badanego przedsiębiorstwa pożądanymi geograficznymi kierunkami strategicznymi.

Dokonując reasumpcji uzyskanych rezultatów badań przeprowadzonych wśród średnich i dużych organizacji, można zauważyć, że są dwie dominujące formy organizacyjno-prawne prowadzenia przez nie działalności: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna. Firmy trudnią się przede wszystkim usługami, projektami i handlem, ale są też znaczącymi producentami. Mają długi staż rynkowej obecności i często rodzinną tradycję. Posiadają znaną markę, którą mogą konkurować na rynkach zagranicznych. Internacjonalizacja była dla nich pewnym procesem, który zaczynał się w sytuacji umocnienia swojej pozycji na rynku krajowym – wówczas to poszukiwały nowych możliwości na rynkach zagranicznych, pojawiały się okazje lub przebywający za granicą znajomi (członkowie rodzin) inicjowali pomysły i ułatwiali wejście na wybrane rynki. Odmiennie zachowują się młodsze firmy oraz firmy o unikalnych technologiach informatycznych czy budowlanych (specjalistycznych), które już od momentu powstania poszukiwały możliwości działania w kraju i za granicą. Po osiągnięciu pewnych rozmiarów firmy te zaczęły wzrastać i rozwijać się – zarówno drogą wewnętrzną (endogeniczną), tworząc oddziały i filie, jak i zewnętrzną (egzogeniczną), przez tworzenie sieci, grup kapitałowych i aliansów strategicznych. Są reprezentantami struktur zadaniowych, projektowych i sieciowych. Są to zwykle organiczne struktury o średnim stopniu elastyczności, zdolne jednak do szybkich reakcji w zmiennym otoczeniu. Tworzą własne stanowiska/komórki ds. współpracy z zagranicą oraz nakładają obowiązki na swoich pracowników, których przygotowują do współpracy zagranicznej przez dedykowane szkolenia wewnątrz firm, szkolenia zewnętrzne, rozmowy z bezpośrednimi przełożonymi, rzadziej wyjazdy do konkretnego kraju. W firmach z branży informatycznej i wysoko specjalistycznych – tam gdzie tworzy się produkty/projekty innowacyjne, oparte na „wysokich” technologiach – zasoby ludzkie są mocną stroną organizacji. W pozostałych przypadkach jednak często zasoby ludzkie są słabym ogniwem. We wszystkich przypadkach ważne są kompetencje społeczne u pracowników obsługujących rynki zagraniczne, a w przypadku zaawansowanych technologii także techniczne. Międzynarodowi menedżerowie powinni posiadać kompetencje społeczne, ale oprócz tego ważne są u nich umiejętności koncepcyjne. Poza tym ważna jest odporność na stres, determinacja i przedsiębiorczość w myśleniu i działaniu.

Zwiększenie przychodów, zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu, chęć rozwoju, znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy i prestiż to najczęstsze motywy internacjonalizacji średnich i dużych przedsiębiorstw. Podobnie jak w przypadku mikro- i małych firm inne motywy kierują firmami eksporterami, a inne firmami importerami. Podane wyżej motywy dotyczą jednych i drugich i mają charakter uniwersalny. Tak samo jest z barierami: inne

są dla firm eksportujących, a inne dla importujących, jednakże dla obu form są też bariery wspólne: duże koszty reklamy i gwarancji, wysokie koszty transportu, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem, brak solidnego kooperanta, niezajomość języka. W przypadku średnich i dużych firm stosowane są bardziej zróżnicowane i często bardziej złożone formy internacjonalizacji niż w przypadku firm mikro- i małych. Są wśród nich: kooperacja produkcyjna, świadczenie usług, alians strategiczny, kontrakt menedżerski oraz obrót towarowy (eksport i import). Eksport i import mają też, częściej niż w przypadku mniejszych firm, charakter bezpośredni.

Przedsiębiorstwa, korzystając ze skali działalności i kosztów pracy niższych w Polsce niż w krajach Europy Zachodniej, stosują często konkurowanie ceną jako strategię internacjonalizacji, ale też konkurowanie produktem/projektem i jakością, nie bojąc się lokować swoich wytworów na rynkach o wysokim poziomie technologii. Nie stronią też od lokowania produktów na rynkach mniej zaawansowanych technologicznie, korzystając na większej marży. W oczywisty sposób determinuje to geograficzne kierunki strategiczne internacjonalizacji. Kraje Europy Zachodniej i Wschodniej są więc w każdym badanym przypadku pożądanymi kierunkami. Badane przedsiębiorstwa raczej nie korzystają z żadnych programów rządowego wsparcia internacjonalizacji. Tylko nieliczni słyszeli o „Paszporcie do eksportu”. Uważają, że informacje na temat możliwości wsparcia organizacji w zakresie ekspansji zagranicznej są znikome i nie docierają do przedsiębiorców.

Średnie i duże przedsiębiorstwa mają większe kapitały własne niż mikro- i małe firmy. Mają też większe zdolności kredytowe, więc mogą szybciej się rozwijać, tworzyć stanowiska i komórki do obsługi rynków zagranicznych czy lepiej przygotować swoich pracowników do internacjonalizacji działalności. To wyraźnie odróżnia sposoby (drogi) internacjonalizacji obu badanych sektorów: mikro- i małych oraz średnich i dużych firm. Analizując też historię powstania średnich i dużych przedsiębiorstw, można zauważyć trzy dominujące sposoby: akcjonariat rodzinny, sprywatyzowane przedsiębiorstwo państwowe, spółkę przedsiębiorczych ludzi. Rozpatrując wnikliwie powyższe przypadki, nasuwa się spostrzeżenie, że geneza przedsiębiorstwa ma wpływ na tempo i sposób internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa rodzinne i spółki osób przedsiębiorczych internacjonalizują swoją działalność zwykle szybciej niż przedsiębiorstwa o państwowej genezie. Na sposób internacjonalizacji (i na jej tempo) duży wpływ ma jednak rodzaj wykonywanej przez nie działalności, a zwłaszcza unikalność produktów i usług wytwarzanych przy użyciu najnowszych technologii.

5.3. Wyniki badań empirycznych procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – wnioski

Zawarte w tej części pracy dane i ich krytyczna analiza stanowią trzeci etap badań wykonanych w Polsce. Etap ten odnosi się do analizy dokumentacji badanych firm, wybranych opracowań GUS, a także danych zawartych na stronach Ministerstwa Gospodarki, Krajowej Izby Gospodarczej, Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, PARP itp. Do tej części zostały też wykorzystane istniejące opracowania naukowe w postaci badań wykonanych (przez różnych autorów) na polskich przedsiębiorstwach w związku z ich internacjonalizacją. To część ściśle powiązana z badaniami własnymi przeprowadzonymi na próbie mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw. Celem tego etapu badań jest porównanie uzyskanych wyników badań własnych z już istniejącymi, a także poszerzenie stanu wiedzy praktycznej w badanym temacie oraz podsumowanie, czy wyniki te są zbieżne, czy rozbieżne. W całym spektrum rozlicznych materiałów i statystyk, do których autorka dotarła, analizowano wyłącznie informacje dotyczące sposobów internacjonalizacji, motywów internacjonalizacji, barier w tym procesie, form internacjonalizacji, stosowanych przez przedsiębiorstwa strategii, geograficznych kierunków ekspansji, kompetencji pracowników zajmujących się obsługą rynków zagranicznych, pożądaných kompetencji kadry kierowniczej, koniecznych dostosowań wewnętrznych do procesu internacjonalizacji, stanu wykorzystania przez organizacje wsparcia rządowego, stanu świadomości przedsiębiorców o istnieniu wsparcia itp. Nie istnieją w tym względzie opracowania zbiorcze, kompleksowe. Usprawiedliwieniem takiego stanu jest fakt, że każdy przypadek jest indywidualny i nie da się opracować statystycznych baz danych. Potwierdziły to odpowiedzi (na e-mailowe zapytania) otrzymane z GUS w Warszawie, Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie i Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi, w których uzasadniano, że dane obejmują głównie stan eksportu i importu (wyrażony ilościowo i wartościowo) jako zasadniczych form internacjonalizacji. Nie obejmują natomiast zagadnień, o które autorka pytała. Ten etap badań prowadzony był równolegle z poprzednimi dwoma etapami.

5.3.1. Rozumienie istoty internacjonalizacji

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano zróżnicowane propozycje dotyczące rozumienia istoty procesu internacjonalizacji. Uporządkowanie wyników z tym związanych¹⁹ i własne podejście zawarto w tabeli 41.

19 W rezultacie zbadano 150 mikro- i małych firm, 15 średnich i dużych.

Tabela 41. Najczęściej cytowane przez respondentów określenia istoty procesu internacjonalizacji – zestawienie wraz z podejściem autorskim

Podejście autorskie	Podejście respondentów
<p>Każdy przejaw aktywności firmy z firmami z zagranicy: w kraju macierzystym lub na rynkach zagranicznych. Dotyczy zarówno form prostych, takich jak eksport czy import, jak i zaawansowanych, takich jak BIZ czy porozumienia aliansowe. To współpraca firm krajowych z przedsiębiorstwami z zagranicy i ich funkcjonowanie poza granicami własnego kraju. To zarówno powolne, etapowe wchodzenie na rynki zagraniczne, jak też zaistnienie na rynku od momentu rejestracji firmy. To obecność firmy na jednym rynku zagranicznym i na wielu rynkach jednocześnie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa • Dywersyfikacja interesów • Rozwinięcie działalności na rynkach międzynarodowych • Strategia rozwoju firmy • Działalność na rynkach międzynarodowych i globalnych • Otwartość rynków w globalnym świecie • Umiędzynarodowienie • Współpraca z partnerami zagranicznymi • Staże zagraniczne, szkolenie kadr w ośrodkach zagranicznych • Każda działalność z parterami zagranicznymi • Obecność z własną firmą poza granicami kraju macierzystego • Eksport i import: pośredni i bezpośredni

Źródło: opracowanie własne.

Respondentom nie sugerowano definicji internacjonalizacji – poproszono ich o próbę jej sformułowania w świetle posiadanego doświadczenia i wiedzy. Odpowiedzi są zróżnicowane i widać pewne ukierunkowanie rozumienia w związku z profilem działalności danej firmy. Nie wchodząc w tym przypadku w głębokie analizy, można wysnuć wnioski, iż zaproponowane podejścia są zbieżne z wieloma znanymi definicjami. Do ogólnego operatu pojęciowego warto jednak włączyć wymianę kadrową i szkolenie kadr, jest to bowiem proces związany z doskonaleniem zasobów ludzkich dla poprawy wykonywania procesów i jakości produktów i usług sprzedawanych za granicą w celu sprostania tamtejszej konkurencji albo też wykonywanie produktów i usług u siebie, przy wykorzystaniu z najlepszych zagranicznych wzorców do celów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w kraju macierzystym. Najczęściej jednak respondenci traktują internacjonalizację jako umiędzynarodowienie, rozumiane jako „otwarcie się” (także mentalne) ze swoją działalnością na rynki zagraniczne. Zamienne stosowanie pojęć „internacjonalizacja” i „umiędzynarodowienie” występuje też w literaturze przedmiotu, co jest wynikiem zróżnicowanych doświadczeń badaczy lub ich przyzwyczajień. Respondenci także nie widzą różnic między tymi dwoma pojęciami, co jest przesłanką do ich zamiennego używania. Najczęściej pojawiające się odpowiedzi na temat istoty internacjonalizacji są zbieżne między innymi z propozycjami G. Gierszewskiej i B. Wawrzyniaka²⁰ (rozsze-

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

zenie działalności organizacji przez przejście od rynku krajowego na rynki obce), K. Przybylskiej²¹ (proces rosnącego zaangażowania się firmy w międzynarodową działalność gospodarczą lub też element strategii rozwoju firmy), J. Rymarczyka²² oraz J. Johansona i J.R. Vahlne²³ (każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą). Dywersyfikacja form organizacyjnych, prawnych, strategii i sposobów internacjonalizacji pokazuje jednak, że rzeczywistość jest bardziej skomplikowana niż niektóre definicje określające jej istotę.

Reasumując, autorka jest zwolenniczką upraszczania rzeczywistości zamiast jej komplikowania, jednak istoty internacjonalizacji nie można sprowadzić wyłącznie do jednej formy czy jednego sposobu rozpoczęcia ekspansji zagranicznej. W związku z tym, w świetle wykonanych analiz teoretycznych i badań empirycznych, przyjęto, iż jest to każdy przejaw aktywności firmy z organizacjami z zagranicy: w kraju macierzystym (przez pośrednie formy eksportu i importu) lub na rynkach zagranicznych (przez bezpośrednie formy importu i eksportu, kooperację czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne), dotyczący więc: prostych i zaawansowanych, pośrednich i bezpośrednich form. Proces internacjonalizacji może być powolny, etapowy, zaczynający się od najprostszych form internacjonalizacji lub natychmiastowy, tak jak w modelu *born global*. Wiąże się z obecnością firmy zarówno na jednym rynku zagranicznym, jak i na wielu rynkach jednocześnie. Mentalne otworzenie się na internacjonalizację działalności i rozpoczęcie poszukiwania kooperantów można, zdaniem autorki, uznać za początek internacjonalizacji działalności.

5.3.2. Zakresy działalności polskich przedsiębiorstw w procesie ich internacjonalizacji

Z przeprowadzonych badań wynika wniosek, że na rynkach zagranicznych podmioty gospodarcze wykonują zróżnicowane zakresy działalności. Dominującym zakresem działalności dla mikro- i małych firm jest handel (45; 42,4%), następnie usługi (36; 34,3%) i produkcja (24; 22,9%). Dla średnich i dużych firm jest inna kolejność: na pierwszym miejscu są usługi, na drugim produkcja, a na trzecim handel. Mimo że wyników tych nie można w żaden sposób potraktować jako prawidłowości, autorka dopuszcza bowiem w tej sytuacji element przypadku, warto się nad nimi zastanowić. Skomplikowane usługi, często o projektowym charakterze, a także produkcja oparta na zaawansowanych technologiach, to wyzwania dla firm większych, mających kluczowe kompetencje w postaci wykwalifikowanych

21 K. Przybylska, *Proces...*, s. 73.

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

23 J. Johanson, J.R. Vahlne, *The Internationalization...*, s. 17.

i dobrze wynagradzanych zasobów ludzkich oraz drogich maszyn i urządzeń, co wiąże się z posiadaniem przez nie większych kapitałów. Dla mniejszych firm może to stanowić poważną barierę, stąd takie wyniki mogą być zasadne i powielać się w większej liczbie przypadków. Statystyki zawarte na stronach GUS w *Rocznikach Statystyki Międzynarodowej*²⁴, dotyczące sektora MSP, także przemawiają za przewagą handlowego charakteru mikro- i małych przedsiębiorstw. Z opracowania Z. Wołodkiewicza-Donimirskiego wynika, że w sektorze MSP produkcja i handel stanowią dwa największe zakresy działalności²⁵. Coraz częściej też firmy stosują mieszane zakresy działalności, łącząc produkcję z usługami, projektami i handlem. Produkcyjno-handlowy charakter działalności można spotkać już w wielu firmach, podobnie jak produkcyjno-usługowy, produkcyjno-projektowy i usługowo-projektowy. Oparcie działalności na najnowszych technologiach i wiedzy pracowników sprzyja (i będzie sprzyjało) rozwojowi projektowego charakteru w kierunku wspólnych międzynarodowych projektów²⁶.

W zróżnicowaniu branżowym i sektorowym w procesie internacjonalizacji niebagatelną rolę odgrywa także region. Nie jest to tylko kwestia naśladownictwa polegającego na przekonaniu „jednego przedsiębiorcy, że jeżeli drugiemu udaje się sprzedawać na rynkach zagranicznych, to i jemu się też uda”. Jest to wieloczynnikowy wątek: charakter regionu, dziedzictwo przemysłowe i kulturowe, infrastruktura, położenie geograficzne, stan rozwoju, zasoby naturalne. Zasoby naturalne (i pozostałe czynniki) warunkują formy i strategie internacjonalizacji²⁷. Poza tym nie należy pomijać czynnika inwestycji zagranicznych „przyciąganych” do danego regionu – też wywierają one bowiem wpływ na regionalne zachowania przedsiębiorców. Identyfikacja regionów i dokonanie ich charakterystyk jest istotną kwestią, która powinna być „powinnością” rządu. Kraje zagraniczne chętniej nawiązują współpracę z regionami o charakterystyce podobnej do własnej.

Reasumując, przytoczone powyżej kwestie mają raczej charakter spostrzeżeń i wymagają osobnych badań dotyczących związku wybranych czynników z ich wpływem na stosowane przez firmy zakresy działalności na rynkach zagranicznych. To interesujący, zdaniem autorki, wątek do przyszłych obserwacji.

24 GUS, *Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2016*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyki-miedzynarodowej-2016,10,5.html> (dostęp: 20.08.2017).

25 Z. Wołodkiewicza-Donimirski, *Ekspert małych i średnich przedsiębiorstw w 2012 r.*, „Analizy”, nr 1(105), Biuro Analiz Sejmowych, 6.02.2014.

26 Można przypuszczać, że taką drogę wyznaczają nie tylko współczesne rynkowe uwarunkowania, ale także wcześniej wyznaczyły ją korporacje transnarodowe, które – opierając się na wiedzy – przeniosły wzorce postępowania na mniejsze przedsiębiorstwa.

27 M.E. Sokołowicz, *Region...*, s. 51.

5.3.3. Formy internacjonalizacji polskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Zawarte w literaturze przedmiotu formy internacjonalizacji mikro- i małych firm wskazują na duże ich zróżnicowanie. Praktyka gospodarcza pokazuje jeszcze większą ich złożoność, jednakże są też pewne prawidłowości – na przykład taka, że mikro- i małe firmy stosują raczej proste formy internacjonalizacji własnej działalności, bez względu na to, czy etapowo się internacjonalizowały, czy też były globalne od momentu powstania. Jest to spowodowane wieloma czynnikami, głównie tym, że niewielkie firmy są mniej atrakcyjne dla zagranicznych potencjalnych kooperantów niż firmy duże, oraz że mniejsze firmy mają niewielkie kapitały własne. Nie wyklucza to oczywiście możliwości stosowania form złożonych, na przykład aliansów strategicznych, ale spostrzeżenie takich firm przez zagranicznych kooperantów jest trudniejsze niż zauważenie firm dużych.

Przeprowadzone badania własne pokazały, że eksport i import są najczęściej stosowanymi formami współdziałania badanych przedsiębiorstw (42; 40%), przy czym przeważa eksport pośredni i import pośredni nad bezpośrednimi (ponad 64% firm w tej grupie stosuje właśnie tę najprostszą formę). Praktycznie każda z badanych firm w jakimś zakresie stosuje pośrednią formę eksportu i importu, obok na przykład formy bezpośredniej. Drugą w kolejności najczęściej stosowaną formą internacjonalizacji jest kooperacja produkcyjna (porozumienie między partnerami) (31; 29,5%), polegająca głównie na wykonywaniu dla partnera określonych faz procesu produkcyjnego. Trzecią popularną formą współdziałania firm jest też świadczenie usług dla innych organizacji (10; 9,5%). Polegają one głównie na wykonywaniu analiz rynkowych, doradztwie, usługach projektowych. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) są stosunkowo rzadką formą w sektorze mikro- i małych firm (4; 3,8%), podobnie jak alians strategiczny (2; 1,9%) i leasing (2; 1,9%). Kontrakty menedżerskie zawarło 7 firm (6,7%), a oddziały i filie utworzyło tylko 5 (4,8%). Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mikro- i małych firm są też niewielkie pod względem wartości i najczęściej skoncentrowane w krajach wysoko rozwiniętych. Potwierdzają to także badania wykonane przez J. Witkowską i Z. Wysokińską²⁸. Rośnie natomiast liczba zawieranych aliansów strategicznych (sojuszy), co potwierdzają liczne badania przytoczone w literaturze przedmiotu²⁹. Przewaga liczby dokonywanych transakcji eksportowych i importowych nad innymi formami internacjonalizacji w sektorze małych firm jest też widoczna

28 J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiejdzynarodowienie...*, s. 86–88.

29 Na przykład B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw...*

w różnych publikacjach naukowych³⁰ i opracowaniach raportowych (np. na stronach Głównego Urzędu Statystycznego).

Wykonane badania empiryczne nie pokazały jednej, typowej drogi (typowego sposobu) internacjonalizacji, ale można dostrzec kilka prawidłowości. Mianowicie prawie połowa badanych firm (49; 46,7%) „dojrzała” do procesu internacjonalizacji, rozpoczynając go dopiero po kilku latach od momentu otworzenia działalności na rynku krajowym. Powodem tego było albo osiągnięcie określonego poziomu rozwoju na rynku krajowym i chęć dalszego rozwoju, albo poszukiwanie możliwości poza granicami kraju macierzystego. Były też sytuacje, w których nadarzająca się okazja spowodowała przystąpienie do internacjonalizacji działalności. Po pierwszym roku od rozpoczęcia działalności na rynku krajowym proces internacjonalizacji rozpoczęło 29 badanych firm (27,6%), ale niewiele mniej – 25 (23,8%) – rozpoczęło ekspansję już z chwilą otworzenia działalności. We wszystkich analizowanych przypadkach współpracę zagraniczną rozpoczęli albo właściciele firm, albo ich menedżerowie. Kontrakty menedżerskie, oddziały, filie, alians strategiczny, bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako formy internacjonalizacji podejmują firmy z ugruntowaną pozycją krajową (po kilku latach od rozpoczęcia działalności)³¹. Eksport, import nie ma raczej związku z wiekiem firmy. Natomiast młode (innovacyjne firmy), rozpoczynające działalność w kraju i za granicą zastosowały – w badanych przypadkach – kooperację produkcyjną, świadczenie usług, ale też strategiczne powiązania kooperacyjne jako formy internacjonalizacji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć odniesienie do podobnych wyników, odnotowane zostało bowiem, że wśród kluczowych form internacjonalizacji, stosowanych przez młode innovacyjne firmy, znaczącą rolę mają umowy kooperacyjne i licencyjne z zagranicznymi podmiotami oraz wchodzenie z nimi w aliansy strategiczne³².

Badania przeprowadzone przez UNCTAD pokazały, że eksport jest najpopularniejszą formą internacjonalizacji niewielkich młodych firm, ale na znaczeniu zyskują też bezpośrednie inwestycje zagraniczne³³. W większości opracowań jednak osobno zestawiane są wartości dla firm małych i średnich, a osobno dla

30 Na przykład A. Żbikowska, *Eksport jako forma internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Uwarunkowania i strategie*, PTE, Kraków 2012; M.K. Witek-Hajduk, *Internationalization of enterprises – Selected Theoretical Concepts and Research Directions*, Warszawa 2014 (opracowanie w ramach programu doktoranckiego w dziedzinie zarządzania i ekonomii w Szkole Głównej Handlowej); L.C. Leonidou, C.S. Katsikeas, *The Export Development Process...*, s. 76–81.

31 Materiały wewnętrzne badanych organizacji.

32 J. Cieślak, *Internacjonalizacja...*, s. 59.

33 <http://unctad.org/en/Pages/statistics.aspx> (dostęp: 24.08.2017).

dużych, stąd trudno znaleźć porównania zbiorcze dotyczące dwóch analizowanych w tym opracowaniu grup: mikro- i małych oraz średnich i dużych firm. Poziom obrotów europejskich podmiotów segmentu MSP, które prowadzą aktywną działalność na rynkach międzynarodowych, regulowany jest przede wszystkim przez wymianę towarową na rynku europejskim. Przeważający w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowy charakter powiązań pokazują też badania wykonane przez B. Piaseckiego i A. Rogut, M. Grzesiak, N. Daszkiewicz oraz J. Witkowską i Z. Wysokińską. Przeciętą organizacją z tego sektora ma bowiem prawie 20% udziału obrotów eksportowych w całkowitych obrotach firmy w krajach Unii Europejskiej, a około 10% udziału na rynku pozawspółnotowym³⁴. W latach 2001–2011 wartość polskiego eksportu towarowego wzrosła prawie czterokrotnie, osiągając poziom 136,7 mld EUR w odniesieniu do bazy 2001 roku³⁵. Warto zwrócić też uwagę na strukturę przedmiotową eksportu. W ostatnim piętnastoleciu wzrósł udział wyrobów wyżej przetworzonych i o wyższym stopniu zaawansowania technologicznego, także wyrobów chemicznych i rolno-spożywczych. Spadła natomiast wartość eksportu przemysłu lekkiego i wyrobów przemysłu drzewno-papierniczego³⁶. W 2012 roku zaś najwięcej małych eksporterów funkcjonowało w takich zakresach działalności, jak: przemysł, handel, usługi naprawcze (łącznie na te dwa zakresy przypada prawie 80% firm), usługi transportowe i gospodarka magazynowa, a także: działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, informacja oraz komunikacja i budownictwo³⁷. Na wszystkie wymienione tu obszary (sekcje) przypada łącznie około 96% niewielkich eksporterów. Do dziś utrzymuje się taka tendencja. Usługi administrowania nieruchomościami, rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo to pozostałe 4% firm. W krajach Unii Europejskiej rosną koszty funkcjonowania firm, z tego względu poszukiwane są tańsze rynki dla outsourcingu usług księgowych, finansowych, doradczych czy IT. Wyniki badań przytoczone w raporcie M. Starczewskiej-Kszyszczoszek pokazują też, że najmniej liczne są małe i średnie podmioty działające w takich zakresach, jak: kultura, rozrywka i rekreacja, edukacja, zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych oraz zakwaterowanie i usługi gastronomiczne³⁸.

34 Bluehill sp. z o.o., *Raport desk research internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Warszawa, grudzień 2013, s. 17 (na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu pn. „Badanie potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce” przez grupę ekspertów firmy Quality Watch Sp. z o.o.).

35 Tamże, s. 45.

36 Tamże, s. 46.

37 Zob. M. Starczewska-Kszyszczoszek, *Szanse i zagrożenia dla rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, raport PKPP Lewiatan, Warszawa, grudzień 2012.

38 Tamże.

Dla polskich mikro- i małe firm popularną formą internacjonalizacji jest też import. Do około 2013 roku jego wartościowy poziom przekraczał poziom stosowanego eksportu. W roku 2013 po raz pierwszy nastąpiło zrównanie wartości poziomu eksportu i importu³⁹. To ważne dane, idzie za nimi bowiem także informacja dotycząca potencjalnego rozwoju (lub zanikania) poszczególnych sektorów i branż.

Reasumując, branża i sektor mają duże znaczenie w stosowanej formie internacjonalizacji (można rzec, że to branża i sektor determinują formę internacjonalizacji). Częściej eksport i import stosują sektory handlowe i produkcyjne w branży tekstylnej, artykułów rolnych, spożywczych itp. Sektor usług stosuje zróżnicowane formy: od kooperacji po alianse strategiczne (najczęściej branże: budowlana, informatyczna, metalowa).

Poza branżą i sektorem, które mają wyraźny, silny wpływ na formę internacjonalizacji, oddziałują na nią też inne czynniki: okazje, przedsiębiorczość właścicieli i kierownictwa, trendy rynkowe, sytuacja społeczno-gospodarcza kraju macierzystego i docelowego kraju goszczącego. Mikro- i średnie młode firmy reprezentujące branże oparte na nowoczesnych technologiach oraz projektowym zakresie działania od początku szukają możliwości ekspansji zagranicznej. Przedsiębiorstwa istniejące na rynku długo zwykle najpierw umacniają swoją pozycję w kraju, a potem zastanawiają się – w obliczu różnych zagrożeń krajowych i szans międzynarodowych – nad wyjściem z działalnością poza granice kraju macierzystego. Wiąże się to często ze zjawiskiem sukcesji, gdzie działalność przejmuje młody, energiczny i przedsiębiorczy członek rodziny, który rozpoczyna poszukiwanie szans na rynkach międzynarodowych. Wreszcie są też podmioty gospodarcze, którym dany poziom kooperacji międzynarodowej wystarcza i na tym zamierzają poprzestać, chyba że pojawiają się sprzyjające okoliczności dalszej ekspansji zagranicznej – wówczas wejście na rynek zagraniczny może rozpocząć się od kooperacji, współdziałania, eksportu czy importu albo od razu od bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Te z mikro- i małych firm, dla których dany poziom obrotu towarowego jest zadowalający, to najczęściej takie, których właściciele osiągnęli pewien pułap dochodów, są w wieku 50+, nie posiadają następców chętnych do dalszego prowadzenia i rozwijania działalności gospodarczej.

5.3.4. Formy internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania empiryczne pokazały, że sektor średnich i dużych przedsiębiorstw w większym stopniu stosuje złożone formy internacjonalizacji działalności niż sektor mikro- i małych firm. Nie wyklucza to oczywiście

39 Dane GUS.

stosowania form prostych, jednakże nawet i w tym przypadku częściej stosują one bezpośrednio formy obrotu towarowego niż pośrednie. Siła przebicia dużych przedsiębiorstw, ich ugruntowana marka, posiadanie własnych stron internetowych – w co najmniej dwóch językach – lub znane na rynku międzynarodowym produkty/usługi sprzyjają dalszej ekspansji zagranicznej. Podobnie podmioty wchodzące w skład grup kapitałowych czy koncernów także mają większe możliwości internacjonalizacji, korzystają bowiem często z możliwości i powiązań dotyczących całej grupy kapitałowej.

Badane podmioty gospodarcze cechują się przewagą usługowo-produkcyjnego i produkcyjno-usługowego zakresu działalności nad handlowym i usługowo-projektowym. Reprezentowane branże to: budowlana, informatyczna/IT, odzieżowa, metalowa/mechaniczna, spożywcza, rolno/mięsna, zarządzanie i ochrona zdrowia. Przeważającą formą organizacyjno-prawną jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna. Scharakteryzowane tutaj organizacje są na rynku od co najmniej kilkunastu lat, a niektóre nawet od kilkudziesięciu. Przez długie lata budowały swoją pozycję rynkową i tożsamość. Tylko dwie (13,3%) z analizowanych organizacji były międzynarodowe od samego początku. Są to firmy informatyczne lub dostarczające najnowszych rozwiązań technologicznych (opartych na najnowszych technologiach). Pozostałe analizowane organizacje proces internacjonalizacji zapoczątkowały od kilku do kilkunastu lat po rozpoczęciu działalności. Niektóre z nich także wykorzystują najnowszą wiedzę i innowacyjne rozwiązania, a jednak nie rozpoczęły procesu ekspansji od samego początku. Dla większości analizowanych firm charakterystyczna jest zadaniowo-projektowa i sieciowa struktura organizacyjna, w której dostosowania polegają przeważnie na utworzeniu nowych komórek ds. współpracy z zagranicą. Przedsiębiorstwa stosują zróżnicowane formy internacjonalizacji. W ramach jednej jednostki możliwych jest wiele form, spośród których najczęściej wymieniane są co najmniej trzy: obrót towarowy (eksport i import bezpośredni), świadczenie usług i kooperacja. Cztery przypadki (26,7%) zawarły alians strategiczny z partnerem z zagranicy. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne dotyczą dwóch (13,3%) przypadków, a oddziały zagraniczne mają trzy organizacje (20%). Alians strategiczny zawarły jednostki z branży budowlanej oraz dostarczające najnowszych rozwiązań technologicznych i usług księgowych dla biznesu. Tam, gdzie działalność oparta jest na długotrwałej współpracy, dominują poziome związki kooperacyjne. W przypadku produkcyjnego i handlowego zakresu działalności organizacje stosują obrót towarowy. Wszędzie, gdzie wraz ze sprzedanym produktem powstaje konieczność wykonania dodatkowych usług lub gdzie wiedza jest czynnikiem strategicznym, organizacje stosują świadczenie usług jako formę kooperacji. Istniejąca logika postępowania organizacji i mnogość stosowanych form

internacjonalizacji stwarza problemy dla identyfikacji grupy czynników, które są właściwe dla danego zakresu działalności lub dla danej branży.

Przypominając podejście E. Dülfera⁴⁰, nawiązującego do dwóch możliwych sposobów internacjonalizacji – takiego, w którym przedsiębiorstwo może angażować się stopniowo w kooperację (bez konieczności obecności na rynkach zagranicznych w sposób zorganizowany i ciągły) oraz takiego, w którym zachodzi potrzeba ciągłej obecności firmy na rynku kraju goszczącego (oddział, zakład produkcyjny, filia), można zauważyć, że firmy średnie i duże częściej wybierały ten drugi sposób, a mikro- i średnie częściej sposób pierwszy. Forma internacjonalizacji jest zależna między innymi od posiadanych zasobów, kluczowych kompetencji, tzw. siły przebicia. Średnie i duże przedsiębiorstwa posiadają większe (niż mikro- i małe) zasoby finansowe, dzięki czemu mogą wchodzić w złożone formy współdziałania i kooperacji. Łatwiej im też uzyskać brakujące fundusze z uwagi na posiadaną zdolność kredytową. Stać je na tworzenie własnych stanowisk i komórek do obsługi zagranicznych rynków albo na skorzystanie z zewnętrznych analiz i ekspertyz w celu rozpoznania warunków funkcjonowania na danym rynku zagranicznym. Często mają własnych prawników, co jest kluczowe przy zawieraniu międzynarodowych umów albo rozpatrywaniu reklamacji i sporów. Z uwagi na sieciowo-projektowe struktury mają więcej powiązań, co może być powodem przyspieszenia procesu internacjonalizacji.

Średnie i duże przedsiębiorstwa częściej niż mikro- i małe decydują się na bezpośrednią inwestycję zagraniczną (BIZ)⁴¹. Czynniki i motywy, które skłaniają firmy do podejmowania BIZ, są szeroko w literaturze zanalizowane. Interesujące jest podejście S. Hymera, rozszerzone następnie przez F. Knicerbockera, według którego inwestor zagraniczny będzie dążył do uzyskania rekompensaty tylko wtedy, gdy posiada on pewne przewagi nad firmami lokalnymi⁴². W analizowanych przypadkach związanych ze średnimi i dużymi firmami należy przyznać rację temu podejściu, badane firmy miały bowiem przewagi związane nie tylko

40 E. Dülfer, *Internationales Management...*, s. 32.

41 Według wzorcowej definicji opracowanej przez OECD BIZ są inwestycjami mającymi na celu uzyskanie przez inwestora trwałego wpływu na przedsiębiorstwo zagraniczne, co powoduje powstanie trwałego związku między podmiotem dokonującym inwestycji a danym przedsiębiorstwem. Ponadto „przedsiębiorstwem bezpośredniego inwestowania jest taki podmiot, w którym bezpośredni zagraniczny inwestor ma co najmniej 10% akcji zwykłych (tzn. udziału w kapitale) lub uprawnienia do 10% praw głosu na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy albo w inny sposób posiada efektywny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem” – OECD, *Benchmark definition of foreign direct investment*, 3rd edition, Clearance Center, Paris 1999, s. 7.

42 W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2014, s. 32.

z wielkością swoich struktur organizacyjnych, ale także z posiadanymi kluczowymi kompetencjami związanymi z unikalnością oferowanych wytworów. Aspekt unikalności dotyczy też sytuacji innowacyjnych firm, które swoją przewagę nad innymi organizacjami na rynku zawdzięczają posiadanej unikalnej wiedzy technicznej i wysokiej technologii produkcji⁴³. Ponadto firmy te podjęły inwestycje zagraniczne tam, gdzie koszty zawieranych transakcji były niższe niż w kraju macierzystym albo efekty transakcji wyższe niż w kraju macierzystym, co jest zgodne z koncepcją transakcji wewnętrznych, której autorami są M. Casson, P. Buckley, A. Rugman, S.P. Magee⁴⁴. Wszystkie przytoczone tu spostrzeżenia dotyczące BIZ są zgodne z *Paradygmatem OLI*, opracowanym przez J. Dunninga, stanowiącym wyrażenie wniosków autorki oraz konsolidację znanych w tej sferze koncepcji. Organizacja dokonuje zatem ekspansji zagranicznej w formie BIZ, jeżeli prowadzenie działalności gospodarczej poza granicami kraju macierzystego jest bardziej zyskowne niż na nim. Aby jednak tak się stało, firma musi posiadać unikalne atuty, dające jej przewagę nad konkurentami⁴⁵. W dwóch przytoczonych wyżej studiach przypadków taka sytuacja ma miejsce.

Również częściej – niż w przypadku mikro- i małych firm – spotykaną formą internacjonalizacji jest alians strategiczny, który to może być realizowany w praktyce w różnych formach: konsultingu technicznego, poddostaw, wspólnych przedsięwzięć, kontraktów menedżerskich itp. W analizowanych przypadkach alians dotyczy wspólnych projektów i przedsięwzięć. Celem zawieranych sojuszy jest udostępnianie własnych rynków, korzystanie na kluczowych kompetencjach w zakresie wiedzy i myśli technologicznej, połączenie kapitałów i zmniejszenie ryzyka. Jest to zgodne z charakterystykami przyjętymi przez J. Hagedoorna i J. Schakenraada⁴⁶. W związku ze wzrostem wykorzystania najnowszych technologii obserwuje się intensyfikację zawieranych aliansów strategicznych, które opierają się na transferze wiedzy technologicznej i technologii oraz na pracach badawczo-rozwojowych. Od lat osiemdziesiątych XX wiele powstało wiele różnych opracowań, dowodzących, że alians strategiczny to nie tylko forma działania, ale też strategia podnoszenia konkurencyjności i koncepcja zarządzania przez outsourcing dodatkową działalnością biznesową.

Reasumując, podobnie jak w przypadku mikro- i małych firm, tak i w przypadku średnich i dużych dla stosowanej formy internacjonalizacji znaczenie ma branża i sektor, które podmiot reprezentuje. Średnie i duże firmy, mające zaawansowane

43 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 109.

44 A. Buckley, *Inwestycje zagraniczne...*, s. 79.

45 Zob. K. Przybylska, *Determinanty...*, s. 87.

46 J. Hagedoorn, J. Schakenraad, *Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies*, „Research Policy” 1992, vol. 24, s. 164.

technologie i unikalne kompetencje, częściej stosują złożone formy internacjonalizacji (alianse strategiczny, BIZ, oddziały, filie). Przedsiębiorstwa, które produkują produkty/usługi „powszechne”, „elementarne”, najczęściej jako formę internacjonalizacji wybierają obrót towarowy. Na wybór formy wpływają też takie czynniki, jak: okazje, przedsiębiorczość właścicieli i kierownictwa, sytuacja społeczno-gospodarcza kraju macierzystego i docelowego kraju goszczącego. Tempo internacjonalizacji działalności zależy też od celu, który firmy przyjęły. Jeżeli nie nadarzą się stosowne okazje, to często przez długie lata budują one i umacniają swoją pozycję na rynku krajowym. O internacjonalizacji zaczynają myśleć dopiero, kiedy stają się krajowymi liderami. Tempo internacjonalizacji wyznacza także rodzaj działalności i stosowane przez organizacje technologie. Firmy posiadające najnowsze rozwiązania technologiczne oraz innowacyjne produkty i usługi częściej internacjonalizują się od początku swojej działalności. W takim przypadku są też w stanie tworzyć trwałe powiązania kooperacyjne i alianse strategiczne lub konsorcja itp. Organizacje średnie i duże mogą stosować kilka form internacjonalizacji swojej działalności równolegle, co jest rzadko spotykane w przypadku firm mikro- i małych.

5.3.5. Strategie internacjonalizacji polskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Istnieje wiele pogłębionych studiów literaturowych dotyczących strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wykonane własne badania empiryczne pokazały, że w sektorze mikro- i małych firm dominują trzy strategie internacjonalizacji:

- konkurowanie kosztami (89; 84,8%);
- konkurowanie ceną (74; 70,5%);
- specjalizacja (11; 10,5%).

Na dalszych miejscach są konkurowanie jakością, dywersyfikacją, wiedzą, zasobami i technologią. Z takiej sytuacji może wynikać chęć lokowania przez badane organizacje własnych produktów/usług w krajach o wyższym poziomie technologicznym (taka odpowiedź przeważała). Niewielkie polskie firmy chcą bowiem skorzystać na większej marży na jednej sztuce produktu, co jest rezultatem niższych kosztów wytwarzania w kraju i wyższej ceny produktu/usługi na wybranych rynkach zachodnich. Inne rozwiązania stosują firmy, które – mając lepszą niż niektóre wschodnie kraje technologię lub innowacyjny produkt – chcą lokować swoje produkty/usługi w krajach o niższym od własnego poziomie technologicznym (takie rozwiązania są rzadsze niż lokowanie własnych produktów w krajach o bardziej zaawansowanych technologiach). Mają one nadzieję na budowanie własnej marki jako firmy innowacyjnej. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza firm młodych (albo

„odnowionych” w drodze sukcesji) oraz tych, które są reprezentantami branż o wysokim poziomie zaawansowania techniczno-technologicznego. Mają one największą szansę dostosowania się do współczesnego biznesu międzynarodowego, charakteryzującego się wysoką turbulencją i nietrwałością bytu i powiązań. Najczęściej też internacjonalizują swoją działalność z chwilą jej zarejestrowania w kraju macierzystym.

Mimo że mikro- i małe firmy stosują mniej zdywersyfikowane i prostsze strategie niż firmy średnie i duże, to jednak nie wielkość firmy jest determinantą wyboru strategii, ale rodzaj i jakość dostępnych zasobów. Do takich samych wniosków doszli w swoich badaniach J.A. Wolff i T.L. Pet⁴⁷. Jednakże to właśnie większe firmy dysponują większą ilością, wartością i różnorodnością posiadanych zasobów i możliwości ich pozyskiwania, więc pośrednio wielkość firmy jest pozytywnie skorelowana z możliwościami strategicznymi przedsiębiorstw, co już 22 lata temu podkreślał A.H. Moini⁴⁸.

Na różnorodność strategicznych zachowań wybieranych przez niewielkie firmy wskazał N. Namiki, podkreślając, że dysponują one różnymi zdolnościami i zasobami, stąd ich internacjonalizacja może przebiegać w sposób zróżnicowany⁴⁹. Dowodzi to ekwifinalności mikro- i małych przedsiębiorstw, które osiągają zysk z działalności międzynarodowej przez stosowanie różnych strategii internacjonalizacji. Potwierdza to także jeden z raportów OECD, z którego wynika, że niewielkie firmy wybierają indywidualne strategie i drogi internacjonalizacji, zależne od ogromnej różnorodności czynników, które na nie wpływają⁵⁰. Jednakże, mimo dużej różnorodności stosowanych rozwiązań strategicznych dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw, najczęściej stosują one konkurowanie ceną, kosztami i jakością, ale strategie te stają się coraz bardziej złożone i połączone, co oznacza, że jedna organizacja może stosować równocześnie wiele strategii niealternatywnych. Nie ulega jednak wątpliwości, że na wybory strategiczne największy wpływ mają:

- zasoby firmy (ludzkie, rzeczowe, finansowe, technologiczne);
- przyjęte cele;
- produkt/usługa;
- charyzma właścicieli;
- stosowana forma internacjonalizacji.

W tym miejscu zasadne wydaje się poruszenie problematyki strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa działającego na rynkach zagranicznych, którym

47 J.A. Wolff, T.L. Pet, *Internationalization of Small Firms...*, s. 34–77.

48 A.H. Moini, *An Inquiry into Successful Exporting Investigation Using a Three Stage Model*, „Journal of Small Business Management” 1995, vol. 33(3), s. 17.

49 N. Namiki, *Export Strategy for Small Business*, „Journal of Small Business Management”, 26 April 1988, s. 11.

50 OECD, *Globalisation...*

poświęcono w literaturze przedmiotu bardzo dużo miejsca (obok strategii w sferze produkcji, w sferze badań i rozwoju, strategii zaopatrzenia, finansowych i w zakresie zarządzania kadrami). Dostosowania w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa to jedno z najważniejszych zadań kierownictwa organizacji i jej właścicieli. W tej pracy uwaga została jednak skoncentrowana na wyborach strategicznych dotyczących sposobu konkutowania na zagranicznych rynkach – głównie przez strategie cenowe, kosztowe, a także specjalizację lub dywersyfikację produktowo-usługową. Rodzaj strategii jest też uzależniony od cyklu życia organizacji oraz cyklu życia produktu/usługi. Wszystkie działania strategiczne muszą być poprzedzone analizą SWOT. Za każdym razem podkreśla się jednak rolę czynników indywidualnych (osobowych), uosobionych we właścicielu (właścicielach) firmy i w jej kierownictwie, ponieważ wpływają one silnie na wybór strategii internacjonalizacji i na jej zakres⁵¹. Sukces organizacji jest bowiem niemal całkowicie zależny od ludzi zarządzających firmą i w niej pracujących. Jest to szczególnie widoczne w firmach niewielkich. Najszerzej na temat wyborów strategicznych w literaturze polskiej pisali: W. Nasierowski (University of Brunswick) i M.K. Nowakowski (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) oraz J. Rymarczyk (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Reasumując, opracowanie międzynarodowej strategii działania jest procesem trudnym. Przede wszystkim firmy nie znają tak dobrze rynku zagranicznego jak krajowego. Dodatkowo w większości przypadków nie ma specjalnie wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej komórek do celów analizy rynków zagranicznych, a brak kapitału własnego na zlecenie badań zewnętrznych jest kolejną przeszkodą w procesie budowy indywidualnej strategii działania. Ponadto zaangażowanie znacznej części własnego kapitału w działania niepewne powoduje strach właścicieli niewielkich firm, związany z utratą płynności finansowej albo brakiem możliwości zwrotu z inwestycji. Także koordynacja operacji w różnych strefach czasowych, różnym środowisku prawnym i kulturowym może stanowić poważne wyzwanie dla właścicieli i menedżerów mikro- i małych przedsiębiorstw. Jeżeli jednak firmy zdecydują się na ekspansję zagraniczną, to zwykle zyskują źródła przewagi konkurencyjnej. R.W. Griffin podzielił je na trzy kategorie: globalną efektywność, elastyczność rynkową i uczenie się w skali świata⁵². Opracowanie strategii międzynarodowej wymaga więc dokonania oceny całościowej kondycji organizacji oraz jej otoczenia krajowego i wybranego otoczenia kraju goszczącego. To często czasochłonny i kosztochłonny proces, który

51 A.Ch. Sundnas, A. Kjellman, *Human resources in international SMEs*, [w:] *Proceedings of 7th Vaasa Conference on International Business*, August 24–26, University of Vaasa, Finland 2003, s. 14–15.

52 R.W. Griffin, *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2005, s. 83.

wymaga należytej staranności działań, od niego zależy bowiem sukces firmy. Proces formułowania strategii organizacji dla mikro- i małych firm ukazano na rysunku 23.



Rysunek 23. Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez polskie mikro- i małe przedsiębiorstwa

Uwaga: Opcja 2 występuje rzadko.

Źródło: opracowanie własne.

Nawiązując do koncepcji procesu formułowania strategii internacjonalizacji przez mikro- i małe przedsiębiorstwa, wydaje się, że podpatrywanie rozwiązań strategicznych zastosowanych przez inne – podobne firmy (podobieństwo w zakresie wielkości, branży, produktu/usługi, posiadanego kapitału itp.) jest działaniem najtańszym, jednak bez uwzględnienia własnych charakterystyk (wynikających z indywidualnych uwarunkowań) może okazać się obciążone dużym błędem. Natomiast zlecenie wykonania wszystkich analiz strategicznych firmie zewnętrznej jest często zbyt kosztowne dla mikro- i małych firm, chociaż analizy takie są zwykle dokładne. Wariantem optymalnym wydaje się ten, w którym firma zarówno rynek krajowy, jak i własne atuty oraz słabości analizuje w ramach wewnętrznych możliwości, natomiast analizę otoczenia kraju goszczącego zleca firmie zewnętrznej. Podobne w swoim rezultacie jest też działanie oparte na informacjach o danym rynku goszczącym, uzyskanych od bliskiej właścicielowi lub menedżerowi osoby tam przebywającej. Firma w tym przypadku nie ponosi kosztów analiz, natomiast w ramach własnych możliwości analizuje swoje atuty i słabości oraz rynek krajowy.

Analizowane mikro- i małe przedsiębiorstwa proces formułowania strategii często opierają na informacjach uzyskiwanych od „bliskich osób” przebywających w danym kraju (opcja 4 na rysunku 23) albo na benchmarkingu (opcja 1). Można spotkać też procesy budowania strategii oparte na własnych możliwościach (opcja 3), natomiast model oparty na analizach wykonywanych przez zewnętrzne firmy (opcja 2) jest w tym przypadku rzadko spotykany (model ten zaznaczono na rysunku jaśniejszym kolorem, dla odróżnienia od pozostałych). Takie postępowanie jest usprawiedliwione nie tylko brakiem kapitału, ale też stosowaniem przez te firmy (najczęściej) prostych form internacjonalizacji działalności. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne czy aliance strategiczne wymagają bardziej złożonych analiz.

5.3.6. Strategie internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw

Badania przeprowadzone na próbie 15 dużych i średnich podmiotów gospodarczych pokazują większe zróżnicowanie stosowanych strategii internacjonalizacji niż w przypadku mikro- i małych firm (tabela 42).

Tabela 42. Strategie internacjonalizacji średnich i dużych organizacji – zestawienie wyników

Strategia	Branża	Liczba organizacji (N = 15)
Konkurowanie ceną	Spożywcza Spożywczo-cukiernicza Budowlana Odzieżowa Ochrona zdrowia IT Metalowa	14
Konkurowanie kosztami	Spożywcza	5
Konkurowanie jakością	Rolno-spożywcza Spożywczo-cukiernicza Budowlana Odzieżowa Ochrona zdrowia Metalowa IT	12
Konkurowanie kluczowymi kompetencjami (np. wiedzą)	Rolno-spożywcza Budowlana Ochrona zdrowia Metalowa IT	9

Strategia	Branża	Liczba organizacji (N = 15)
Dywersyfikacja	Spożywcza Budowlana Ochrona zdrowia IT	5
Specjalizacja	Spożywczo-cukiernicza Odzieżowa	6
Technologia (także tradycyjna)	Spożywczo-cukiernicza Budowlana IT	5

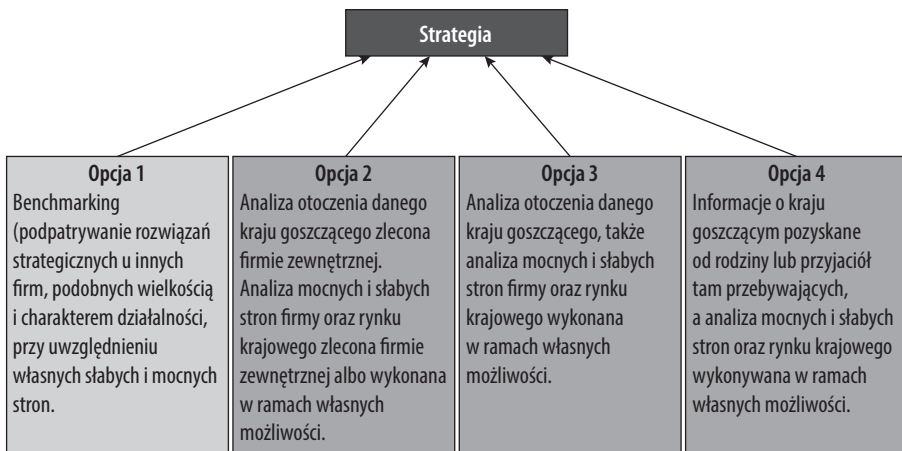
Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zawarte w tabeli 42, można zauważyć, że najczęściej stosowane strategie przez średnie i duże firmy to: konkutowanie ceną (14), konkutowanie jakością (12), konkutowanie kluczowymi kompetencjami (9), przy czym niemal wszystkie firmy konkurują ceną, natomiast kluczowymi kompetencjami konkurują firmy, których podstawowymi zasobami są wiedza i technologia. Ponadto firmy w około 40% konkurują też specjalizacją, kosztami, dywersyfikacją i technologią.

Analiza wyników badań zawartych w rozdziale dotyczącym średnich i dużych podmiotów gospodarczych pokazuje też, że firmy chcą swoje produkty/usługi lokować zarówno w krajach o wyższym, jak i o niższym poziomie technologicznym. Jest to ściśle związane z potencjalnymi geograficznymi kierunkami strategicznymi internacjonalizacji. W przypadku gdy firmy mają kluczowe kompetencje, wiedzę, zaawansowane technologie, chcą rozpocząć (lub rozszerzyć) ekspansję do krajów zachodnich i do krajów wschodnich, natomiast gdy nie mają wpływu na tego typu czynniki, za to istnieje atrakcyjny produkt/usługa i dobra jakość – tam pożądanym kierunkiem internacjonalizacji są kraje wschodnie.

Uwzględniając przesłanki ekonomiczne badanych organizacji, a także wyniki analizy SWOT, można zauważyć, że firmy posiadające kluczowe kompetencje, konkurujące wiedzą i technologią jako najczęstszą formę kooperacji stosują alianse strategiczne, kooperację produkcyjną, BIZ, oddziały/filie. Kładą też nacisk na rozwój zasobów ludzkich przez szkolenia zewnętrzne i wyjazdy do docelowych krajów goszczących. Alianse strategiczne o charakterze poziomych związków są szczególnie widoczne przy kooperacji produkcyjnej. Są one charakterystyczne w przypadku, gdy partnerzy mają zdywersyfikowane zasoby. Kooperacje produkcyjne mogą być stosowane przez eksport lub import, gdzie partnerów łączy cel handlowy. W sytuacji gdy partner lub pośrednik jest partnerem aliansowym, wówczas kształtują się bardziej zaawansowane

relacje partnerskie⁵³, natomiast, gdy firmy wspólnie wypracowują technologie, może to być alians w dziedzinie B+R. Praktyka gospodarcza pokazuje więcej możliwych rodzajów aliansów organizacji, niż to sklasyfikowano w literaturze przedmiotu. Przytoczone w raportach i analizach odwołania do strategii internacjonalizacji dotyczą przede wszystkim form internacjonalizacji, stąd też trudno znaleźć adekwatne do wyników badań własnych porównania. W części teoretycznej pracy dokonano jednoznacznego rozróżnienia strategii od form internacjonalizacji. Jednakże tam, gdzie strategii internacjonalizacji traktuje się w taki sposób, jak ten zaprezentowany przez autorkę w innych opracowaniach, nie ma rozróżnień na firmy mniejsze i większe. We wszystkich pracach podkreśla się natomiast, że na wybory strategiczne największy wpływ mają: zasoby firmy (ludzkie, rzeczowe, finansowe, technologiczne), przyjęte cele, produkt/usługa, charyzma właścicieli, stosowana forma internacjonalizacji, z czym autorka całkowicie się zgadza.



Rysunek 24. Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez średnie i duże organizacje

Opcja nr 1 występuje rzadko.

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, jeżeli weźmie się pod uwagę fakt, iż średnie i duże przedsiębiorstwa stosują częściej (niż mikro- i małe firmy) złożone formy internacjonalizacji, to zobowiązane są do bardziej kompleksowych i bardziej szczegółowych analiz (zwłaszcza dotyczących rynków krajów goszczących). Proces formułowania strategii jest tu zależny nie tylko od formy, ale i od posiadanych zasobów oraz wielu

53 Przykładem kooperacji w tańczeniu dostaw jest na przykład alians logistyczny.

czynników leżących w otoczeniu i wewnątrz firmy (np. tzw. ekoczynników czy ekowymogów). Jeśli dokładność wykonanych analiz dotyczących często wielu rynków i wielu form internacjonalizacji ma gwarantować w większym stopniu powodzenie niż analizy wykonane pobieżnie, to warto zastanowić się nad zleceniem części analiz firmie zewnętrznej. Opierając się na modelu przedstawionym na rysunku 24, najbardziej korzystną opcją wydaje się zatem ta, w której wszystkich analiz dokona firma zewnętrzna.

Zlecenie kompleksowych analiz firmie zewnętrznej jest najlepszą opcją w sytuacji, gdy firma z różnych powodów nie może się tym zająć, ale ma na to fundusze. Może też zlecić wykonanie analiz rynków krajów goszczących, a analizy wewnętrzne i rynku krajowego wykonać w ramach własnych możliwości (opcja 2). Możliwe i wykonalne jest też przeprowadzenie wszystkich analiz w ramach własnych możliwości, firmy te w przeważającej większości posiadają bowiem własne komórki przystosowane do tego typu analiz (opcja 3). Ostatnia opcja (opcja 4), czyli osobiste kontakty i znajomość z osobami przebywającymi na danym rynku (np. z członkiem rodziny, kolegą), na który firma zamierza dokonać ekspansji, jest działaniem możliwym i mało kosztowym, a jednocześnie dającym dużą wiarygodność pozyskanych informacji. Benchmarking natomiast w tej sytuacji może nie przynieść gotowych wzorców, ponieważ stopień złożoności firm średnich i dużych, a także złożoność form internacjonalizacji i często liczba możliwości ich stosowania w ramach jednej organizacji oraz obecność na wielu rynkach jednocześnie uniemożliwia praktycznie takie postępowanie w procesie wyboru opcji strategicznego działania na rynkach zagranicznych (opcja 1).

Analizowane przedsiębiorstwa w procesie formułowania strategii korzystają najczęściej z trzech możliwości: analizy strategicznej w ramach własnych możliwości (opcja 3), informacji pozyskanych od „bliskich osób” (opcja 4) oraz zlecenia analizy danego rynku goszczącego firmie zewnętrznej przy pozostałych analizach w ramach własnych możliwości (opcja 2). Opcja strategiczna nr 1 występuje rzadziej (na rysunku 24 zaznaczono ją jaśniejszym kolorem w celu odróżnienia od pozostałych). Powodem takiego stanu jest odmienność firm i warunków w poszczególnych krajach, a także możliwość zorganizowania działań w ramach własnych kapitałów i struktur organizacyjnych.

5.3.7. Motywy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania empiryczne nie wykazały znaczącego zróżnicowania motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na ich wielkość. Zarówno mikro- i małe firmy, jak i średnie i duże najczęściej kierują się takimi motywami, jak te zawarte w tabeli 43.

Tabela 43. Zestawienie wybranych motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Motywy	Mikro- i małe organizacje (N = 105)	Średnie i duże organizacje (N = 15)
Powiększenie przychodów	87,6%	100%
Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu	77,1%	69%
Chęć rozwoju	39,0%	100%
Znajomości za granicą, ułatwiające kontakty	11,4%	82%
Prestiż	1,0%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie zawarto w wartościach procentowych dla lepszego zobrazowania wagi poszczególnych motywów dla obu typów analizowanych sektorów (mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw). Z analizy danych zawartych w tabeli 43 widać, że powiększenie przychodów (87,6% mikro- i małe firmy, 100% średnie i duże), zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu (77,1% mikro- i małe firmy, 69% średnie i duże), chęć rozwoju (39% mikro- i małe firmy, 100% średnie i duże), znajomości za granicą, ułatwiające kontakty (11,4% mikro- i małe firmy, 82% średnie i duże firmy) są najważniejszymi motywami internacjonalizacji dla wszystkich badanych podmiotów, ale są też różnice w ich sile w odniesieniu do tych dwóch sektorów. Pozostałe motywy wykazują większe zróżnicowanie. Jest to zależne od indywidualnych preferencji każdego z przedsiębiorstw. Istotną różnicą w sile oddziaływania wykazuje się kategoria prestiżu, która jest ważnym motywem dla 100% firm średnich i dużych, a zaledwie dla 1% mikro- i małych firm. Zróżnicowanie motywów internacjonalizacji, którymi kierują się przedsiębiorstwa, jest jednak wyraźne ze względu na formę eksportu i importu. Często innymi motywami kierują się firmy eksportujące, a innymi importujące, co już wcześniej podkreślono. Firmy eksportujące poszukują możliwości sprzedaży produktów na danym rynku; interesuje je chłonność rynku, możliwości zarobkowe, przepisy tam panujące. Firmy importujące szukają natomiast tańszych surowców i zasobów lub po prostu nie znajdują odpowiednich surowców w Polsce. Ponadto firmy planujące ekspansję na rynki zagraniczne doświadczają często stagnacji na rynku macierzystym, zmniejszenia się popytu czy też agresywnej polityki rynkowej. Internacjonalizacja może też być efektem planów strategicznych organizacji, co podkreśla J. Bednarz⁵⁴. Przeniesienie całości lub części cyklu produkcyjnego (albo całej działalności za granicę) jest często podyktowane mniejszymi kosztami – na przykład pracy, surowców, gruntów, energii elektrycznej i transportu lub innych elementów będących

54 J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 24.

podstawą działania firmy. Rzadziej występującym motywem jest zmniejszenie wydatków na dostosowanie produkcji do aktualnych wymagań w kraju, związanych na przykład z ochroną środowiska naturalnego. Częściej natomiast motywem internacjonalizacji przedsiębiorstw są aspekty finansowe i fiskalne (zobowiązania podatkowe, inne daniny publiczne, niższe opłaty związane z obowiązkowym ubezpieczeniem). Niektóre przedsiębiorstwa jako motyw kierunku ekspansji wskazały też ryzyko polityczne występujące w danym kraju (łącznie 11 firm).

Informacje na temat motywów internacjonalizacji są w literaturze przedmiotu, zdaniem autorki, niepełne. Dotyczą one raczej konkretnych sektorów i branż albo form internacjonalizacji niż motywów internacjonalizacji w ogóle⁵⁵. Powód jest dość oczywisty: każda firma kieruje się indywidualnymi motywami, które wynikają z następujących uwarunkowań o charakterze uniwersalnym:

- celu działania;
- posiadanych atutów i słabości;
- sytuacji w konkurencyjnym otoczeniu krajowym (szanse i zagrożenia);
- sytuacji panującej w docelowym kraju ekspansji (prawnej, politycznej, ekonomicznej, kulturowej itd.);
- „posiadanych ułatwień” (znajomości, wsparcie rodziny);
- osobistych preferencji.

Na rysunku 25 przedstawiono koncepcję modelu uwarunkowań mających wpływ na motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw.



Rysunek 25. Koncepcja modelu uwarunkowań wpływających na indywidualne pobudki firmy do ekspansji zagranicznej

Źródło: opracowanie własne.

55 Na przykład I. Posadzińska, *Determinanty procesu internacjonalizacji...*; W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*; K. Przybylska, *Born Global...*

Powyższa koncepcja modelu uwarunkowań wpływających na zróżnicowane motywy internacjonalizacji (pobudki internacjonalizacji) kompleksowo uwzględnia każdą możliwą sytuację analizowanych przedsiębiorstw. Wszystkie potencjalne czynniki – czy to pochodzące z wnętrza firmy, z rynku kraju macierzystego, czy z rynku kraju goszczącego, mogą stać się potencjalnym indywidualnym motywem dla internacjonalizacji działalności danej organizacji, bez względu na jej wielkość.

Reasumując, zwiększenie zysku netto, chęć rozwoju i prestiż wydają się być motywami o charakterze uniwersalnym, bez względu na formę internacjonalizacji i wielkość firmy. Prestiż ma jednak wyraźnie mniejsze znaczenie dla mikro- i małych firm. Wszystkie możliwe do zidentyfikowania motywy internacjonalizacji da się też „umieścić” w klasyfikacji zaproponowanej przez J. Rymarczyka, mogą one mieć bowiem charakter rynkowy, kosztowy, zaopatrzeniowy i polityczny⁵⁶. Klasyfikację tę należy dodatkowo uzupełnić o propozycję J. Bednarza, który wyróżnił motywy strategiczne i polityczno-prawne⁵⁷. Propozycje te nie uwzględniają jednak podziału motywów w związku z ich rangą dla poszczególnych sektorów, a wykonane badania pokazały, że wielkość firm i branża oraz zakres działalności mają znaczenie dla wpływu danego czynnika na jego indywidualny odbiór.

5.3.8. Bariery internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały istnienie zróżnicowanych barier w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Potwierdziło się też przypuszczenie autorki, że inne bariery stoją przed firmami eksportującymi, inne przed importującymi, inne przed mającymi oddziały i filie poza granicami kraju, inne przed międzynarodowymi aliansami strategicznymi, inne przed mikro- i małymi firmami, a inne przed średnimi i dużymi itd. Wśród wielu barier można też wyłonić te, które mają charakter uniwersalny (tabela 44).

Tabela 44. Zestawienie wybranych barier o uniwersalnym znaczeniu dla internacjonalizacji przedsiębiorstw

Bariera	Mikro- i małe organizacje (N = 105)	Średnie i duże organizacje (N = 15)
Brak informacji o rynkach zagranicznych	95%	20%
Nieznajomość przepisów prawa danego kraju, niesprzyjające przepisy	94%	40%
Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem	85%	20%
Brak wsparcia państwa	96%	100%

56 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 57–73.

57 J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw...*, s. 24.

Bariera	Mikro- i małe organizacje (N = 105)	Średnie i duże organizacje (N = 15)
Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia	85%	75%
Brak kapitału	64%	20%
Bariera językowa	67%	50%
Brak znajomości	84%	50%
Brak solidnego kooperanta	75%	50%
Wysokie koszty reklamacji i gwarancji	54%	50%

Źródło: opracowanie własne.

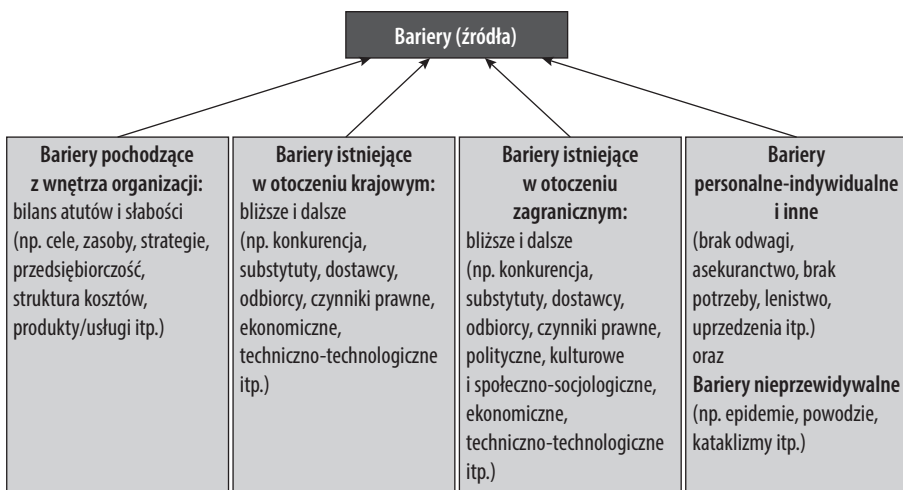
Analiza danych zawartych w tabeli 44 pokazuje istotność wybranych barier internacjonalizacji dla badanych mikro- i małych oraz średnich i dużych podmiotów. Do barier tych należą:

- brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z tym informacji o warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju (około 95% firm mikro- i małych; około 20% firm średnich i dużych);
- nieznajomość przepisów prawa danego kraju, niesprzyjające przepisy (około 94% firm mikro- i małych; około 40% firm średnich i dużych)⁵⁸;
- strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem (około 85% firm mikro- i małych; około 20% firm dużych);
- brak wsparcia państwa (około 96% firm mikro- i małych; około 100% firm średnich i dużych);
- brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia (około 85% firm mikro- i małych; około 75% firm średnich i dużych);
- brak kapitału własnego (około 64% firm mikro- i małych; około 20% firm średnich i dużych);
- brak znajomości języka (około 67% firm mikro- i małych; około 50% firm średnich i dużych);
- brak znajomości ułatwiających wejście na dany rynek (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą) (około 84% firm mikro- i małych; około 50% firm średnich i dużych);
- brak solidnego kooperanta (około 75% firm mikro- i małych; około 50% firm średnich i dużych);
- wysokie koszty reklamacji i gwarancji (około 54% firm mikro- i małych; około 50% firm średnich i dużych).

58 Czynniki prawne są często postrzegane jako jedna z poważniejszych barier internacjonalizacji – M. Dębicki, *Prawo – źródło barier w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Barьеры internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Key Text, Warszawa 1997, s. 253–264.

Brak informacji o rynkach zagranicznych i znajomości przepisów prawa danego kraju goszczącego jest bardziej dotkliwy dla mniejszych firm niż dla dużych. Firmy średnie i duże mają większe możliwości zlecenia analiz rynkowych innym podmiotom i zakupienia porad prawnych. Brak kapitału jest barierą o większej wadze dla mikro- i małych firm. Dla wszystkich firm jednakowo duże znaczenie mają takie czynniki, jak: brak wsparcia państwa, brak wiedzy na temat istnienia instytucji wsparcia, koszty reklamacji i gwarancji. Wszystkie wymienione tu czynniki wpływają z dużą siłą na proces ekspansji zagranicznej „sektora mniejszych” i „większych” firm. Jeśli zaś chodzi o formę internacjonalizacji, to dla importerów duże znaczenie mają koszty transportu, dla eksporterów wysokie koszty reklamacji, dla aliansów strategicznych brak solidnego partnera, a dla BIZ – często – wysokie podatki. Ponadto nie należy zapominać o źródle pochodzenia barier. Z uwagi na to kryterium można wyróżnić bariery o podłożu:

- wewnętrznym (brak odpowiednich zasobów, brak przedsiębiorczości);
- zewnętrznym (uwarunkowania otoczenia kraju macierzystego i goszczącego).



Rysunek 26. Koncepcja modelu źródeł barier w procesie internacjonalizacji działalności

Źródło: opracowanie własne.

Według niektórych opracowań do najbardziej dokuczliwych barier internacjonalizacja dla przedsiębiorstwa można zaliczyć zbiurokratyzowane i przewlekłe procedury związane z uruchamianiem i rozszerzaniem działalności gospodarczej oraz podejmowaniem BIZ z uwagi na: uznaniowość wielu decyzji administracyjnych, korupcję, wysokie koszty pracy, zawiłość przepisów i niestabilność systemu ekonomiczno-finansowego, niejasność polityki gospodarczej wobec rodzimych przedsiębiorstw⁵⁹.

59 Czarna lista barier.

Reasumując, uniwersalny charakter dla wszystkich przedsiębiorstw i form internacjonalizacji wykazują takie bariery, jak: brak wsparcia rządu, nieznanostwo rynków i związana z tym nieznanostwo przepisów i kultury danego kraju, strach przed skutkami prawnymi i finansowymi popełnionych błędów, nieznanostwo języka, brak kapitału. Te dwa ostatnie czynniki mają większe znaczenie dla mikro- i małych firm niż dla firm średnich i dużych. Koncepcję modelu źródeł barier, z którymi przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć w procesie internacjonalizacji, można przedstawić graficznie jak na rysunku 26.

Przytoczona powyżej koncepcja modelu źródeł barier występujących w procesie internacjonalizacji działalności uwzględnia także indywidualny ich charakter, wynikający z cech charakteru i kompetencji kierownictwa firmy oraz z sytuacji, które w praktyce gospodarczej nie są do przewidzenia, a które mogą w istotny sposób determinować nie tylko strategie działania, ale i geograficzny kierunek strategiczny ekspansji zagranicznej. Często mogą być też powodem odejścia od zamiaru rozpoczęcia internacjonalizacji.

5.3.9. Analiza wsparcia rządowego i samorządowego internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Programy aktywizowania internacjonalizacji czy też wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw odnoszą się do wszystkich publicznych programów i działań, które bezpośrednio lub pośrednio mają przyczynić się do zwiększenia zaangażowania podmiotów gospodarczych poza granicami kraju macierzystego. Wsparcie to ma dotyczyć tych aktywności, które nie są związane z regularną, podstawową działalnością gospodarczą, ale projektów, które wychodzą poza jej ramy. P. Pietrasieński dokonał podziału wszystkich instrumentów wsparcia publicznego na pośrednie i bezpośrednie. Do pośrednich zaliczył:

- politykę proinnowacyjną, wspieranie działalność B+R;
- tworzenie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorstw (zwłaszcza z sektora MSP);
- podnoszenie kwalifikacji kadry pracowniczej;
- politykę wobec określonych regionów lub sektorów gospodarki narodowej.

Do bezpośrednich instrumentów wsparcia zaliczył natomiast:

- instytucje państwa i ich agendy krajowe i zagraniczne;
- programy rządowe;
- ubezpieczenie finansowanego ryzyka transakcji⁶⁰.

60 J. Pietrasieński, *Aktywizowanie...*, s. 32.

Z uwagi na pytanie problemowe o poziom wsparcia rządowego i samorządowego dla internacjonalizacji przedsiębiorstw przeanalizowano znajomość istnienia takich instrumentów wsparcia wśród respondentów, rozgraniczając wielkość przedsiębiorstw na mikro- i małe oraz średnie i duże. Podział taki wynika z wyraźnych różnic między mikro- i małymi organizacjami a średnimi i dużymi w ich podejściu do korzystania z pomocy publicznej w procesie internacjonalizacji. Warto zwrócić uwagę, że w badaniach pytano wyłącznie o znajomość i stopień wykorzystania tych narzędzi, które dotyczą internacjonalizacji działalności. Takie podejście miało na celu sprawdzenie, na ile respondenci (będący kierownikami lub właścicielami badanych organizacji) w procesie internacjonalizacji wspierają się zewnętrznymi środkami oraz na ile wielkość firmy ma znaczenie w możliwościach uzyskania wsparcia. Wielkość przedsiębiorstwa jest tylko jednym z czynników, które wpływają na zdolność do wykorzystania istniejących narzędzi wsparcia. Innymi, nie mniej ważnymi, czynnikami wpływającymi na stopień wykorzystania programów pomocowych są: przedsiębiorczość i charyzma menedżerów i właścicieli firm, rodzaj prowadzonej działalności i rodzaje wsparcia, a także stopień zaawansowania internacjonalizacji. Dane zawarte w nielicznych opracowaniach dotyczących tego tematu pokazują raczej procentowe udziały nakładów PKB na działalność w zakresie internacjonalizacji lub działalność B+R niż stopień wykorzystania poszczególnych instrumentów w podziale (w przełożeniu) na wielkości organizacji⁶¹. Interesujące dane zawarł w swoim opracowaniu P. Pietrasieński, pokazując ocenę rządowych programów wsparcia internacjonalizacji w opinii MSP z krajów członkowskich OECD⁶². Na brak przydatności tych programów wskazało 26% respondentów. Średnia ocena była nadana przez 25% respondentów, a dobrze i bardzo dobrze oceniło te programy 49% respondentów⁶³. Zestawiając te wyniki z przeprowadzonymi badaniami empirycznymi autorki, można zauważyć duże dysproporcje w ocenie przydatności instrumentów wsparcia. Oceny dokonały oczywiście te firmy, które korzystały z pomocy rządowej. Z założenia powinny więc mieć chociażby podstawową znajomość programów (lub z nich korzystać), stąd ocena dotyczy raczej przydatności danego programu, a nie znajomości jego istnienia czy też stopnia wykorzystania.

Przeprowadzone badania własne pokazują, że znakomita większość respondentów z sektora mikro- i małych firm (ponad 90%) nie jest świadoma istnienia programów wsparcia, albo jest świadoma ich istnienia, ale nie wie, jak się o nie starać. W sektorze średnich i dużych przedsiębiorstw sytuacja jest trochę lepsza, o istnieniu programów wsparcia wie bowiem więcej organizacji niż w przypadku poprzedniego

61 GUS, *Roczniki...*

62 P. Pietrasieński, *Aktywizowanie...*, s. 49.

63 Tamże.

sektora i więcej też po nie sięga, ale w dalszym ciągu jest to bardzo niski wynik. Tylko 4 spośród 150 mikro- i małych firm korzystały ze wsparcia rządowego lub unijnego (2,7%), natomiast z programów skorzystało 3 na 15 badanych średnich i dużych przedsiębiorstw (20%). Analiza wybranych dokumentów badanych firm pokazała większe (procentowo) wykorzystanie wsparcia, ale nie były to programy związane bezpośrednio z internacjonalizacją. Wszystkie wykorzystane narzędzia dotyczące pomocy dla procesu internacjonalizacji należą do kategorii wsparcia bezpośredniego. Wyniki badań zawarte przez P. Pietrasieńskiego pokazują, że sytuacja wsparcia trochę lepiej (ale niewiele) przedstawia się wśród europejskich firm: około 16% ma ogólną wiedzę na temat oferowanych przez rządy programów wsparcia internacjonalizacji i wiedza ta wzrasta wraz z wielkością organizacji, świadomością istnienia programów wsparcia dla internacjonalizacji wykazało się bowiem 15% mikrofirm, 20% małych firm i 33% średnich⁶⁴. Takie wyniki pokrywają się w całości ze spostrzeżeniami autorki pracy (powstałymi w wyniku badań własnych). Przeprowadzone badania własne pokazują, że mikro- i małe firmy w największym stopniu oczekują pomocy materialnej, natomiast firmy większe także pomocy opartej na zasobach niematerialnych. Branża i sektor także mają znaczenie, z zasobów niematerialnych w większym stopniu chcą bowiem korzystać firmy projektowe i te, których działalność opiera się na najnowszych technologiach, niż firmy handlowe o „tradycyjnych” rodzajach działalności. Branże IT i budowlana (specjalistyczna) oraz ochrony zdrowia są doskonałym tego przykładem.

Spośród programów rządowych z lat 2007–2013 najbardziej znane było wsparcie rozwoju eksportu na szczeblu krajowym, które realizowane było na przykład przez działanie 6.1. „Paszport do eksportu” w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. O „Paszporcie do eksportu” słyszało około 50% respondentów, jednakże bez znajomości zasad korzystania z niego. Nikt spośród badanych nie słyszał też o programie „Go Global PL”, którego celem od 2015 roku jest zwiększenie skali komercjalizacji na rynkach światowych wyników badań naukowych lub prac rozwojowych polskich firm. Łączny budżet tego programu to 15 mln zł⁶⁵. Wszyscy respondenci tłumaczą się zwykle brakiem czasu, wiary w możliwości uzyskania wsparcia, fachowych pracowników, którzy mogliby się tym zająć, informacji o takich programach, bojaźnią związaną z koniecznością końcowych, często niejasnych rozliczeń. Tymczasem „poczynione przez NCBiR podsumowanie rezultatów dotychczasowego pilotażowego przedsięwzięcia GO GLOBAL PL Wsparcie innowacyjnych firm komercjalizujących wyniki badań naukowych i prac rozwojowych

64 Tamże, s. 85.

65 RP Consulting, *Wsparcie internacjonalizacji, czyli wsparcie dla wzrostu umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw*, <http://inteligentny-rozwoj.com.pl/index.php/internacjonalizacja/wsparcie-internacjonalizacji/> (dostęp: 22.08.2017).

na rynkach światowych, pozwala stwierdzić, że innowacyjny instrument wsparcia młodych i ambitnych polskich firm komercjalizujących wyniki prac B+R w zakresie zaawansowanych technologii w różnych sektorach gospodarki spotkał się z bardzo dobrym przyjęciem⁶⁶. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) odnotowało 203 złożone aplikacje i 29 zakończonych projektów, które w każdym przypadku zakończyły się pozytywnie dla organizacji⁶⁷.

Także wsparcie procesu internacjonalizacji w ramach nowej, europejskiej perspektywy finansowej na lata 2014–2020 realizowane jest na szczeblu krajowym i szczeblach regionalnych. Odbywa się ono w ramach III osi priorytetowej pod nazwą „Wsparcie otoczenia i potencjału innowacyjnych przedsiębiorstw. Priorytet Inwestycyjny 3.2 (PI 3.2) – opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, a w szczególności w celu internacjonalizacji (w ramach celu szczegółowego 5)”. Na krajowym poziomie wsparcie to realizowane jest przede wszystkim w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (PO IR) oraz Programu Operacyjnego Polska Wschodnia (PO PW). Na szczeblach regionalnych natomiast organizacje mogą być wspierane w ramach poszczególnych regionalnych programów operacyjnych (RPO) dla danego województwa. Obecnie na poziomie krajowym (w ramach PO IR) wsparcie internacjonalizacji ukierunkowane jest na innowacyjne działanie firmy. Rząd przygotował między innymi:

- programy promocji mające zwiększyć dostęp sektora MSP do rynków o dużym potencjale eksportowym;
- wsparcie instytucji otoczenia biznesu – na przykład przez tworzenie partnerstw między polskimi i zagranicznymi organizacjami (np. przez udział w imprezach o charakterze wystawienniczym i kooperacyjnym za granicą);
- świadczenie specjalistycznych usług doradczych z zakresu internacjonalizacji na rzecz innowacyjnych firm (np. coaching, mentoring, wsparcie w procedowaniu o realizację zamówień publicznych za granicą, a także wsparcie w poszukiwaniu zagranicznych inwestorów);
- prowadzenie kampanii informacyjnej (np. promowanie działalności międzynarodowej);
- zwiększenie dostępu do źródeł informacji na temat inicjowania i prowadzenia działalności gospodarczej za granicą;
- prowadzenie badań i systematycznego monitoringu trendów na rynkach w zakresie specjalizacji⁶⁸.

66 Tamże.

67 Tamże.

68 Tamże.

Regionalne programy operacyjne mają służyć przede wszystkim wspieraniu eksportu i dalszej ekspansji zagranicznej, międzynarodowej współpracy gospodarczej i promocji przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

Kolejną kwestią problemową jest świadomość istnienia przez przedsiębiorców krajowych, regionalnych i lokalnych instytucji wsparcia oraz jakości korzystania z tego wsparcia. Ta sytuacja przedstawia się analogicznie do poprzedniej, związanej z programami wsparcia. Mikro- i małe firmy są często bezradne wobec nieznamościami zagranicznych rynków i braku pieniędzy na zlecenie analiz⁶⁹. Firmy większe, zasobniejsze, zlecają zwykle analizy albo tworzą nowe komórki/stanowiska do spraw analiz rynkowych. Kierownicy niewielkich firm wiele funkcji wykonują sami, w związku z tym często nie mają czasu zająć się wyszukaniem i opracowaniem projektu.

Niewielki jest też stopień wykorzystania przez mikro- i małe przedsiębiorstwa kapitałów obcych, mają one bowiem ograniczony do nich dostęp, wynikający głównie z formy organizacyjno-prawnej firm i braku zdolności kredytowej. Dominującą formą prawną są osoby fizyczne, a nie spółki kapitałowe, które spośród wszystkich przedsiębiorstw mają najszersze możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych. Mikro- i małe firmy korzystają głównie z własnych środków i wsparcia rodziny.

Spośród instytucji wsparcia istniejących w celu pomocy przedsiębiorcom najczęściej respondenci wiedzieli o istnieniu Centrum Obsługi Przedsiębiorcy (COP) i o Funduszach Ekspansji Zagranicznej Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK). Kilka badanych firm skorzystało z pomocy COP. Dwie duże firmy знаły także program pomocy na certyfikaty eksportowe, a jedna korzystała z pomocy Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP (wsparcie dyplomatyczne).

Organizacje albo nie znają, albo nie korzystały ze wsparcia Sieci Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE). Wyniki przeprowadzonych badań pokazują zatem, że firmy głównie same, bez wsparcia rządu, dochodziły do internacjonalizacji, te zaś, które już są firmami międzynarodowymi, raczej korzystają na kooperacjach i dobrze rozumianych znajomościach, niż poszukują programów wsparcia internacjonalizacji. Nie odbiega to od średnich europejskich wyników, które pokazują, że około 80% przedsiębiorstw internacjonalizujących swoją działalność nie korzysta z żadnych form wsparcia oferowanych przez rządy ich krajów⁷⁰. Jak widać, w tym zakresie rządy mają wiele do zrobienia dla poprawienia stanu tego procesu, jawi się on bowiem w przyszłości jako jeden z głównych

69 Brak dostosowania programów wsparcia zawarto też w: *Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2014, s. 171.

70 Komisja Europejska, *Internationalisation of European SME*, EIM Business & Policy Research, Bruksela 2009, s. 63–66.

sposobów funkcjonowania organizacji. Należy wyciągać wnioski z przeszłości, co wydaje się, problemem. Już w 2007 roku w opracowaniach dotyczących innowacyjności i internacjonalizacji podkreślano, że „obserwacja praktyki udzielania pomocy publicznej w Polsce wskazuje na stosunkowo niewielki poziom koordynacji tej polityki”⁷¹.

Reasumując, poziom i stan internacjonalizacji przedsiębiorstw może być zależny od udzielonej pomocy i od możliwości jej wykorzystania. Przedsiębiorstwa deklarują chęć skorzystania ze wsparcia, jeżeli tylko takie się pojawi i będzie „przyjazne”, ale także, jeżeli „będzie o nim wiadomo”. Pojedyncze badane firmy, które z niego skorzystały, oceniają pozytywnie rezultaty wdrożeń i wykorzystania wsparcia, stąd powstaje potrzeba wypracowania schematu na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym, który byłby wsparciem faktycznym, a nie tylko deklarowanym. Badane przedsiębiorstwa wskazują głównie na brak właściwego systemu informacyjnego i niskie własne możliwości poszukiwania właściwych programów i korzystania z nich, a nie na brak własnej przedsiębiorczości.

71 L. Kwieciński, K. Moszkowicz, J. Sroka, *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 44.

Rozdział 6

Koncepcja internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Odnosząc się do uwag, analiz i wniosków zawartych w rozdziałach dotyczących badań wykonanych w Polsce, należy przedstawić propozycje zarysów modeli dla procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, determinujących sposób ich ekspansji zagranicznej. W tym przypadku istnieje konieczność uwzględnienia takich kwestii, jak wielkość przedsiębiorstwa, wsparcie rządu, formy, strategie, motywy internacjonalizacji i bariery występujące w tym procesie, a także przedsiębiorczość właścicieli i kierowników przedsiębiorstw.

6.1. Projekt organizacji procesu rządowego i samorządowego wsparcia dla internacjonalizacji przedsiębiorstw

W pierwszej kolejności należy przystąpić do opracowania spójnego i skutecznego krajowego programu wsparcia dla przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem sektora mikro, małych i średnich, odnosząc się też pozytywnie do korzyści z ich zastosowania (dane NCBiR), z których wynika, że 100% firm realizujących projekty odniosło mniejsze lub większe sukcesy. Dla przykładu, pilotażowy program „Go Global PL” z 2015 roku pokazał, że ponad 80% beneficjentów udało się znaleźć przynajmniej jednego partnera biznesowego na rynkach zagranicznych, około 20% otworzyło biuro lub przedstawicielstwo na rynku zagranicznym, około 35% odnotowało bezpośredni wpływ projektu na wzrost sprzedaży produktów lub usług, a około 17% udało się pozyskać inwestora finansowego¹. Nie można bagatelizować takich rezultatów, tym bardziej że stopień zrealizowania tego projektu był bardzo niski, ponieważ spośród prawie 230 firm, które złożyły wniosek, projekt zrealizowało zaledwie 29. Liczba firm składających wnioski jest wciąż bardzo niewielka w stosunku do liczby wszystkich przedsiębiorstw z sektora MSP, co może świadczyć o braku

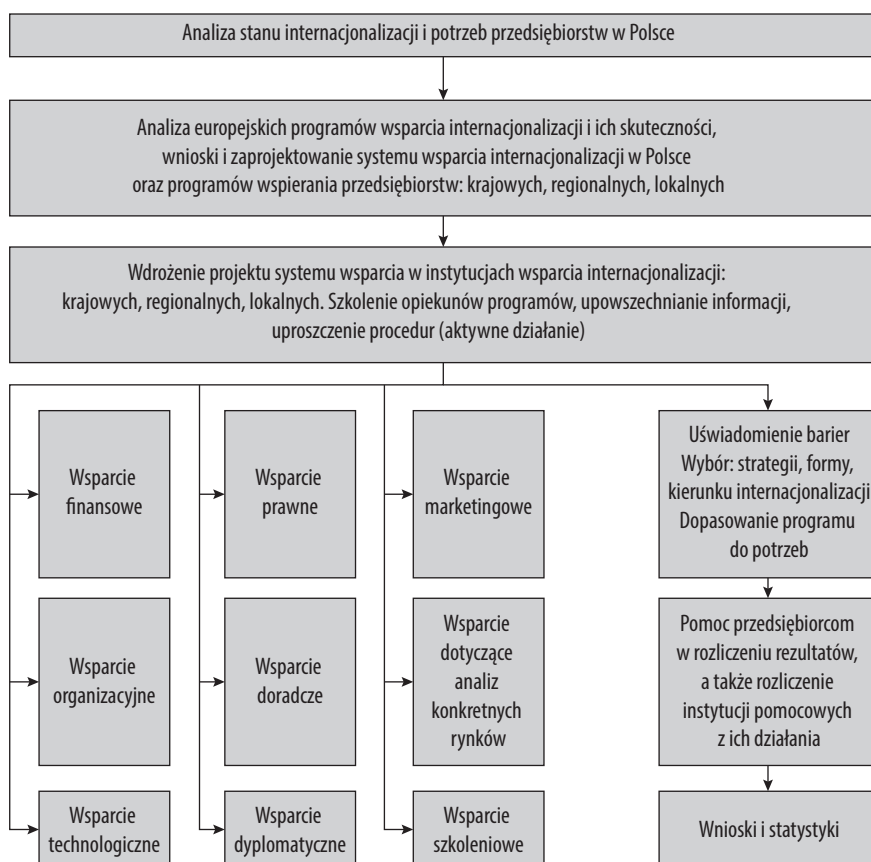
1 <http://www.ncbr.gov.pl/programy-krajowe/goglobal/> (dostęp: 23.08.2017).

informacji o programach i instytucjach wsparcia lub o nadmiernej biurokracji w procesie ubiegania się o pozyskanie środków. Należy zatem nie tylko tworzyć programy i instytucje wsparcia, ale i szerzyć informacje o ich istnieniu i sposobach wykorzystania, a także podnosić kompetencje osób obsługujących przedsiębiorców i obniżać bariery biurokratyczne. Skuteczność skorzystania ze wsparcia może mieć istotny wpływ na sposób internacjonalizacji organizacji. Nie należy też wzorować się na wyjątkowo nieefektywnym programie wsparcia przedsiębiorstw na starcie, który pokazuje, że najwięcej przedsiębiorstw kończy działalność tuż po rozliczeniu wsparcia². W konsekwencji pamiętać też trzeba, że przedsiębiorcy chcący funkcjonować na rynku zagranicznym często są bezradni wobec całkowitej nieznajomości tych rynków i braku kapitałów własnych. Firmy duże, mające większy kapitał własny i lepszy dostęp do kapitałów obcych, zlecają zwykle analizy albo tworzą nowe komórki/stanowiska do spraw analiz rynkowych. Mniejszych firm nie stać na takie rozwiązania. Szczególna uwaga powinna być więc skoncentrowana na firmach mikro- i małych. Uwzględniając wyniki badań i uwagi przekazywane przez respondentów dotyczące oczekiwań w stosunku do rządu i samorządów w zakresie różnicowania programów wsparcia oraz informacji i dostępności do nich, na rysunku 27 przedstawiono koncepcję organizacji procesu wsparcia dla internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Na rysunku 27 uwzględniono rodzaje wsparcia dopasowane do zróżnicowanych potrzeb przedsiębiorców w procesie internacjonalizacji. Ideą koncepcji procesu rządowego wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw jest daleko idąca aktywność ludzi, którzy to wsparcie promują i prowadzą. Wydaje się, że nie ma problemu w programach gorszych czy lepszych – każdy program jest ważny i potrzebny, problemem są zaś często źle zorganizowane procesy i niezaangażowani albo niekompetentni ludzie zajmujący się ich promowaniem. Stąd wszystkie programy – krajowe, regionalne i lokalne – powinny być rozdzielane starannie utworzonym do tego celu instytucjom wsparcia, z ludźmi o odpowiednich cechach i kompetencjach. Unijna polityka wsparcia powinna przekładać się na politykę krajową, czyli programy rządowe dostosowane do potrzeb przedsiębiorców lub międzynarodowych trendów. Przedsiębiorcy powinni mieć możliwość skorzystania z konkretnego, interesującego ich wsparcia. Konieczne jest prawidłowe odczytanie potrzeb danej firmy, ponieważ firmy o zaawansowanych technologiach i najwyższych kompetencjach w zakresie wiedzy, a także młode innowacyjne przedsiębiorstwa będą w największym stopniu potrzebować wsparcia prawnego, doradczego i konkursowego. O istniejących i nowych programach powinny dowiadywać się z szeroko zakrojonych, dedykowanych akcji informacyjno-promujących. Programy wsparcia od początku do końca powinny być realizowane z firmami, które tego potrzebują.

2 B. Glinkowska, *Zakładanie działalności gospodarczej – szansa czy ryzyko?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2011, nr 5, s. 265–276.

Dla skuteczności i efektywności wykorzystania środków poddane kontroli i oceniane powinny też być instytucje, które wsparcia udzielają. Proces powinien kończyć się statystykami rezultatów. Przedsiębiorcom potrzebne są zróżnicowane programy wsparcia: od finansowego, przez dyplomatyczne, po szkoleniowo-doradcze. Intensywność procesu internacjonalizacji w ostatnich latach powoduje konieczność systematycznego podejścia do organizacji procesu wsparcia dla przedsiębiorców, którzy kierują się indywidualnymi motywami i napotykać wiele barier na tej drodze. Przedsiębiorca, który uzyska wsparcie, powinien też mieć pomoc przy jego ewidencjonowaniu i rozliczeniu. Zmniejszenie biurokracji jest ważnym elementem upraszczającym ubieganie się o wsparcie i jego rozliczenie. Sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw w dużej mierze zależą od skuteczności promocji oraz dostępności programów i instytucji wsparcia.



Rysunek 27. Koncepcja procesu rządowego wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

6.2. Koncepcja sposobów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – projekt

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw jest dość dobrze opracowany w literaturze przedmiotu. Nie istnieją jednak, zdaniem autorki, zwarte opracowania dotyczące dróg internacjonalizacji działalności w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstw i ich zakresów oraz rodzajów działalności, mimo że w wielu opracowaniach poruszany jest aspekt modeli internacjonalizacji polskich firm. Stanowi to lukę, którą autorka stara się wypełnić przez własne badania.

Analizując uzyskane wyniki, w procesie internacjonalizacji większości badanych organizacji, zwłaszcza większych, występuje wiele cech zbieżnych z założeniami modelu uppsalskiego, na przykład:

- proces internacjonalizacji postępuje stopniowo: od sporadycznych działań pośrednich lub bezpośrednich, przez nawiązywanie ścisłej i dość regularnej współpracy (kooperacji), aż po chęć otworzenia własnej filii (handlowej lub produkcyjnej) za granicą (BIZ);
- zainicjowanie przez firmę trwałej kooperacji z partnerem zagranicznym i zwiększenie jej zaangażowania na rynku kraju goszczącego jest często kolejnym etapem dalszej ekspansji lub innej formy internacjonalizacji.

Charakter etapowości i sekwencyjności procesu internacjonalizacji dla wielu jednostek organizacyjnych nie wyklucza wszakże przypadkowości czy celowości omijania wielu etapów. Uwzględniając założenia modelu M. Czinkoty i W. Johanssona³, podkreślającego etapowość procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw (od firmy niechętnej do podjęcia współpracy zagranicznej, przez firmę eksperymentującą, aż po firmę eksportującą), zauważono, że brak jest w praktyce badanych przypadków takiej sekwencji, jak to ujęto w tym podejściu (mimo dostrzeżenia pewnej etapowości w ewolucji myślenia przedsiębiorcy/menedżera). Na skłonność organizacji do internacjonalizacji i na przebieg tego procesu duży wpływ ma doświadczenie i zaangażowanie właścicieli oraz kierowników firm (podobnego zdania są Y. Aharoni i J.H. Dunning⁴). W przypadku polskich przedsiębiorstw proces ten jest dość elastyczny. Rozpoczyna się zwykle od współpracy i kooperacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi (w Polsce albo poza jej granicami). Stosunkowo często rodzime przedsiębiorstwa nawiązują współpracę z firmami z krajów bezpośrednio sąsiadujących z Polską i najczęściej ma ona charakter obrotu towarowego (eksport–import). Coraz większe znaczenie w nawiązywaniu zagranicznych kontraktów i kooperacji ma rozwijająca się technologia informacyjna

3 Zob. J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited...*; M.R. Czinkota, J.A. Ronkainen, M.H. Moffet, *International...*

4 Zob. Y. Aharoni, *The Foreign...*; J.H. Dunning, *The Eclectic Paradigm...*

i komunikacyjna. Stanowi ona najszybszy i najtańszy środek komunikowania się z podmiotami z różnych krajów.

Badane przypadki pokazują zróżnicowane drogi internacjonalizacji. Sposób wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny zależy od wielu przesłanek, spośród których wyróżnić można między innymi: jakość i ilość posiadanych zasobów, charakter rynku zagranicznego, politykę kraju macierzystego, istnienie barier o różnym charakterze, skalę ryzyka. Determinantą sposobu internacjonalizacji jest też rodzaj prowadzonej działalności. Obrót towarowy nie wymaga od przedsiębiorstwa posiadania własnych zasobów ludzkich poza granicami kraju, ale wydaje się on być często początkowym etapem na drodze do internacjonalizacji polskich firm z sektora mikro, małych, a często też średnich.

Polskie firmy nie mają wypracowanego jednego sposobu internacjonalizacji, który można byłoby kojarzyć z pewnym modelowym ujęciem lub z polską specyfiką. Sposoby internacjonalizacji firm są w dużej mierze zależne od motywów, barier i form internacjonalizacji. Większość badanych przedsiębiorstw należy też zaliczyć do grupy, która nie wymaga stałej obecności za granicą. Jeżeli zaś chodzi o tzw. polską specyfikę, to dla większości przedsiębiorstw z sektora średnich i dużych w procesie internacjonalizacji największe podobieństwo można odnieść do etapowego modelu szwedzkiego (uppsalskiego, sekwencyjnego), który w swojej logice może też być zbliżony do modelu zaproponowanego przez J. Cieślaka. Według tego autora internacjonalizacja firm ma charakter ciągły i kumulatywny, co przejawia się wzrastającą liczbą operacji zagranicznych przedsiębiorstwa oraz przechodzeniem od prostych form współpracy do coraz bardziej złożonych. Przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji postępują często sekwencyjnie: od sporadycznych działań eksportowo-importowych pośrednich, przez nawiązywanie ścisłej i dość regularnej współpracy bezpośredniej, a następnie trwałej kooperacji, po chęć utworzenia własnej zagranicznej filii handlowej lub produkcyjnej na terytorium kraju, z którym aktualnie to przedsiębiorstwo kooperuje. W miarę jak firma się rozwija, wzrasta też liczba operacji zagranicznych w całokształcie jej funkcjonowania, a formy proste współpracy przechodzą coraz częściej w bardziej złożone.

Od tego podejścia odstają nie tylko polskie niewielkie i „młode” firmy, które często od razu wchodzi ze swoim produktem czy usługą na rynki zagraniczne – co przypomina założenia modelu *born global* – ale także średnie i duże przedsiębiorstwa, które działalność opierają na nowych i unikalnych technologiach oraz innowacyjnych produktach. To właśnie ten model może okazać się dominujący w przyszłości, zwłaszcza dla firm niewielkich i innowacyjnych.

Wykonane badania pozwoliły też na kolejne konkluzje, a mianowicie:

- brak wiedzy o zagranicznym rynku jest podstawową barierą wejścia na ten rynek;

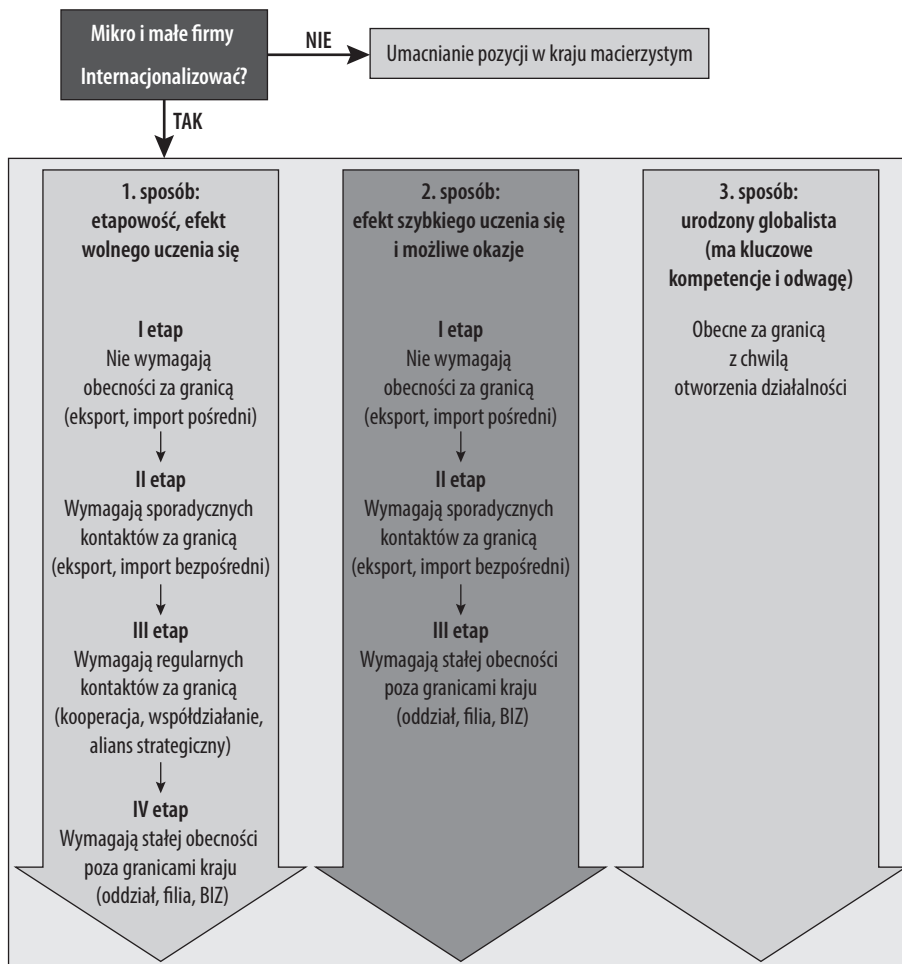
- zdobywanie doświadczenia (i w wyniku tego zdobywanie wiedzy o danym rynku zagranicznym) jest przesłanką do rozpoczęcia trwałej i regularnej kooperacji, co pozwala przedsiębiorstwu przechodzić na „wyższy poziom” internacjonalizacji (efekt uczenia się);
- rozpoczęcie przez przedsiębiorstwo trwałej kooperacji z firmą zagraniczną i zwiększenie jej zaangażowania na danym rynku zagranicznym to następny etap związany z obecnością firmy na kolejnym rynku zagranicznym (rynkach zagranicznych);
- przedsiębiorczość i entuzjazm menedżerów i właścicieli organizacji oraz chęć podejmowania wyzwań i pracowitość są ważnymi determinantami rozpoczęcia internacjonalizacji działalności.

Podsumowując rozważania dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw, podkreślić należy, że istnieją pewne podobieństwa w sposobach rozpoczynania współpracy zagranicznej niektórych firm. Podobieństwa te dotyczą takich kryteriów, jak wielkość firmy, jej historia, rodzaj działalności i przedsiębiorczość kierowników. Porównywalnie zachowują się duże firmy, które mają jeszcze socjalistyczną genezę, a także – w ramach danej grupy – małe, młode firmy. Wiele firm próbuje internacjonalizować się w zindywidualizowany sposób. Czy można zatem mówić o polskiej specyfice internacjonalizacji? W przypadku dużych organizacji, powstałych na bazie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, raczej tak, mają one bowiem zwykle genezę historyczną, związaną z transformacją gospodarczą. Bliższy tej specyfice jest model szwedzki niż amerykański⁵. Podkreślić jednak należy, że im więcej czasu mija od historycznych przesłanek, tym bardziej zaciera się specyfika sposobów internacjonalizacji polskich dużych podmiotów gospodarczych. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na duże firmy, które utrzymują rodzinny charakter dzięki sukcesji. W tym przypadku międzynarodowy charakter działalności widoczny jest często praktycznie od momentu powstania firmy, co jest przeciwstawne sposobom internacjonalizacji dużych, posocjalistycznych firm.

Mikro- i małym firmom, częściej niż średnim i dużym, brakuje doświadczenia w zakresie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a „ich internacjonalizacja” często nie nosi znamion procesu uczenia się. Młode firmy, których działalność opiera się na innowacyjnych projektach, lub firmy istniejące od dawna na rynku, ale „przejęte” w drodze sukcesji przez młodych, entuzjastycznych, mobilnych właścicieli, często rozpoczynają intensywny proces ekspansji bez powolnego zdobywania doświadczenia. Można odważyć się na dość śmiało sformułowanie, że stoimy przed „nową erą” w dziedzinie internacjonalizacji firm od początku

5 Pokazuje to chociażby przypadek jednostki zajmującej się lecnictwem i ochroną zdrowia, która zatrudnia około 3000 pracowników i działa jak typowe przedsiębiorstwo.

międzynarodowych lub globalnych. Powodem mobilności współczesnych przedsiębiorstw jest wiele czynników, spośród których kluczowe znaczenie ma otwarcie się młodego pokolenia na świat „bez granic”.



Rysunek 28. Koncepcja modelu internacjonalizacji polskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Ciemniejszym kolorem zaznaczono najczęściej występujący sposób internacjonalizacji dla mikro- i małych przedsiębiorstw

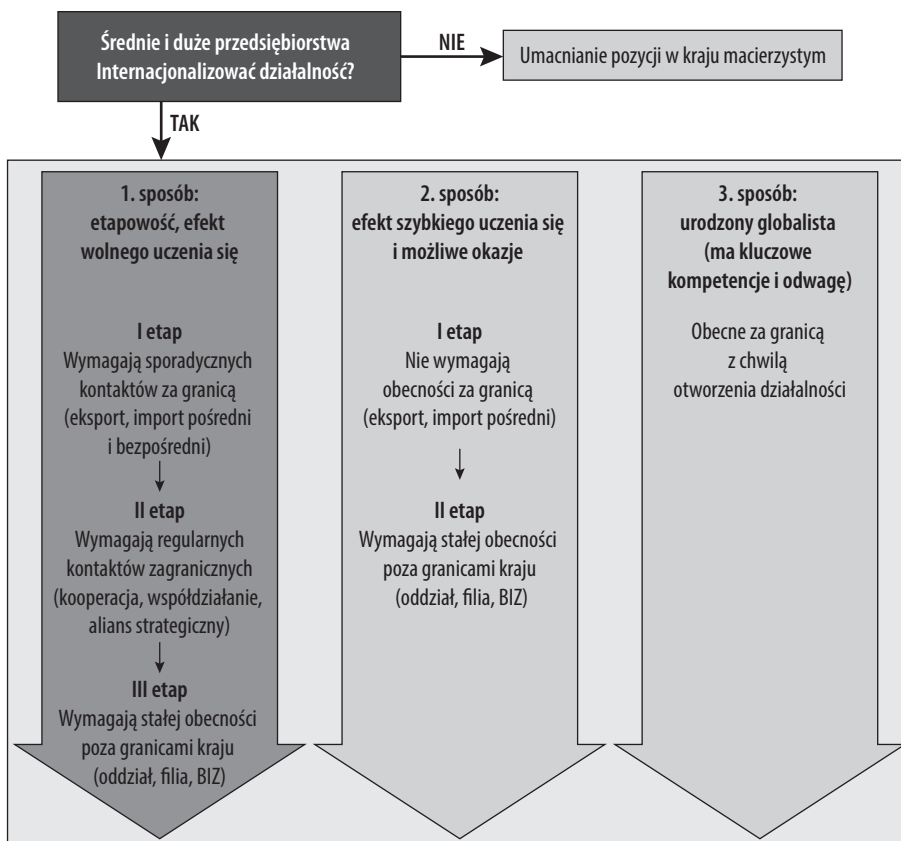
Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, przeprowadzone badania nasunęły spostrzeżenia dotyczące sposobów (dróg) wchodzenia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Istnieje wyraźna różnica w sposobach internacjonalizacji firm mikro- i małych oraz średnich i dużych. Podobnie istnieje różnica w sposobach internacjonalizacji

w związku z rodzajem działalności oraz w związku z ich historią. Wyłonione kryteria, determinujące sposób internacjonalizacji, a więc: wielkość przedsiębiorstwa, jego geneza i rodzaj działalności, pozwalają na wyłonienie pewnych podobnych w sposobach internacjonalizacji grup przedsiębiorstw: średnie i duże przedsiębiorstwa o transformowanej genezie, średnie i duże przedsiębiorstwa o akcjonariacie rodzinnym, mikro- i małe przedsiębiorstwa o wczesnorynkowej genezie oraz mikro- i małe „młode” przedsiębiorstwa (czyli o późnorynkowej genezie). W sposobach internacjonalizacji średnie i duże rodzinne firmy są bardziej podobne do mikro- i małych przedsiębiorstw niż do średnich i dużych o transformowanej genezie. Nie można oczywiście generalizować tych wniosków, nakładając bowiem na kryterium wielkości firmy i jej genezy kryterium związane z rodzajem wykonywanej przez nie działalności, często zdarza się, że przedsiębiorstwa stosujące nowoczesne technologie wytworzenia, pozwalające na wykonywanie unikalnych albo innowacyjnych produktów, bez względu na ich wielkość, internacjonalizują się zdecydowanie szybciej albo są międzynarodowe od początku powstania. Sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw różnicują się jeszcze bardziej, gdy weźmie się pod uwagę kryterium przedsiębiorczości właścicieli i kierownictwa. Charyzmatyczni kierownicy częściej i szybciej „wprowadzają” firmę na zagraniczny rynek. Kolejną kwestią, ważną dla sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw, są, nierozpatrywane w tej pracy, warunki panujące na rynkach poszczególnych państw, a zwłaszcza te związane z przepisami prawa i polityką rządów. Nie można też zapominać o pojawiających się okazjach, które mogą wpłynąć na szybką zmianę planów przedsiębiorstwa. W analizowanych w pracy przypadkach zidentyfikowano trzy zasadnicze sposoby internacjonalizacji mikro- i małych przedsiębiorstw. Przedstawiono je na rysunku 28.

Najczęściej spotykaną drogą internacjonalizacji jest ta, którą nazwano internacjonalizacją przez efekt szybkiego uczenia się albo opartą na tzw. okazjach (drugi sposób). Na rysunku 28 jest to środkowa ścieżka. Przedsiębiorstwo, które rozpoczyna internacjonalizację przez eksport i import pośredni (I etap internacjonalizacji), próbuje swoich sił w bezpośrednim obrocie towarowym (II etap). Szybko uczy się i zdobywa doświadczenie na danym rynku zagranicznym, a w konsekwencji często rozpoczyna tam inwestycję zagraniczną (oddział, filia), wymagającą stałej obecności poza granicami kraju (III etap). Jest to sposób dla firm mających nadzieję na zwiększanie obszaru internacjonalizacji. Dotyczy zwykle energicznych, ale rezolutnych menedżerów. Występujące okazje mogą znacznie przyspieszyć proces ekspansji. Drugą popularną drogą dla mikro- i małych firm jest internacjonalizacja przez powolne uczenie się (pierwszy sposób). Jest ona stosunkowo bezpieczna, charakterystyczna dla ostrożnych menedżerów i firm, które bazują na jakości swoich produktów oraz nie

są innowacyjne. Firma stopniowo zwiększa zakres swojej ekspansji i wprowadza coraz bardziej złożone formy internacjonalizacji. Przechodzi po kolei przez poszczególne etapy: eksport i import pośredni (I etap), eksport i import bezpośredni (II etap), kooperacje, alianse strategiczne itp. (III etap), aż do momentu, gdy jest w stanie otworzyć bezpośrednią inwestycję zagraniczną (IV etap). Trzecim sposobem, najbardziej ryzykownym, ale dającym potencjalnie największe korzyści, jest firma urodzona jako globalna (trzeci sposób). To sposób internacjonalizacji zarezerwowany dla młodych, mobilnych firm, opartych na innowacjach, unikalnych technologiach i projektach. Jest charakterystyczny dla młodych i przedsiębiorczych menedżerów. Nie ma cech etapowości. To właśnie ta droga w przyszłości może być dominująca.



Rysunek 29. Koncepcja modelu internacjonalizacji polskich organizacji średnich i dużych

Ciemniejszym kolorem zaznaczono najczęściej występujący sposób internacjonalizacji dla średnich i dużych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

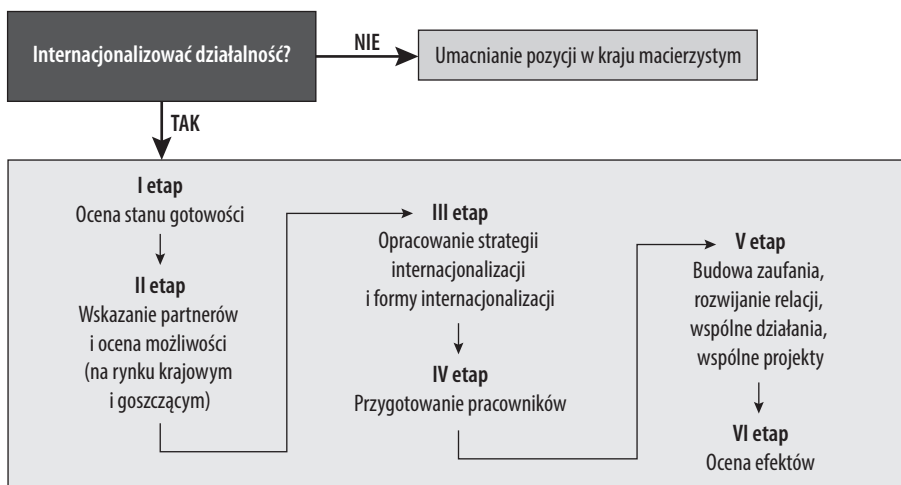
W tym miejscu nie można pominąć firm, które prowadzą pośredni lub bezpośredni obrót towarowy albo kooperację produkcyjną i nie zamierzają przechodzić do kolejnych etapów. Dotyczy to sytuacji, w której właściciel osiągnął dojrzały wiek i nie ma sukcesora, inne wartości mają przewagę nad rozwojem firmy i jej ekspansją (zdrowie, rodzina, spokój) albo brak rozwoju na rynku krajowym spowodował sytuację, w której firma nie jest atrakcyjna dla zagranicznych kooperantów i dla złożonych form współdziałania oraz kooperacji. Z tego punktu widzenia mikro- i małe przedsiębiorstwa można podzielić na takie, które działają lokalnie lub regionalnie i nie myślą o internacjonalizacji, oraz takie, które będą rozwijały swoją działalność poza granice własnego kraju.

W przedsiębiorstwach średnich i dużych można spotkać podobne drogi internacjonalizacji działalności, ale inna jest częstość występowania poszczególnych dróg niż w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw. Inna jest też liczba etapów dla poszczególnych sposobów (dróg) internacjonalizacji (rysunek 29).

Przedstawiony na rysunku 29 pierwszy sposób internacjonalizacji działalności polskich średnich i dużych przedsiębiorstw – przez powolne uczenie się – jest najczęstszy (ponad 50% badanych przypadków). Podkreślenia wymaga jednak fakt, że w przypadku średnich i dużych firm w zasadzie nie występuje etap związany z prowadzeniem wyłącznie eksportu i importu pośredniego (wymiany towarowej pośredniej). Firma może prowadzić taką formę internacjonalizacji, ale obok niej jest także bezpośrednia forma obrotu towarowego (I etap internacjonalizacji). To głównie przez bezpośrednią formę internacjonalizacji przedsiębiorstwa rozwijają dalsze kontakty, zdobywają wiedzę o danych rynkach zagranicznych, uczą się i przechodzą do kolejnego etapu, w którym zawiązują ściśle kooperacje i alianse, co wymaga regularnych kontaktów zagranicznych (II etap). W konsekwencji firmy mające nadwyżki kapitałów własnych i sprzyjające warunki rynkowe tworzą własne oddziały i filie zagraniczne (III etap). Jest to bezpieczny sposób internacjonalizacji. Kierownicy asekurują się często przed podjęciem odważnych decyzji dotyczących dalszej ekspansji. Drugi sposób internacjonalizacji – przez efekt szybkiego uczenia się albo oparcie na tzw. okazjach (około 30% badanych przypadków) – jest często spotykaną drogą internacjonalizacji, ale nie tak częstą jak pierwsza. W tym przypadku także nie ma etapu eksportu i importu pośredniego (wymiany towarowej pośredniej) jako wyłącznej formy internacjonalizacji, firmy prowadzą bowiem równolegle formy pośrednie i bezpośrednie (I etap). Jeżeli firma poznaje rynek kraju goszczącego przez zacieśnianie kontaktów, ma nadwyżkę kapitałów własnych i sprzyjające warunki kraju goszczącego (albo np. niesprzyjające warunki w kraju macierzystym) lub pojawi się nagle okazja, to przechodzi od razu do organizowania własnych inwestycji zagranicznych (II etap). Taki sposób internacjonalizacji jest charakterystyczny w przypadku posiadania przez przedsiębiorstwo charyzmatycznego kierownictwa, podejmującego wyzwania. Sposób ten dotyczy

często średnich i dużych firm o akcjonariacie rodzinnym, zwłaszcza w sytuacji przejęcia firmy przez młodego sukcesora. Trzeci sposób internacjonalizacji, czyli firma urodzona jako globalna, w przypadku dużych firm występuje sporadycznie. Częściej bowiem przedsiębiorstwa rozpoczynają działalność jako małe i średnie firmy, które stopniowo stają się dużymi. Ten sposób dotyczy zwłaszcza firm posiadających unikalne produkty i technologie oraz kierownictwo umiejące podejmować odważne decyzje. Nie zdarzają się też jednocześnie przypadki firm dużych, które w konsekwencji nie podejmują internacjonalizacji, ponieważ średnie i duże firmy mają rozliczne sieci powiązań krajowych i zagranicznych oraz zwykle więcej właścicieli i menedżerów, stąd zawsze znajdzie się człowiek lub okazja, aby dokonywać dalszej ekspansji zagranicznej. Ponadto ich możliwości produkcyjne są o wiele większe niż u firm mikro- i małych, więc „zatrzymanie się” na rynku lokalnym lub krajowym spowodowałoby brak możliwości sprzedaży własnych produktów.

Podsumowując rozważania na temat sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw, można podkreślić, że zarówno firmy mikro- i małe, jak i średnie i duże – bez względu na drogę, którą będą się internacjonalizowały – muszą w pewnym momencie podjąć decyzję, czy rozpoczynać ekspansję zagraniczną, czy też rozwijać się jako firma krajowa. Na bazie tych wniosków i przemyśleń, firmom, które zamierzają rozpoczynać działalność zagraniczną, można zaproponować zarys metodyki procesu internacjonalizacji. Zaproponowana koncepcja dotyczy każdego rozmiaru firmy, każdego zakresu działalności i każdej branży (rysunek 30).



Rysunek 30. Zarys metodyki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Dokonanie oceny stanu własnej gotowości do procesu internacjonalizacji (lub do dalszej internacjonalizacji) jest I etapem na drodze do ekspansji zagranicznej. Ten etap wiąże się z oceną mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (analiza wewnętrzna). Po nim następuje kolejny – wskazanie partnerów i ocena możliwości, co wiąże się z określeniem szans i zagrożeń na obu rynkach: macierzystym i kraju goszczącego (analiza zewnętrzna – II etap). Te etapy są podstawą przystąpienia do opracowania strategii internacjonalizacji w związku z rozważaną formą internacjonalizacji (III etap). W dalszej kolejności następuje realizacja szkoleń dla pracowników lub rozmów z przełożonymi, przygotowujących pracowników do ekspansji zagranicznej (IV etap). Następnym etapem jest budowa zaufania wśród potencjalnych kooperantów, rozwijanie relacji, realizacja wspólnych projektów (V etap) i ocena ich efektów (VI etap), która stanie się podstawą do kolejnych działań w procesie internacjonalizacji działalności.

Rozdział 7

Wyniki badań przeprowadzonych na Ukrainie

Rozdział siódmy dotyczy badań własnych przeprowadzonych na Ukrainie, a także ich rezultatów. Badania przeprowadzono w ukraińskich mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstwach, a także w różnych instytucjach rządowych i samorządowych oraz instytutach naukowo-gospodarczych. Ich wyniki, w ostatniej części tego rozdziału, zestawiono z wynikami badań istniejącymi w literaturze przedmiotu, w raportach uzyskanych bezpośrednio od respondentów i tych zamieszczonych na ukraińskich stronach internetowych oraz w biznesowych opracowaniach.

7.1. Wyniki badań przeprowadzonych w ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstwach (N = 12)

Badaniami objęto próbę 12 ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw z obwodów: kijowskiego, donieckiego, ługańskiego i charkowskiego. Charakterystykę wybranych wskaźników: branż, zakresów działalności, form organizacyjno-prawnych, liczby pracowników przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 45.

Tabela 45. Charakterystyka badanych ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw

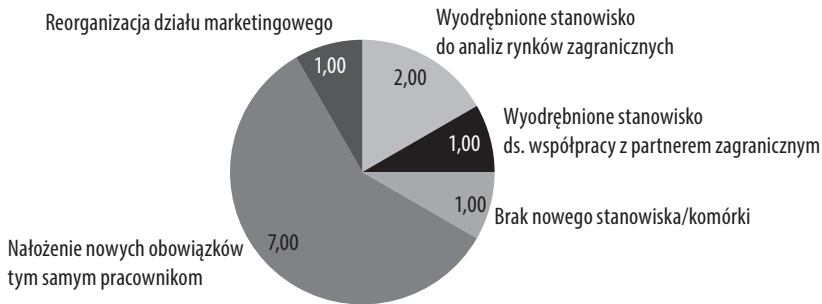
Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 12)
Branża	Budowlana – 1 Metalowa – 1 Odzieżowa – 2 Spożywcza – 2 Rolna/mięsna – 2 Chemiczna – 1 Informatyczna – 2 Artykułów papierniczych, piśmiennych i zabawkarskich – 1

Tabela 45. (cd.)

Kategoria	Nazwa oraz liczba (wartość %) przedsiębiorstw (N = 12)
Zakres działalności (możliwość wielu zakresów w ramach jednego przedsiębiorstwa)	Produkcyjny – 9 Usługowy – 8 Handlowy – 10
Forma organizacyjno-prawna	Jednoosobowa działalność gospodarcza – 5 Spółka cywilna – 2 (16,7%) Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – 4 Działalność na prawach stowarzyszenia – 1
Obecność na rynku na Ukrainie w latach (ile lat firma prowadzi działalność gospodarczą)	1-5 – 8 6-10 – 2 11-15 – 2 16-20 – 0 20-30 – 0 30 i więcej – 0
Siedziba	
Oddziały/filie	Na Ukrainie – 2 Poza Ukrainą – 0
Liczba pracowników	0-9-7 10-49-5
Rodzaj struktury organizacyjnej	Liniowa – 8 Funkcjonalna – 0 Sztabowo-liniowa – 2 Macierzowa – 0 Zadaniowa – 2
Jakie stanowiska/komórki zajmują się bezpośrednio działalnością zagraniczną?	<ul style="list-style-type: none"> • Wyodrębnione stanowisko do analiz rynków zagranicznych – 2 • Wyodrębnione stanowisko ds. współpracy z partnerem zagranicznym – 1 • Utworzona nowa komórka ds. współpracy z zagranicą w kraju – 0 • Utworzona komórka ds. współpracy z zagranicą na terenie kraju, w którym jest kooperacja – 0 • Utworzona nowa komórka ds. eksportu – 0 • Utworzona nowa komórka ds. importu – 0 • Utworzona komórka księgową – 0 • Reorganizacja działu marketingowego – 1 • Nałożenie nowych obowiązków na tych samych pracowników – 7 • Brak nowego stanowiska/komórki – 1
Rozumienie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca międzynarodowa • Kooperacje z firmami spoza własnego rynku • Umiejdzynarodowienie • Działalność poza granicami kraju • Eksport i import

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych mikro- i małych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku krótko: w przedziale 1–5 lat (8 przedsiębiorstw), w przedziale 6–10 lat (2 przedsiębiorstwa), w przedziale 11–15 lat (2 przedsiębiorstwa). Z informacji uzyskanych z przeprowadzonego wywiadu wynika, że prowadzenie działalności gospodarczej na Ukrainie w formule mikro- lub małego przedsiębiorstwa nie jest proste¹. Mają one niewielką siłę przebicia wobec dużych przedsiębiorstw państwowych albo mikrofirm zakładanych nielegalnie lub nierejestrowanych, których na Ukrainie nie brakuje, a które mają o wiele niższe koszty, więc są konkurencyjne cenowo (ich produkty i usługi są tańsze). Analizując branże, można zauważyć, że najdłuższy staż rynkowy mają firmy spożywcze i rolne/mięsne oraz odzieżowe. Najkrócej na rynku obecne są firmy: informatyczna i zabawkarsko-piśmiennicza. Jeśli chodzi o formę organizacyjno-prawną, to najdłużej na rynku istnieją spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i jednoosobowa działalność gospodarcza. Badane organizacje cechuje przede wszystkim struktura liniowa (8), sztabowo-liniowa (2) i zadaniowa (2). Strukturę organizacyjną firm tworzą uwarunkowania endogeniczne (wewnętrzne: liczba pracowników, kompetencje pracownicze, kompetencje kierownicze, wiek firmy, rodzaj działalności, stosowane technologie itp.) i egzogeniczne (zewnętrzne: charakter otoczenia, przepisy prawa, konkurencja, koniunktura itp.).



Wykres 6. Struktura odpowiedzi na pytanie problemowe dotyczące dostosowań wewnątrz firmy w związku ze współpracą z zagranicą (N = 12)

Źródło: opracowanie własne.

1 Kryteria podziału firm z uwagi na ich wielkość są na Ukrainie takie same jak w Polsce. Na ten temat szerzej – B. Glinkowska, W. Czebotarow, *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

Badane przedsiębiorstwa prowadzą działalność zagraniczną i planują dalszą ekspansję. W związku z tym starano się ustalić, czy dostosowują strukturę organizacyjną do międzynarodowej działalności oraz w jaki sposób to robią. Na wykresie 6 przedstawiono rozwiązania strukturalne związane z działalnością zagraniczną (są to wyniki otrzymane w przeprowadzonym wywiadzie).

Z analizy wykresu 6 wynika, iż przedsiębiorstwa z sektora mikro- i małych raczej nakładają nowe obowiązki na tych samych pracowników w procesie internacjonalizacji (7) i wyodrębniają stanowisko z własnej struktury (2), niż tworzą nowe stanowiska i komórki ds. obsługi zagranicznych rynków. Tylko jedna firma zreorganizowała własny dział marketingu, a jedna nie uczyniła żadnych zmian w strukturze. Jej właścicielka sama prowadzi zagraniczne rozmowy i działania. Analizowane przedsiębiorstwa nie reorganizują znacząco struktur organizacyjnych z dwóch powodów:

- dopiero rozpoczynają działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych i przedsiębiorcy w ramach własnych możliwości próbują pogodzić liczne obowiązki;
- koszty utworzenia nowych stanowisk/komórek są duże, co może wpłynąć na ogólną kondycję finansową firm.

Aktualna kondycja badanych organizacji nie jest zadowalająca (tabela 46).

Tabela 46. Kondycja finansowa badanych ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw

	Liczba badanych przedsiębiorstw (N = 12)
Nadwyżka finansowa	8
Ujemny wynik finansowy	2
Równowaga przychodów i wydatków	2

Źródło: opracowanie własne.

Dodatni wynik finansowy na dzień badania zadeklarowało tylko osiem przedsiębiorstw. Ujemny wynik finansowy wykazały dwie firmy, a równowagę przychodów i rozchodów także dwie.

Badane przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych stosują mało zróżnicowane formy internacjonalizacji. Wyniki badań empirycznych dotyczące stosowanych form internacjonalizacji zestawiono w tabeli 47.

Tabela 47. Formy współdziałania przedsiębiorstw ukraińskich na rynkach międzynarodowych

Forma współdziałania	Liczba przedsiębiorstw (N = 12)
Kooperacja produkcyjna/handlowa (porozumienie między partnerami)	4
Alians strategiczny	0

Forma współdziałania	Liczba przedsiębiorstw (N = 12)
Obrót towarowy (eksport, import)	6
Świadczenie usług	1
Oddział (handlowy, produkcyjny)	1
Filia	0
Leasing	0
Kontrakt menedżerski	0
Bezpośrednia inwestycja zagraniczna	0
Inna (umowa ustna)	0

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wyników badań zawartych w tabeli 47 wynika, że eksport i import (6) oraz kooperacja produkcyjna i handlowa (4) są najczęściej stosowanymi formami internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw. Świadczenie usług i zagraniczny oddział to formy występujące sporadycznie. Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że przeważają pośrednie formy eksportu i importu nad bezpośrednim (8).

W kolejnych pytaniach problemowych dołożono starań, aby zidentyfikować mocne i słabe strony badanych podmiotów oraz ich szanse i zagrożenia na zagranicznych rynkach. Zestawienie wyników badań zawarto w tabeli 48.

Produkt/usługa (12 przedsiębiorstw) oraz technologia (10) są przeważającymi mocnymi stronami badanych podmiotów. Dwie firmy wskazały zasoby ludzkie jako własne atuty. Respondenci uważają swoje produkty za zróżnicowane i bardzo dobre jakościowo. W analizowanych przypadkach także są to produkty/usługi innowacyjne (odzież ochronna dla specjalistycznych branż: ratownictwo medyczne, strażackie). We wszystkich analizowanych podmiotach brakuje zasobów finansowych do dalszych inwestycji (w tym zagranicznych) (12), co jest słabością o dużej wadze. Dwie firmy do swoich słabych stron zaliczyły też zasoby ludzkie.

Tabela 48. Analiza SWOT badanych ukraińskich mikro- i małych podmiotów

	Wybrane czynniki oraz liczba i odsetek odpowiedzi (możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi)
Mocne strony	Zasoby ludzkie – 2 Zasoby finansowe – 0 Technologia – 10 Niskie koszty – 0 Produkt/usługa – 12 Inne – 0

Tabela 48. (cd.)

	Wybrane czynniki oraz liczba i odsetek odpowiedzi (możliwość zaznaczenia wielu odpowiedzi)
Słabe strony	Zasoby ludzkie – 2 Zasoby finansowe – 12 Technologia – 0 Wysokie koszty – 0 Produkt – 0 Inne – 0
Szanse na rynku zagranicznym	Sprzyjające przepisy prawa za granicą – 3 Zaawansowana technologia za granicą – 7 Mniej zaawansowana technologia za granicą – 0 Moda – 0 Niskie koszty pracy – 2 Mała siła konkurencji – 1 Wielu dostawców – 1 Inne (dobre połączenia drogowe, podobieństwo kulturowe) – 1
Zagrożenia na rynku zagranicznym	Zaawansowana technologia za granicą – 3 Mniej zaawansowana technologia za granicą – 0 Wysokie koszty pracy – 2 Silna konkurencja – 9 Brak sprzyjającej koniunktury – 0 Niesprzyjające przepisy prawa – 3 Dyskryminacja – 0 Inne – 0

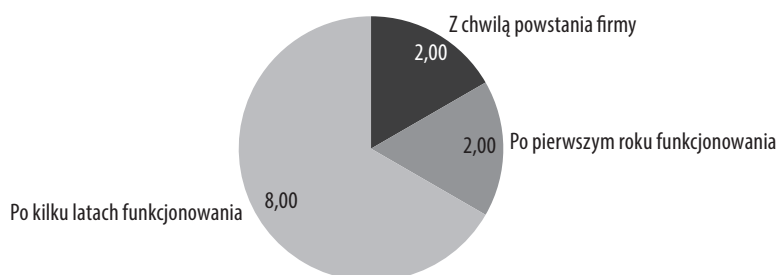
Źródło: opracowanie własne.

Analizując szanse na rynkach zagranicznych, na których (lub z którymi) funkcjonują badane firmy, można zauważyć, że ekspansji zagranicznej sprzyja zaawansowana technologia na zagranicznych rynkach (7) oraz stosunkowo liberalne przepisy prawa (3), następnie niskie koszty pracy (2), słaba konkurencja (1) oraz dobre połączenia drogowe i podobieństwo kulturowe w krajach europejskich (1). Firma, która ma oddział w Polsce, docenia właśnie ten ostatni czynnik. Przedsiębiorcy ukraińscy widzą zagrożenia dla internacjonalizacji swojej działalności w silnej zagranicznej konkurencji (9), niesprzyjających przepisach prawa (3), zaawansowanej technologii (3) i wysokich kosztach pracy (2). Ten ostatni czynnik jest zagrożeniem dla tych firm, które prowadzą bezpośrednią działalność eksportową i myślą o otwarciu zagranicznego oddziału.

Zagadnieniem problemowym poddanym badaniu był moment wejścia firmy na rynek zagraniczny. Rezultaty badania zestawiono na wykresie 7.

Prawie 70% badanych firm (8) weszło w proces internacjonalizacji po kilku latach od momentu rozpoczęcia działalności na rynku krajowym. Okres ten nie przekracza 4 lat od rejestracji firmy. Sytuacja taka jest związana z tym, że w badaniu brały udział firmy, które istnieją na rynku ukraińskim od roku do 15 lat, z przewagą

tych, które są na nim obecne do 5 lat. Mamy tu więc do czynienia z pewnym nowym trendem (sposobem, drogą) funkcjonowania przedsiębiorców ukraińskich (mikro- i małe firmy). Na rynku ukraińskim przeważają bowiem liczebnie (liczba zatrudnionych) i siłą konkurencyjności wielkie przedsiębiorstwa państwowe lub duże prywatne (rolne i przemysłowe). Trend ten polega na próbie prowadzenia działalności zarejestrowanej na terenie własnego kraju oraz na szukaniu szans rozwoju poza granicami Ukrainy, praktycznie od początku istnienia podmiotu. Odróżnia to sposób funkcjonowania polskich mikro- i małych przedsiębiorstw od ukraińskich, niektóre polskie przedsiębiorstwa nie myślą bowiem o internacjonalizacji, rozpoczynając działalność gospodarczą, natomiast ukraińskie mikro- i małe firmy, otwierając działalność gospodarczą, mają nadzieję na znalezienie możliwości funkcjonowania na rynku zagranicznym. Podobnie jak w przypadku mikro- i małych firm w Polsce, tak i na Ukrainie we wszystkich analizowanych przypadkach współpracę zagraniczną rozpoczęli właściciele firm albo ich menedżerowie.



Wykres 7. Moment wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny (mikro- i małe firmy ukraińskie) (N = 12)

Źródło: opracowanie własne.

Firmy, które się internacjonalizują, zmuszone są podejmować wiele działań dostosowawczych. Jest to trudne z uwagi na duże koszty dostosowań. Zmiany dokonane w związku z rozpoczęciem kooperacji zagranicznej przedstawione zostały w tabeli 49.

Wszystkie analizowane firmy wprowadziły od 2015 roku zmiany o charakterze organizacyjnym (12) i marketingowym (12). Zmian o charakterze technologicznym dokonało 7 firm, procesowym 3 firmy, a innowacyjny pomysł opatentowała jedna firma. Takie wyniki świadczą o przedsiębiorczości i determinacji menedżerów i właścicieli niewielkich ukraińskich podmiotów gospodarczych. Wejście na rynek zagraniczny i międzynarodowa działalność wymaga przygotowania pracowników. Sposób przygotowania kadry do internacjonalizacji działalności stał się kolejnym pytaniem problemowym w prowadzonych na Ukrainie badaniach własnych (tabela 50).

Tabela 49. Rodzaje zmian przeprowadzonych w firmach ukraińskich w latach 2015–2017

Rodzaje zmian	Przykłady zmian	Liczba przedsiębiorstw (N = 12)
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> Zmiana zakresu czynności i obowiązków pracowników Zmiana charakteru stanowiska (lub nazwy) Powołanie nowego stanowiska/działu/komórki Reorganizacja zatrudnienia Poprawa organizacji pracy Reorganizacja działu marketingu 	12
Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> Zmiana sposobu dystrybucji Zmiana sposobu reklamowania i promowania działalności Wprowadzenie nowych produktów/usług Wykonywanie analiz rynkowych 	12
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> Zakupienie nowej technologii Opracowanie nowej technologii/procesu Zakupienie (leasing) nowych maszyn Unowocześnienie istniejącej technologii (ekotechnologie) 	7
Procesowe	<ul style="list-style-type: none"> Zmiana sposobu wykonywania procesów Udoskonalenie procesów Informatyzacja firmy 	3
Inne	<ul style="list-style-type: none"> Opatentowanie pomysłu/produktu 	1

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 50. Rodzaje działań przygotowujących pracowników i kierowników do wejścia na zagraniczny rynek

Rodzaj działania	Liczba firm (N = 12)
Szkolenia wewnętrzne	4
Szkolenia zewnętrzne	1
Rozmowy z przełożonymi	12
Wyjazdy do konkretnego kraju	1
Informacje od znajomych	3
Inne (internet, opracowania, raporty, benchmarking – uczenie się na innych przedsiębiorstwach)	7

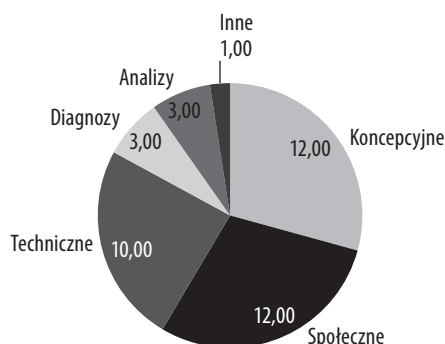
Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Rozmowy z przełożonymi (12), benchmarking i korzystanie z internetu (7) to najczęściej wykonywane działania przygotowujące kadrę do procesu internacjonalizacji. Ważną rolę w tym procesie odgrywają też szkolenia wewnętrzne organizowane przede wszystkim przez właścicieli przedsiębiorstw (4) i informacje pozyskiwane

od znajomych przebywających za granicą (3). Badane podmioty w bardzo ograniczony sposób korzystają ze szkoleń zewnętrznych (1) i wyjazdów do konkretnego kraju (1). Prowadzeniem rynku zagranicznego zajmują się zwykle właściciele badanych przedsiębiorstw albo wyspecjalizowani pracownicy. Zwykle są to 1–2 osoby w każdej firmie, co nie przekracza 15% kadry.

Funkcjonowanie na rynkach zagranicznych wymaga od kierownictwa firm wielu zróżnicowanych umiejętności. Rodzaje pożądanych kompetencji przedstawiono na wykresie 8.



Wykres 8. Pożądaný rodzaj umiejętności ukraińskich menedżerów działających na rynkach międzynarodowych (N = 12)

Źródło: opracowanie własne.

Umiejętności konceptyjne i społeczne są przez respondentów postrzegane jako najważniejsze (12 odpowiedzi) – podobnie jak w przypadku polskich menedżerów. Respondenci zauważają, że wysoce przydatne są też umiejętności techniczne (10), natomiast znacznie mniej diagnozy (3) i analizy (3). Na doświadczenie w działalności zagranicznej wskazało jedno przedsiębiorstwo. W wyniku przeprowadzonego wywiadu ujawniły się też inne pożądane kompetencje: odporność na stres, umiejętność zdobywania wiedzy, umiejętność słuchania, pozytywne nastawienie i umiejętność motywowania, umiejętności negocjacyjne. Wszystkie cechy mogą mieć zasadnicze znaczenie w budowaniu i stosowaniu strategii konkurencyjnej i strategii internacjonalizacji. Kolejny problem badawczy dotyczył właśnie kwestii stosowanej strategii internacjonalizacji. Zestawienie wyników zawarto w tabeli 51.

Konkurowanie ceną (12), jakością oferowanych produktów/usług (9) oraz technologią (5) to dominujące strategie internacjonalizacji stosowane przez poddane badaniu ukraińskie firmy. Niektóre z nich się specjalizują (4) albo dywersyfikują działalność (3). Tylko jedna firma wykorzystuje wiedzę swoich pracowników i ich

kluczowe kompetencje w ekspansji zagranicznej. Firmy nie posiadają natomiast dużych zasobów finansowych, cennych zasobów rzeczowych i znaczących zasobów naturalnych.

Tabela 51. Dominujące strategie internacjonalizacji badanych ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Strategia	Liczba firm (N = 12)
Konkurowanie ceną	12
Konkurowanie kosztami	3
Konkurowanie jakością	9
Konkurowanie wiedzą	1
Konkurowanie zasobami ludzkimi	1
Konkurowanie zasobami finansowymi	0
Konkurowanie zasobami rzeczowymi	0
Konkurowanie zasobami naturalnymi	0
Konkurowanie technologią	5
Konkurowanie kluczowymi kompetencjami	1
Specjalizacja	4
Dywersyfikacja	3
Inne	0

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Badane podmioty kierują się różnymi motywami internacjonalizacji. Z zaproponowanej kafeterii motywów respondenci zadeklarowali te, które zawarte zostały w tabeli 52.

Tabela 52. Główne motywy internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Motywy*	Liczba firm (N = 12)
Powiększenie przychodów firmy	12
Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu	4
Chęć szybkich zarobków	0
Chęć rozwoju	6
Malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym	0
Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym	0
Istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść. Sprzyjające przepisy prawa	8
Niższe (niż na Ukrainie) koszty zakupu: surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych	0
Brak odpowiednich surowców i materiałów w kraju macierzystym	0

Motywy*	Liczba firm (N = 12)
Znajomość konkretnego rynku zagranicznego	5
Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty	9
Wsparcie państwa i przychylna polityka	0
Istnienie instytucji doradczych pomagających w procesie internacjonalizacji	0
Prestiż	2
Inne	0

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi.

* Umieszczone w tabeli 52 motywy mają charakter zbiorczy, tzn. nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, bezpośrednie inwestycje zagraniczne itp. Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które importerzy (analogicznie jak przy badaniu polskich przedsiębiorstw).

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty otrzymane w wyniku wywiadu i z badań ankietowych pokazały, że dla ukraińskich przedsiębiorstw eksportujących najważniejszymi motywami są: powiększenie przychodów firmy, chęć rozwoju działalności, znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, znajomość konkretnego rynku zagranicznego, uzyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu. Dla przedsiębiorstw importujących najważniejsze okazały się następujące motywy: powiększenie przychodów firmy, istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść, znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, znajomość konkretnego rynku zagranicznego.

Przedsiębiorstwa dokonujące ekspansji zagranicznej często napotykają wiele barier – do najczęściej wymienianych zaliczyli te, które zestawiono w tabeli 53.

Tabela 53. Główne bariery wejścia na rynek zagraniczny dla przedsiębiorstw ukraińskich

Bariery*	Liczba firm (N = 12)
Brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z nimi warunkach funkcjonowania na rynku danego kraju	7
Brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą)	4
Brak solidnego kooperanta	9
Nieznajomość przepisów prawa danego kraju	4
Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem	8
Brak bezpośredniego dostępu do rynków	3
Wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych	7
Lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych	2
Duże koszty reklamacji i gwarancji	5
Wysokie koszty transportu	3
Problemy z komunikacją i bariery językowe	9

Tabela 53. (cd.)

Bariery*	Liczba firm (N = 12)
Brak kapitału	12
Brak wsparcia państwa	12
Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia	10
Inne	0

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi.

* Umieszczone w tabeli 53 bariery mają charakter zbiorczy, tzn. nie ma tu rozgraniczenia na firmy eksportujące, importujące, bezpośrednio inwestycje zagraniczne itp. Pod tabelą uwzględniono jednak, które czynniki najczęściej wybierali eksporterzy, a które importerzy.

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa eksportujące wymieniały najczęściej takie bariery, jak: brak wsparcia państwa, brak kapitału, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia, brak solidnego kooperanta, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem, problemy z komunikacją i bariery językowe oraz wysokie koszty reklamacji i gwarancji. Natomiast przedsiębiorstwa importujące najczęściej wskazywały na: brak wsparcia państwa, brak kapitału, wysokie koszty transportu, brak solidnego kooperanta, problemy z komunikacją, bariery językowe, a także strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem.

We wszystkich analizowanych przypadkach najpoważniejszymi barierami są: brak wsparcia ze strony państwa (12), brak kapitału (12), brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia (10), problemy z komunikacją i bariery językowe (9), brak solidnego kooperanta (9), strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem (8). Dwie badane firmy wymieniły wszystkie zawarte w tabeli 53 bariery internacjonalizacji.

Firmy ukraińskie, podobnie jak polskie, upatrują korzyści z obecności na rynku zagranicznym. Są to korzyści o różnym charakterze, a ich zestawienie (wynik przeprowadzonego wywiadu) zawiera tabela 54.

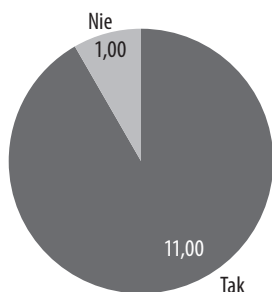
Przedsiębiorstwa ukraińskie w związku z internacjonalizacją osiągają zróżnicowane korzyści. Najczęściej podkreślają te o charakterze strategicznym (9), marketingowym (9) i finansowym (5). Korzyści organizacyjne podkreśliły tylko 3 firmy, a prestiżowe 4 firmy.

Badane ukraińskie przedsiębiorstwa zostały też zapytane, czy same docho-
dziły do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym, czy też korzystały z pomocy państwa lub innych podmiotów. Na wykresie 9 ukazano strukturę odpowiedzi na to pytanie problemowe.

Tabela 54. Korzyści płynące z funkcjonowania firm ukraińskich na rynku zagranicznym

Charakter korzyści	Rodzaj korzyści	Liczba firm (N = 12)
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe czynności • Nowa elastyczna struktura • Nowe rozwiązania • Nowe nazwy stanowisk • Pracownicy spoza kraju macierzystego • Nowe koncepcje zarządzania 	3
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • Duża marża • Wysokie zyski netto • Dodatkowy kapitał • Stabilny kapitał obcy 	5
Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe wzory • Nowa jakość • Nowa reklama/promocja • Wiedza o rynku • Nowy produkt • Różnicowanie kanałów dystrybucji 	9
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe technologie • Nowe metody zarządzania • Nowa forma organizacyjno-prawna • Nowe rozwiązania/koncepcje • Rozwój 	9
Prestiżowe	<ul style="list-style-type: none"> • Wizerunek firmy • Świadomość marki • Podziw innych 	4
Inne	<ul style="list-style-type: none"> • Sprawdzenie „siebie” • Poznawanie świata 	1

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 9. Struktura odpowiedzi na pytanie, czy dana firma ukraińska sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym (N = 12)

Źródło: opracowanie własne.

Absolutna większość badanych firm (11) sama dochodziła do aktualnej pozycji rynkowej (związanej z rynkiem zagranicznym). Tylko jedno przedsiębiorstwo korzystało z pomocy „innych” w procesie internacjonalizacji. Wywiad pogłębiony swobodny i kolejne pytanie problemowe dały informacje uzupełniające, że przez odpowiedź, iż firma sama dochodziła do aktualnej rynkowej pozycji rozumiane są własne środki, środki finansowe rodziny i znajomych. Kolejne pytanie problemowe dotyczyło więc podmiotów udzielających pomocy firmom, które z niej korzystały (tabela 55).

Tabela 55. Struktura odpowiedzi na pytanie o podmiot udzielający wsparcia mikro- i małych firmom ukraińskim w procesie internacjonalizacji

Podmiot udzielający pomocy	Liczba firm (N = 12)
Rodzina	5
Znajomi	2
Państwo – poziom krajowy	0
Państwo – poziom regionalny/Unia Europejska	0
Państwo – poziom lokalny	0
Instytuty	0
Uczelnie	0
Ośrodki naukowo-badawcze	0
Firmy doradcze macierzyste	0
Firmy doradcze zagraniczne	1
Towarzystwa naukowe	2
Inne	1

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi; odpowiedzi udzieliło 21 podmiotów.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że wsparcie polegało przede wszystkim na korzystaniu z pomocy rodziny (5), towarzystw naukowych (3), znajomych (2), doradczych firm zagranicznych (1) i korporacji ukraińskiej o podłożu charytatywnym Mercy Corp (1). To właśnie ta ostatnia pozycja została przez respondenta zaznaczona jako kategoria „inne”. Wywiady swobodne dały także dodatkową informację, że dwa przedsiębiorstwa korzystały z ustnych i pisemnych opinii rodzimych towarzystw naukowych (nowe technologie), a jedno z doradczej pomocy firmy zagranicznej (w sposób nieodpłatny). Żadna z badanych firm nie korzystała z pomocy państwa, uczelni czy krajowych firm doradczych. Przeprowadzone wywiady pokazały ponadto, że takich programów nie

znają², a na pomoc uczelni i instytutów badawczo-naukowych nie stać ich. Niejasne zasady prawne prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie odstrasza respondentów od skorzystania z konsultacji z przedstawicielami władzy w swoich okręgach. Wyrazili oni jednak chęć zainteresowania się takimi programami w przyszłości.

W kolejnym problemie badawczym respondenci zostali poproszeni o odpowiedź dotyczącą strategicznych zamierzeń związanych z funkcjonowaniem ich firm na rynku zagranicznym. Zaproponowano kafeterię wyboru spośród dwóch możliwości (wykres 10).



Wykres 10. Zamierzenia dalszej współpracy/funkcjonowania firm ukraińskich na rynku zagranicznym – strategia (N = 12)

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane przedsiębiorstwa chcą lokować własne produkty w krajach o wyższym poziomie technologicznym (11). Nie boją się jakości własnych produktów/usług i mają niższe koszty wytworzenia. Są też gotowe na uczenie się i korzystanie z nowszych technologii (informacje uzupełnione wywiadem). W przeciwieństwie do badań wykonanych w polskich firmach respondenci chętnie wypowiedzieli się na temat strategicznych kierunków internacjonalizacji własnych firm. Zestawienie geograficznych kierunków internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw zawiera tabela 56.

2 Tylko jedna z badanych organizacji (jeden respondent) udzieliła odpowiedzi, że słyszała o istnieniu programów państwowych, ale nie wie, na jakim poziomie (krajowym, regionalnym czy lokalnym).

Tabela 56. Potencjalne kierunki strategiczne internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Kierunek internacjonalizacji	Kraj/Liczba firm (N = 12)
Europa Zachodnia	<ul style="list-style-type: none"> • Niemcy (3) • Francja (2) • Holandia (2) • Anglia (2)
Europa Środkowa	<ul style="list-style-type: none"> • Polska (12) • Słowacja (2) • Węgry (2)
Europa Wschodnia	<ul style="list-style-type: none"> • Bułgaria (1) • Rumunia (4)
Azja	<ul style="list-style-type: none"> • Chiny (2) • Rosja (Eurazja) (2)
Ameryka Północna	<ul style="list-style-type: none"> • USA (1)
Ameryka Południowa	(0)
Australia	(0)
Afryka	(0)

Respondenci mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie analizowane firmy wyraziły chęć współpracy z Polską (12). Kolejnym pożądanym kierunkiem strategicznym jest Rumunia (4), a następnie Niemcy (3). Kraje takie jak: Francja, Holandia, Anglia, Słowacja, Węgry, Chiny i Rosja są dobrym geograficznym kierunkiem strategicznym dla niewielu badanych firm – po dwie odpowiedzi, a Bułgaria i USA dla jednego respondenta. Generalnie w sferze zainteresowań, w związku z internacjonalizacją, jest Europa i Azja. Z uwagi na 100% uzyskanych odpowiedzi dla potencjalnej współpracy z Polską zadano respondentom pytanie o to, jakie mają „życzenia” do polskiego środowiska biznesowego. Wśród uzyskanych odpowiedzi znalazły się następujące:

- możliwość zaciągania kredytów w Polsce;
- pomoc w uzyskaniu dostępu do zaawansowanych technologii;
- pomoc w konsultacjach marketingowych;
- opracowywanie wspólnych polsko-ukraińskich projektów.

Ostatnią kwestią była (podobnie jak w badaniu polskich firm) prośba o udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak respondenci rozumieją internacjonalizację. Rezultaty były zróżnicowane – najczęściej powtarzały się następujące: „międzynarodowa współpraca”, „dostosowanie witryny internetowej i produktu do Europy”, „rozszerzenie współpracy i otwarcie granic handlowych”, „proces zbliżenia współczesnych krajów, oparty na pogłębianiu więzi”, „rozwinięcie działalności

na rynkach międzynarodowych”. Widać tu znaczne różnice w rozumieniu internacjonalizacji przez polskie i ukraińskie firmy.

Podsumowując wyniki badań empirycznych wykonanych na próbie 12 firm z sektora mikro- i małych na Ukrainie w 4 okręgach: kijowskim, donieckim, ługańskim i charkowskim (16 respondentów, 12 podmiotów), można zauważyć, że przedsiębiorcy i menedżerowie tych firm mają o wiele gorszy start w procesie internacjonalizacji niż przedsiębiorstwa polskie. Brak przynależności do Unii Europejskiej, brak istnienia unijnych programów wsparcia dedykowanych dla Ukrainy, niejasne przepisy wewnętrzne, brak wsparcia kraju macierzystego, korupcja, o której mówi się jawnie i istnienie wielu nielegalnych mikrofirm to powody konieczności dokonania szeregu zmian i dostosowań wewnętrznych. To właśnie przede wszystkim od postawy i przedsiębiorczości właścicieli i menedżerów zależy byt firmy. Trudne warunki w kraju macierzystym są często powodem rozpoczęcia działalności gospodarczej poza granicami własnego kraju. To jeden z podstawowych motywów szukania możliwości rozwoju działalności w innych rejonach świata. Niewielkie ukraińskie firmy przetwórcze nie mają wielu szans w obliczu potężnych gospodarstw rolnych, które dwa tysiące hektarów ziemi uważają za stosunkowo niewiele. Do tego istnieją duże państwowe firmy o sieci zróżnicowanych międzynarodowych powiązań. Wielkość firmy ma zatem istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw na Ukrainie. Badane firmy jako najczęstsze formy internacjonalizacji prowadzą przede wszystkim eksport i import pośredni oraz bezpośredni, kooperację produkcyjną i świadczenie usług, ale współpracują też naukowo (innowacyjna odzież dla ratownictwa). Mikro- i małe firmy nie dokonują dużych zmian w strukturze organizacyjnej. Najczęściej dodatkowymi obowiązkami obarczeni są dotychczasowi pracownicy albo właściciele firm. Stosowana technologia, wysokiej jakości produkt/usługa i zasoby ludzkie są statystycznie najczęściej uważane przez respondentów za mocne strony, natomiast najpoważniejszą słabą stroną są zasoby finansowe. Szanse dla firm na obcych rynkach to istniejąca technologia i sprzyjające przepisy prawa. Poważnym zagrożeniem jest natomiast silna konkurencja. Większość badanych przedsiębiorstw myśli o internacjonalizacji praktycznie od samego początku swojego istnienia, dokonując wielu zmian dostosowawczych, spośród których najczęściej wymieniane to: zmiany o charakterze organizacyjnym (dostosowania zakresów obowiązków, procesy obiegu dokumentacji i informacji, wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania), marketingowym (otwieranie stron internetowych, uczestniczenie w targach, wprowadzanie innowacji w zakresie promocji własnej działalności) i technologicznym (wprowadzanie nowych technologii, zakup nowych urządzeń, zmiana procesów technologicznych). Do internacjonalizacji najczęściej przygotowują pracowników ich przełożeni. Edukacyjną wartość ma też bezpośredni kontakt z danym zagranicznym krajem i obserwacja ukraińskich międzynarodowych firm (benchmarking). Według respondentów

międzynarodowi menedżerowie powinni mieć przede wszystkim umiejętności techniczne, a następnie koncepcyjne i społeczne (podobnie jak pracownicy zajmujący się obsługą zagranicznych rynków). Jest to odmienne od pojmowania kompetencji przez polskich międzynarodowych menedżerów, u których na pierwszym miejscu znalazły się umiejętności koncepcyjne, a na drugim społeczne.

Wśród strategii internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw na pierwszy plan wyłania się konkurowanie ceną i jakością. Przedsiębiorstwami z sektora mikro- i małych „rządzą” różne motywy internacjonalizacji. Istnieją jednak różnice w postrzeganiu i wykorzystaniu motywów przez firmy eksportujące i importujące (podobnie jak przypadku polskich mikro- i małych firm). Dla eksporterów na pierwszy plan wysuwa się powiększenie przychodów firmy, chęć rozwoju, istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść, posiadanie kontaktów i znajomości poza granicami Ukrainy. Dla importerów ważne są takie motywy, jak znajomość konkretnego rynku zagranicznego i dająca wiedzę oraz nadzieję znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy. Ukraińskie mikro- i małe przedsiębiorstwa mają wiele barier związanych ze „swoją” internacjonalizacją – często innych dla eksporterów i dla importerów. Jednakże brak informacji o rynkach zagranicznych, nieznajomość przepisów prawa danego kraju, strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem, brak bezpośredniego dostępu do rynków, wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych, problemy z komunikacją i bariery językowe, brak kapitału, brak wsparcia państwa, brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia oraz brak znajomości i solidnego kooperanta są poważnymi barierami dla wszystkich badanych organizacji. Wysokie koszty reklamy i gwarancji są ważną barierą dla eksporterów, a wysokie koszty transportu dla importerów.

Prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa same dochodziły do aktualnej pozycji rynkowej. Nie korzystały z pomocy swojego państwa, a jeśli chodzi o strategię internacjonalizacji, to chcą lokować własne produkty w krajach o wyższym poziomie technologicznym, co pokrywa się z geograficznymi strategicznymi kierunkami w związku z ich internacjonalizacją. Spośród nich Polska jawi się być kierunkiem najważniejszym.

7.2. Wyniki badań przeprowadzonych w średnich i dużych ukraińskich przedsiębiorstwach (N = 6)

Analogicznie do badań wykonanych na próbie polskich średnich i dużych przedsiębiorstw przeprowadzono badania pośród średnich i dużych firm ukraińskich. Łącznie zbadanych zostało do tej pory 6 takich przedsiębiorstw w kilku obwodach,

przy czym 3 z nich zatrudniają od kilkuset do ponad 3000 pracowników. Badania prowadzono w latach 2015–2017. Badane przedsiębiorstwa reprezentują takie same zakresy działalności jak mikro- i małe firmy polskie i ukraińskie oraz należą do takich samych branż: budowlanej, budowlano-chemicznej, rolno-spożywczej, IT. Uzyskano 6 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych i przeprowadzono 4 wywiady. Poniższe opisy i analizy przypadków są analogiczne do tych, które dotyczyły polskich średnich i dużych firm.

7.2.1. Przypadek firmy PSD Promavtomatika nr 436, spółka zależna (1)

Firma Promavtomatika z siedzibą w Siewierodonecku ma prawie półwieczną tradycję, jednakże proces internacjonalizacji zaczęła niespełna dwa lata temu. Reprezentuje sektor produkcyjny i usługowy, branżę budowlaną. Główne działania firmy to: montaż, instalacja i regulacja sprzętu i automatyki dla głównych krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw przemysłu maszynowego, chemicznego, metalurgicznego, spożywczego, lekkiego i innych. Posiada wysoko wykwalifikowany zespół specjalistów, silną bazę przygotowawczą produkcji i odpowiednie wyposażenie. Wykonuje pełny cykl usług i usługi „pod klucz”, w tym także projektowanie. Głównymi odbiorcami PSD Promavtomatika są duże krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego, chemicznego, metalurgicznego, spożywczego, lekkiego i innych. Przedsiębiorstwo wykonuje pełen zakres robót budowlano-montażowych w następujących obszarach:

- instalacja sieci elektrycznych do 35 kV;
- instalacja systemów automatyki, systemy ASKUE;
- instalacja zasilania dla poszczególnych budynków, konstrukcji, rozdzielnic i podstacji;
- instalacja zewnętrznych i wewnętrznych systemów oświetleniowych;
- instalacja uziemienia, ochrony odgromowej, wyrównywania;
- instalacja zewnętrznych i wewnętrznych sieci i systemów inżynierskich (zaopatrzenie w wodę, kanalizację, dostawy ciepła i gazu);
- własna produkcja towarzyszących elementów instalacyjnych (pudełka, szafy, konsole itp.), towarów konsumpcyjnych oraz szereg innych działań³.

Firma posiada bazę produkcyjną o powierzchni 3 hektarów, z dwoma sklepami o powierzchni 1150 metrów kwadratowych. Każdy zespół montażowy posiada wyspecjalizowane narzędzia montażowe i narzędzia do mechanizacji na małą skalę oraz narzędzia firmy DeWalt (Niemcy) i Mikita (Japonia) do cięcia

3 Materiały wewnętrzne badanej organizacji.

i wiercenia. Wartość księgową środków trwałych to 2,8 mln hrywien ukraińskich⁴. W 2008 roku AkzoNobel i Krajowa Izba Przemysłu Ukrainy uznały PSD Promavtomatika nr 436 liderem w dziedzinie robót budowlanych i montażowych, a w 2010 roku liderem branży⁵. Obecnie badana firma pracuje nad nowo wybudowanymi oraz zrekonstruowanymi obiektami i pracami demontażowymi na Ukrainie, w Kazachstanie i w Rosji. Współpracuje z takimi firmami zagranicznymi, jak: Siemens, Emerson, Mitsubishi, Metso. Przedsiębiorstwo wykonuje też prace związane z instalacją systemów, prace elektrotechniczne o napięciu obliczeniowym do 35 kW, produkuje wszelkiego rodzaju instalacje elektryczne, podzespoły, tablice rozdzielcze, szafy elektryczne z możliwością kompletnego wyposażenia. Posiada specjalistyczny sprzęt i własny transport (w tym przeznaczony do dowozu pracowników do pracy). Przedsiębiorstwo zatrudnia w pełnym wymiarze czasu pracy 120 osób, głównie inżynierów z wyższym wykształceniem (22 osoby) i specjalistów z ponaddziesięcioletnim doświadczeniem zawodowym. Poza tym więcej niż sto osób zatrudnionych jest na części etatów. Firma ma mobilne oddziały w Alczewsku i w Siewierodoniecku, prowadzi kooperacje z wieloma rejonami, na przykład lisczańskim, dnepropietrowskim, Rubieżnoje, ługańskim.

W celu dostosowania działalności do międzynarodowego funkcjonowania (centralna i zachodnia Europa) firma zorganizowała oddziały montażowe w różnych częściach Ukrainy. Osiągnęła równowagę przychodów i kosztów, stosując strategię lokowania własnych produktów/usług w krajach o wyższym i niższym poziomie zaawansowania technologicznego. Spośród form internacjonalizacji stosuje świadczenie usług i kooperację. Jej silnymi stronami są: technologia, zasoby ludzkie i produkt/usługa. Do słabości należą zasoby finansowe. Upatruje szans w sprzyjających przepisach prawa na zagranicznych rynkach, na których działa od około 2 lat, oraz w zaawansowanych zagranicznych technologiach. Jej obawę budzi jednak takie zagrożenie ze strony rynku, jak silna konkurencja. Firma wykonała wiele dostosowań prawnych (certyfikaty, dostosowanie jakości, rozliczenia podatkowe), organizacyjnych (nowe koncepcje zarządzania, dopasowanie struktur, dopasowanie organizacji pracy), technologicznych (dopasowania technologiczne i jakościowe), procesowych (zmiana procesu zamówień, sprzedaży itp.) i marketingowych (nowe koncepcje sprzedaży, promocji, analizy rynkowe) do zagranicznych rynków. Obsługą zagranicznego rynku zajmuje się kilka osób, które zostały umieszczone w wyodrębnionym w strukturze dziale. Ceni się u nich umiejętności techniczne i analityczne. U międzynarodowych

4 1 hrywna ukraińska = 0,18 zł.

5 http://promavt-436.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=108&lang=ru (dostęp: 25.08.2017).

menedżerów pożądane są kompetencje koncepcyjne, społeczne i techniczne. Pracownicy i menedżerowie przeszli szkolenia wewnętrzne w celu obsługi zagranicznych rynków.

Badane przedsiębiorstwo jako strategię internacjonalizacji przyjęło konkurowanie produktem/usługą, ceną i jakością, a także specjalizacją produktów i dywersyfikacją usług. Wśród motywów internacjonalizacji wymienia: podwyższenie przychodów, sprzyjające otoczenie kraju goszczącego i prestiż. Na drodze do internacjonalizacji napotkało następujące bariery: brak kapitału własnego, język, brak informacji o zagranicznych rynkach, wysokie koszty transportu i pracy, strach przed popełnieniem błędów prawnych. Do aktualnej pozycji firma jednak dochodziła sama, wciąż ucząc się kooperacji na zagranicznych rynkach. Nie korzystała z żadnych programów rządowych i nie zna ich, ale w przyszłości zamierza poszukać takich możliwości. Upatruje wiele korzyści w związku z otwarciem się na Europę Zachodnią i Środkową. Do geograficznych strategicznych kierunków zalicza też Polskę i oczekuje otwarcia się polskich przedsiębiorstw na współpracę⁶.

7.2.2. Przypadek firmy „SPA” Severodonetski Stekloplastik Sp. z o.o. (2)

Przedsiębiorstwo „SPA” Severodoniecki Stekloplastik Sp. z o.o. zostało założone w 1959 roku i reprezentuje produkcyjny zakres usług oraz branżę budowlano-chemiczną. Siedziba firmy mieści się w Siewierodoniecku w obwodzie ługańskim. Jest to największy ukraiński producent włókna szklanego, siatki szklanej tynkowej i materiałów z włókna szklanego z szerokim spektrum zastosowań dielektrycznych i strukturalnych, konkurując ceną i jakością swoich wyrobów z firmami europejskimi. Posiada nowoczesne, zaawansowane technologicznie wyposażenie, które umożliwia wytwarzanie produktów wysokiej jakości. Pełna kontrola operacyjna produkcji zapewnia zgodność z certyfikatem ISO-90012015⁷. Wytwarzane produkty sprzedawane są na Ukrainie, w strefie Schengen, a także w krajach Unii Europejskiej i na Bliskim Wschodzie. Jest to znana marka między innymi w Kazachstanie, Polsce i Gruzji. Firma otworzyła się na rynek zagraniczny 2 lata temu i od tego momentu rozpoczął się proces jej internacjonalizacji. Ma dobrą kondycję finansową (nadwyżka przychodów nad kosztami), dzięki czemu może robić dostosowania organizacyjne do obsługi zagranicznych rynków. Aktualnie jest w trakcie organizacji działu dostaw, działu zbytu i działu marketingu. Ponadto zmienia koncepcje

6 Zestawienie tabelaryczne wybranych czynników charakteryzujących badane przypadki ukraińskie zawarto w załączniku 2.

7 Materiały wewnętrzne firmy oraz strona internetowa firmy <http://www.stekloplast.com.ua/> (dostęp: 27.08.2017).

dystrybucji produktów i promocji firmy oraz czyni dostosowania prawne. Trwają też prace nad udoskonaleniem strony internetowej. Firma przyjęła strategię sprzedaży własnych produktów i usług głównie na podstawie innowacji. Stosowaną formą internacjonalizacji jest obrót towarowy (eksport i import: pośredni i bezpośredni). Silnymi stronami analizowanej organizacji są zasoby ludzkie, produkt i technologia. Do słabych stron firma zalicza własny potencjał finansowy. Szans na zagranicznych rynkach upatruje w zaawansowanych technologiach, których zamierza użyć, ulepszając procesy produkcyjne. Szuka też możliwości skorzystania z nowoczesnych koncepcji zarządzania organizacjami. Do najpoważniejszych zagrożeń zalicza wysoką konkurencję. W całej firmie (łącznie z oddziałami na Ukrainie) pracuje kilkaset osób. Obsługą zagranicznych rynków zajmuje się około 80 osób (pracowników i menedżerów), u których ceni się kompetencje techniczne, społeczne i koncepcyjne. Przygotowano ich do procesu ekspansji zagranicznej, przeprowadzając wewnętrzne szkolenia i delegując do krajów, z którymi przedsiębiorstwo miało rozpocząć współpracę kooperacyjną. Struktura firmy ma charakter zadaniowo-sieciowy.

Czynnikami, które zmotywowały firmę do internacjonalizacji były: chęć podwyższenia przychodów, sprzyjające otoczenie kraju goszczącego, liczne kontakty z potencjalnymi partnerami, znajomość danego rynku oraz prestiż. Jednakże firma napotkała wiele barier na drodze do internacjonalizacji: brak prostego dostępu do rynków, wysokie koszty reklamacji, wysokie koszty transportu, brak właściwej rządowej pomocy na Ukrainie. Aktualnie na rynku zagranicznym współpracuje z podmiotami gospodarczymi, spośród których najpoważniejszymi kooperantami są: Icopal, Technonikol, Soprema, Matizol. Współpracę tę ocenia jako zadowalającą i widzi korzyści z internacjonalizacji działalności (strategiczne, marketingowe i organizacyjne). Firma nie korzystała z niczyjej pomocy w wychodzeniu z działalnością poza granice własnego kraju. Nie zna żadnych konkretnych programów rządowych i samorządowych, ale zamierza w przyszłości sprawdzić, czy takie istnieją. Liczy na korzyści w związku z otworzeniem się na Europę Zachodnią i Środkową oraz Azję. Do geograficznych strategicznych kierunków zalicza też Polskę i oczekuje od niej otwarcia się na współpracę przez pomoc w uzyskaniu kredytowania, możliwość konsultacji marketingowych czy też wspólne polsko-ukraińskie projekty.

7.2.3. Przypadek firmy Agroton SA (3)

Firma Agroton SA została założona w 1992 roku przez Jurija Żurawłowa⁸, który początkowo zajmował się produkcją i sprzedażą wyrobów pszczelich w regionie Ługańska. Stał się jednym z czołowych producentów miodu na tym terenie.

8 Obecnie na stanowisku dyrektora generalnego, kieruje Grupą Agroton.

W 1997 roku rozpoczął on uprawy rolne, a w 1999 roku także produkcję roślin oleistych. W 2000 roku uruchomił produkcję sera pod marką Markowskij. Firma dba o jakość. Analizy gleby wykonuje, stosując na dużą skalę najnowszą dostępną technologię obsługiwaną przez specjalistów z dziedziny agronomii. W 2005 roku sfinalizowano transakcję nabycia wytwórni w Ługańsku, produkującej ser marki „Zołoto Gildii”. Rozpoczęto też produkcję wieprzowiny. W 2006 roku sfinalizowano kolejną transakcję nabycia Fermy Drobiu Czernugiska i zakończono prace nad jej modernizacją – w 2007 roku roczna wielkość produkcji drobiu sięgnęła już 2630 ton. Działalność międzynarodową firma rozpoczęła w 2009 roku, kiedy to postanowiła zwiększyć kapitały własne, wystawiając akcje na giełdę we Frankfurcie. Od 2016 roku prowadzi intensywny obrót towarowy (eksport, import: bezpośrednio) jako podstawową formę internacjonalizacji. Proces ten zainicjował właściciel firmy. Firma przeszła wiele formalnych, organizacyjnych, marketingowych i prawnych dostosowań do współpracy z zagranicznymi kooperantami. Musiała przeprowadzić audyt w celu wprowadzenia jej na rynek giełdowy niemiecki i polski. Wszystkie dostosowania zajęły półtora roku. Posiada wielojęzyczną stronę internetową. Aktualnie Agroton jest pionowo zintegrowanym przedsiębiorstwem o zakresie produkcyjnym z branży rolno-spożywczej. Siedziba firmy znajduje się we wschodniej Ukrainie w Siewierodonecku. Posiada 25 oddziałów i filii w okręgach ługańskim i charkowskim. Ma też zarejestrowany na Cyprze oddział. Łączna powierzchnia działalności obejmuje 151 000 hektarów (95% obszaru produkcyjnego jest w obwodzie ługańskim, a 5% w obwodzie charkowskim), a łączna pojemność elewatorów zbożowych wynosi 285 000 ton. Charakter struktury jest dywizjonalny, a każda z dywizji, to 2000–3000 hektarów. Łącznie zatrudnia ponad 3000 pracowników. Podstawowy segment działalności spółki to produkcja rolna, ze szczególnym uwzględnieniem nasion słonecznika i pszenicy, a także przetwórstwo, magazynowanie i sprzedaż nasion tych zbóż. Ponadto Agroton zajmuje się hodowlą i sprzedażą zwierząt gospodarskich oraz produkcją najwyższej jakości artykułów spożywczych.

Przedsiębiorstwo Agroton wchodzi w skład grupy kapitałowej o tej samej nazwie – aktualnie jest w niej 17 dużych firm o pokrewnych zakresach działalności. Obecnie wśród notowanych na giełdzie spółek sektora rolnego Agroton zajmuje pod względem wielkości areału upraw czwarte miejsce na Ukrainie i szóste w Europie⁹. Swoje otoczenie traktuje jako dość stabilne. Firma osiągnęła nadwyżkę przychodów nad kosztami. Otrzymała wiele nagród, podziękowań i odznaczeń (kategorie: najwyższa jakość produktów, rekordowe zbiory, rekordowa hodowla, ordery za zasługi itp.). Obsługą rynków zagranicznych zajmuje się osobiście

9 Materiały wewnętrzne organizacji oraz strona internetowa <http://www.agroton.com.ua/ru/about.htm> (dostęp: 28.08.2017).

właściciel oraz menedżer sprzedaży przy pomocy kilku pracowników, którzy zostali przygotowani do internacjonalizacji przez rozmowy z przełożonymi. Ceni się u nich umiejętności społeczne i techniczne, a zalety menedżera to wytrwałość i zdolności komunikacyjne. Firma konkuruje ceną, produktem, technologią, specjalizacją i jakością. Produkcja na eksport stanowi obecnie 50% produkcji ogółem. Mocnymi stronami firmy są: zaawansowane technologie, zdolność kredytowa, wysokojakościowe i opatentowane produkty. Do słabości firma zalicza zależność produkcji od pogody i urodzaju. Szansami dla firmy są: koniunktura na zdrową żywność, zaawansowane światowe technologie. Podstawowe zagrożenia to: ograniczenia prawne dla eksportu żywności, ograniczenia wojenne w okręgu ługańskim (utrata części potencjału na kontrolowanych przez Rosję terytoriach). Podstawowymi motywami internacjonalizacji były: obrona przed stagnacją związaną z działaniami wojennymi, chęć rozwoju, chęć zwiększenia przychodów, duża marża. Do głównych barier internacjonalizacji Agroton zalicza utrudnienia prawne i złożoność przepisów prawnych, wysokie koszty logistyczne, organizacyjne i transportowe (brak wagonów towarowych, naruszenie warunków załadunku w porcie). Badane przedsiębiorstwo ma wiele korzyści z internacjonalizacji: finansowe (obcy kapitał, duża marża), strategiczne (postrzegalność marki). Firma sama dochodziła do aktualnej pozycji. Nie korzystała z żadnych krajowych programów wsparcia i ich nie zna. Jednakże w przyszłości chce poszukać stosownego programu w celu zakupu i dostosowania elewatora na 30 000 ton. Naukowo współpracuje z Ługańskim Narodowym Uniwersytetem im. T. Szewczenki i instytucjami naukowo-badawczymi, zagranicznymi firmami konsultingowymi i giełdami papierów wartościowych. Strategicznymi geograficznymi kierunkami są: centralna i zachodnia Europa oraz Ameryka.

7.2.4. Przypadek firmy Lisnaftoxim Sp. z o.o. (4)

Firma Lisnaftoxim Sp. z o.o. reprezentuje handlowy i przetwórczy zakres działalności, branżę chemiczną. Została założona w 1996 roku i od samego początku dokonywała zagranicznej ekspansji przez nawiązywanie kooperacji z przedstawicielami przemysłu chemicznego w Rosji (Kemerowoazot, Saratowazot). Jej siedziba znajduje się w Lisiczańsku w okręgu ługańskim¹⁰. Zajmuje się hurtową sprzedażą paliw stałych, ciekłych, gazowych i podobnych – przede wszystkim dla Federacji Rosyjskiej. Dyrektorem firmy jest Kryvko Dmitro Jurijowicz. Spółka nie posiada oddziałów i filii (krajowych i zagranicznych). Działalność zagraniczna zapoczątkowana została przez założycieli spółki i sprowadza się do poszukiwania i zakupu

10 Materiały wewnętrzne firmy oraz strona internetowa https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/25356784/ (dostęp: 29.08.2017).

hurtowych ilości naftoproduktów do obróbki chemicznej. Respondenci określili rynek działania jako burzliwy (zarówno na Ukrainie, jak i poza jej granicami). Przyjęta strategia konkurencji to niska cena, natomiast podstawową formą internacjonalizacji jest obrót towarowy (eksport, import: bezpośrednio). Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ma charakter liniowy z elementami struktury funkcjonalnej. Obsługą zagranicznego rynku i relacjami zagranicznymi zajmuje się przede wszystkim dyrektor, jego zastępca z działu obsługi hurtowej i wybrani kierownicy. Łącznie jest to około 10 osób, które przeszły odpowiednie szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Ceni się u nich doświadczenie w prowadzeniu współpracy międzynarodowej. Silnymi stronami firmy jest przedsiębiorczy zarząd, niewielkie własne koszty funkcjonowania, przekładające się na niskie koszty wytwarzania, trwałe relacje wewnątrz firmy, własny park maszynowy i dobrze wyposażone zaplecze przetwórcze. Do słabych stron należy niewykorzystanie mocy produkcyjnych do sprzedaży hurtowej oraz brak własnego parku wagonowego. Szansą jest realna możliwość wejścia na rynek Kazachstanu, zagrożeniem zaś możliwa odmowa współpracy z rosyjskim partnerem z przyczyn polityczno-wojennych. Spółka poczyniła wiele zmian dostosowawczych do ekspansji zagranicznej, spośród których najważniejsze to zmiany o charakterze organizacyjnym (stworzenie własnego składu celnego i miejsca dla własnej bazy transportowej, rozszerzenie własnego autoparku). Dominującą strategią internacjonalizacji jest skupienie się na konkretnym segmencie dostawców i podpisywanie z nimi indywidualnych umów o kooperację. Badane przedsiębiorstwo do podstawowych motywów wyjścia poza granice własnego kraju zalicza: dużą rentowność sprzedaży na rynku ukraińskim (co jeszcze lepiej rokuje na zagranicznych rynkach), duży popyt na naftoprodukty oraz szybki rozwój przemysłu chemicznego i kosmetycznego. Bariery internacjonalizacji dla spółki to brak umiejętności (doświadczenia) prowadzenia działalności celnej oraz polityczne aspekty współpracy z Rosją. Spółka osiąga finansowe korzyści z zagranicznej kooperacji, podpatruje teorie (koncepcje) zarządzania firmami zagranicznymi, starając się wdrażać u siebie dobre praktyki, wprowadza nowe światowe rozwiązania w ukraińskich firmach, z którymi współpracuje. Badane przedsiębiorstwo do aktualnej pozycji doszło samo. Ma liczne sieci współpracy z przemysłem chemicznym i kosmetycznym na Ukrainie, w Rosji i w Kazachstanie. Nie zna rządowych programów pomocowych i nie zamierza ich szukać w przyszłości. Chce natomiast starać się o prawne możliwości zwrotu podatku VAT. Geograficznym kierunkiem strategicznym jest Kazachstan.

7.2.5. Przypadek Kramo O.S.A. (Otwarta Spółka Akcyjna) (5)

Przedsiębiorstwo Kramo ma siedzibę w mieście Krasnyj Raj, znajdującym się w regionie Doniecka. Zostało założone w styczniu 1998 roku i od początku rozpoczęło proces internacjonalizacji, którego inicjatorem był dyrektor naczelny. Firma jest wynikiem przekształcenia kolektywnego przedsiębiorstwa odzieżowego Krasnoluchskaja (założonego w 1933 roku) w firmę Kramo (otwarta spółka akcyjna – Open Joint Stock Company). Reprezentuje produkcyjny i handlowy zakres działalności, branżę odzieżową. Przedsiębiorstwo mieści się w czterokondygnacyjnym budynku przemysłowym o powierzchni 3723 m². Liczba pracowników produkcyjnych to 700 osób, a liczba wszystkich pracowników – ponad 800 osób. Roczne moce produkcyjne to w przybliżeniu milion sztuk odzieży (damskiej i męskiej). Firma nie posiada oddziałów i filii. Park techniczny składa się z maszyn uniwersalnych i specjalnych. W latach 1999–2001 w przedsiębiorstwie wykonano kompleksowy techniczny remont i modernizację urządzeń do produkcji importowej. Zakupiono na przykład stół krojczy z zagranicznej firmy Bulmer, o długości 21 m, oraz instalacje z firmy Mayer. Nowoczesne, uniwersalne i specjalne urządzenia do szycia w wersji półautomatycznej zawierają oprogramowanie czołowych firm: „PFAFF”, „Durkopp”, „Strobel”, „Singer”. Obróbka cieplna produktów (zgrzewanie, parownice) jest przeprowadzana na żelaznych instalacjach firmy „Veit” z automatycznym kontrolowaniem temperatury pary, co pozwala na szybkie dostosowanie do różnych rodzajów tkanin¹¹. W zakresie importu tkanin Kramo współpracuje z wiodącymi firmami z Niemiec, Stanów Zjednoczonych i Francji (import bezpośredni i pośredni). W ciągu ostatnich 5 lat około 90% produkcji przedsiębiorstwa powstało z surowców dostarczanych przez te firmy. Przeprowadzono też przebudowę magazynu wyrobów gotowych, rozszerzono powierzchnię użytkową, zainstalowano wsporniki dwupoziomowe do przechowywania gotowych wyrobów w stanie zawieszenia. Po reorganizacjach produkcja wzrosła dwukrotnie. Planowane jest rozszerzenie asortymentu i nawiązanie nowych kontaktów eksportowych (eksport bezpośredni i pośredni) z obustronnie korzystnymi relacjami z innymi firmami krajowymi i zagranicznymi. Spółka ma zadaniową strukturę organizacyjną z elementami struktury funkcjonalnej i sieciowej. Znajduje się w niej dział przygotowania produkcji, dział obsługi eksportowej, dział obsługi importowej, zróżnicowane działy kontroli (w tym ekologicznej i radiologicznej), dział produkcji gotowej, dział przygotowania dokumentów. Spółka współpracuje na rynku zagranicznym między innymi z: Hucke Fashion GmbH, Basler GmbH, Rolf Konzern, Richard Muller, Gutermann, Polaris (Niemcy), Delmond Intrenational (Włochy). Obsługą zagranicznych rynków zajmuje się też

11 Materiały wewnętrzne firmy oraz strona internetowa <http://www.tinyakova.com.ua/shvejnye/kramo/> (dostęp: 29.08.2017).

dział powiązań gospodarczych, jednakże za współpracę zagraniczną odpowiedzialne są zaledwie 2 osoby, od których wymaga się kompetencji komunikacyjnych i społecznych. Osoby te do pełniących funkcji przygotowane zostały przez szkolenia wewnętrzne i samodoskonalenie. Otoczenie międzynarodowe spółka ocenia jako turbulentne dla produkcji odzieży. Konkurowanie na rynkach zagranicznych odbywa się jakością, specjalizacją i technologią. Formami internacjonalizacji są eksport i import (pośredni i bezpośredni) oraz kooperacja produkcyjna. Do swoich mocnych stron badane przedsiębiorstwo zalicza: doświadczenie i charakterystykę naczelnego kierownictwa, wysoką jakość maszyn i technologii oraz produktów, dywersyfikację produktów. Do słabości zaś zaliczono: niedostatek kapitału własnego do celów szkolenia kadr, niską komputeryzację procesów. Szansą na zagranicznych rynkach jawi się być doskonała kooperacja z dostawcami, istnienie wielu dostawców materiałów i tzw. dodatków krawieckich, zawarte na kilka lat do przodu kontrakty, duże zapotrzebowanie na modną odzież w krajach centralnej i zachodniej Europy. Zagrożeniami są: szybko zmieniająca się moda, silna i mobilna konkurencja na zagranicznych rynkach, załamania koniunktury i głębokie kryzysy gospodarcze, skomplikowane i mało przyjazne przepisy prawa. Spółka dokonała wielu dostosowań do współpracy z zagranicą. Poza wymienionymi wyżej poczyniono zmiany marketingowe, ze szczególnym uwzględnieniem strony internetowej. Zwiększono także ilość produkcji (moce produkcyjne) ze 110,14% w 2013 roku na 121,4% w 2014 roku. Od 2015 roku włączono także linię produkcji ekskluzywnej. Motywami internacjonalizacji były kurczące się możliwości na rynku krajowym, liczne zagraniczne kontakty z importerami sprzętu i materiałów, chęć rozwoju i zwiększenia przychodów, a także prestiż. Barierami okazują się przede wszystkim: kultura, mobilność, niedostatek kapitału własnego, chociaż aktualnie firma osiąga zysk netto. Badane przedsiębiorstwo do obecnej pozycji doszło samodzielnie. Nie korzystało, nie zna i nie zamierza korzystać z programów krajowych. Do geograficznych strategicznych kierunków ekspansji zalicza Europę (głównie Zachodnią) i Amerykę Północną.

7.2.6. Przypadek Fabryki Mięsa „Premier” Sp. z o. o. (6)

Badana organizacja została założona 11 października 2000 roku i od samego początku rozpoczęła działania związane z internacjonalizacją. Od 1995 roku wyroby firmy weszły na rynek ukraiński pod marką „Premier” i natychmiast zajęły czołowe miejsce wśród konsumentów. Przedsiębiorstwo używa do procesu produkcyjnego nowoczesnego sprzętu z wiodących firm europejskich. Jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, mającą siedzibę w Dnieprze w okręgu charkowskim. Jest firmą dużą, zatrudniającą kilkuset pracowników. Nie posiada

filii/oddziałów krajowych i zagranicznych, ale od 2008 roku ma sieć sklepów firmowych „Kiełbaski” („Kołbaskow”) i od tamtego czasu występuje właśnie pod tą marką, której znak jest zastrzeżony.

W sierpniu 2009 roku zostały zakupione przez „Premiera” produkty i technologie firmy „Diana”. Było to dobre strategiczne posunięcie, ponieważ produkty „Diany” są znane z wysokiej jakości, przyrządzone najlepszymi przyprawami producentów krajowych i zagranicznych, produkowane przez najlepszych technologów. Marka „Diana” widnieje często obok marki „Kołbaskow”.

Spółka reprezentuje produkcyjno-handlowy zakres działalności i branżę spożywczą. Jej główną działalnością jest produkcja, sprzedaż hurtowa i detaliczna produktów mięsnych i kiełbasowych. Misją firmy jest zapewnienie bezpieczeństwa produktów przez usprawnienie procesów technologicznych, systemów monitorowania i działań zapobiegawczych¹². W 2011 roku zakupiono i dostosowano maszynę do termoformowania (R-145) znaku towarowego „MULTIVAC”. Sprzęt ten pozwala zaoszczędzić czas na pakowaniu dużej liczby produktów, zapewnia ich rynkową jakość i chroni przed szybkim zepsuciem. „Premier” jest liderem przemysłu mięsnego w regionie Dniepra. Zatrudnia wysoko wykwalifikowanych technologów, którzy tworzą niepowtarzalne i najbardziej wyrafinowane przepisy, zadowolając gusty wymagających klientów. W 2012 roku firma z powodzeniem opracowała i wdrożyła szereg działań, które pozwoliły jej na certyfikację produkcji w celu spełnienia wymagań ISO 9001: 2000 „System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności (HACCP)”. Produkty spółki dostarczane są do przedszkoli i szkół w całym obwodzie charkowskim. Znane są także poza Ukrainą. Sekret doskonałej jakości produktów tkwi w wykorzystywaniu tylko oryginalnych i sprawdzonych przepisów, w bezpiecznych surowcach, spełniających wymogi dokumentacji regulacyjnej, a także w wysokiej jakości przyprawach. Ogromne zapotrzebowanie na produkty badanej firmy nie sprzyja jej internacjonalizacji, firma na dzień dzisiejszy nie jest bowiem w stanie znacząco zwiększyć mocy produkcyjnych. Jest stabilna finansowo i generuje zyski na rynku ukraińskim. W celu ekspansji zagranicznej czyni dostosowania strukturalne, polegające przede wszystkim na zwiększeniu mocy przerobowych. Wprowadza też nowe receptury i nowe rodzaje produkcji. Optymalizuje systemy zarządzania w zakresie analiz i planowania finansowego. Obsługą zagranicznych kooperantów zajmuje się dział zaopatrzenia. Są to 3 osoby, które same przygotowywały się do rozliczeń międzynarodowych. Ceni się u nich kompetencje społeczne i językowe. Motywami wyjścia na zagraniczne rynki z eksportem bezpośrednim produktów są: zwiększenie przychodów dla spółki, chęć rozwoju, prestiż związany z postrzeganiem firmy

12 Materiały wewnętrzne i strona internetowa firmy <http://www.premiere.dp.ua/#/> (dostęp: 30.08.2017).

jako prowadzącej produkcję o najwyższych standardach jakościowych i smakowych. Barrierami są: nieznanostwo rynków zagranicznych, brak kontaktów, niesprzyjające przepisy prawa dla produkcji i dystrybuowania produktów żywnościowych, silna konkurencja, która jest też poważnym zagrożeniem na rynkach zagranicznych. Mocnymi stronami przedsiębiorstwa są produkty, kadra pracownicza, oryginalne receptury, znana marka, słabością zaś niewielkie zasoby kapitału własnego. Szansą dla internacjonalizacji jest wzrost zapotrzebowania na zdrową żywność i oryginalne „stare” smaki. Badana spółka prowadzi import pośredni i bezpośredni, związany z zakupami wysokogatunkowych przypraw i zaawansowanej technologii. Współpracuje z przedsiębiorstwami niemieckimi, polskimi, francuskimi. Nie prowadzi eksportu bezpośredniego swojej produkcji, ale eksport pośredni. Do aktualnej pozycji rynkowej dochodziła sama. Nie zna żadnych programów krajowych i z nich nie korzystała. Nie zamierza też korzystać z takiej pomocy w przyszłości. Liczy na zachodnią i centralną Europę jako na strategiczne geograficzne kierunki ekspansji.

7.3. Opinie instytucji naukowych, rządowych i samorządowych na temat procesu internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Badania zawarte w tym podrozdziale mają charakter uzupełniający w stosunku do badań przeprowadzonych w ukraińskich przedsiębiorstwach. Ich zadaniem jest przedstawienie opinii organizacji rządowych, naukowych i samorządowych na temat procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich. Są ważnym źródłem dodatkowych informacji na ten temat. Wywiady przeprowadzono według przygotowanej struktury, ale w sposób dający możliwość swobodnej wypowiedzi, z kierownikami i decydentami z różnych instytucji, mającymi bezpośredni i pośredni związek z przepisami prawa i programami z zakresu internacjonalizacji, ale także z projektami opracowywanymi bezpośrednio z przedsiębiorcami. Łącznie przeprowadzono 5 wywiadów w 4 jednostkach organizacyjnych państwowych i samorządowych na Ukrainie. Badanie to zostało przeprowadzone na przełomie czerwca i lipca 2017 roku, podczas wizyty naukowo-badawczej na Ukrainie. Osobiste spotkania w celu przeprowadzenia wywiadów swobodnych odbyły się w Instytucie Ekonomiki Przemysłowej Państwowej Akademii Nauk na Ukrainie (ewakuowanym z Doniecka w 2014 roku), Instytucie Ekonomiki Rolnej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy, Kijowsko-Mogiliańskiej Szkole Biznesu, prowadzącej współpracę z przedsiębiorcami, Departamencie Rolno-Przemysłowego Rozwoju Okręgu Kijowskiego Państwowej Administracji. Narodowa Akademia Nauk Ukrainy to najwyższa państwowa organizacja badawcza na Ukrainie. Dobór

respondentów i jednostek był celowy. Zapewnia on obiektywne wypowiedzi kilku stron: administracji rządowej, jednostek współpracujących z biznesem, jednostek naukowo-badawczych.

7.3.1. Wywiad z przedstawicielami Instytutu Ekonomiki Przemysłowej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy (ewakuowanego z Doniecka w 2014 roku)

Wywiad został przeprowadzony osobiście 28 czerwca 2017 roku na Ukrainie z:

- profesorem akademickim Państwowej Akademii Nauk Ukrainy Aleksandrem Iwanowiczem Amoszą – piastuje on stanowisko dyrektora Instytutu Ekonomiki Przemysłowej w Państwowej Akademii Nauk oraz prezydenta Nauk Ekonomicznych Ukrainy;
- profesorem Wiaczesławem Iwanowiczem Liaszenko – kierownikiem oddziału Instytutu Ekonomiki Przemysłowej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy, wiceprezydentem Akademii Nauk Ekonomicznych i głównym redaktorem dziennika „Biuletyn Ekonomiczny Donbasu”.

Profesor W.I. Liaszenko podkreśla, że „Narodowa Akademia Nauk jest podstawową instytucją badawczą Ukrainy w sprawie polityki gospodarczej w sektorze przemysłowym”. Jednym z priorytetów badań analizowanej jednostki naukowej w ostatnich latach jest oferta możliwych rozwiązań dla agencji rządowych w celu poprawy stosunków między regionami na Ukrainie. Dla kraju tego bowiem, podobnie jak i innych krajów, charakterystyczna jest obecność kilku grup regionów. Różnią się one pod względem takich podstawowych kryteriów, jak:

- czynniki instytucjonalne;
- potencjał produkcyjny, ekonomiczny i naukowy;
- reakcje na reformy rynkowe.

„W kontekście tego zasadnym jest (i strategicznym), dla przyszłych wspólnych interesów i zmian w tworzeniu więzi między przedsiębiorstwami, zidentyfikowanie odpowiednich grup regionów (województw i obwodów) np. Polski i Ukrainy, które są zgodne z wcześniej ustalonymi kryteriami. W tym przypadku szczególnie ważne byłoby przedyskutowanie perspektyw uczestnictwa w takich projektach przedsiębiorstw województwa łódzkiego oraz regionów Donieck i Ługańsk (tereny kontrolowane przez Ukrainę)”. Autorka poddała tę kwestię szerszej dyskusji, podkreślając, że wykonane badania własne, wsparte przez badania polskich i zagranicznych naukowców, dają wytyczne postępowania w przypadku analiz rynkowych dotyczących międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw. Do tych wytycznych należą:

- stworzenie wykazu przedsiębiorstw, które mogłyby potencjalnie stać się uczestnikami internacjonalizacji;

- określenie motywów i barier wejścia polskich i ukraińskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe;
- określenie regionów i ich charakterystyki.

W kontekście wdrożenia właśnie takiego podejścia metodycznego opracowany został kwestionariusz, za pomocą którego właściciele i dyrektorzy firm polskich i ukraińskich (małych i dużych) mogliby identyfikować potencjalnych uczestników polsko-ukraińskich projektów przemysłowych i handlowych, a także motywy ich działania i bariery w procesie internacjonalizacji oraz jej formy. Profesor A. Amosza po zapoznaniu się z założeniami metodyki opracowanej w kwestionariuszu podkreślił zasadność teoretyczno-metodycznych i naukowo-praktycznych zagadnień w nim zawartych.

Na pytanie o to, jakie ministerstwa na Ukrainie bezpośrednio realizują regulacje zagranicznych stosunków gospodarczych, prof. W. Liaszenko odpowiedział, że: „zgodnie z obecną strukturą Gabinetu Ministrów Ukrainy, przede wszystkim jest to Ministerstwo Rozwoju Gospodarki i Handlu”. Na pytanie o to, jakie istnieją na Ukrainie programy mające na celu zachęcanie przedsiębiorców ukraińskich do wejścia na rynki światowe, uzyskano odpowiedź, że programy, jako takie, nie istnieją, z wyjątkiem rekompensat dla przedsiębiorstw z tytułu odsetek od pożyczek i kredytów zaciągniętych w bankach komercyjnych i państwowych. Obecny podczas wywiadu prof. Waczesław Anatoljewicz Czeborarow z Ługańskiego Państwowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki na Ukrainie¹³ podkreślił ponadto, że „jednocześnie należy zauważyć złożoną biurokratyczną procedurę wprowadzania przedsiębiorstw do takiego programu (a także dość powszechny system korupcji, który towarzyszy samemu udziałowi przedsiębiorstw w programie). Z tego powodu wiele ukraińskich przedsiębiorstw po prostu nie uczestniczy w żadnym programie”.

Kolejnym poruszonym przez autorkę zagadnieniem były motywy i bariery internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw. W. Liaszenko odpowiedział, że zasadniczymi motywami internacjonalizacji są: brak właściwych zasobów i koszt pożyczek w kraju, barierami natomiast biurokracja i brak wsparcia konsultacyjnego. W związku z tym jedną z głównych barier jest blokowanie się (wzajemne zamykanie na siebie) dużych przedsiębiorstw pośredniczących w procesach produkcyjnych (mniej wydajnych, także średnich i małych) ukraińskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne”.

Następne pytanie dotyczyło możliwości aplikacji wspólnych międzynarodowych projektów podstawowych i stosowanych, współfinansowanych między innymi przez Narodową Akademię Nauk Ukrainy. A. Amosza odpowiedział,

13 Kierownik Zakładu Teorii Ekonomicznej Akademii Marketingu i Przedsiębiorczości, współprzewodniczący Centrum Badań Naukowych Polska-Ukraina.

że takie współfinansowanie jest niestety mało prawdopodobne, natomiast W. Liaszenko dodał, iż ukraińskie Ministerstwo Edukacji i Nauki, w porównaniu z Narodową Akademią Nauk, jest trochę lepiej finansowane. „Uważamy za wskazane, aby połączyć się z tymi instytucjami badawczymi i instytucjami w innych krajach (na przykład Litwą, Polską lub Łotwą)”.

Autorka podziękowała za wywiad i zaproponowała, aby wykorzystując możliwości internetu, omówić szczegóły (i procedurę składania) takiego projektu. Profesor A.I. Amosza wyraził chęć współpracy w ramach instytucji.

7.3.2. Wywiad z przedstawicielami Instytutu Ekonomiki Rolnej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy (ewakuowanego z Doniecka w 2014 roku)

29 czerwca 2017 roku przeprowadzono na Ukrainie wywiad z profesorem Nikołajem Iwanowiczem Kisilem, zasłużonym ekonomistą Ukrainy, kierownikiem Departamentu Inwestycji Instytutu Ekonomiki Rolnej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy i Przemysłowej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy. Na wstępie sprawozdania z rezultatów wywiadu należy zaznaczyć, że autorka czytała kilkanaście opracowań projektowych N. Kisila. Są to projekty wdrożeniowe, opracowane dla największych rolno-spożywczych przedsiębiorstw Ukrainy lub na zlecenie rządu. Łączna ich wartość to kilkadziesiąt miliardów złotych. N. Kisil to skromny, pracowity, posiadający własne gospodarstwo czołowy ekonomista Ukrainy, opiniodawca, recenzent, szef projektów, doradca rządu. Autorka zadała mu pytanie o główny problem współczesnego ukraińskiego biznesu. N. Kisil udzielił następującej odpowiedzi: „Dla ukraińskiego biznesu we współczesnych warunkach głównym problemem jest odpowiedź na pytanie, gdzie sprzedawać swoje produkty. Trzonem istnienia gospodarki Ukrainy jest przemysł rolno-spożywczy. Problem funkcjonowania przedsiębiorstw w Ukrainie ma związek z dwoma czynnikami:

- korzystnymi naturalnymi warunkami klimatycznymi Ukrainy, przysparzającymi rolnictwu obfitych płodów, dla których należy znaleźć rynki zbytu;
- nieefektywnym poziomem rolnictwa na Ukrainie”.

Obecny przy rozmowie V.A. Chebotarov podkreślił, że „z tym ostatnim wnioskiem trudno się nie zgodzić, bowiem sama wydajność ekonomiczna (a także wydajność pracy) ukraińskiego rolnictwa jest niska. W warunkach współczesnych Ukraina »wygrywa« przede wszystkim niskim kosztem jakości i ilością potencjału naturalnego i klimatycznego, a także ze względu na niskie koszty pracy (wynagrodzenie tradycyjnie w rolnictwie jest dużo niższe niż w przemyśle). Przysparza to większe przychody przedsiębiorstwom, ale nie daje wielkich zysków netto”.

Zdając się na eksperckie doświadczenie N. Kisila, autorka zadała pytanie, czy Ukraina jest zainteresowana wyjściem własnego kapitału na rynki zagraniczne (lub dalszym rozwojem internacjonalizacji swoich przedsiębiorstw) oraz jakie motywy i bariery można dostrzec w związku z wejściem ukraińskich przedsiębiorstw na rynki światowe. N. Kisil odpowiedział, że „Ukraina jako całość, podobnie jak jej sektor rolny, jest bardzo zainteresowana kapitałem zagranicznym i internacjonalizacją przedsiębiorstw ukraińskich. W przypadku ukraińskiego rolnictwa widać, że internacjonalizacja przybiera na sile: w ubiegłym roku inwestycje zagraniczne w ukraińskim rolnictwie wzrosły o 60%. Inną rzeczą jest to, że Ukraina bardzo słabo wykorzystuje taki trend. Decydującym motywem ukraińskich przedsiębiorstw do wejścia na rynki światowe jest dostęp do nowych technologii. Główną przeszkodą jest nieprzygotowanie kadry kierowniczej Ukrainy (zarówno w rolnictwie, jak i innych sferach) do pracy zgodnej z międzynarodowymi standardami (wymaganiami)” i niekorzystne tło historyczne Ukrainy. Najważniejszymi podstawowymi cechami ożywienia przedsiębiorczości na Ukrainie w późnych latach osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku było między innymi zapowiedziane odgórnie deklaratywne przejście na gospodarkę rynkową, bez przyjęcia odpowiednich programów transformacji rynku, a także oficjalne negatywne nastawienie do przedsiębiorczego biznesu kierownictwa ówczesnej rządzącej Partii Komunistycznej Związku Radzieckiego oraz administracyjnego i menedżerskiego aparatu gospodarczego i organów ścigania. Ideę przedsiębiorczości odrzuciła wówczas (widoczny był negatywny stosunek do niej) większa część społeczeństwa (było to zdecydowanie mniej typowe dla zachodnich regionów Ukrainy, które były częścią ZSRR na przełomie lat trzydziestych i czterdziestych XX wieku – na „poziomie genetycznym” ta część nie straciła szacunku dla samej idei przedsiębiorczości). Mało przejrzysty (niejasny) charakter tworzenia pierwszych struktur biznesowych oraz wypieranie małych przedsiębiorstw przez duże monopolistyczne i oligarchiczne struktury biznesowe to kolejne powody utrudnień w prowadzeniu „dojrzałego przedsiębiorczego biznesu”. Niekorzystna charakterystyka otoczenia instytucjonalnego dla ożywienia przedsiębiorczości na Ukrainie powoduje, że trudno nazwać je intensywnym. Menedżerowie w znacznym stopniu są pozbawieni poczucia przywództwa (z wrodzoną niską samooceną), a także brania osobistej odpowiedzialności za organizację oraz wyniki procesów biznesowych. Dla wielu z nich problemem jest wdrożenie praktycznego planowania biznesowego (tym bardziej biorąc pod uwagę specyficzne dla branży cechy przedsiębiorstw i zmieniające się warunki rynkowe), a także budowanie rozsądnych działań marketingowych i wykorzystanie międzykulturowych technologii komunikacyjnych. Coraz bardziej charakterystyczne dla współczesnego ukraińskiego menedżera jest jednak ukierunkowanie

na ciągły rozwój i wdrażanie innowacji, zarówno w ramach działalności produkcyjnej i technologicznej, jak i bezpośrednio w organizacji i zarządzaniu procesami biznesowymi.

Autorka zadała pytanie o rodzaje projektów, w których N. Kisil brał udział. Otrzymano następującą odpowiedź: „byłem bezpośrednio zaangażowany w rozwój ponad 30 aktów prawnych Ukrainy. Spośród nich ponad 20 dotyczyło działań organizacji we współczesnych warunkach. Zasadniczo jest to prawo (i przepisy) regulujące wykorzystanie potencjału przyrodniczego (naturalnego) i materialnego w sektorze rolnym na Ukrainie. Nie wierz nikomu, że na Ukrainie nie ma reform! Osobiście opracowałem kilka dużych projektów inwestycyjnych mających na celu przyciągnięcie kapitału zagranicznego do Ukrainy. Jeden z nich opiewał na 3 miliardy dolarów i był opracowywany z Chinami. Ukraina w 2012 roku otrzymała 1,5 mld dolarów, co było 5,6% poniżej planowanego poziomu (pozostałe 1,5 mld dolarów nie otrzymano z powodu praktyk korupcyjnych ze strony władz ukraińskich). Do 7 lipca 2017 roku powinienem dla jednego z czołowych ukraińskich gospodarstw rolnych („Eco-technologii”) przedstawić do realizacji projekt inwestycyjny w celu uzyskania kredytu na rynku europejskim dla ogrodnictwa: 500 hektarów czereśni i 500 hektarów wiśni. To część wielkiego projektu mającego na celu przyciągnięcie do ukraińskich agroholdingów 100 mln dolarów (projekt przewiduje produkcję 1000 sztuk bydła, 1000 sztuk trzody chlewnej, budowę nowoczesnego cechu mlecznego według zachodniej technologii, cechu masarskiego, mięsnego i cieplarnianego w szklarniach o powierzchni 2 ha). Ale bardziej lubię projekty inwestycyjne dla małych i średnich firm, stanowiących duży i przyszłościowy potencjał Ukrainy! Jestem również ekspertem w ocenie projektów inwestycyjnych (w tym także opracowanych przez ekspertów zagranicznych)”.

Autorka zadała pytanie o podstawę metodyczną opracowywania projektów inwestycyjnych. Profesor N. Kisil odpowiedział, że jest nią metodologia Banku Światowego. W celu opracowania najlepszej metodyki N. Kisil zdecydował się na staż „nauczyciel dla nauczyciela” według metodologii Banku Światowego podczas celowej wizyty w Stanach Zjednoczonych. Ponadto profesor wykorzystuje własne techniki metodycznego działania (były one we wszystkich przypadkach podejmowane przez zagranicznych inwestorów).

Kolejne pytanie dotyczyło internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw i ich roli na Ukrainie. Brzmiało ono: „jak kapitał polski może uczestniczyć w zagranicznej działalności gospodarczej ukraińskich przedsiębiorstw?”. Profesor N. Kisil odpowiedział, że dobrze byłoby, aby Ukraina wzorowała się na tym, co zostało już przetestowane w Polsce. Dodał także: „[...] innym kierunkiem – według moich osobistych szacunków – może być wspólny zakup i wykorzystanie technologii rozwijających się (głównie japońskich). Kapitał więc i polskie doświadczenia

są bardzo dla Ukrainy wskazane”. Profesor V.A. Chebotarov dodał, że dla Ukrainy bardzo ważne jest doświadczenie Polski związane z wykorzystaniem docelowego programu (na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym), a także w zakresie regulacji stosunków między stronami w obszarze wspólnych łańcuchów przemysłowych i handlowych. Równie ważne jest doświadczenie Polski w zakresie osiągnięć nauki i rozwoju przemysłu na masową skalę oraz w tworzeniu wolnych stref ekonomicznych, których na Ukrainie brakuje.

Następne pytanie problemowe związane było z kwestią metodyki, jaką należy stosować, opierając się na wspólnych polsko-ukraińskich projektach biznesowych w sektorze rolnym. N. Kisil odpowiedział, że podstawą takiej metodologii może być teoria cyklicznego rozwoju rolnictwa i przemysłu spożywczego Semyona Kuzneta. „Jeśli połączymy możliwości Polski i Ukrainy, będziemy mogli konkurować z sukcesem nie tylko w Europie” – dodał profesor. Na pytanie o to, jaka może być najbardziej pożądana forma organizacyjna wdrażania wspólnych polsko-ukraińskich projektów integracyjnych, uzyskano odpowiedź, że taką formą organizacyjną mogą być klastry („lniane”, „mięsne”, „mleczne” itp.).

Autorka podziękowała za wywiad i zaproponowała współpracę w zakresie potencjalnych wspólnych naukowo-badawczych projektów. Propozycja została przyjęta.

7.3.3. Wywiad z przedstawicielami Kijowsko-Mogiliańskiej Szkoły Biznesu w Kijowie

29 czerwca 2017 roku przeprowadzono wywiad z Aleksandrem Siergiejewiczem Wiszniewskim, trenerem biznesowym z Izby Przemysłowo-Handlowej Ukrainy Kijowsko-Mogiliańskiej Szkoły Biznesu. W pierwszej kolejności zadane zostało pytanie o najważniejsze problemy ukraińskiego biznesu w związku z potencjalną ekspansją zagraniczną. A.S. Wiszniewski odpowiedział, że „istnieją podstawy, aby sądzić, że najważniejsze problemy internacjonalizacji są czysto mentalne. W 60% polegają one na braku przygotowania menedżerów do pracy we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Dotyczy to głównie początkowej orientacji menedżerów w internacjonalizacji. Poważnym problemem dla ukraińskiego biznesu jest też niska dywersyfikacja działalności”. Obecny przy wywiadzie prof. V.A. Chebotarov potwierdził tę wypowiedź, podkreślając, że problem ten jest od dawna znany – już 20 lat temu pisał o nim w swoich opracowaniach.

Autorka zadała więc pytanie, czy istnieją państwowe konsultacje gospodarcze promujące internacjonalizację ukraińskich firm. A.S. Wiszniewski zauważył, że „pod tym względem sytuacja jest interesująca. Duże firmy nie wymagają

doradztwa biznesowego [mowa tu o biznesie oligarchów, takich jak Achmetow, Kołomojskij, Firtasza itd. – komentarz V.A. Chebotarova]. Takie firmy zatrudniają wysoce profesjonalnych menedżerów, w niektórych przypadkach nawet obcokrajowców (np. Achmetow), co nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem. Natomiast średni, a tym bardziej mały biznes, nie jest mentalnie przygotowany do pracy na zagranicznym rynku albo próbę wyjścia traktuje za nieudaną lub bez perspektyw. Tak więc w wielu aspektach doradztwo w nowoczesnych warunkach na Ukrainie nie zawsze jest potrzebne”.

Autorka zadała pytanie o to, jaka strategia dla ukraińskich przedsiębiorstw ma decydujące znaczenie podczas wchodzenia na rynki światowe: skupienie się na wykorzystaniu innowacji czy na minimalizowaniu kosztów. A.S. Wiszniewski odpowiedział, że dla ukraińskich firm, które są bardzo zdeterminowane, aby wejść na zachodnie rynki, koncentracja na wykorzystaniu innowacji jest najważniejsza. Pod tym względem organizacje międzynarodowe zapewniają lepsze i łatwiejsze wsparcie finansowe niż rządowe organizacje ukraińskie. Wiele kredytów nie jest osiągalnych z powodu korupcji niektórych ukraińskich organizacji. V.A. Chebotarov podkreślił, iż jest w tym wiele prawdy – już wcześniej N. Kisil powiedział, że tylko w jednym jego projekcie z powodu niejasnych zachowań ukraińskich władz w latach 2012–2013 przypadło 1,5 miliarda dolarów.

A.S. Wiszniewski został poproszony o odpowiedź na pytanie, które sektory ukraińskiej gospodarki w średnim i długim okresie będą miały największą szansę na rynku zagranicznym. Uzyskano odpowiedź, że jednoznacznie będzie to rolnictwo i usługi. Górnictwo i metalurgia nie będą przedmiotem szczególnego zainteresowania rynku zewnętrznego. Zadano więc pytanie o potencjalne motywy internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw. Odpowiedź brzmiała, że motywami tymi są przede wszystkim: możliwość opanowania innowacyjnych i przyjaznych środowisku produktów, zyski w krótkoterminowej perspektywie, mimo że przedsiębiorcy ukraińscy zdają sobie sprawę, że o zyskach można myśleć dopiero po 3–5 latach od wyjścia z działalnością poza granice własnego kraju.

Następne pytanie dotyczyło tego, czy problemem dla internacjonalizacji ukraińskich firm może być brak znajomości języka angielskiego i zagranicznych rynków. A.S. Wiszniewski podkreślił, że wielu przedsiębiorców ukraińskich zna dobrze język angielski, więc nie stanowi to problemu. Ponadto duże firmy stać, aby zatrudnić wysoko kwalifikowanych tłumaczy. Także brak znajomości rynku zagranicznego można łatwo skorygować za pomocą internetu, więc nie jest to również problemem. Z tą wypowiedzią zgodził się też V.A. Chebotarov. Kolejnym wątkiem rozmowy było to, jak przedsiębiorstwa ukraińskie przygotowują swoich pracowników do wejścia na zagraniczne rynki. Otrzymano odpowiedź, że jest to złożone zagadnienie, ponieważ na Ukrainie brakuje wysoko kwalifikowanych

pracowników. Z reguły duża firma organizuje korporacyjne profesjonalne szkolenia biznesowe: „ja sam prowadziłem takie zajęcia w strukturach Ahmetowa” – powiedział A.S. Wiszniewski. W związku z tym zadano kolejne pytanie: „jak zachodni management może pomóc ukraińskim kierownikom?”. Odpowiedź była następująca: „przydatna może być pomoc w rozwoju nowoczesnych metod zarządzania. Natomiast ze strony zachodnich menedżerów obserwowane są wyłącznie oświadczenia i ogólne argumenty: nie ma natomiast praktycznych działań”. Nie zgodził się z tą wypowiedzią V.A. Chebotarov, dodając, że ukraiński biznes chce się rzetelnie przygotowywać do internacjonalizacji, jednakże czasem ma na to wpływ socjalistyczne podejście, że taka pomoc się należy (nawet pomoc zagraniczna) – szczególnie zaskakujące jest słyszeć to od przedstawicieli biznesu ukraińskiego.

Autorka podziękowała za udzielony wywiad, a A.S. Wiszniewski wyraził chęć współpracy projektowej.

7.3.4. Wywiad z przedstawicielami Departamentu Rolno-Przemysłowego Rozwoju Obwodu Kijowskiego Administracji Państwowej

30 czerwca 2017 roku przeprowadzono wywiad z:

- Aleksandrem Aleksandrowiczem Szewczenko – doradcą przewodniczącego Kijowskiej Administracji Państwowej, profesorem Tawryjskiego Państwowego Uniwersytetu im. I. Vernadskiego (uczelnia przed okupacją Krymu znajdowała się w Simferopolu, w 2014 roku została ewakuowana do Kijowa);
- Aleksandrem Iwanowiczem Nesterenko – zastępcą dyrektora Departamentu Rozwoju Agro-Przemysłowego Obwodowej Administracji Państwowej w Kijowie;
- Kostantynem Konstantynowiczem Dowgalem – pracownikiem Departamentu Rolno-Przemysłowego Rozwoju Obwodowej Administracji Państwowej w Kijowie;
- dwiema pracownicami Departamentu Rolno-Przemysłowego Rozwoju Regionalnej Administracji Państwowej w Kijowie.

Na początku autorka zadała pytanie o to, jakie produkty rolne mogłyby oferować ukraińskie przedsiębiorstwa w największych ilościach na rynku światowym oraz – ewentualnie – jakich produktów rolnych potrzebuje Ukraina. A. Szewczenko odpowiedział, że na Ukrainie jest nadwyżka produkcji wszystkich zbóż, także słonecznika (i oleju słonecznikowego), kukurydzy i rzepaku. V.A. Chebotarov powiedział, że może to być także eksport jabłek i mięsa drobiowego. Natomiast co do zapotrzebowania na produkty rolno-spożywcze na rynku ukraińskim, to obserwuje się deficyt: mięsa wieprzowego, wołowiny (a także cielęciny), mleka i produktów mlecznych.

Kolejne pytanie odnosiło się do problemu barier dla ukraińskich producentów i sfery handlowej (sfery komercyjnej, a także usług) związanych z wyjściem na rynki europejskie. A. Szewczenko podkreślił, że „należy przyznać, że w ukraińskiej ekonomice istnieją biurokratyczne problemy wprowadzania przedsiębiorstw na rynek zagraniczny. Są one dość skutecznie rozwiązane przez duże firmy; dla małych i średnich firm takie problemy pozostają trudne do przezwyciężenia. Pozostają także znaczące problemy znajomości koniunktury na rynkach światowych oraz problemy z ogólną gotowością kadry kierowniczej do prowadzenia działalności zagranicznej”.

Autorka zadała następne pytanie – o to, jaki może być najbardziej skuteczny mechanizm współpracy Polski z Ukrainą w sferze agrarnej. A. Szewczenko odpowiedział, że „Polska ze swoimi mocami produkcyjnymi nie jest w stanie zaspokoić całej Ukrainy. To duży kraj. Jednakże należy zacieśnić współpracę ekonomiczną dwustronną w zakresie eksportu i importu. W tym celu należy wybrać najbardziej rozwinięte i obiecujące regiony dla wspólnych badań i praktycznych projektów biznesowych. Takim regionem na Ukrainie może być obwód Kijowa – najbardziej zaawansowany technologicznie region, z największym rynkiem. Może to być projekt pilotażowy dla innych regionów Ukrainy. Potem współpraca może być przeniesiona na płaszczyznę praktyczną: bezpośrednio do poziomu przedsiębiorstw”. Autorka w związku z tym zapytała, czy ukraińska administracja udzieli wsparcia administracyjnego w realizacji wspólnych polsko-ukraińskich projektów ekonomiczno-integracyjnych. A.I. Nesterenko oświadczył, że „taka pomoc może być udzielona (bez biurokratycznej presji). Może polegać na zapewnieniu administracyjnego wsparcia w realizacji wspólnych polsko-ukraińskich projektów. Określimy takie wsparcie jako administracyjne i instytucjonalne”.

Kolejne pytanie zadane przez autorkę dotyczyło tego, jakiego rodzaju pomoc można zapewnić producentom rolnym Ukrainy (a bardziej szczegółowo – rolnictwu regionu Kijowa) od strony nauki i biznesu Polski w ramach krótkoterminowej perspektywy. K. Dowgał odpowiedział, iż „Możemy mówić o sferze rolnej regionu Kijowa. Bez znacznych kosztów może to być doradztwo dla naszych menedżerów i metodyczne wsparcie dla wdrażania rozwoju naukowego (zarówno bezpośrednio w produkcji, jak i w procesie edukacyjnym naszych uczelni wyższych)”. Kolejne pytanie dotyczyło wsparcia udzielanego przedsiębiorcom ukraińskim przez rząd. K. Dowgał powiedział, że nie istnieje dobrze zorganizowana pomoc w postaci jednolitych programów. Jedną z bardziej popularnych form pomocy jest dopłata do odsetek od kredytów celowych z przeznaczeniem na ekspansję zagraniczną ukraińskich firm. Zgłaszające się do urzędu przedsiębiorstwa mogą też liczyć na wsparcie w zakresie konsultacji. Sfera produkcji rolnej i spożywczej, a także handlu rolno-spożywczego jest domeną gospodarki ukraińskiej. Autorka podziękowała za rozmowę.

7.4. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na Ukrainie na temat internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw – wnioski

Postępując analogicznie do procesu badawczego przeprowadzonego na próbie polskich przedsiębiorstw, dokonano analizy porównawczej wyników badań własnych z wynikami istniejącymi w literaturze przedmiotu oraz w raportach i opracowaniach związanych z tematyką internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw. Wnioskowaniu poddano takie zagadnienia, jak: istota internacjonalizacji, motywy i bariery internacjonalizacji, formy i strategie internacjonalizacji, a także stan i zakres wsparcia rządowego i samorządowego dla internacjonalizacji działalności.

7.4.1. Rozumienie istoty internacjonalizacji

Respondenci ukraińscy rozumieją proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w sposób bardziej zróżnicowany niż polscy przedsiębiorcy. Najczęściej pojawiały się następujące skojarzenia: współpraca międzynarodowa, kooperacje z firmami spoza własnego rynku, umiędzynarodowienie, działalność poza granicami kraju, rozszerzenie działalności na obce rynki, uczenie się od firm zagranicznych, eksport i import, a także dostosowanie witryny internetowej i produktu do Europy czy proces zbliżenia współczesnych krajów, oparty na pogłębianiu więzi.

Respondentom nie zasugerowano definicji internacjonalizacji, mieli ją określić w kontekście własnego doświadczenia. Interesujące jest postrzeganie internacjonalizacji jako możliwości uczenia się od najlepszych na zagranicznych rynkach. Rynek europejski postrzegany jest przez przedsiębiorców ukraińskich jako jeden z bardziej zaawansowanych technologicznie. Zróżnicowane podejścia do istoty internacjonalizacji mogą wynikać z różnych doświadczeń respondentów.

Reasumując, internacjonalizacja jest praktycznie każdym przejawem aktywności firmy w kraju macierzystym z przedsiębiorstwami z zagranicy. Dotyczy ona różnych form i strategii, jednakże najczęściej kojarzy się z eksportem i importem. Nie widać dużych różnic w postrzeganiu istoty procesu internacjonalizacji przez ukraińskich i polskich przedsiębiorców, ale przedsiębiorcy ukraińscy skupiają większą uwagę na pogłębianiu więzi między krajami oraz dostosowaniu własnych procesów i produktów/usług do warunków panujących w Europie. Mowa tu o stosowanej technologii i osiąganey jakości.

7.4.2. Zakresy działalności ukraińskich firm w procesie internacjonalizacji

Przeprowadzone badania pokazują, że rodzaje i zakresy działalności firm ukraińskich na rynkach zagranicznych są zróżnicowane. Dominującym zakresem działalności mikro- i małych firm jest handel (10), następnie produkcja (9) i usługi (8). Dla średnich i dużych firm na pierwszym miejscu jest produkcja, na drugim handel, a na trzecim działalność usługowa. Otrzymanych wyników badań nie można oczywiście uogólniać na zakresy działalności wszystkich ukraińskich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach zagranicznych, nie jest to bowiem próba generalna, jednakże warto zwrócić uwagę na charakter ukraińskich firm. Średnie i duże firmy są nastawione głównie na produkcję rolno-spożywczą. Mikro- i małe przedsiębiorstwa często zajmują się sprzedażą wysokojakościowych produktów, natomiast brak im kapitału na ich wytwarzanie. Stąd takie proporcje wydają się typowe dla większości organizacji funkcjonujących w poszczególnych sektorach. Za handlowym charakterem firm przemawiają też niskie koszty wytworzenia, co powoduje konkurencyjność cenową ukraińskich produktów na świecie. Warto też zaznaczyć, że niektóre średnie i duże firmy mają produkcję opartą na zaawansowanych technologiach, co w zestawieniu z kluczowymi kompetencjami wykwalifikowanych pracowników daje wysoką jakość produkcji. Ukraina ma duży wkład w rozwój takich dziedzin, jak: przestrzeń kosmiczna, wdrażanie zaawansowanych technologii spawalniczych, odzieży ochronnej, produkcja przezroczystych monokryształów z diamentów syntetycznych, wytwarzanie super twardych narzędzi diamentowych, produkcja ciężkiej wody. Ma też wiele innych wybitnych osiągnięć w dziedzinie biologii molekularnej, chemii, fizjologii i medycyny. Trzon działalności Ukrainy jako kraju stanowi przemysł rolny, ciężki, maszynowy, chemiczny, farmaceutyczny i wydobywczy¹⁴.

Statystyki zawarte na stronach Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy (PSSU) pokazują, że dynamika przyrostu PKB jest duża i „konkuruje” z takimi krajami, jak Rosja, Polska czy Białoruś, mimo że polskie małe i średnie firmy są efektywniejsze w tworzeniu PKB niż ukraińskie. Największy udział w przyroście PKB ma handel, przemysł i transport. Rolnictwo natomiast do 2002 roku dawało dodatni wynik w tworzeniu produktu krajowego brutto, natomiast w 2003 roku odnotowano wynik ujemny (-9,9%)¹⁵. To branża bardzo ważna dla kraju i mocno zaniedbana oraz słaba strukturalnie. Ziemie uprawne zajmują 58% powierzchni kraju i w przeliczeniu na jednego mieszkańca dają areał około

14 *Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców*, wyd. 5 rozszerzone z suplementem, publikacja współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej, PARP, Warszawa 2005, s. 27–31.

15 <http://zik.ua/rubric/economics> (dostęp: 27.09.2017).

jednego hektara. Sektor prywatny wytwarza zaś prawie 65% PKB i jest to tendencja wzrostowa¹⁶.

Reasumując, zakresy działalności ukraińskich przedsiębiorstw są zróżnicowane, jednakże można odnotować handlowy charakter większości mikro- i małych firm oraz produkcyjno-handlowy charakter firm średnich i dużych. Rozwijanie się takich branż, jak rolna, chemiczna, farmaceutyczna, maszynowa, odzieżowa wzmocni produkcyjno-handlowy zakres działalności. Ponadto rozwijający się szybko system bankowy na Ukrainie, z rosnącą rolą zagranicznych banków i firm ubezpieczeniowych, stworzy korzystne warunki dla rozwoju gospodarki Ukrainy w kierunku tworzenia tzw. gospodarki dojrzałej, której głównymi symptomami jest współdziałanie instytucji obsługujących rynek.

7.4.3. Motywy internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania własne wykazały zróżnicowanie motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na ich wielkość. Badane ukraińskie mikro- i małe przedsiębiorstwa nie widzą większych możliwości własnego rozwoju na rynku krajowym, natomiast średnie i duże przedsiębiorstwa są skłonne rozwijać swoją działalność na zagranicznych rynkach, ale także na rynku ukraińskim. W obu przypadkach zwiększenie przychodów jest zasadniczym motywem internacjonalizacji, przy czym dla mikro- i małych firm przychody z internacjonalizacji stanowią większość całkowitych przychodów, a dla średnich i dużych firm około 40–50% całkowitych przychodów. Wszystkie firmy chcą też skorzystać na dużej marży na jednej sztuce produktu lub usługi, co jest wynikiem niższych kosztów wytworzenia na Ukrainie i wyższych cen sprzedaży na rynkach zachodnich. Motywem podjęcia ekspansji na obce rynki są też posiadane znajomości zagraniczne, dzięki którym ułatwione jest wejście na dany rynek zagraniczny i chęć rozwoju własnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sytuacji, gdy rozwój na rynku krajowym jest utrudniony. Jednym z poważniejszych motywów dla dużych firm jest jednak brak możliwości wykorzystania własnych mocy produkcyjnych na Ukrainie i chęć sprzedaży swoich wyrobów na rynkach zachodnich (eksport). Motywem internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzących import jest nierzadko brak danego surowca/materiału na terenie Ukrainy. Częstym motywem internacjonalizacji są też czynniki prawno-podatkowe, stąd pożądanym kierunkiem geograficznym ekspansji średnich i dużych firm są kraje, w których prawo podatkowe jest stosunkowo liberalne. Niektóre przedsiębiorstwa jako motyw kierunku ekspansji wskazały też ryzyko polityczne występujące w danym kraju. Ekspansja

¹⁶ Informacje pochodzą z przeprowadzonego wywiadu z przedstawicielami administracji samorządowej w Kijowie.

zagraniczna jest dokonywana zwykle tam, gdzie nastroje polityczne sprzyjają kooperacjom przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem kraju pochodzenia.

Na temat motywów internacjonalizacji ukraińskich firm jest stosunkowo mało naukowych opracowań i informacji, co nie pozwala na kompleksowe i jednoznaczne stwierdzenia, ale badani menedżerowie wskazali, że głównymi jej motywami są: możliwość większej sprzedaży, dostęp do nowych technologii, możliwość rozwoju za granicą. Na stronie Portalu Promocji Eksportu jako motyw internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich wymienia się słabą aktywność instytucji obsługujących rynek, na przykład banków ukraińskich, i związane z tym trudności w uzyskaniu zewnętrznego finansowania¹⁷. Natomiast dane zawarte na stronach PSSU podkreślają rozwój rynku budowlanego na Ukrainie, co może stanowić w niedalekiej przyszłości ważne pole dla kooperacji i aliansów strategicznych budowlanych przedsiębiorstw ukraińskich i zagranicznych. Zróżnicowanie motywów internacjonalizacji ukraińskich organizacji jest tak samo duże jak w przypadku polskich przedsiębiorstw, jednakże przeprowadzone badania pokazały, że organizacje ukraińskie są bardziej nastawione na eksport i kooperację niż na inne formy internacjonalizacji.



Rysunek 31. Zarys modelu źródeł uwarunkowań wpływających na indywidualne motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw ukraińskich

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania pozwalają na wniosek, że motywy internacjonalizacji mikro- i małych przedsiębiorstw wynikają przede wszystkim z braku możliwości ich rozwoju na rynku krajowym, natomiast motywy internacjonalizacji średnich

¹⁷ <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/gospodarka/178302,ocena-rozwoju-gospodarczego-ukrainy-w-latach-2016-2017-.html> (dostęp: 25.09.2017).

i dużych przedsiębiorstw z poszukiwania dodatkowych możliwości na rynkach zagranicznych. Na rysunku 31 ukazano zarys modelu źródeł motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich.

Powyższa koncepcja modelu źródeł uwarunkowań mających wpływ na motyw internacjonalizacji uwzględnia czynniki wewnętrzne (w firmie) i zewnętrzne (krajowe i kraju goszczącego). Są one źródłem zróżnicowanych motywów ekspansji zagranicznej, którymi kierują się mikro- i małe firmy oraz średnie i duże, przy czym te pierwsze rozpoczynają ekspansję zwykle w przypadku, gdy brak jest możliwości rozwoju działalności na rynku krajowym, a drugie po osiągnięciu znacznego stopnia rozwoju w kraju macierzystym.

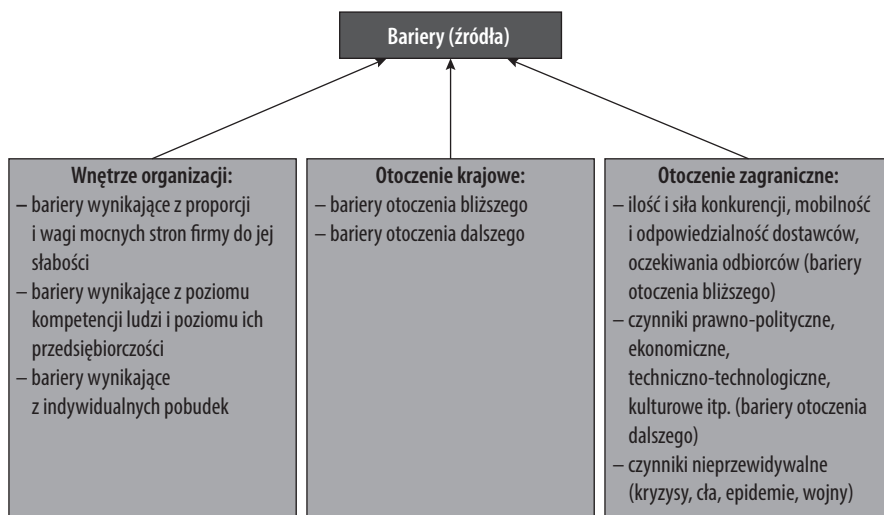
Reasumując, istnieje zasadnicza różnica w źródłach motywów ukraińskich mikro- i małych oraz średnich i dużych firm. W obu przypadkach odnoszą się one przede wszystkim do możliwości rozwoju, z tym że w pierwszym wynikają raczej z konieczności, a w drugim z chęci. Ponadto chęć zwiększenia zysku netto i rozwoju własnego przedsiębiorstwa są motywami o charakterze uniwersalnym, bez względu na formę internacjonalizacji i wielkość firmy. Wykorzystanie pełni możliwości produkcyjnych wydaje się być motywem firm dużych. Dla przedsiębiorstw importerów motywem internacjonalizacji zdaje się być brak danego surowca w kraju macierzystym, a mikro- i małe firmy nie mają wielkich szans rozwoju na rynku krajowym, dlatego poszukują możliwości funkcjonowania poza granicami kraju. Średnie i duże organizacje mają zwykle ugruntowaną pozycję w kraju macierzystym i zaczynają szukać możliwości (głównie sprzedaży swoich produktów) poza granicami własnego kraju.

7.4.4. Bariery internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania własne wykazały zróżnicowane bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw. Analizując bariery internacjonalizacji polskich firm i porównując je z sytuacją przedsiębiorstw ukraińskich, można zauważyć, że więcej jest barier dla tych drugich. Wyniki badań pokazały też, że inne bariery dotyczą firm eksportujących, inne importujących, a inne kooperujących w zakresie produkcji czy mających zagraniczne oddziały, przy czym wielkość firmy w związku z barierami internacjonalizacji ma zasadnicze znaczenie. Spośród wielu barier można też wyłonić te, które mają charakter uniwersalny dla wszystkich firm: brak informacji o rynkach zagranicznych, brak solidnego kooperanta, brak kapitału, niezajomość przepisów prawa danego kraju, strach przed popełnieniem błędów, brak wsparcia państwa i brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia. Różne bariery dotyczą też form internacjonalizacji. W przypadku importerów i eksporterów odległość geograficzna i związane z tym koszty (np. transportu)

są poważną barierą dla wszelkiego typu kooperacji międzynarodowych. Istniejące bariery mają podłoże wewnętrzne (głównie brak zasobów finansowych) i zewnętrzne (wynikające z uwarunkowań kraju macierzystego i goszczącego). Dokuczliwymi barierami są te, które wynikają z zachowań korupcyjnych, niejasnych przepisów prawa i biurokracji.

Reasumując, uniwersalny charakter niektórych barier czyni je w jednakowym stopniu istotnymi dla wszystkich form ekspansji zagranicznej, ale biorąc pod uwagę wielkość firm, bardziej dokuczliwe są one dla firm niewielkich, które działają na rynku zbiurokratyzowanym, na którym licznie funkcjonują niezarejestrowane firmy, mające niższe koszty wytworzenia swoich produktów. Zbiurokratyzowanie polega na konieczności „przejścia” przedsiębiorców przez wiele skomplikowanych i często niezrozumiałych procedur związanych z prowadzeniem działalności na terenie własnego kraju lub uzyskaniem wsparcia dla tej działalności. Zarys modelu potencjalnych źródeł barier ukraińskich organizacji w procesie ich internacjonalizacji przedstawiono na rysunku 32.



Rysunek 32. Zarys modelu źródeł barier w procesie internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Ukazany na rysunku zarys modelu potencjalnych źródeł barier w procesie internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw uwzględnia tzw. sytuacje nadzwyczajne, które są trudne do przewidzenia, oraz indywidualne, wynikające z cech charakteru i kompetencji kierownictwa firmy. Charakterystyczne dla ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw są źródła barier leżące w otoczeniu krajowym.

O ile konkurencja w postaci nielegalnie działających firm, zwłaszcza w sferze handlu artykułami żywnościowymi i chemii gospodarczej oraz wszelkiego typu usług (od transportowych po remontowo-budowlane) i brak wsparcia dla mniejszych podmiotów oraz faworyzowanie dużych firm na Ukrainie uniemożliwiają rozwój we własnym kraju, o tyle stanowią motywatory poszukiwania możliwości poza jego granicami. Jednymi z poważniejszych barier internacjonalizacji są: brak znajomości rynków obcych i strach przed popełnieniem błędów skutkujących potencjalnymi, wysokimi karami finansowymi. Dla niewielkich firm najważniejszą barierą są jednak zbyt małe kapitały własne.

7.4.5. Formy internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania własne pokazały, że obrót towarowy i kooperacja produkcyjna są najczęstszymi formami internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw. Kolejne miejsce zajmuje świadczenie usług wzmacniające zagraniczną kooperację.

Zawarte w literaturze przedmiotu najczęstsze formy internacjonalizacji mikro- i małych firm ukraińskich nie wykazują tak dużego zróżnicowania jak w przypadku polskich przedsiębiorstw o analogicznej wielkości. Potwierdzają to też przeprowadzone wywiady. Ponadto niewielkie firmy stosują raczej proste formy internacjonalizacji własnej działalności, bez względu na to, czy etapowo się internacjonalizowały, czy też były „urodzone jako globalne”. Tych ostatnich jest coraz więcej. Na Ukrainie wśród małych przedsiębiorstw pojawia się tendencja, aby otwierając działalność gospodarczą, od razu poszukać swoich możliwości na rynkach zagranicznych. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, ale podstawowym czynnikiem jest to, że niewielkie firmy nie mają środków i możliwości konkutowania z wielkimi przedsiębiorstwami ukraińskimi, które często są pod pewnymi względami preferowane w gospodarce kraju. Znikoma liczba złożonych form internacjonalizacji wśród małych przedsiębiorstw (alians, wspólne projekty itp.) jest wynikiem ich małej atrakcyjności dla potencjalnych zagranicznych kooperantów, którzy często nie widzą w nich partnera do wspólnych działań i projektów z powodu braku kapitału własnego. Nie wyklucza to oczywiście możliwości stosowania form złożonych, ale zauważenie takich firm przez zagranicznych kooperantów jest trudniejsze niż zauważenie firm dużych, posiadających często wielkie kapitały, gotowych do zainwestowania na zagranicznych rynkach.

Przeprowadzone badania własne na temat form internacjonalizacji pokazały, że eksport i import są najczęściej stosowanymi formami internacjonalizacji badanych mikro- i małych przedsiębiorstw, przy czym przeważa eksport pośredni

i import pośredni nad bezpośrednimi (ponad 50% firm z tej grupy stosuje właśnie tę najprostszą formę). Drugą w kolejności najczęściej stosowaną formą internacjonalizacji jest kooperacja produkcyjna (33,3%) (porozumienie między partnerami), polegająca głównie na wykonywaniu dla partnera określonych faz procesu produkcyjnego. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w analizowanych przypadkach nie wystąpiły.

Badania wykonane przez zespół ekspertów współpracujących z PARP potwierdzają, że obrót towarowy jest najczęstszą formą internacjonalizacji. Potwierdzają to też dane zawarte na stronach PSSU¹⁸. Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu (polskiej i zagranicznej) nie istnieją zbiorcze, kompleksowe badania w tym względzie, obejmujące wszystkie zakresy działalności, branże i formy. Pozytywne przemiany gospodarcze na Ukrainie są powodem nie tylko pozytywnego nastawienia jej przedsiębiorców, ale też wzrostu atrakcyjności tego kraju jako miejsca dla inwestycji zagranicznych. Wizerunek ten burzy jedynie sytuacja polityczna w regionach Ługański i Donbas. Dane statystyczne zawarte na stronach PSSU dają wyobrażenie na temat rozwoju eksportu i importu, który od 2003 roku wykazuje tendencję wzrostową¹⁹, zaburzaną czasami przez sytuację polityczną. Ukraina jest bowiem silnie uzależniona od Rosji w zakresie importu paliw, surowców, powiązań w przemyśle ciężkim, lotniczym i kosmiczno-wojskowym. Rząd ukraiński jest zainteresowany wzrostem eksportu, przy zachowaniu stabilnej polityki importowej. Czyni starania w kierunku zliberalizowania warunków dla otwierania działalności gospodarczej na Ukrainie, której celem będzie przyciągnięcie kapitału obcego na teren tego kraju. Taka polityka będzie sprzyjała nawiązywaniu aliansów strategicznych, kooperacjom projektowym i wspólnym przedsięwzięciom²⁰.

Reasumując, wykonane badania empiryczne nie pokazały jednej, typowej formy internacjonalizacji, ale można dostrzec kilka prawidłowości i dokonać reasumpcji, że są one mniej zróżnicowane niż w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce. Wynika to z faktu, że Ukraina dopiero „raczkuje” w zachowaniach gospodarki rynkowej, podczas gdy Polska jest dojrzałą gospodarką rynkową. Ponadto ukraińskie mikro- i małe firmy mają trudniejszą sytuację polityczną i o wiele niższe kapitały niż polscy przedsiębiorcy. Mikro- i małe ukraińskie „legalne” firmy są w podwójnie trudnej sytuacji, ponieważ zjawiska polegające na preferowaniu przez rząd wielkich firm i wysoki odsetek małych firm działających „na czarno” są powodem ich małej atrakcyjności, z uwagi na wyższe koszty funkcjonowania (niż firm niezarejestrowanych) i marginalizowanie ich znaczenia w dostępie

18 <http://zik.ua/rubric/economics> (dostęp: 27.09.2017).

19 Tamże.

20 Wnioski z przeprowadzonych wywiadów, okręg Ługański, Ukraina 2017.

do kredytów. Te czynniki mogą w przyszłości spowodować szybki proces internacjonalizacji ambitnych młodych ukraińskich przedsiębiorców, którzy kształcili się poza ojczyzną i znają warunki kulturowe i prawne innych krajów. Warto podkreślić w tym miejscu, że Ukraina słynie z dużej liczby studiującej młodzieży, w tym także poza granicami²¹. Póki co, tyle samo firm od razu po rozpoczęciu działalności szuka możliwości poza granicami kraju macierzystego, co po roku od utworzenia. Te zaś, które przetrwały na tym rynku kilka lat i z powodzeniem prowadzą działalność na rynku ukraińskim, rozważają często dalszy rozwój przez ekspansję zagraniczną. Eksport, import nie mają raczej związku z wiekiem firmy, ale już młode (także innowacyjne) firmy rozpoczynające działalność w kraju i za granicą zastosowały – w badanych przypadkach – kooperację produkcyjną i świadczenie usług jako formy internacjonalizacji. We wszystkich analizowanych przypadkach współpracę zagraniczną rozpoczęli albo właściciele firm, albo ich menedżerowie. Na formę internacjonalizacji wyraźny wpływ ma sektor i branża. Częściej eksport i import stosują sektory handlowe i produkcyjne z branży: tekstylnej, odzieżowej, artykułów rolnych, spożywcze itp. Poza tym silny wpływ na formę internacjonalizacji mają: okazje, przedsiębiorczość właścicieli i kierownictwa, trendy rynkowe, sytuacja społeczno-gospodarcza kraju macierzystego i docelowego kraju goszczącego. Przedsiębiorstwa istniejące na rynku długo zwykle najpierw starają się umocnić swoją pozycję w kraju, a potem zastanawiają się nad wyjściem z działalnością poza granice. Niemal w każdym analizowanym przypadku daje się zauważyć, że to właśnie znajomości z osobami z konkretnego kraju, znajomość tego kraju, okazje i własna przedsiębiorczość były główną determinantą rozpoczęcia międzynarodowej działalności. Ukraiński menedżer jest dość sprawnym i komunikatywnym specjalistą, który opanował podstawy nowoczesnych technologii zarządzania i jest w stanie skutecznie pracować razem z zespołem²².

7.4.6. Formy internacjonalizacji ukraińskich średnich i dużych przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania pokazały, że sektor średnich i dużych ukraińskich przedsiębiorstw w większym stopniu stosuje zróżnicowane formy internacjonalizacji działalności niż sektor mikro- i małych firm. Trudno je jednak nazwać zaawansowanymi i złożonymi. Najczęstszą formą internacjonalizacji pozostaje w analizowanych przypadkach eksport i import oraz kooperacja produkcyjna, przy czym przeważa bezpośrednia forma obrotu towarowego nad pośrednią.

21 <http://poland.mfa.gov.ua/pl> (dostęp: 27.09.2017).

22 Wnioski z przeprowadzonych wywiadów, Ukraina 2017.

Najczęściej też firmy stosują dwie lub trzy formy internacjonalizacji jednocześnie. Większa jest „siła przebicia” dużych przedsiębiorstw, które często dysponują znaną marką, posiadają własne strony internetowe (co najmniej w dwóch językach: ukraińskim i angielskim) lub których produkty/usługi są znane na rynku międzynarodowym. Sprzyja to ekspansji zagranicznej.

Wśród badanych przedsiębiorstw przeważa produkcyjno-handlowy zakres działalności nad usługowym i projektowym. Reprezentowane branże to: budowlana, informatyczna, odzieżowa, chemiczna, spożywcza, rolno/mięsna. Przeważającą formą organizacyjno-prawną jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna. Scharakteryzowane przedsiębiorstwa istnieją na rynku od kilkunastu do kilkudziesięciu lat. Przez długi czas budowały swoją pozycję i tożsamość rynkową. Połowa badanych firm była międzynarodowa od początku swojego istnienia. Są to firmy dysponujące ważnymi strategicznie produktami (np. naftą), informatyczne, mające najnowsze rozwiązania technologiczne oraz produkujące tradycyjne wysokojakościowe produkty (np. wędliny). Pozostałe analizowane organizacje rozpoczęły proces internacjonalizacji po ponad dwudziestu latach od rozpoczęcia działalności. Podkreślenia wymaga fakt, iż w większości przypadków nasilenie internacjonalizacji miało miejsce po 2009 albo 2015 roku. Zasadniczym powodem takiego stanu rzeczy jest próba dostosowania gospodarki ukraińskiej do akcesji do Unii Europejskiej oraz niepokój wojenny i niestabilność gospodarcza Ukrainy.

Dla większości analizowanych firm charakterystyczna jest zadaniowo-funkcjonalna i zadaniowo-sieciowa struktura organizacyjna, a dostosowania do ekspansji zagranicznej polegają przeważnie na utworzeniu nowych komórek lub stanowisk do spraw współpracy z zagranicą. Współpracą tą zajmuje się stosunkowo niewiele osób w porównaniu z liczbą wszystkich pracowników (od kilku w przedsiębiorstwach średniej wielkości do kilkudziesięciu w przedsiębiorstwach dużych). Wszędzie, gdzie działalność oparta jest na długotrwałej współpracy (strategiczna kooperacja), dominują poziome związki kooperacyjne.

Przywołując ponownie podejście E. Dülfera, nawiązującego do dwóch możliwych sposobów internacjonalizacji – takiego, w którym przedsiębiorstwo może angażować się stopniowo w kooperację (bez konieczności obecności na rynkach zagranicznych w sposób zorganizowany i ciągły), oraz takiego, w którym zachodzi potrzeba ciągłej obecności firmy na rynku kraju goszczącego (oddział, zakład produkcyjny, filia), można zauważyć, że ukraińskie średnie i duże firmy częściej reprezentują ten pierwszy sposób (podobnie jak mikro- i małe firmy). W porównaniu z firmami średnimi i dużymi w Polsce stanowi to odmienność – polskie średnie i duże firmy w procesie internacjonalizacji często są stale obecne na rynkach krajów goszczących przez swoje oddziały, filie czy zakłady produkcyjne.

Podkreślić też należy, że w wielu przypadkach mamy do czynienia z tzw. późną (po kilku latach od otworzenia działalności gospodarczej) internacjonalizacją ukraińskich średnich i dużych firm (2–8 lat).

Forma internacjonalizacji z pewnością jest zależna od posiadanych zasobów, kluczowych kompetencji, „siły przebicia”. Średnie i duże przedsiębiorstwa mają większe (niż mikro- i małe) zasoby finansowe, co umożliwia im wchodzenie w bardziej złożone formy współdziałania i kooperacji z przedsiębiorstwami z krajów goszczących. Łatwiej też mogą uzyskać kredyty bankowe. Stać je na tworzenie własnych stanowisk i komórek do obsługi zagranicznych rynków, na co mikro- i małe firmy nie mogą sobie pozwolić.

Badania wykonane przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu (PAIH) potwierdzają, że średnie i duże przedsiębiorstwa częściej niż mikro- i małe decydują się na bezpośrednią inwestycję zagraniczną (BIZ). Dodatkowo pokazany jest trend wzrostowy tego stanu (np. w grudniu 2013 roku było trzech największych inwestorów ukraińskich w Polsce, a w grudniu 2015 roku już sześciu)²³.

Statystyki dotyczące BIZ Ukrainy są mało precyzyjne i mało aktualne, ale według stanu na październik 2014 roku ukraińskie jednostki gospodarcze ulokowały poza swoimi granicami około 7 mld dolarów²⁴, a największy ich wzrost liczbowo-wartościowy miał miejsce w roku 2008, gdy Ukraina przystąpiła do struktur Światowej Organizacji Handlu. W stosunku do lat poprzednich był to wzrost o około 70%²⁵. W 2012 roku PSSU odnotowała ulokowanie ukraińskich BIZ w 49 krajach świata, wśród których na pierwszym miejscu znalazł się Cypr (89,6%), na drugim Federacja Rosyjska (4,5%), na trzecim Łotwa (1,5%) i na czwartym Polska (0,8%)²⁶.

Według danych PSSU import towarów z Polski w 2016 roku wzrósł o 15,9%, a eksport towarów ukraińskich do Polski o 11,3%. Jednocześnie Polska została trzecim (statystycznie) najważniejszym partnerem eksportowym Ukrainy (z udziałem 6,1% w ukraińskim eksporcie). Przed Polską jest tylko Rosja (9,9%) i Egipt (6,2%). Natomiast wśród najważniejszych (statystycznie) partnerów importowych Ukrainy Polska znalazła się na piątym miejscu z udziałem 6,9% w ukraińskim imporcie, za Rosją (13,3%), Chinami (11,9%), Niemcami (11%) i Białorusią (10,4%).

23 *Inwestorzy zagraniczni w Polsce*, PAIH Grupa PFR, http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce (dostęp: 21.09.2017).

24 Portal Promocji Eksportu, https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/inwestycje/219547,bez_posrednie-inwestycje-zagraniczne-i-atrakcyjnosc-inwestycyjna-obwodu-lwowskiego-.html?pubdate=201612081210 (dostęp: 23.09.2017).

25 K. Crane, F. Larabee, *Encouraging Trade and Foreign Direct Investment in Ukraine*, Rand Corporation, Santa Monika 2015, s. 40.

26 *Державна служба статистики України, Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності України у 2012 році*, 2013, s. 2, www.ukrstat.gov.ua (dostęp: 24.09.2017).

W niektórych obwodach – lwowskim, rownieńskim, tarnopolskim – Polska jako partner strategiczny w obrocie towarowym jest nawet na pierwszym miejscu²⁷.

Dane statystyczne dostępne na stronach PSSU, a przytoczone przez Portal Promocji Eksportu, wskazują też na rosnący poziom ukraińskich inwestycji bezpośrednich za granicą. Według stanu na 31 grudnia 2016 roku poziom ten wyniósł 20,7 mln dolarów (a w 2015 roku 27,9 mln dolarów). Ukraińskie BIZ ulokowane zostały w 15 krajach świata: na Cyprze (7,5 mln dolarów), na Wyspach Dziewiczych (7,3 mln dolarów), w Austrii (1,6 mln dolarów) oraz w Federacji Rosyjskiej (1,6 mln dolarów). Poziom ukraińskich inwestycji w Polsce na 1 lipca 2016 roku wyniósł 50,6 mln dolarów²⁸.

Przeprowadzone badania własne wśród przedstawicieli instytucji naukowych i samorządowych na Ukrainie: w Instytucie Ekonomiki Przemysłowej Państwowej Akademii Nauk na Ukrainie, w Instytucie Ekonomiki Rolnej Państwowej Akademii Nauk Ukrainy, w Kijowsko-Mogiliańskiej Szkole Biznesu i w Departamencie Rolno-Przemysłowego Rozwoju Okręgu Kijowskiego Państwowej Administracji, dają wniosek o zwiększeniu w roku 2017 obrotów towarowych w handlu zagranicznym Ukrainy o około 6% dla eksportu i 4% w przypadku importu.

Reasumując, branża i sektor mają znaczenie dla stosowanej przez średnie i duże ukraińskie przedsiębiorstwa formy internacjonalizacji, ponadto znaczenie ma też rodzaj i wielkość posiadanych zasobów (naturalne, finansowe, ludzkie, informacyjne, rzeczowe, technologiczne). Na wybór formy wpływają też takie czynniki, jak okazje, przedsiębiorczość właścicieli i kierownictwa, sytuacja społeczno-gospodarcza kraju macierzystego i docelowego kraju goszczącego. Tempo internacjonalizacji działalności zależy zaś głównie od umiejętności menedżerów i od celu, który firmy przyjęły. Internacjonalizują się przede wszystkim krajowi liderzy. Firmy stosujące najnowsze rozwiązania technologiczne oraz posiadające innowacyjne produkty i usługi częściej są międzynarodowe od początku swojej działalności. Organizacje średnie i duże mogą stosować kilka form internacjonalizacji działalności równolegle, co jest rzadko spotykane w przypadku firm mikro- i małych.

Gospodarka ukraińska jest coraz bardziej otwarta na procesy globalizacji i internacjonalizacji. Ukraiński rząd stosuje ułatwienia prawne na własnym rynku w celu przyciągnięcia zagranicznych inwestycji, ale też zaczyna myśleć o utworzeniu struktury wsparcia dla rodzimych firm. Przedstawiciele badanych jednostek organizacyjnych są przekonani o wysokiej jakości i randze produkowanych w ukraińskich firmach produktów i usług. Wprowadzone zostały ułatwienia prawne, polegające na rozpoczęciu ruchu bezwizowego dla posiadaczy biometrycznych

27 <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/analizy-rynkowe/232101,wymiana-handlowa-obwodow-ukrainy-z-polska-w-2016-r.html> (dostęp: 24.09.2017).

28 Tamże.

paszportów służbowych²⁹, podróżujących po Unii Europejskiej, zostały też zniesione niektóre opłaty wizowe, uproszczono procedurę dotyczącą składania wniosków wizowych, a także wydawania wiz o pięcioletnim okresie ważności³⁰.

Pierwsze ułatwienia wizowe wprowadzone zostały w 2016 roku i miały wzmocnić przepływy ludzi i kapitału, a tworzone wspólnie z Narodową Akademią Nauk Ukrainy projekty mają dać początek erze opartej na możliwościach pozyskiwania kapitałów i podniesienia innowacyjności przedsiębiorstw, co zwiększy ich konkurencyjność na rynkach zagranicznych. Analiza wyników przeprowadzonych przez autorkę badań pozwala na wniosek, że coraz bardziej charakterystyczne dla współczesnego ukraińskiego menedżera jest ukierunkowanie na ciągły rozwój i wdrażanie innowacji, zarówno w ramach działalności produkcyjnej i technologicznej, jak i bezpośrednio w organizacji i zarządzaniu procesami biznesowymi. Sprzyja to stosowaniu coraz bardziej złożonych form procesu internacjonalizacji. Można przypuszczać, że przedsiębiorczość ukraińskich menedżerów będzie wzrastać i rozwijać się w kierunku wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, a w przyszłości na znaczeniu będą zyskiwały alianse strategiczne i kooperacje projektowe.

7.4.7. Strategie internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Na Ukrainie nie ma wielu opracowań dotyczących strategii internacjonalizacji, a zwartych publikacji na temat procesu internacjonalizacji nie znaleziono. Badania wykonane przez Z. Patorę-Wysocką na próbie ukraińskich przedsiębiorstw sektora MSP dotyczą firm z branży włókienniczo-odzieżowej, stosunkowo podobnej do polskiego modelu³¹, ale nie dotyczą innych branż, dlatego porównywanie strategii dla branż poza włókienniczo-odzieżową nie jest w tej pracy zasadne.

Analiza wyników badań własnych dała wniosek, że w sektorze mikro- i małych firm dominują cztery strategie internacjonalizacji:

- konkurowanie ceną (100% respondentów; N = 12);
- konkurowanie jakością (75% respondentów; N = 12);
- konkurowanie technologią (41,7% respondentów; N = 12);
- specjalizacja (33,3% respondentów; N = 12).

Strategie te nie wykluczają się, a niektóre z nich są stosowane przez analizowane podmioty równolegle. Na pierwszym miejscu wszystkie firmy stosują

29 Od 1 lipca 2017 roku rozpoczęto na Ukrainie wydawanie dowodów biometrycznych.

30 http://www.charkow.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/wizy/ulatwienia_wizowe_miedzy_unia_europejska_a_ukraina (dostęp: 30.10.2017).

31 Z. Patora-Wysocka, *Procesy internacjonalizacji...*, s. 116–126.

strategię konkurowania ceną. Dalsze miejsca zajmuje konkurowanie: kosztami, dywersyfikacją, wiedzą, zasobami ludzkimi i kompetencjami. Z takiej sytuacji może wynikać chęć lokowania produktów/usług w krajach o wyższym poziomie technologicznym – taki kierunek strategiczny preferuje aż 91,7% badanych ukraińskich przedsiębiorstw. Niewielkie firmy ukraińskie interesuje przede wszystkim skorzystanie na większej marży na jednej sztuce produktu, co jest rezultatem niższych kosztów wytwarzania w kraju i uzyskania wyższej ceny produktu/usługi na wybranych rynkach zachodnich. Cena ta jest jednak w dalszym ciągu atrakcyjna na zachodnich rynkach, co w połączeniu z wysoką jakością oferowanych produktów czyni te firmy zdolnymi do konkurowania za granicą. Mikro- i małe przedsiębiorstwa stosują mniej zdywersyfikowane i prostsze strategie internacjonalizacji niż średnie i duże. Wielkość firmy nie wydaje się być jednak główną determinantą wyboru strategii internacjonalizacji. Są nią natomiast: rodzaj i jakość posiadanych lub dostępnych zasobów. Potwierdzają to też badania wykonane przez N. Namiki, według której różnorodność posiadanych zasobów wpływa na zróżnicowanie strategicznych zachowań przedsiębiorców³². Zbadane sposoby i możliwości internacjonalizacji mikro- i małych firm dowodzą niskiej ich ekwifinalności, czyli mało zróżnicowanych dróg osiągnięcia celów organizacyjnych.

Dokonując podsumowania, można zauważyć, że w większości badanych firm – w związku z ich internacjonalizacją – nie przeprowadzono reorganizacji polegającej na wyodrębnieniu w strukturze organizacyjnej specjalnych komórek służących analizie rynków zagranicznych i współpracy międzynarodowej. Mikro- i małym firmom brakuje też często kapitału na zlecenie badań zewnętrznych. Koordynacja operacji w różnych środowiskach prawnych i kulturowych może stanowić poważne wyzwanie dla właścicieli i menedżerów. Jeżeli jednak firmy zdecydują się na ekspansję zagraniczną, to zyskują nie tylko źródła przewagi konkurencyjnej, ale także bezpieczeństwo we własnym kraju, przestaną bowiem obawiać się nieuczciwej konkurencji, prowadzącej nielegalną działalność gospodarczą. Opracowanie strategii internacjonalizacji dla analizowanych firm wymaga dokonania oceny całościowej kondycji organizacji i jej otoczenia krajowego oraz wybranego otoczenia kraju goszczącego. To jest długotrwały i kosztowny proces, na który często tych firm po prostu nie stać. Analizowane przedsiębiorstwa jako swoje mocne strony podają przede wszystkim: produkt/usługę (12), posiadane technologie (tradycyjne) (10). Zasoby ludzkie są mocną stroną tylko dla 2 firm. Wyraźną słabością są zasoby finansowe (12). Szansy na zagranicznych rynkach przedsiębiorstwa upatrują w: zaawansowanych technologiach poza

32 N. Namiki, *Export Strategy...*, s. 11.

granicami własnego kraju (7), sprzyjających przepisach prawa za granicą (3), a zagrożeniem dla nich jest przede wszystkim silna zagraniczna konkurencja (9).

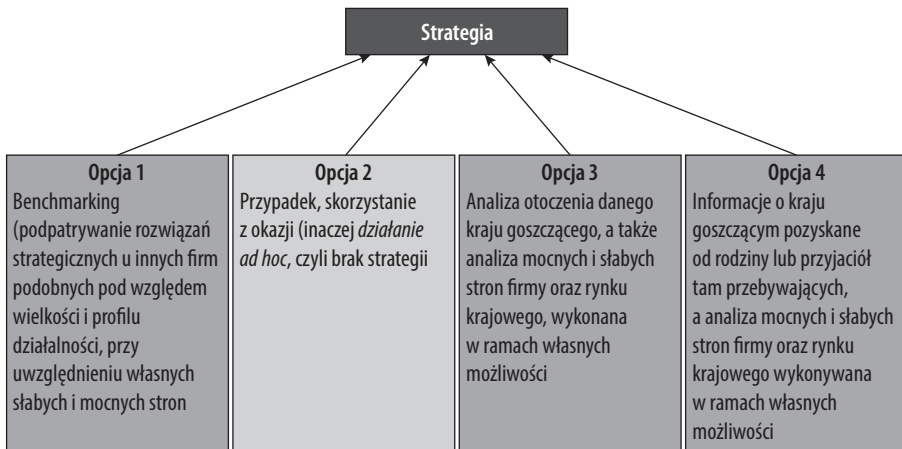
Rynek ukraiński jest zdominowany przez duże firmy, nierzadko jeszcze o charakterze państwowym, co powoduje, że mali przedsiębiorcy poszukują często inwestorów zagranicznych i dostępu do technologii, co podkreśla też Z. Patora-Wysocka³³. Ze względu na dochody osiągnięte za granicą przez niewielkie firmy ukraińskie w porównaniu z osiąganymi przez nie krajowymi dochodami Z. Patora-Wysocka zaliczyła je do silnie umiędzynarodowionych³⁴. Odbiega to od sytuacji polskich niewielkich firm, które (ujmując rzecz statystycznie) dochodów z zagranicy nie traktują często jako bazowych, ale kładą nacisk przede wszystkim na kooperacje i budowanie sieci. Inne też są motywy ich internacjonalizacji.

Uwzględniając powyższe dane, można dokonać próby skonstruowania procesu budowy strategii organizacji dla mikro- i małych firm ukraińskich na podstawie czterech możliwych wariantów, które są wynikiem przeprowadzonych badań empirycznych (rysunek 33).

Strategia *ad hoc*, czyli w rzeczywistości brak spójnej, wyraźnej strategii (opcja 2), zdarza się niestety ukraińskim drobnym przedsiębiorcom stosunkowo często. Poprzedza ją zwykle znalezienie potencjalnego partnera w danym kraju goszczącym, co jest często wynikiem przypadku. Po rozpoczęciu wymiany towarowej lub kooperacji zaczynają się klarować pewne wizje, do których dopasowywane są własne możliwości. Drugim często występującym sposobem rozpoczęcia internacjonalizacji jest podpatrywanie rozwiązań strategicznych stosowanych przez inne – podobne – firmy, które już działają poza granicami kraju (opcja 1). To najtańszy i najszybszy sposób zebrania informacji o tym, jak działają konkurenci. Wskazane jest natomiast uwzględnienie własnej sytuacji w procesie budowania strategii internacjonalizacji w celu wyeliminowania możliwych błędów. Wariant optymalny w przypadku braku zasobów finansowych i chęci uniknięcia niemiłych niespodzianek to ten, w którym firma zarówno rynek krajowy, jak i własne atuty i słabości analizuje w ramach wewnętrznych możliwości lub informacje o danym rynku goszczącym uzyskuje od bliskiej osoby mającej wiedzę na temat rynku goszczącego (opcja 3). Firma w tym przypadku nie ponosi kosztów analiz, natomiast w ramach własnych możliwości rozpatruje swoje atuty i słabości oraz bada rynek krajowy. Zlecenie wykonania wszystkich analiz strategicznych firmie zewnętrznej jest natomiast zbyt kosztowne dla ukraińskich mikro- i małych firm, więc nie jest przez nie stosowane (opcja 4).

33 Z. Patora-Wysocka, *Procesy internacjonalizacji...*, s. 119.

34 Tamże, s. 122.



Rysunek 33. Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez ukraińskie mikro- i małe przedsiębiorstwa

Jaśniejszym kolorem oznaczona jest opcja występująca najczęściej.

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane mikro- i małe przedsiębiorstwa proces formułowania strategii opierają najczęściej o opcje: 2 (*ad hoc*, skorzystanie z okazji), 1 (benchmarking) i 4 (informacje uzyskiwane od bliskich osób przebywających w danym kraju). Wariantem optymalnym dla tych firm wydaje się być jednak wariant 3, w którym proces budowania strategii oparty jest na własnych możliwościach, czyli wykonanie analiz przez własne zasoby ludzkie.

7.4.8. Strategie internacjonalizacji ukraińskich średnich i dużych przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania własne na próbie średnich i dużych przedsiębiorstw pokazują większe zróżnicowanie stosowanych strategii internacjonalizacji. Produktem/usługą, jakością, specjalizacją i ceną na rynkach zagranicznych konkurują wszystkie badane przedsiębiorstwa (6). Wiele firm z sektora produkcyjnego jest świadomych rangi swojej technologii, pozwalającej na zachowanie tradycyjnych procesów i wytwarzanie produktów, które od lat się nie zmieniają i to właśnie stanowi o ich unikalności i oryginalności (5), a brak zmian produktów jest determinantą ich sukcesu na zagranicznych rynkach. Dwie analizowane firmy próbują ponadto dywersyfikować swoją działalność, a jedna konkurować niskimi kosztami wytworzenia. Ponadto wyniki przeprowadzonych badań i analiz pokazują, że firmy te chcą swoje produkty/usługi lokować zarówno w krajach o wyższym, jak i o niższym poziomie technologicznym. Wyznacza to oczywiście potencjalne

geograficzne kierunki strategiczne ich internacjonalizacji, ale nie jest to istotna determinanta. Respondenci podkreślają, że chętnie skorzystają z dostępnych nowych technologii na danych rynkach w sytuacji, gdy będą posiadać stosowne kapitały, ale też tradycyjnie wytwarzane produkty/usługi mogą być podstawą eksportu w każdym kraju, bez względu na poziom stosowanych tam technologii. Pozwala to wysnuć wniosek, że gdyby badane firmy dysponowały wystarczającym kapitałem, to mogłyby próbować „wchodzić” zarówno na rynki zagraniczne o zaawansowanych technologiach, jak i o mniej zaawansowanych od własnych.

Rozpatrując wyniki analizy SWOT, można zauważyć, że firmy posiadające przedsiębiorcze kierownictwo, kluczowe kompetencje, konkurujące wiedzą i technologią, jakościowym produktem, własnym parkiem maszynowym jako najczęstszą formę kooperacji stosują eksport, kooperację produkcyjną, import, oddziały/filie. Kładą też nacisk na rozwój zasobów ludzkich przez szkolenia wewnętrzne, wyjazdy do docelowych krajów goszczących i – przygotowujące do procesu internacjonalizacji – rozmowy z przełożonymi. Kooperacje produkcyjne są stosowane przez eksport lub import, a partnerów łączy cel handlowy. Średnie i duże firmy ukraińskie do podstawowych własnych słabości zaliczyły brak kapitału odpowiedniego do zrealizowania niektórych strategii internacjonalizacji (głównie dla zagranicznych inwestycji), własnego transportu minimalizującego koszty dystrybucji, optymalnego wykorzystania własnych mocy produkcyjnych, co podnosi koszt wytwarzanych produktów, a także zależność produkcji od warunków pogodowych. Do głównych szans na zagranicznych rynkach respondenci zaliczyli zaawansowane technologie istniejące na zagranicznych rynkach, sprzyjające przepisy prawa niektórych krajów goszczących, zapotrzebowanie na zdrowe produkty żywnościowe o tradycyjnych recepturach i walorach smakowych. Główne zagrożenia dla kooperacji na zachodnich rynkach stanowią: konkurencja, częsty brak dostępu do kapitału obcego i skomplikowane procedury dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej na wielu rynkach. Ponadto – z uwagi na fakt, że dla wielu dużych firm rynkiem zbytu i kooperacji jest Rosja – sytuacja polityczna między Ukrainą a Rosją oraz działania wojenne w strefie Donbasu są dla nich poważnymi zagrożeniami.

Materiały Departamentu Międzynarodowej Współpracy Dwustronnej Ministerstwa Gospodarki i Pracy oraz Wydziału Ekonomiczno-Handlowego Ambasady RP w Kijowie wskazują na liberalizowanie przepisów w zakresie niektórych branż, na przykład odzieżowej, spożywczej, metalowej, zarządzania nieruchomościami. Potwierdził to wywiad przeprowadzony z przedstawicielami okręgu kijowskiego. Dla przykładu: zawarte zostało porozumienie między Ukrainą i Wspólnotą Europejską o handlu wyrobami tekstylnymi (5 maja 1993 r.), a także porozumienie między rządem Ukrainy a Europejską Wspólnotą Węgla i Stali

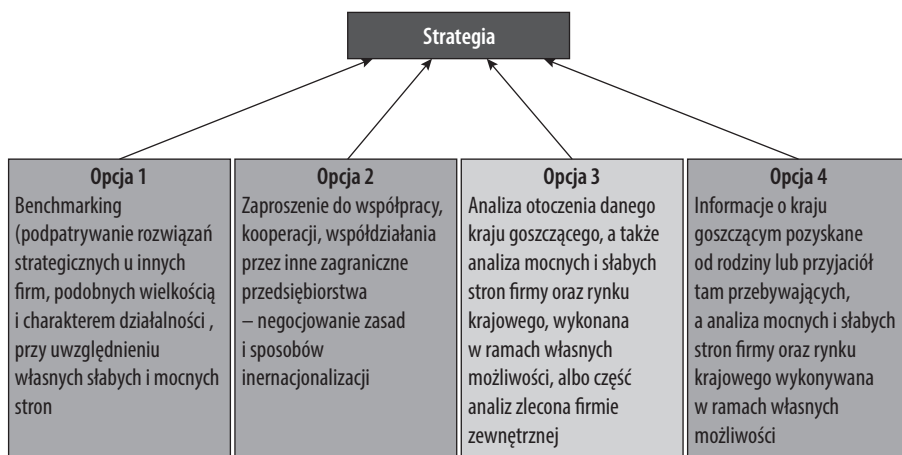
o handlu wybranymi wyrobami stalowymi (17 lipca 1997 r.). Również zliberalizowanie przepisów wizowych i powstawanie programów między Ukrainą a wybranymi krajami Unii Europejskiej ma się przyczynić do wzrostu tempa i poziomu internacjonalizacji średnich i dużych ukraińskich firm. Ukraina staje się znaczącym eksporterem, przy zachowaniu dość stabilnego poziomu importu. W jednym i drugim przypadku odnotowuje się wzrost tych wskaźników. Ukraińska produkcja rolno-spożywcza średnich i dużych przedsiębiorstw cieszy się też zainteresowaniem największego w tym względzie kooperanta z Ukrainą, a mianowicie Indii. Ukraińskie produkty przetworzone są eksportowane praktycznie do wszystkich krajów świata. Wyroby przemysłu maszynowego, chemicznego i farmaceutycznego trafiają do Ameryki, Rosji, Kanady³⁵.

Reasumując, z uwagi na fakt, iż Ukraina jest postrzegana przez większość krajów jako wartościowy region dla kooperacji, aliansów strategicznych i obrotu towarowego, należy spodziewać się wzrostu jej obrotów towarowych, jak też rozwoju innych form internacjonalizacji. Przedsiębiorcy ukraińscy są świadomi swoich zasobów i możliwości, jednakże kooperowanie dużych firm z wieloma często krajami wymaga od nich zróżnicowanych opcji strategicznych, będących rezultatem dogłębnych analiz rynków krajów goszczących. Podkreślają to też analitycy z Narodowej Akademii Nauk Ukrainy, którzy są zdania, że to inne kraje powinny dostosowywać swoje strategie do warunków na Ukrainie. Są jednak skłonni pisać wspólne projekty i realizować wspólne działania³⁶.

W procesie internacjonalizacji większe zasoby są angażowane przez firmy średnie i duże niż przez mikro- i małe. Zasadne wydaje się więc wykonanie przez przedsiębiorców kompleksowych analiz własnych możliwości oraz zagrożeń i szans na wybranych rynkach zagranicznych przed podjęciem kroków zmierzających do wejścia na rynek danego kraju goszczącego. Nie bez znaczenia jest też rynek krajowy, warunki na nim panujące mogą bowiem stać się determinantą podjęcia decyzji o ekspansji zagranicznej. Proces formułowania strategii jest więc zależny nie tylko od formy, ale i od posiadanych zasobów oraz wielu czynników leżących w otoczeniu i wnętrzu firmy. Natomiast kompetencje ukraińskiego menedżera, ukierunkowanie na ciągły rozwój i wdrażanie innowacji, mogą stać się determinantą tempa internacjonalizacji. Warto w tym miejscu zastanowić się nad zleceniem części analiz zagranicznych rynków firmie zewnętrznej. Możliwości zróżnicowanych sposobów działania w procesie formułowania przez średnie i duże firmy strategii internacjonalizacji zawarto na rysunku 34.

35 <https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/105/ukraina.pdf> (dostęp: 25.09.2017).

36 Wnioski z wywiadów, Ukraina 2017.



Rysunek 34. Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez średnie i duże ukraińskie przedsiębiorstwa

Jaśniejszym kolorem oznaczono opcję występującą najczęściej.

Źródło: opracowanie własne.

Opcja 3, czyli zlecenie części analiz firmie zewnętrznej albo ich wykonanie w ramach własnych możliwości, jest najlepsza w sytuacji, gdy firma ma wystarczające kapitały własne. Wydaje się to być optymalnym rozwiązaniem dla średnich i dużych ukraińskich przedsiębiorstw. Ostatnia opcja (4), określona tutaj jako posiadanie bliskiej osoby (kolegi, członka rodziny, znajomego) w kraju, w którym firma zamierza dokonać ekspansji, jest działaniem mało kosztowym, a jednocześnie dającym dużą wiarygodność pozyskanych informacji, co czyni tę opcję możliwą do zastosowania. Nie wszystkie firmy mają jednak znajomych poza granicami kraju. Benchmarking (opcja 1) może natomiast nie przynieść gotowych wzorców, duże firmy ukraińskie są bowiem obecne w wielu krajach (Rosji, Polsce, Niemczech, Indiach itp.), a złożoność form internacjonalizacji i częste stosowanie w ramach jednej organizacji wielu form internacjonalizacji praktycznie uniemożliwia wybór optymalnej opcji strategicznego działania na wszystkich rynkach zagranicznych. Postrzeganie Ukrainy jako ważnego strategicznie kraju dla międzynarodowych kooperacji podsuwa też opcję polegającą na zaproszeniu do współpracy przez zagranicznego kooperanta (opcja 2), co w dwóch analizowanych przypadkach miało miejsce.

Badane organizacje w procesie formułowania strategii korzystają zatem najczęściej z trzech możliwości: analizy strategicznej w ramach własnych możliwości i części analiz zleconych firmie zewnętrznej (opcja 3), informacji pozyskanych od bliskich osób (opcja 4) oraz zaproszenia do współpracy przez firmę zagraniczną (opcja 2). Ta ostatnia opcja wśród badanych przedsiębiorstw występuje

rzadziej, chociaż przedsiębiorcy ukraińscy podkreślają znaczenie atutów zarówno swojego kraju, jak i wytwarzanych przez siebie wyrobów. Opcja 3 natomiast występuje najczęściej.

7.4.9. Analiza wsparcia internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Wyniki badań przeprowadzonych wśród ukraińskich podmiotów gospodarczych oraz w jednostkach naukowo-badawczych i samorządowych pokazały, że ukraińscy przedsiębiorcy są w niewielkim stopniu świadomi istnienia programów aktywizowania internacjonalizacji działalności oraz publicznych programów i działań rządowych. Średnie i duże przedsiębiorstwa prowadzące działalność mającą charakter strategiczny dla gospodarki ukraińskiej (przemysł rolny, spożywczy, metalurgiczny, chemiczny) czasami korzystają ze wsparcia projektowego (uzyskanie dodatkowych źródeł finansowania) albo z grantów państwowych dedykowanych ważnym celom gospodarczym Ukrainy. Na Ukrainie raczej nie występuje wsparcie o charakterze bezpośrednim, poza istnieniem instytucji państwa i agend krajowych oraz zagranicznych, przy czym mikro- i małe przedsiębiorstwa są praktycznie skazane na własne możliwości. Analiza dokumentacji samorządowej w zakresie wsparcia internacjonalizacji i przeprowadzone wywiady dały informacje, że najpoważniejszym instrumentem bezpośredniego wsparcia jest dopłata do części odsetek od zaciągniętych przez przedsiębiorstwa kredytów i dotyczy to raczej firm dużych. Państwo daje niektórym firmom gwarancję zwrotu odsetek, a w wyjątkowych przypadkach nawet kredytu. Natomiast do pośrednich form wsparcia można zaliczyć pierwsze próby tworzenia korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw (zwłaszcza z sektora średnich i dużych) oraz próby określenia polityki wobec konkretnych regionów lub sektorów gospodarki narodowej.

Badania przeprowadzone na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP przez konsorcjum EGO – Evaluation for Government Organizations s.c. i Fundację IDEA Rozwoju w 2014 roku pokazują, że istotnym wsparciem dla małej i średniej przedsiębiorczości na Ukrainie były projekty polskie przeprowadzane w tym kraju (2012–2015). Projektodawcą były polskie instytuty samorządowe, niektóre polskie uczelnie, fundacje oraz Ministerstwo Edukacji Narodowej, Departament Strategii i Współpracy Międzynarodowej. Zasadniczym celem tych projektów było wsparcie przedsiębiorczości ukraińskich kobiet, kształtowanie postaw i umiejętności młodzieży, praca z przedsiębiorcami i dla przedsiębiorców oraz tworzenie środowiska prawnego. Ponadto działania administracyjne Polsko-Ukraińskiej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Gospodarczej są obecnie zasadniczym mechanizmem wspierania rozwoju

polsko-ukraińskiej współpracy gospodarczej na szczeblu międzyrządowym. Ważne działania w tym względzie prowadzi też Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Kijowie (WPHiI) przy współpracy z organizacjami samorządu gospodarczego i organizacjami międzynarodowymi. Wymienione tu działania są uzupełnione o inicjatywy Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej, Krajowej Izby Gospodarczej, Międzynarodowego Stowarzyszenia Przedsiębiorców Polskich na Ukrainie, European Business Association, American Chamber of Commerce in Ukraine. Celem inicjatyw jest między innymi uzyskiwanie opinii na temat podejmowania wspólnych przedsięwzięć gospodarczych. Organizacją, która zrzesza przedstawicielstwa handlowe ambasad krajów akredytowanych na Ukrainie, jest Trade Club Ukraina (TCU). W jego skład wchodzi przedstawiciele 58 państw. Celem TUC jest dostarczanie obiektywnych informacji o gospodarce Ukrainy, co stanowi ważne źródło informacji dla przedsiębiorców ukraińskich oraz tych spoza Ukrainy, którzy rozważają podjęcie kooperacji z ukraińskimi przedsiębiorcami. Jednym z większych i starszych ośrodków wzajemnego wsparcia współpracy ekonomicznej jest Międzynarodowe Stowarzyszenie Przedsiębiorców Polskich na Ukrainie z siedzibą w Kijowie (1996), zrzeszające ukraińsko-polskich przedsiębiorców.

23 maja 2017 roku Rada Najwyższa Ukrainy głosowała za polepszeniem warunków zakładania i prowadzenia biznesu na Ukrainie, a także za przyciągnięciem zagranicznych inwestycji (finansowych i intelektualnych). W tym celu przyjęta została ustawa nr 4541 „o wniesieniu zmian do niektórych ustaw Ukrainy w zakresie usunięcia barier w przyciągnięciu inwestycji zagranicznych”. 26 czerwca 2017 roku prezydent Ukrainy podpisał tę ustawę, a jej publikacja odbyła się dzień później. Według I. Biłousa jest to rewolucja, „która zmieni wiele rzeczy zarówno w prywatyzacji, jak i w zarządzaniu własnością państwową”³⁷. Masową prywatyzację dużych przedsiębiorstw państwowych planuje się ukończyć do 2020 roku. Da to ukraińskim firmom nowe możliwości funkcjonowania i polepszenie konkurowania, wynikające z obniżenia barier związanych z monopolizowaniem rynku przez wielkie państwowe przedsiębiorstwa.

Przeprowadzony wywiad z O.S. Wiszniewskim potwierdza jednak ogólne przekonanie ukraińskich przedsiębiorców, że mikro- i małe firmy praktycznie mają niewielkie możliwości konkurowania na własnym rynku i nie odczuwają wsparcia w zakresie internacjonalizacji. Jednakże w coraz większym stopniu rząd ukraiński zwraca uwagę na potrzebę wprowadzania programów pomocowych wspierających ukraińską przedsiębiorczość. Perspektywy te daje oficjalnie

37 A. Popko, *Prywatyzacja na Ukrainie – nowa ustawa dotycząca prywatyzacji ukraińskich przedsiębiorstw*, <http://jakzalozycfirmenukrajnie.com/prywatyzacja-na-ukrainie-prywatyzacja-ukrainskich-przedsiębiorstw/> (dostęp: 10.12.2017).

otworzony w 2017 roku w Kijowie program Ukraina 3.0. Stwarza on możliwości współpracy i rozwoju przez wdrażanie innowacji i efektywne start-upy w Polsce i na Ukrainie. Program ten jest realizowany przy udziale Centrum Innowacyjnych Inwestycji Kapitałowych w ramach POLSKA 3.0.

Reasumując, podkreślenia w tym miejscu wymaga fakt, że Narodowa Akademia Nauki na Ukrainie jest podmiotem silnie angażującym się w proces budowania atmosfery przekonania o konieczności tworzenia programów rządowych i uniwersyteckich, będących wsparciem dla ukraińskiej przedsiębiorczości (w tym także w zakresie internacjonalizacji działalności). Przeprowadzone wywiady pokazują, że wielu ukraińskim podmiotom naukowo-badawczym, które prowadzą badania rynkowe lub współpracują z biznesem, brakuje siły przebicia i możliwości finansowych. Poziom wsparcia dla przedsiębiorstw na Ukrainie jest niski, jednakże w ostatnich latach wzrasta świadomość takiej potrzeby, co podkreślały badane podmioty. Można przypuszczać, że w następnych latach pojawi się więcej programów i instytucji wsparcia w tym kraju. Tym samym zniknąć powinien pewien rodzaj bezsilności administracji rządowej i samorządowej, wynikający z braku adekwatnych programów i rzetelnego, „czytelnego” rozdawnictwa środków wsparcia.

Rozdział 8

Koncepcja internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Na podstawie wyników badań wykonanych na Ukrainie można zaproponować koncepcje modeli dla sposobu internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw. Największy wpływ na wybór sposobu internacjonalizacji mają takie aspekty, jak motywacje i bariery internacjonalizacji oraz formy i strategie, dlatego właśnie te kwestie wymagają uwzględnienia – analogicznie jak w przypadku polskich organizacji. Ponadto, z uwagi na stosunkowo niską wiedzę ukraińskich przedsiębiorstw o istnieniu programów wsparcia państwowego dla internacjonalizacji przedsiębiorstw, nieczytelne reguły wsparcia, a także mało sprawne działanie organizacji, które tym wsparciem się zajmują, zasadne wydaje się usprawnienie systemu wsparcia w tym zakresie na Ukrainie. Mimo że wsparcie rządu dla internacjonalizujących swoją działalność przedsiębiorstw nie wydaje się być najważniejszą determinantą tego procesu, warto jednak poprawić stan wiedzy na temat istnienia programów wsparcia, dostępność do nich, przejrzystość zasad rozdzielnictwa i działanie instytucji wsparcia.

8.1. Projekt organizacji procesu rządowego i samorządowego wsparcia dla internacjonalizacji przedsiębiorstw

Ukraina nie dysponuje dobrze zorganizowanym systemem wsparcia dla przedsiębiorstw podejmujących decyzję o internacjonalizacji¹. Poziom tego wsparcia jest o wiele niższy niż w przypadku wsparcia rządu polskiego dla polskich przedsiębiorców. Wszyscy ukraińscy respondenci, zarówno z sektora mikro- i małych firm, jak i średnich i dużych, raczej nie korzystali ze wsparcia dedykowanego internacjonalizacji, podkreślając, że wiedza o nim jest niewielka albo że jego uzyskanie z różnych powodów jest trudne lub niemożliwe. Ta ostatnia kwestia może być

1 Przez system wsparcia rozumie się programy rządowe i samorządowe, instytucje, sposób udzielania wsparcia (organizacja).

przeszkodą, której usuwanie zajmie wiele lat, ponieważ wiązać się będzie nie tylko ze zmianą przepisów prawa, ale też mentalności społeczeństwa. Kształtowanie nowych zasad jest procesem długotrwałym, a jego konsekwencją powinna być nowa kultura narodowa, transparentna i wolna od zachowań korupcyjnych.

Autorka miała trudności z dotarciem do ukraińskich statystyk związanych z poziomem wykorzystania istniejących programów o charakterze krajowym lub regionalnym. W trakcie wywiadu w instytucji samorządowej z obwodu kijowskiego, w biurze Departamentu Rolno-Przemysłowego Rozwoju Okręgu Kijowskiego Administracji Państwowej, udostępnione zostały jej dokumenty statystyczne dotyczące udzielonej przedsiębiorcom pomocy finansowej, jednak dotyczyły one wsparcia dla eksportu dużych przedsiębiorstw rolno-spożywczych. Respondenci podkreślali co prawda, że przedsiębiorcy mniejszych firm kontaktują się z ich instytucją w celu uzyskania informacji o możliwych formach wsparcia, jednakże tego wsparcia w zasadzie nie uzyskują, bo występuje ono w znikomym zakresie. Natomiast przedsiębiorcy dużych firm, głównie o własności państwowej, czasami uzyskują wsparcie w zakresie możliwości wzięcia udziału w projekcie o charakterze krajowym lub kierowani są do Narodowej Akademii Nauk Ukrainy jako najwyższej instytucji naukowej na Ukrainie, która współpracuje z rządem w zakresie metodyczno-naukowym i ma doświadczenie w pozyskiwaniu środków finansowych dla ważnych gospodarczo branż i sektorów. Są nimi przede wszystkim przedsiębiorstwa rolne i firmy z sektorów zapewniających bezpieczeństwo energetyczne. Podstawowymi ośrodkami wsparcia w zakresie programów ogólnonarodowych na Ukrainie są wytypowane do tego celu stanowiska lub komórki, zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym.

Proponując koncepcję modelu wsparcia instytucjonalnego dla internacjonalizacji przedsiębiorstw, należy w sposób szczególny zastanowić się nad wsparciem dla sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, z uwagi na ich dominującą rolę w strukturze gospodarki Ukrainy. Sektor ten jest mniej efektywny w porównaniu z polskimi przedsiębiorstwami, ale – podobnie jak w Polsce – stanowi trzon gospodarki ukraińskiej. W krajach Unii Europejskiej MSP wytwarzają 50–70% PKB, a na Ukrainie ten wskaźnik jest prawie cztery razy niższy². Ponadto sektor MSP ma o wiele trudniejszą sytuację z uwagi na monopolizację gospodarki przez bardzo duże przedsiębiorstwa państwowe, które posiadają przywileje w zakresie otrzymywania pomocy rządowej i dyktują warunki na rynku. Sytuację tę pogarszają dodatkowo działania wojenne w strefie Donbasu.

2 V. Lyashenko, A. Tolmachova, O. Kvilinskyi, *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości w kontekście stabilności społecznoekonomicznej (na przykładzie Ukrainy)*, [w:] *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, s. 155–164.

Wykonując badania empiryczne, praktycznie nie odnotowano przypadków mikro- i małych firm składających wnioski projektowe lub podania o wsparcie działalności, natomiast znaleziono wnioski średnich i dużych firm (a zwłaszcza dużych firm, przy czym duża firma na Ukrainie to taka, która zatrudnia 500–3000 pracowników)³.

Ponieważ ukraińscy przedsiębiorcy wykazali niską wiedzę dotyczącą istnienia form wsparcia, projektując rozwiązania systemowe, szczególną uwagę należy skoncentrować na upowszechnianiu informacji o istnieniu tych form i sposobach oraz możliwościach ich wykorzystania. Brak kapitału i czasu na prowadzenie badań rynkowych przez niewielkie firmy poza granicami kraju macierzystego powinien stać się przyczynkiem do udzielania przedsiębiorcom pomocy dotyczącej rozpoznania rynków krajów goszczących. Nie chodzi tu o wyeliminowanie możliwości rozpoznania rynków obcych przez posiadane osobiste kontakty, ale o systemowe rozwiązania w sytuacji, gdy przedsiębiorca nie posiada takich kontaktów lub chce zweryfikować zdobyte informacje. Ponadto dla lepszej organizacji systemu wsparcia programy należy podzielić na dwa poziomy:

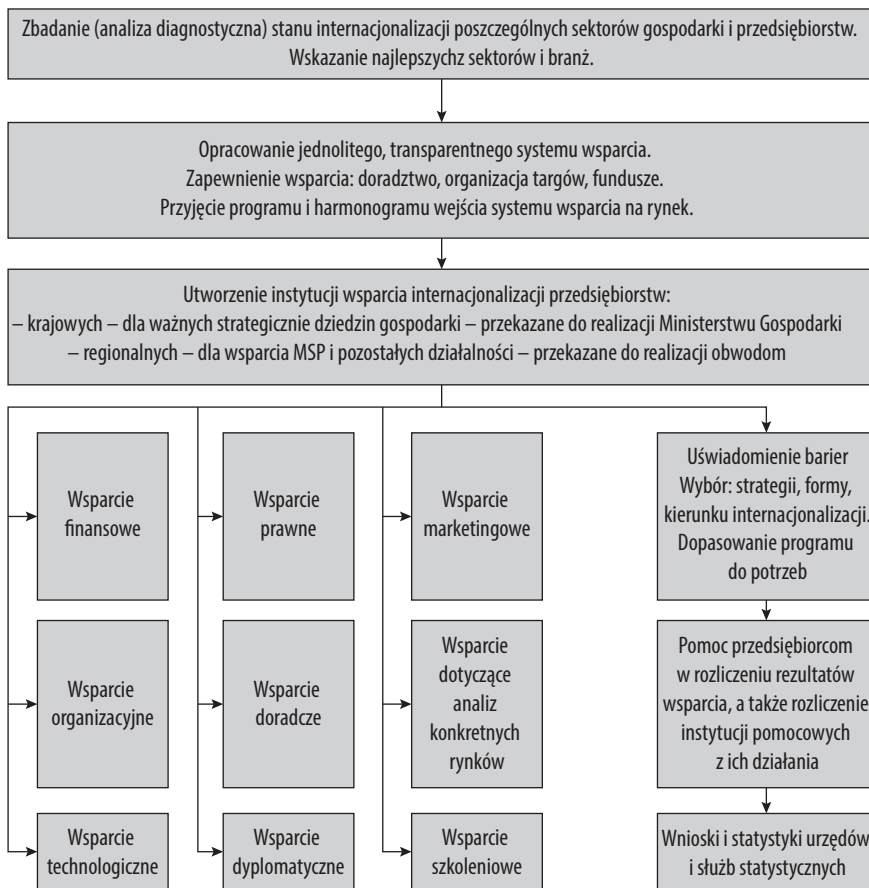
- ogólnokrajowy, realizowany przez instytucje rządowe (ministerstwa), dotyczący wybranych gałęzi przemysłu w skali Ukrainy, ważnych z punktu widzenia strategicznego rozwoju kraju, jego bezpieczeństwa energetycznego, spożywczego itp. (np. hutnictwa, energetyki, rolnictwa, przemysłu maszynowego, przemysłu chemicznego);
- regionalny, realizowany przez instytucje samorządowe rozmieszczone w poszczególnych obwodach, dotyczący pozostałych rodzajów działalności gospodarczej (np. turystyki, usług, produkcji odzieży, obuwia, kosmetyków).

Uwzględniając powyższe aspekty, na rysunku 35 przedstawiono projekt wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw przez rząd ukraiński w kontekście oczekiwań ukraińskich przedsiębiorców.

Budowa systemu wsparcia dla internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw powinna rozpocząć się od zdiagnozowania stanu internacjonalizacji gospodarki i poszczególnych podmiotów gospodarczych, z podziałem na sektory strategiczne z punktu widzenia państwa oraz mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa produkujące pozostałe wytwory i świadczące różnicowane usługi. Wykonana diagnoza pozwoli na opracowanie jednolitego, transparentnego systemu wsparcia, składającego się z: doradztwa, pomocy w organizacji targów i wystaw, wsparcia finansowego. Po tym etapie powinno nastąpić przyjęcie programu i harmonogramu wejścia systemu na rynek i przekazanie programów do dwóch poziomów: krajowego

3 Kryteria podziału firm z uwagi na ich wielkość w zakresie liczby zatrudnionych są takie same jak w Polsce, jednakże potocznie za duże firmy na Ukrainie uważa się takie, które zatrudniają co najmniej 500 pracowników.

i regionalnych. Zaprojektowaniu i wdrożeniu spójnego systemu powinna przyświecać idea równego traktowania wszystkich ukraińskich podmiotów, zarówno tych mniejszych, jak i dużych. Równoległe z tymi działaniami należy zastanowić się nad przeprowadzeniem sprawnych procesów komercjalizacyjnych i prywatyzacyjnych dużych przedsiębiorstw państwowych, które powinny podlegać regułom gospodarki rynkowej w taki sam sposób jak inne prywatne podmioty gospodarcze. Ujednolicenie systemu wsparcia, z uwzględnieniem niewielkich podmiotów chcących internacjonalizować działalność gospodarczą, tworzących w dużej mierze PKB, powinno tym samym stać się priorytetem dla rządu.



Rysunek 35. Projekt rządowego wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy ukraińscy narzekają na brak kompetencji urzędników. Daje to przyczynek do wniosku, że należy prowadzić szkolenia osób, które będą odpowiedzialne

za dysponowanie środkami pomocy państwowej i samorządowej. Utworzone programy powinny być starannie rozdzielane na dwa zasięgi: krajowy, regionalny, a pracownicy dysponującymi środkami pomocy powinni cechować się odpowiednimi kompetencjami (charyzma, przedsiębiorczość, etyczność, sprawiedliwość).

Utworzony „nowy” system powinien pozwalać na prawidłowe odczytanie potrzeb danego przedsiębiorstwa. Ważna jest też kwestia budowania kanałów komunikacji, przez które przedsiębiorcy mogą dowiadywać się o rodzaju, charakterze i wielkości wsparcia. Dla skuteczności i efektywności wykorzystania środków przez przedsiębiorstwa oceniane powinny być też instytucje, które tego wsparcia udzielają. Wprowadzenie systematycznych kontroli pozwoli na staranne ewidencjonowanie i rzetelne dysponowanie narzędziami wsparcia. Proces udzielania wsparcia powinien kończyć się statystykami rezultatów rozdysponowanych środków, które będą dostępne zarówno w instytucji udzielającej wsparcia, jak i przesyłane do PSSU. Takie postępowanie powinno być obowiązkiem. Zapewni to transparentność i przyczyni się do lepszego gospodarowania pozostającymi do dyspozycji środkami.

Opracowany i wdrożony kompleksowy program pomocy rządowej i samorządowej dla internacjonalizacji przedsiębiorstw może mieć wpływ na sposób wyboru drogi ekspansji zagranicznej przez ukraińskich menedżerów, którzy są ukierunkowani na ciągły rozwój i – często – na wdrażanie innowacji, a także gotowi podejmować wyzwania związane z prowadzeniem działalności na rynkach zagranicznych.

8.2. Koncepcja sposobu internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw

Większość spośród badanych ukraińskich przedsiębiorstw nie wykazuje cech etapowości w procesie internacjonalizacji. Przypadkowość lub celowość omijania poszczególnych etapów pokazuje brak typowej sekwencji w sposobach ich internacjonalizacji. Umiejętności wykorzystania okazji i charyzma menedżerów i właścicieli firm wydają się być kluczowym czynnikiem inicjowania, przebiegu i rozwoju procesu internacjonalizacji. W przypadku ukraińskich przedsiębiorstw jest to szczególnie widoczne w badanych mikro- i małych firmach, których kierownictwo aktywnie poszukuje swoich szans poza granicami własnego kraju, czyniąc te firmy w wielu przypadkach międzynarodowymi od samego początku. Mikro- i małe przedsiębiorstwa stosunkowo często nawiązują współpracę z firmami z krajów bezpośrednio sąsiadujących z Ukrainą i najczęściej współpraca ta ma charakter obrotu towarowego (eksport–import).

Badane średnie i duże przedsiębiorstwa (a zwłaszcza duże) są odmienne pod względem przebiegu procesu internacjonalizacji od mikro- i małych firm. Istnieją na rynku od wielu lat, natomiast proces internacjonalizacji rozpoczęły dopiero kilka lat temu. Wcześniej nie musiały borykać się z problemami związanymi z brakiem możliwości sprzedaży swoich produktów, nie miały bowiem zbyt silnej konkurencji. Mowa tu przede wszystkim o średnich i dużych państwowych lub komercjalizowanych przedsiębiorstwach. Dopiero otworzenie się wielu zagranicznych rynków na wymianę gospodarczą (procesy liberalizacji), chęć osiągania wyższych dochodów oraz wzmożone procesy konkurencji na własnym rynku zmusiły je do szukania możliwości poza granicami własnego kraju. Ponadto duże podmioty często czują się na tyle atrakcyjne, że same czekają na oferty współpracy od kooperantów z innych krajów. Najpoważniejszym problemem wstrzymującym je przed zakładaniem bezpośrednich inwestycji zagranicznych poza Ukrainą jest brak wystarczającego kapitału, stąd za najpowszechniejsze formy ich internacjonalizacji uznawane są: obrót towarowy, kooperacja produkcyjna i alianse strategiczne.

Obrót towarowy i kooperacja produkcyjna wydają się być często początkowym etapem na drodze do internacjonalizacji ukraińskich firm z sektora średnich i dużych, natomiast jedynym etapem w przypadku firm z sektora mikro- i małych.

Mimo że ukraińskie firmy nie mają wypracowanego jednego sposobu internacjonalizacji, to z pewnością są to mniej zróżnicowane drogi niż w przypadku polskich firm. Oczywiście w zainicjowaniu ekspansji zagranicznej nie można wykluczyć przypadku oraz tego, że jest ona zależna od motywów, barier i form internacjonalizacji, które mają charakter zindywidualizowany w stosunku do każdego przypadku.

Ukraińskie firmy wykazują wzrastającą liczbę operacji zagranicznych wraz z umacnianiem swojej pozycji poza granicami kraju, ale nie wiąże się to bezpośrednio z przechodzeniem od form prostych do coraz bardziej złożonych w tym procesie. Mikro- i małe firmy otwierające działalność gospodarczą zdają się być od razu międzynarodowe. Wykazują więc cechy modelu *born global*. Średnie i duże firmy, mające dobrą pozycję konkurencyjną we własnym kraju, rozpoczynają współpracę z firmami zza granicy (często także z krajami spoza bliskiego sąsiedztwa), bazując na przekonaniu o wartości swoich tradycyjnych i wysokojakościowych produktów.

Wyniki uzyskanych badań nasunęły kolejne konkluzje, iż:

- brak kapitałów własnych jest podstawową barierą internacjonalizacji;
- dla mikro- i małych firm niesprzyjające warunki prowadzenia działalności gospodarczej we własnym kraju (często niejasne przepisy prawa, przejawy zachowań korupcyjnych, rozpowszechniona szara strefa, działania wojenne w strefie Donbasu) są główną determinantą szukania możliwości funkcjonowania poza granicami kraju macierzystego;

- średnie i duże firmy mają stosunkowo stabilną pozycję na własnym rynku i szukają dodatkowych możliwości na zagranicznych rynkach;
- przedsiębiorczość i entuzjazm, a także wytrwałość i determinacja menedżerów i właścicieli organizacji oraz chęć podejmowania wyzwań są ważnymi determinantami rozpoczęcia internacjonalizacji działalności.

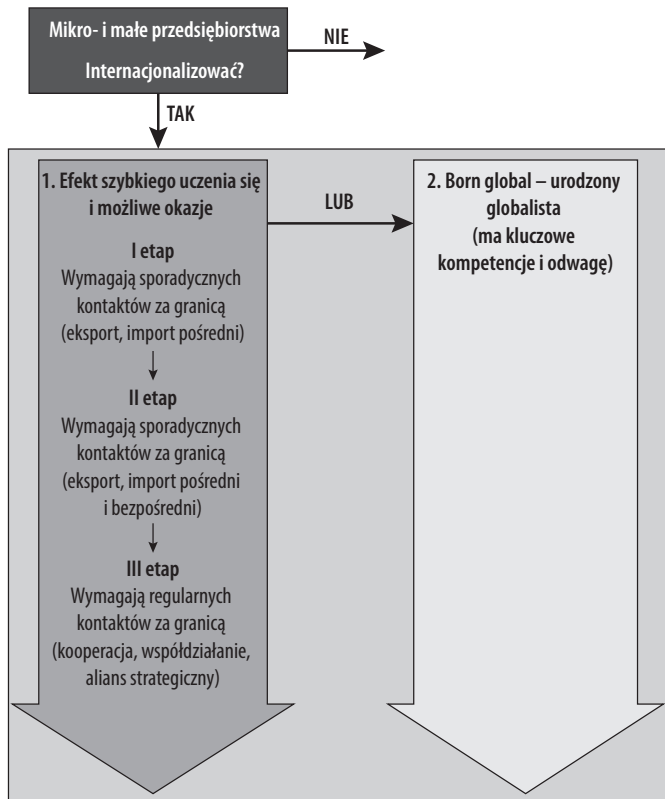
Czy można zatem mówić o specyfice internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw? Odpowiedź jest bardziej oczywista niż w przypadku polskich przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o średnie i duże państwowe komercjalizowane przedsiębiorstwa ta specyfika występuje i jest związana z genezą historyczną (gospodarka transformowana), jednakże polskim firmom – mimo wszystko – bliższy jest model rynkowy, a ukraińskim państwowy.

Mikro- i małym ukraińskim firmom, częściej niż średnim i dużym, brakuje siły przebicia i kapitałów własnych, co w zasadzie wyklucza je z procesu tworzenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Działalność młodych ukraińskich mikro- i małych firm raczej nie opiera się na innowacyjnych projektach – tak jak w przypadku polskich mikro- i małych przedsiębiorstw – ale na konkurencyjnych cenowo i jakościowo produktach i usługach. Powstające obecnie ukraińskie przedsiębiorstwa z sektora mikro- i małych, szukające swoich szans na rynkach zagranicznych w sytuacji, gdy na rynku krajowym mają silną konkurencję w postaci działających nielegalnie drobnych producentów lub usługodawców, są przykładem „przecierania szlaków” dla innych „legalnych” firm, które rozważają sposoby utrzymania się na rynku krajowym. Może to być powodem ukształtowania się przyszłego wyraźnego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstw z tego sektora, opartego na zasadach modelu *born global*, ale o zupełnie innych motywach internacjonalizacji.

Dokonując reasumpcji powyższych rozważań, przeprowadzone badania nasunęły konkluzje i spostrzeżenia w zakresie sposobów (dróg) wchodzenia ukraińskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. W analizowanych przypadkach zidentyfikowano jeden podstawowy sposób internacjonalizacji mikro- i małych ukraińskich przedsiębiorstw. Przedstawiono go na rysunku 36. Model ten można nazwać „urodzonym jako międzynarodowy”, przy czym występują tu dwa warianty:

- wyjście na rynek zagraniczny od początku rozpoczęcia działalności gospodarczej, a następnie stopniowe rozwijanie form internacjonalizacji na coraz bardziej złożone i wymagające częstszych, bezpośrednich kontaktów;
- firma od razu międzynarodowa i docelowo stosująca wybraną formę internacjonalizacji.

W tym miejscu należy wyraźnie zaakcentować, że sytuacja ta dotyczy mikro- i małych firm zarejestrowanych, czyli prowadzących legalną działalność gospodarczą.

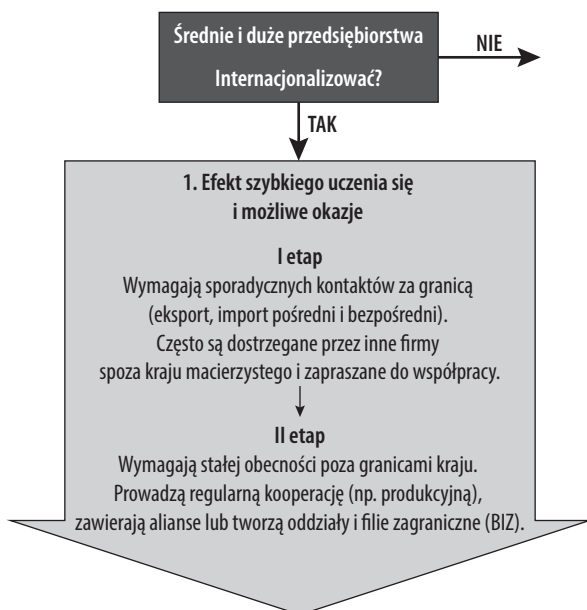


Rysunek 36. Zarys modelu internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej spotykanym sposobem internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych firm jest ten, który można nazwać efektem szybkiego uczenia się albo *born global*. Na rysunku 36 pokazano właśnie te dwa warianty. Przedsiębiorstwo, które rozpoczyna internacjonalizację przez eksport i import pośredni (I etap internacjonalizacji) próbuje swoich sił w bezpośrednim obrocie towarowym (II etap). Szybko uczy się i zdobywa doświadczenie na danym rynku zagranicznym, a w konsekwencji zwiększa częstotliwość swoich zagranicznych kontaktów i intensywność współpracy (III etap). Drugi wariant dotyczy zwykle sytuacji opartej na tzw. okazjach lub osobistych kontaktach poza krajem macierzystym. Firma taka od razu podejmuje docelową formę współpracy. W obu przypadkach mikro- i małym przedsiębiorcom zagranicznym raczej nie zależy na bezpośredniej inwestycji zagranicznej.

W przedsiębiorstwach średnich i dużych proces internacjonalizacji przebiega w jeden zasadniczy sposób i jest wynikiem efektu uczenia się oraz świadomości ukraińskich przedsiębiorców dotyczącej wartości własnych produktów (rysunek 37).



Rysunek 37. Zarys modelu internacjonalizacji ukraińskich średnich i dużych organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony na rysunku 37 sposób internacjonalizacji działalności ukraińskich średnich i dużych organizacji jest dominujący. Jest to internacjonalizacja przez efekt szybkiego uczenia się. Dotyczy to jednak szybkiego uczenia się od momentu wejścia na rynek zagraniczny. Ten moment przeciąga się w czasie, często nawet kilkadziesiąt lat⁴. W tym sposobie może występować pośredni i bezpośredni rodzaj obrotu towarowego (I etap internacjonalizacji). Dominuje jednak bezpośrednia forma obrotu towarowego, czyli eksport i import bezpośrednie. Przedsiębiorstwa zaawansowane w eksporcie starają się otwierać bezpośrednie inwestycje zagraniczne (II etap). W ostatnich latach (a ściślej od 2009 roku) odnotowuje się wyraźny wzrost tempa internacjonalizacji. W intensywnej internacjonalizacji, a zwłaszcza w tworzeniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przeszkadza brak odpowiedniego kapitału i wsparcia państwa. Rzadko zdarza się duża firma, którą można nazwać „urodzoną jako globalną”. Nie znaczy to oczywiście, że firmy o tym nie myślą, ale skomplikowane stosunki polityczne, prawne i ekonomiczne, a także chłonny rynek własny dla produkcji wielkich firm mogą być zarówno motywami internacjonalizacji, jak i barierami dla niej.

4 Wiele dużych ukraińskich przedsiębiorstw rozpoczęło działalność gospodarczą jeszcze za czasów Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich.

Zakończenie

W przedstawionym opracowaniu podjęto próbę wieloaspektowego opisu sposobów (dróg) internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw i wypełnienia istniejącej luki badawczej w tym względzie. Wątki dotyczące usystematyzowania pojęć i czynników odnoszących się do tego procesu wymagały wielokierunkowych badań skierowanych na: analizę literatury przedmiotu (polskiej i zagranicznej), rynek mikro-, małych, średnich i dużych organizacji w Polsce i na Ukrainie, analizę istniejących dokumentów i raportów dotyczących stanu procesu internacjonalizacji i odnoszących się do analizowanych sektorów, analizę literatury przedmiotu, analizę stanu prawnego, stanu wsparcia dla internacjonalizacji, analizę uwarunkowań wynikających z oceny administracji samorządowej w Polsce i na Ukrainie.

Celem głównym było zgromadzenie, przeanalizowanie i usystematyzowanie wiedzy na temat procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie. Cel ten realizowany był w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Aspekt teoretyczny polegał na obiektywnej analizie istniejącej teorii i budowaniu – na jej podstawie – nowych teorii i praw naukowych. Aspekt empiryczny polegał na weryfikacji hipotez badawczych i propozycji sposobów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw.

Dla zarysu postępowania badawczego sformułowano cele poznawcze. Jednym z nich było przedstawienie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw przez zdefiniowanie i doprecyzowanie pojęcia „internacjonalizacja”. W wyniku przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu zauważono, że internacjonalizacja jest definiowana niejednoznacznie – zarówno w sposób wąski, jak i szeroki. Wnioskowanie na temat procesu internacjonalizacji wyłącznie na podstawie wąskiego podejścia jest obarczone ograniczeniami, dotyczy bowiem zwykle obecności firmy poza granicami kraju macierzystego, bez uwzględniania jej działalności w oparciu o wymianę handlową (eksport–import) czy kooperację produkcyjną lub usługową na terenie własnego kraju. Szerokie rozumienie internacjonalizacji uświadamia, że istotą tego procesu jest racjonalne wyszukiwanie szans w kraju macierzystym, w oparciu o pośrednią i bezpośrednią kooperację z partnerami zagranicznymi, szukanie szans poza granicami kraju macierzystego i unikanie barier oraz ograniczeń w kraju macierzystym, przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. W tym kontekście mało przydatne wydaje się też, zdaniem autorki, zawężanie internacjonalizacji do procesu, w którym firmy międzynarodowe

to firmy pozyskujące co najmniej 10%, ale mniej niż 40% czynników wytwórczych z zagranicy oraz co najmniej 10%, ale mniej niż 40% przychodów z zagranicy (klasyfikacja OECD). Po uwzględnieniu aspektów rynkowych, politycznych, prawnych i procesowych autorka definiuje w pracy internacjonalizację przedsiębiorstw zarówno jako proces współpracy firm krajowych z przedsiębiorstwami z zagranicy, jak i ich funkcjonowanie poza granicami własnego kraju. Jest to zarówno powolne, etapowe wchodzenie na rynki zagraniczne, jak też zaistnienie na rynku globalnym już od momentu rejestracji firmy (*born global*). To jednocześnie obecność firmy na jednym rynku zagranicznym, jak i na wielu rynkach. Natomiast suma aktywów, wartość przychodów, liczba pracowników zza granicy nie mają znaczenia dla tego określenia. Jest to więc każdy przejaw aktywności przedsiębiorstwa z firmami z zagranicy w kraju macierzystym i na rynkach krajów goszczących. Dotyczy każdej formy współpracy zagranicznej – od importu i eksportu pośredniego do bezpośrednich inwestycji zagranicznych – i może rozpoczynać się już w kraju, w którym założono firmę.

Podobnie błędne jest utożsamianie z sobą pojęć „internacjonalizacja” i „globalizacja” – mimo że oba procesy wiążą się z przepływami czynników produkcji, istotną różnicą jest to, że globalizacja jest procesem niewymuszonym, samoczynnym, natomiast internacjonalizacja jest procesem podejmowania racjonalnych decyzji o jej kierunkach i celach. Ponadto trudno jest przewidzieć kierunki globalizacji, a w przypadku internacjonalizacji kierunki są przewidywalne. Globalizacja stwarza pole do działania dla internacjonalizacji, a nie na odwrót. Tym samym globalizacja tworzy możliwości do sieci powiązań i pola do współpracy, a internacjonalizacja tworzy sieci współpracy, współdziałania.

Kolejnym celem poznawczym pracy była identyfikacja i analiza motywów oraz barier procesu internacjonalizacji. Na podstawie analizy literatury przedmiotu poświęconej tym zagadnieniom autorka wykazała, że zarówno motywy, jak i bariery zależą od dużej liczby czynników i uwarunkowań – wewnętrznych i zewnętrznych – i nie mają modelowego charakteru. Wynikają przede wszystkim z indywidualnych przesłanek leżących po stronie przedsiębiorców i menedżerów przedsiębiorstw. Analiza motywów internacjonalizacji zawartych w literaturze przedmiotu upoważnia do sformułowania wniosku, iż większość z nich należy do grup motywów rynkowo-zasobowych, polityczno-prawnych, przedsiębiorczo-osobistych, kosztowych, kulturowych, zaopatrzeniowych i techniczno-technologicznych. Natomiast wśród przytoczonych w literaturze przedmiotu barier ważne miejsce zajmują takie, jak: bojaźń przedsiębiorcy (menedżera), brak doświadczenia, kompetencji, informacji o rynku, nieznamość języka kraju ekspansji i biurokracja. Analizując opisane w literaturze przedmiotu bariery, można zaproponować koncepcję barier internacjonalizacji składającą się z ośmiu

zasadniczych grup: rynkowo-zasobowych, polityczno-prawnych i informacyjnych, przedsiębiorczo-mobilnościowych i osobistych, kosztowo-finansowych, kulturowo-językowych, zaopatrzeniowych, techniczno-technologicznych oraz ekspercko-doradczych. Niektóre z tych grup (np. rynkowo-zasobowe, polityczno-prawne, kosztowo-finansowe, zaopatrzeniowe) jako bariery pojawiają się w każdym przedsiębiorstwie – można więc powiedzieć, że w pewien sposób mają charakter uniwersalny. Inne natomiast mają zindywidualizowany charakter. Zarówno motywy, jak i bariery wpływają w sposób bezpośredni na wybór strategii internacjonalizacji.

Zidentyfikowanie form, modeli (dróg), metodyki i strategii internacjonalizacji było kolejnym, trzecim celem poznawczym postawionym przez autorkę. Na podstawie przeglądu literatury zauważono, że często spotyka się zamienne stosowanie pojęć: „formy internacjonalizacji”, „modele internacjonalizacji” i „strategie internacjonalizacji”. Do celów uporządkowania definicyjnego konieczne stało się dodatkowo zanalizowanie literatury z zakresu podstaw zarządzania i zarządzania strategicznego. Między strategią a modelem jest dość silne powiązanie, co może wpływać na zamienne używanie tych pojęć. Ważne jest jednak to, aby je odróżnić i ustalić zależność między nimi. Model jest pojęciem najszerszym. Determinuje on środki, formy i sposoby realizacji zadań prowadzących do osiągnięcia wyznaczonych celów, a te powinny być ustanawiane w trakcie formułowania strategii organizacji. Jest zbiorem czynników determinujących drogę wejścia na rynek zagraniczny, sposób postępowania – postrzegany przez otoczenie, względnie trwałe, powtarzający się. Strategia zaś w długim okresie wpływa na stosowany przez przedsiębiorstwo model. Model jest planem działania, w którym zawarte jest formułowanie długookresowych celów, ich modyfikacja, określenie zasobów i środków potrzebnych do ich realizacji. To sposób postępowania (reguły działania, algorytmy). Równie często w literaturze przedmiotu strategie są utożsamiane z formami internacjonalizacji. W pierwszej chwili trudno nie przyznać racji takiemu podejściu, ponieważ – jak już podkreślono – strategia jest przede wszystkim pomysłem, koncepcją funkcjonowania i rozwoju firmy, zestawem sposobów osiągnięcia celów. Jeżeli zastosowanie takich form internacjonalizacji, jak na przykład eksport, import, franchising czy BIZ, potraktuje się jako sposób osiągnięcia celu firmy, to można je uznać właśnie za strategie przyjęte przez firmy. Jednakże punkt widzenia autorki tej pracy jest szerszy, określenie strategii wymaga bowiem uwzględnienia zestawu czynników leżących po stronie organizacji i jej otoczenia. W tym rozumieniu eksport jest formą, ale sposób wykonywania tego eksportu jest już strategią. Strategia internacjonalizacji może być więc realizowana przez wiele form zagranicznej aktywności. Takie podejście zaprezentowano w tym opracowaniu.

Analizując literaturę przedmiotu z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw i informacje pochodzące z badań przypadków firm międzynarodowych, można dostrzec, że wybór formy wejścia na dany rynek zagraniczny oraz strategii funkcjonowania na nim jest związany z sytuacją przedsiębiorstwa na rynku kraju macierzystego. Można zauważyć też, że im trudniejsza jest sytuacja na rynku krajowym, związana na przykład z silną konkurencją, nasyceniem rynku, niezadawalającą koniunkturą, nieprzychylną polityką podatkową, biurokracją, tym bardziej zwiększa się skłonność firmy do szukania możliwości poza granicami własnego kraju. Skłonność ta wzrasta wraz ze stosowaniem przez kraje goszczące różnych zachęt mających na celu przyciągnięcie obcego kapitału. Wejście na rynki zagraniczne jest zwykle procesem złożonym, długotrwałym, wymagającym od menedżerów elastyczności i odwagi, ale także odpowiedzialności i racjonalności. Istnienie nowoczesnych, zaawansowanych, powszechnie dostępnych technologii oraz liberalizacja rynków pozwalają na rozpoczęcie procesu internacjonalizacji już w momencie założenia firmy. Nie każdy przedsiębiorca jednak od razu się na to decyduje. Uwarunkowania otoczenia kraju macierzystego i goszczącego wymagają zastosowania zróżnicowanych metod, technik i narzędzi analizy strategicznej dla identyfikacji i oceny wpływu na organizację wybranych, istotnych z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa czynników. Przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji tworzą różne strategie i wykorzystują różne formy internacjonalizacji, dające zróżnicowaną odpowiedzialność i różne zakresy swobody działania oraz kontroli. Przedsiębiorstwa mogą koncentrować się na jednym lub na kilku rynkach zagranicznych. Na wybór formy internacjonalizacji wpływa wielkość firmy, branża, w której działa i zakres działalności. Skłonność firmy do wyboru bardziej złożonych form internacjonalizacji wzrasta wraz z wielkością firmy. Eksport i import są charakterystyczne raczej dla handlowego i produkcyjnego charakteru działalności. Większe firmy, posiadające unikalne technologie i cenne zasoby, są skłonne w większym (niż małe podmioty) stopniu tworzyć oddziały i filie poza granicami kraju, zawierać kontrakty albo alianse strategiczne. Często też zdarza się tak, że w trakcie rozwoju międzynarodowej działalności korporacje dokonują zmian form zaangażowania na obcych rynkach (F.R. Root, J.L. Calof i P.W. Beamish). Tym samym sprowadzanie internacjonalizacji do jednego sposobu (modelu) byłoby błędem. Zdaniem autorki praktyka gospodarcza pokazuje, że coraz częściej firmy internacjonalizują się w sposób odmienny od sekwencyjnego, korzystając z różnego rodzaju okazji. Często są też „urodzone jako globalne”. Nie bez znaczenia pozostaje także rodzaj produktu/usługi i rozmiar organizacji oraz historyczne uwarunkowania gospodarki, o czym w przypadku Polski i Ukrainy nie należy zapominać. Nie sposób również nie wspomnieć o modyfikacji form internacjonalizacji i związku przepisów prawa kraju goszczącego

z rodzajami form i ich ewolucją. Praktyka gospodarcza często wyprzedza rozwiązania prawne kraju macierzystego i goszczącego, z tego względu ważne jest doświadczenie i przedsiębiorczość właścicieli firm i ich kierownictwa. Analizując spostrzeżenia niektórych badaczy, podkreślić należy, że firmy internacjonalizują się różnymi drogami, na swój własny sposób, w zależności od rodzaju rynków, na które chcą wejść i od dotychczasowego doświadczenia oraz przedsiębiorczości właścicieli i kierowników firm (A. Buckley, Y. Aharoni, J.H. Dunning), z czym autorka się zgadza. Wydaje się, że sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich cechy można rozważać przez różnice między przedsiębiorstwem tradycyjnym, internacjonalizującym się ewolucyjnie a współczesną firmą globalną. Zasadnicza różnica dotyczy samego momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej. W literaturze przedmiotu nie ma zgody w kwestii wyboru jednego, najlepszego modelu internacjonalizacji dla wszystkich przedsiębiorstw. Zdaniem autorki pracy metodyka procesu internacjonalizacji nie rozpoczyna się od momentu rozpoczęcia działalności na rynku zagranicznym (tak jak w podejściu M. Jarosińskiego), ale od pozyskiwania wiedzy o możliwościach wejścia na dany rynek zagraniczny, kiedy firma jest jeszcze organizacją krajową. Z analizy tendencji w zarządzaniu organizacjami, zaprezentowanych w literaturze przedmiotu, można wyciągnąć ogólny wniosek, że przedsiębiorstwa będą coraz częściej stosowały koncepcję *lean* w połączeniu z informatyzacją i wirtualizacją wielu ogniw we własnych łańcuchach wartości, a koncepcja zarządzania wiedzą będzie stawała się nadrzędna w zdobywaniu kluczowych kompetencji. Można też przypuszczać, że elastyczne, kreatywne i „odchudzone” ze zbędnych kosztów przedsiębiorstwa będą w konsekwencji szybciej się internacjonalizowały i lepiej dostosowywały do otoczenia kraju goszczącego niż te, których działania wspierające i podstawowe nie są z sobą zintegrowane.

Następnym postawionym przez autorkę celem poznawczym była identyfikacja cech współczesnego menedżera, który zarządza przedsiębiorstwem działającym na rynkach zagranicznych. Analiza literatury przedmiotu w tym względzie pozwala autorce na wniosek, że cechami pożądanymi dla międzynarodowego menedżera są: cierpliwość oraz wrażliwość na różnorodność warunków międzynarodowych i międzykulturowych, a także odporność na stres, elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość. Kompetencje są często determinowane przez osobiste cechy związane z czynnikami demograficznymi, cechami charakteru, wpływem wychowania itp.

Kolejnym celem poznawczym była identyfikacja wybranych czynników warunkujących możliwości i sposoby internacjonalizacji organizacji – metodyki internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw. Było to trudne zadanie, w literaturze przedmiotu opisanych jest bowiem wiele czynników warunkujących możliwości

i sposoby internacjonalizacji, jednakże nie ma wyraźnego rozróżnienia na poszczególne rynki, ponadto istnieje niewiele opracowań dotyczących Ukrainy, stąd największą wartość dla realizacji tego celu miały przeprowadzone badania empiryczne. Zasadniczo, konkludując informacje dostępne w literaturze przedmiotu, najważniejszymi czynnikami determinującymi sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw są te, które dotyczą postawy właścicieli i menedżerów, a także posiadanych zasobów oraz czynników otoczenia: aspekty prawne, polityczne, ekonomiczne, kulturowe.

Ostatnim celem poznawczym była identyfikacja stanu wsparcia państwa w zakresie pomocy dla przedsiębiorstw chcących wychodzić poza rynek własnego kraju. Badane polskie przedsiębiorstwa wskazały głównie na brak właściwego systemu informacyjnego i niskie własne możliwości poszukiwania właściwych programów i korzystania z nich (brak wyodrębnionych stanowisk ds. rządowych programów wsparcia). Poziom wsparcia dla przedsiębiorstw na Ukrainie jest o wiele niższy niż w Polsce, jednakże w ostatnich latach wzrasta świadomość takiej potrzeby, co podkreślały badane podmioty. Narodowa Akademia Nauk Ukrainy jest podmiotem silnie angażującym się w proces budowania atmosfery przekonania o konieczności tworzenia programów rządowych i uniwersyteckich, będących wsparciem dla ukraińskiej przedsiębiorczości. Można przypuszczać, że w następnych latach będzie wzrastała liczba programów i instytucji wsparcia w tym kraju, a także dostępność do nich. Tym samym zniknąć powinien pewien rodzaj bezsilności administracji rządowej, wynikający z braku adekwatnych programów i rzetelnego, „czytelnego” rozdawnictwa środków wsparcia.

Celem empirycznym pracy było zdiagnozowanie sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie w celowo wybranych przedsiębiorstwach oraz organizacjach naukowych i samorządowych, z wykorzystaniem autorskiej metodyki, obejmującej narzędzia badania procesów internacjonalizacji i czynników kształtujących sposoby internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw. Cel ten był realizowany przez dwa cele cząstkowe, a mianowicie: ustalenie czynników warunkujących możliwości i sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie (metodyka internacjonalizacji) oraz ukazanie, że internacjonalizacja przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie ma swoją specyfikę i wynika z odmiennych uwarunkowań o charakterze prawnym, politycznym, historycznym, rynkowym itp.

Ważnymi kryteriami doboru organizacji do badań były: ich gospodarczy charakter (maksymalizowanie zysku)¹, zróżnicowanie pod względem wielkości²

1 Z tego powodu autorka nazywa je w pracy przedsiębiorstwami, firmami lub podmiotami gospodarczymi.

2 Wyłoniono przedstawicieli dwóch zasadniczych sektorów: mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw. Podkreślić należy, że w doborze kierowano się też tym, aby

(dwa zasadnicze sektory: mikro- i małe oraz średnie i duże), zakresów działalności³ oraz branż⁴, a także wyrażenie chęci wzięcia udziału w badaniach. Do badań w Polsce zaangażowano przedsiębiorstwa z obszaru województwa łódzkiego, a na Ukrainie z obwodów: ługańskiego, kijowskiego, charkowskiego i donieckiego. Z uwagi na to, że sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie (a zwłaszcza na Ukrainie) były dotychczas przedmiotem niewielu badań empirycznych, autorka skoncentrowała się praktycznie na każdym przypadku oddzielnie, stąd czas badań objął lata 2013–2017. Takie podejście pozwoliło na uzyskanie możliwie szerokiej charakterystyki i opisu badanego procesu. W Polsce i na Ukrainie posłużono się tymi samymi autorskimi narzędziami badań oraz gromadzenia i analizowania zebranych informacji⁵. Przeprowadzone badania pozwoliły na empiryczne potwierdzenie, że sposoby internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw są specyficzne i różnią się od siebie. Potwierdzono tym samym trzy hipotezy badawcze, iż wejście na rynek zagraniczny wymaga zróżnicowanych sposobów i metod w związku z sytuacją danego przedsiębiorstwa i sytuacją w danym kraju (H1), że istnieje zasadnicza różnica w sposobach internacjonalizacji mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw (H4) oraz że sposoby internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw różnią się od siebie (H5). Weryfikacja hipotezy pierwszej poparta była badaniami ankietowymi i wywiadami. W tym względzie zanalizowano także szereg dokumentów firmowych i raportów dostępnych na stronach internetowych oraz w badanych urzędach, a zwłaszcza w urzędach w obwodzie kijowskim, charkowskim, donieckim i ługańskim (na Ukrainie) oraz przez dane udostępnione przez Urząd Marszałkowski w Łodzi i Krajową Izbę Gospodarczą (w Polsce). Weryfikacja hipotezy czwartej także opierała się na przeprowadzonych badaniach empirycznych (ankieta, wywiad, analiza dokumentacji związanej ze stanem wsparcia rządowego przedsiębiorstw i analiza statystyczna związana z zestawieniami dotyczącymi poziomu eksportu, importu i BIZ). Zweryfikowana pozytywnie hipoteza czwarta stanowi zasadniczą

po stronie polskiej i ukraińskiej znalazły się przedsiębiorstwa o porównywalnych wielkościach, stąd cztery przedsiębiorstwa zatrudniające około 3000 pracowników każde (dwa Polsce i dwa na Ukrainie).

- 3 Są trzy zasadnicze zakresy działalności: produkcyjny, usługowy, handlowy, a także zakresy mieszane – z uwagi na niektóre przedsiębiorstwa, zróżnicowane pod tym względem w ramach własnych struktur. Zakresy działalności przedsiębiorstw polskich i ukraińskich są porównywalne.
- 4 Podobnie jak w przypadku zakresów działalności szukano w Polsce i Ukrainie porównywalnych branż. Zbadano przedsiębiorstwa z branży: metalowej, zarządzania nieruchomościami, remontowo-budowlanej, spożywczo-rolnej, odzieżowej, ochrony zdrowia.
- 5 Kwestionariusz w rosyjskiej i ukraińskiej wersji językowej był o pięć pytań skrócony, jednak bez straty kontekstu.

wartość dla sformułowanego przez autorkę tematu opracowania. Wykonane badania i analizy pozwoliły nie tylko na zauważenie, że istnieje zasadnicza różnica w sposobach internacjonalizacji mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw, ale także na opracowanie zarysów jej modeli dla mikro- i małych oraz średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie. Głównym celem pracy było więc opracowanie zarysów modeli procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce i na Ukrainie, na podstawie wykonanych badań empirycznych, a tym samym wzbogacenie współczesnej polskiej nauki o zarządzaniu o teoretyczno-metodyczno-praktyczne aspekty sposobów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw. Opracowanie zarysów modeli wymagało pogłębionej analizy literatury i wykonania badań empirycznych. Na ich podstawie stwierdzono, że wchodzenie na rynki zagraniczne w żaden sposób nie jest unormowane czy objęte procedurami i koniecznością uzyskania zgody rządu. Każda organizacja wypracowuje własny specyficzny sposób (drogę) internacjonalizacji, zróżnicowany pod względem stopnia ryzyka, jakie stwarza dany rynek, zaangażowania zasobów, których przedsiębiorstwo potrzebuje czy stopnia (stopy) zwrotu z inwestycji i zakresu kontroli. Wzrost tempa rozwoju nauki i technologii na świecie jest podstawą poszukiwania innowacyjnych rozwiązań poza granicami kraju macierzystego, co wydaje się jednym z poważniejszych determinantów kierunków ekspansji przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe. Na podstawie własnych badań empirycznych autorka zweryfikowała też kolejne hipotezy badawcze. Weryfikacja hipotezy drugiej (H2), że wsparcie państwa nie jest czynnikiem determinującym proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, także przebiegła pozytywnie. Wykonane badania empiryczne za pomocą kwestionariusza ankietowego i wywiadu, a także przedstawionej autorce do analizy dokumentacji (przez wymienione przy weryfikacji hipotezy pierwszej instytucje) potwierdziły znikomy wpływ programów rządowych i wsparcia państwa dla stanu internacjonalizacji przedsiębiorstw obu analizowanych krajów.

Pozytywnie też zweryfikowano hipotezę trzecią (H3), że proces internacjonalizacji zależy przede wszystkim od przedsiębiorczości menedżerów, istnienia okazji i uwarunkowań panujących na terenie kraju goszczącego. W celu weryfikacji tej hipotezy wykorzystano przede wszystkim dane pochodzące z badań – za pomocą wywiadu i ankiety. Respondenci wskazywali głównie na te właśnie czynniki w rozpoczynaniu procesu internacjonalizacji i w dokonywaniu dalszej ekspansji zagranicznej. Poza tym duże znaczenie dla tego procesu mają warunki panujące w kraju macierzystym: im trudniejszy własny rynek, tym częściej przedsiębiorcy poszukują szans na rynku zagranicznym. Analizując historię powstania średnich i dużych przedsiębiorstw, można zauważyć, że ich geneza ma wpływ na tempo i sposób internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa rodzinne i spółki osób przedsiębiorczych internacjonalizują zwykle swoją działalność szybciej niż przedsiębiorstwa

o państwowej genezie. Na sposób internacjonalizacji (i na jej tempo) duży wpływ ma jednak rodzaj wykonywanej przez nie działalności, a zwłaszcza unikalność produktów i usług wytwarzanych przy użyciu najnowszych technologii. Jest też zauważalna zasadnicza różnica w stosowaniu technologii przez przedsiębiorstwa polskie i ukraińskie: te pierwsze dążą do stosowania najnowszych technologii, natomiast wiele przedsiębiorstw ukraińskich czyni atut z posiadania tradycyjnych (starych) technologii wytwarzania.

Wykonane badania pozwalają zauważyć, że kierunek rozwoju firmy w procesie internacjonalizacji zależy od celu związanego z wyjściem firmy poza granice kraju macierzystego, od formy i modelu internacjonalizacji oraz podjętej strategii (i wielu czynników wewnątrz firmy, i w jej otoczeniu). Tradycyjne podejście do procesu internacjonalizacji wskazuje jako kierunek ekspansji zagranicznej te kraje, które są kulturowo i geograficznie podobne. Potwierdzają to przeprowadzone badania własne. Podobieństwo kulturowe krajów będących potencjalnymi krajami goszczącymi i stosunkowo niewielkie odległości geograficzne dają firmom chcącym rozpocząć proces internacjonalizacji możliwość stopniowego uczenia się i oznaczają stosunkowo niewielkie ryzyko. Czyni to takie rynki wzajemnie dla siebie atrakcyjnymi⁶. Podobnymi kulturowo rynkami dla polskich przedsiębiorstw są: Ukraina, Litwa, Czechy, Słowacja, Rosja i Niemcy (obszar UE). Dla młodych globalnych firm (*born globals*) kryterium efektywności jest zwykle determinantą wyboru kierunku internacjonalizacji. Firmy takie są innowacyjne i oferują produkty o dużej wartości dodanej, powinny zatem kierować własne produkty do tych krajów, które zapewniają szybką dynamikę wzrostu i dużą sprzedaż praktycznie od chwili wejścia firmy na ten rynek.

Ilościowo w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, liczącym w Polsce około 2 mln podmiotów gospodarczych o różnym profilu działalności, różnych formach organizacyjno-prawnych, różnej specyfice funkcjonowania, najwięcej jest przedsiębiorstw zatrudniających do 9 pracowników⁷. Mikro- i małe firmy są elastyczne, „odchudzone kosztowo” i zdolne do konkurowania poza granicami kraju, co daje im przewagę w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych. Przewaga ta jest związana przede wszystkim z niskimi kosztami produkcji, co odbija się pozytywnie na cenie produktu, często niższej niż w przypadku firm rodzimych. Przedsiębiorstwa te jednak nie posiadają wystarczających kapitałów własnych do konkurowania z firmami średnimi i dużymi. Z kolei stan zaawansowania

6 Podobieństwo kulturowe i „bliskość” geograficzną respondenci podkreślali często jako atut dla potencjalnych kooperacji.

7 Stan na 2011 rok na podstawie danych Eurostatu, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf> (dostęp: 20.07.2014); zob. też <http://www.parp.gov.pl/index/more/37123> (dostęp: 20.07.2015).

posiadanych technologii własnych jest powodem wyznaczenia dwóch zasadniczych trendów w kierunkach ekspansji zagranicznej:

- dążenia do zdominowania własnymi innowacyjnymi produktami rynków krajów mniej rozwiniętych technologicznie;
- dążenia do sprzedaży własnych, tańszych i tradycyjnych produktów na rynkach krajów rozwiniętych technologicznie.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika ponadto, że polskie przedsiębiorstwa handlowe i tzw. mieszane⁸ kooperują oraz inwestują przede wszystkim na rynkach: niemieckim, czeskim, rosyjskim, ukraińskim, litewskim, łotewskim, słowackim i węgierskim, co potwierdzają też badania Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji⁹ oraz dane zawarte na stronach Głównego Urzędu Statystycznego. Pożądanym kierunkiem ekspansji dla polskich przedsiębiorstw są Chiny, stanowiące znaczny potencjał popytowy. Niemcy są wciąż podstawowym rynkiem zbytu dla polskich przedsiębiorców, chociaż w obrocie handlowym z tym krajem spada udział produktów o zaawansowanych technologiach (high-tech). Jest to duże pole dla obecnych i przyszłych działań polskich przedsiębiorstw w zakresie ich internacjonalizacji i możliwy kierunek ich rozwoju.

Dla ukraińskich przedsiębiorstw pożądanym kierunkiem internacjonalizacji są kraje Europy Zachodniej, ale także USA i Kanada. Te ostatnie kierunki cieszą się największym zainteresowaniem dużych ukraińskich producentów żywności i środków dla rolnictwa. Wśród krajów Europy Zachodniej Polska jest najważniejszym partnerem strategicznym Ukrainy do współpracy i współdziałania.

Kierunek internacjonalizacji przedsiębiorstw jest też ściśle powiązany z rozwojem transportu drogowego, wodnego i powietrznego. Dla sektora mikro- i małych firm szczególnie ważny jest rozwój transportu drogowego, w przypadku transportu powietrznego i wodnego występują bowiem zbyt duże bariery wejścia. Rozwój transportu wodnego i powietrznego jest natomiast szczególnie istotny dla przedsiębiorstw dużych.

Unijny program operacyjny na lata 2014–2020 zakłada między innymi zrównoważony rozwój gospodarki, inny jest jednakże ciężar gatunkowy proponowanych kierunków dla wsparcia środkami unijnymi. Zgodnie z tym programem polskie firmy mają intensyfikować projektowanie, wykorzystanie, stosowanie lub wytwarzanie nowoczesnych rozwiązań i technologii. W obliczu innowacyjnego funkcjonowania wielu gospodarek wydaje się to konieczne dla ich stabilności, gdyż kraje, które opierają swoją działalność międzynarodową na eksporcie tradycyjnych produktów zaopatrzeniowych i konsumpcyjnych są bardzo wrażliwe na światowe kryzysy gospodarcze.

8 Produkcijno-handlowe, produkcyjno-projektowe.

9 *Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 2005*, IRWiK, Warszawa 2006.

Ukraińskie przedsiębiorstwa dostrzegają swoje mocne i słabe strony, a także poszukują szans i starają się unikać zagrożeń. Przez pośrednie formy eksportu lub importu próbują znaleźć partnerów zagranicznych w celu trwałej kooperacji i współpracy. Otwierają się coraz częściej na zachodnie rynki zagraniczne, ale w dużej mierze są nadal uzależnione od rynku rosyjskiego. Szybko uczą się zachowań rynkowych, różnicują strategię internacjonalizacji i poszukują możliwości zewnętrznych źródeł finansowania. Są gotowe do współpracy nawet z bardzo odległymi geograficznie krajami, co odróżnia je zasadniczo od firm polskich, szukających przede wszystkim rynków zbytu bliżej własnych granic. Wykonane badania pozwoliły na sformułowanie wielu wniosków, spośród których najważniejsze to:

- internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw jest specyficzna i odmienna; specyfika ta wynika z odmiennych uwarunkowań o charakterze prawnym, politycznym, historycznym, rynkowym;
- przedsiębiorstwa ukraińskie są w początkowej fazie internacjonalizacji; w tym względzie działają same, bez pomocy państwa i organizacji naukowo-badawczych (zwłaszcza mikro- i małe firmy), jednakże dostrzegają potrzebę takiej pomocy;
- internacjonalizację polskich przedsiębiorstw (niezależnie od ich wielkości) określić można jako pasywno-aktywną, jest bowiem nie tylko poszukiwaniem szans, ale i unikaniem zagrożeń wynikających z agresywnej konkurencji na rynku kraju macierzystego;
- sposoby internacjonalizacji mikro- i małych przedsiębiorstw polskich i ukraińskich są bardziej zróżnicowane niż średnich i dużych podmiotów (polskich i ukraińskich);
- istnieje wyraźne zróżnicowanie zaawansowania form internacjonalizacji z uwagi na ich wielkość: mikro- i małe firmy najczęściej stosują eksport i import pośredni i bezpośredni oraz kooperację produkcyjną; średnie i duże firmy – eksport i import bezpośredni oraz kooperację produkcyjną i alianse strategiczne; przy tym formy internacjonalizacji polskich i ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw są mniej zróżnicowane niż ukraińskich średnich i dużych firm;
- internacjonalizację ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw określić można – podobnie jak polskich firm – jako pasywno-aktywną, stanowi bowiem głównie poszukiwanie szans na rynkach zagranicznych i unikanie zagrożeń na własnym rynku; podstawową determinantą internacjonalizacji mikro- i małych przedsiębiorstw ukraińskich jest brak możliwości rozwoju na rynku macierzystym;
- internacjonalizację średnich i dużych przedsiębiorstw (polskich i ukraińskich) określić można jako aktywną, ponieważ stanowi głównie poszukiwanie szans na rynku zagranicznym;

- przedsiębiorstwa polskie rzadko korzystają z programów rządowego wsparcia i organizacji naukowo-badawczych, jednakże dzieje się to częściej niż na Ukrainie; do głównych instrumentów wsparcia internacjonalizacji zalicza się dofinansowanie do targów/wystaw oraz program „Paszport do eksportu”;
- wchodzenie na rynki zagraniczne to podstawowy element składowy strategii funkcjonowania, wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, które postawiło sobie za cel poszukiwanie możliwości poza granicami kraju macierzystego;
- sposób wejścia na rynek zagraniczny jest zdeterminowany wieloma czynnikami, spośród których na plan pierwszy wysuwa się stan gospodarki danego kraju i uwarunkowania społeczno-prawne;
- nie istnieje jeden model internacjonalizacji przedsiębiorstw;
- w opinii menedżerów strategii internacjonalizacji są zależne od branży, pozycji firmy na rynku krajowym, liczby i siły konkurentów na rynku kraju goszczącego i od przedsiębiorczości menedżerów;
- w opinii menedżerów i właścicieli badanych przedsiębiorstw najważniejsze są kompetencje koncepcyjne i społeczne, a u pracowników zajmujących się procesami internacjonalizacji: techniczne i społeczne;
- niewielka znajomość wszystkich aspektów danego rynku zagranicznego (kultury, prawa, uwarunkowań regionu, zapotrzebowania, mody, sposobów kooperacji i rozliczeń) niesie z sobą wiele ograniczeń, barier, zakłóceń, ale i kryje wiele możliwości, szans oraz korzyści;
- internacjonalizacji przedsiębiorstw zdecydowanie sprzyja posiadanie własnej, wielojęzycznej strony internetowej, niewielka odległość geograficzna i kulturowe podobieństwo.

Przeprowadzone badania i sformułowane wnioski stanowią podstawę do dalszych prac w tym zakresie. Wzbogacają też wiedzę o sposobach internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich i ukraińskich. Jednak przez dużą dynamikę zjawisk rynkowych i procesu globalizacji oraz związaną z tym turbulencję otoczenia nie wyczerpują zestawu czynników mających wpływ na proces będący podstawą wszelkich wykonanych w opracowaniu analiz. Złożoność, wieloczynnikowość i dynamika współczesnego otoczenia wymaga stosowania coraz bardziej zróżnicowanych form i strategii internacjonalizacji. Przedsiębiorcy i menedżerowie muszą wciąż doskonalić własne kompetencje, aby nadążyć za tymi zmianami. Rzeczywistość gospodarcza wciąż przynosi nowe rozwiązania, które często wyprzedzają środowisko prawne i naukowe. Zmiana uwarunkowań dla funkcjonowania organizacji, związana z procesami internacjonalizacji, już w trakcie przeprowadzonych badań pokazała, że zmieniał się charakter, wpływ i kierunek wielu czynników. Stanowi to podstawę do wykonywania dalszych badań i weryfikowania opisanych w niniejszym opracowaniu zarysów modeli. Autorka jest przekonana, że w kolejnych

latach zwiększy się zarówno tempo, jak i intensywność procesów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw, co będzie powodowało konieczność nabywania nowych, specyficznych umiejętności menedżerskich, wykorzystywanych w procesie zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi.

Autorka zdaje sobie jednak sprawę, że przeprowadzone badania mają swoje ograniczenia. Wynikają one przede wszystkim z niewielkiej, mimo wszystko, próby badawczej (139 zbadanych podmiotów) i z przyjętych ram w zastosowanej metodyce badawczej. Ograniczenia te starano się zniwelować przez: dogłębne zbadanie każdego przypadku, zastosowanie zróżnicowanej metodyki badań (wywiady, ankiety, analizowanie dokumentacji i raportów firm i instytucji naukowych i samorządowych), rozszerzenie próby badawczej o przedstawicieli samorządów na Ukrainie w kilku obwodach (ługańskim, charkowskim, kijowskim, donieckim), a także przedstawicieli instytucji naukowych (między innymi Narodowej Akademii Nauk Ukrainy) i na podstawie uzyskanych danych statystycznych (między innymi z Głównego Urzędu Statystycznego i PSSU), zastosowanie wywiadów ustrukturyzowanych z możliwością swobodnej wypowiedzi, dzięki czemu można było porównać uzyskane wyniki; znajomość języka rosyjskiego, dzięki czemu można było w sposób osobisty, samodzielny i bezpośredni przeprowadzić badania i wyjaśniać na bieżąco kwestie wątpliwe. Ważnym ograniczeniem jest także czynnik czasu, w otoczeniu przedsiębiorstw zachodzą bowiem szybkie przemiany, co może powodować zmianę preferencji, determinantów i sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw w przyszłości.

Ujawnione ograniczenia związane z liczbą zbadanych przypadków i wpływem czasu od momentu wykonania badań wskazują potrzebę i zakres dalszych badań dotyczących procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ważne wydaje się też rozwinięcie badań o aspekty zarządzania międzynarodowego i cechy międzynarodowych menedżerów. Opisane w opracowaniu sposoby internacjonalizacji nie wyczerpują też katalogu możliwych dróg tego procesu. Przedstawiony w pracy zarys modelu sposobów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw jest jednym z wielu przedstawionych w literaturze przedmiotu. Autorka ma jednak nadzieję, że przeprowadzone badania mają charakter nowatorski, i że przyczyniły się do lepszego rozpoznania procesów internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw, a tym samym pozwoliły na wzbogacenie teorii i zarządzania w tym zakresie, przez:

- uporządkowanie i wzbogacenie stanu dotychczasowej wiedzy na temat sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw i metod ich badania;
- opracowanie koncepcji (zarysów) modeli sposobów (dróg) internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich i ukraińskich.

Autorka ma także nadzieję, że w sposób właściwy zrealizowała postawione sobie cele.

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.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Adebahr H., *Auslandsaktivitäten deutsche Unternehmen – Chancen der Zukunftssicherung*, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Köln–Dortmund 1980.
- Adler N., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Aharoni Y., *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business, Cambridge 1966.
- Ahokangas P., *Internationalization and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMSs*, Doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa 1998.
- Aiginger K., Pfaffermayr K., *The Single Market Geographic Concentration in Europe*, Austrian Institute of Economic Research, WIFO, Vienna 2000.
- Andersen O., *Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks*, „Management International Review” 1997.
- Andersen O., *On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis*, [w:] K. Przybylska (red.), *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.
- Andersen O., *On the Internationalization Process of Firms*, „Journal of International Business Studies” 1993, vol. 24, issue 2.
- Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
- ASM – Centrum Badania i Analizy Rynku na zlecenie PKPP, czerwiec–sierpień 2001, „Businessman Magazine”, marzec 2002, nr 3(132).
- Aurik J.C., Jonk G.J., Willen R.E., *Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, John Wiley and Sons, Hoboken 2003.
- Ball D.A., McCulloch W.H., *International Business. Introduction and Essentials*, BPI Irwin, Homewood 1990.
- Ball D.A., McCulloch W.H., *International Business. The Challenge of Global Competition*, Irwin McGraw-Hill, Homewood 1999.
- Barlett Ch.A., Goshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Beamish P.W., *The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms*, [w:] K. Przybylska (red.), *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.
- Bednarz J., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.

- Bell J., McNaughton R., „Born global” firms: a challenge to public policy in support of internationalization, „Marketing in a Global Economy Proceedings” 2000.
- Bielawska A., *Finanse zagraniczne MSP: wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Bilkey W.J., Tesar G., *The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1.
- Bilski J., *Międzynarodowy system walutowy. Kierunki ewolucji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Bloom H., Calori R., de Woot Ph., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.
- Bluehill sp. z o.o., *Raport desk research internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Warszawa, grudzień 2013.
- Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PON, Warszawa 1995.
- Bossak J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.
- Brach J., *Korporacje międzynarodowe w gospodarce światowej*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd. 2, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Bridgewater S., *The Internationalization Process and Types of Firm*, [w:] M. Tayeb (ed.), *International Business, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Buckley P.J., *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, Mcmillan Press, London 1995.
- Buckley A., *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Calof J.C., Beamish P., *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, „International Business Review” 1995, vol. 4, no. 2, issue 2.
- Cavusgil T.S., *The Internationalization Process of the Firm*, „European Research” 1980, vol. 8, no. 6.
- Cavusgil T.S., Knight G., Riesenberger J.R., *International Business Strategy, Management and the new Realities*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.
- Cieślak J., *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011.
- Cieślak J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987.
- Crane K., Larabee F., *Encouraging Trade and Foreign Direct Investment in Ukraine*, Rand Corporation, Santa Monika 2015.
- Crick D., *An investigation into Targeting of UK Export Assistance*, „European Journal of Marketing” 1995, vol. 26, issue 9.
- Cunningham J., Lischeron J., *Defining entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, styczeń 1991.
- Cushman D.P., King S.S., *Communication and High Speed Management*, State University of New York, Albany 1995.
- Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Poznań 2009.
- Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004.

- Czarna lista barier, PKPP Lewiatan, Warszawa, styczeń 2006.
- Czarny E., Kleinert J., *Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej*, [w:] E. Czarny (red.), *Globalizacja od A do Z*, NBP, Warszawa 2004.
- Czerniawska F., Potter G., *Business in a Virtual World. Exploiting Information for Competitive Advantage*, Macmillan Press, Houndmills–London 1998.
- Czinkota M.R., *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger Publishers, New York 1982.
- Czinkota M.R., Ronkainen J.A., Moffet M.H., *International Business*, South-Western Thomson Learning, Australia–United States 2002.
- Czupiał J., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- 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 Włoch, Francji, Polski i Czech*, wyd. 1, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- David F.R., *Strategic Management*, wyd. 6, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997.
- Dębicki M., *Prawo – źródło barier w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Barierzy internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Key Text, Warszawa 1997.
- Dicken P., *Global Shift – Transforming the World Economy*, Paul Chapman, London 1998.
- Dicken P., *Transnational Corporations and nation – states*, „International Social Science Journal”, march 1997, vol. 49, issue 151, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.1997.tb00007.x>.
- Dobroczyński M., *Specyfika wysoko, średnio i słabo rozwiniętych gospodarek narodowych w procesach globalizacji i międzynarodowej integracji*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Regionalizacja i globalizacja gospodarek*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- 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, Gdańsk 2000.
- Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.), *Małe przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- Driscoll A., Paliwoda S., *Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice*, „Journal of Marketing Management” 1997, vol. 13, za: P. Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Dunning J.H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies” 1988, no. 1.
- Dülfer E., *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien 1992.
- Dyszkiwicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2003.
- „Dziennik Łódzki”, 16.11.2016.
- Dziura M., Kaczmarek J., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy: wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, [w:] G.K. Świdzka (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy: wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003.

- Eiteman D.K., *Multinational Business Finance*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston 2001.
- Ericsson K., Johnson A., Majkgard J., Sharma D., *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, „Journal of International Business Studies” 1997, vol. 28.
- Forsgren M., *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11, no. 3.
- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 4 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 7 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
- Glinkowska B., *Инновационные поведения современных менеджеров в секторе малых и средних предприятий, Современный научный известник, Серия: Экономические Науки. Государственные Управления, Rosja, 4*, 2015.
- Glinkowska B., *Innovations in the Sector of Small and Medium Enterprises (SME)*, „Management. Creativity and Innovation in Business and Education” 2015, no. 1.
- Glinkowska B., *Innovations in the sector of small and medium enterprises (SME)*, [w:] J. Bieńkowska (red.), *Creativity and Innovation in Business and Education*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Glinkowska B., *Internacjonalizacja przybiera na sile*, „Gazeta Finansowa” 2013.
- Glinkowska B., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw – zagadnienia wybrane*, [w:] Ł. Skiba, A. Czarnecka (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- Glinkowska B., *Menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw w procesie absorpcji wiedzy*, [w:] L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk (red.), *Wykorzystanie potencjału współczesnych technologii informacyjnych w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015.
- Glinkowska B., *Paths of Internationalization of Polish Enterprises*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2016, nr 6(326).
- Glinkowska B., *Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora małych i średnich poprzez ich internacjonalizację*, [w:] P. Pyłtacz, D. Dudek (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Determinanty rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.
- Glinkowska B., *Struktury organizacyjne w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Gazeta Finansowa”, 13–19 września 2013.
- Glinkowska B., *Wzrost i rozwój firm poprzez ich internacjonalizację*, [w:] P. Pyłtacz, D. Dudek (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Determinanty rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.
- Glinkowska B., *Zakładanie działalności gospodarczej – szansa czy ryzyko?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2011, nr 5.
- Glinkowska B., Czebotarow W., *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe. Strategie i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Gołębiowski T., *Innowacje techniczne w przedsiębiorstwie uczestniczącym w obrocie międzynarodowym*, [w:] T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, PWN, Warszawa 1994.
- Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Gorynia M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Gorynia M., Jankowska B. (red.), *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Diffin SA, Warszawa 2011.
- Gorynia M., Jankowska M., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Gospodarek T., *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Grant R.M., *The Knowledge-Based View of The Firm*, [w:] C.W. Choo, N. Bontis (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2002.
- Griffin R.W., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2005.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Gruszczyński L.A., *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, wyd. 2 zmienione, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Gulski B., *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- GUS, *Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2016*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyki-miedzynarodowej-2016,10,5.html> (dostęp: 20.08.2017).
- Hadjikhani A., *A Note on the Criticism against the Internationalization Process Model*, „Management International Review” 1997, vol. 37.
- Hagedoorn J., Schakenraad J., *Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies*, „Research Policy” 1992, vol. 24.
- 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*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Havnes P.A., *Internationalization of small and medium sized enterprises: analytical model*, Rent VII, Tampere 1994.

- Hill Ch.W., *International Business – Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, Irvin 2007.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, wyd. 8, Houghton Mifflin Company, Boston 2008.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Hollander S., *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan 1970.
- Hollensen S., *Global marketing. A decision-oriented approach*, Pearson, London 2004.
- Hollensen S., *Global Marketing*, 5th edition, FT Prentice Hall, London 2011.
- Hummel T.R., *Internationales marketing*, Oldenbourg Verlag, München 1994.
- Hymer S., *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, MTT Press, Cambridge 1976.
- Inwestorzy zagraniczni w Polsce*, PAIH Grupa PFR, http://www.paih.gov.pl/publikacje/inwestorzy_zagraniczni_w_polsce (dostęp: 21.09.2017).
- Jacob N., *Intercultural Management*, Kogan Page Ltd., London–Sterling 2003.
- James W., *A chain is no stronger than its weakest link, and life is after all a chain*, [w:] W. James, *The Varieties of Religious Experience*, Courier Corporation, North Chelmsford 2013.
- Janasz K., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004.
- Jarosiński M., *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Jeannet J.P., Hennessey H.D., *Global Marketing Strategies*, [w:] M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012.
- Jennings J., Haughton L., *It's Not the Big That Eat the Small... It's The Fast Eat the Slow: How to Use Speed as a Competitive Tool in Business*, Harper Business, New York 2001.
- Johanson J., Mattsson L.G., *Discovering Market Networks*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 43, issue 3–4.
- Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] P.J. Buckley, P.N. Ghauri (eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London 1993.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *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 2003.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *Business Relationship Learning of Commitment in the Internationalization Process*, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, vol. 1.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internalization 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., Vahlne J.-E., *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, issue 9.
- Johanson J., Wiedersheim P.F., *The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, no. 3.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Kaczmarek B., Glinkowska B., *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2012.
- Kałowski A., Wysocki J., *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

- Kamocke K., *Knowledge Creation and Learning in International HRM*, „International Journal of Human Resource Management” 1997, vol. 8.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2014.
- Kasiewicz S., *Transformować, umiędzynaradawiać czy globalizować polskie firmy w modelu współczesnej konkurencji*, [w:] Z. Pierścionek, K. Poznańska (red.), *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- Kisielnicki J., *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo WSHiP, Warszawa 2003.
- Kjellman A., Ramstrom J., *Remarks Concerning Successful Internationalisation of SMEs*, [w:] *Proceeding of 7th Vassa Conference on International Business*, August 24–26, University of Vaasa, Finland 2003.
- Kochel A., *Czynniki umiędzynarodowienia badań i rozwoju korporacji transnarodowych z krajów Unii Europejskiej*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.
- Kołodko G.W., *Blaski i cienie globalizacji*, <http://www.tiger.edu.pl/kolodko/artykuly/blaski.pdf> (dostęp: 20.08.2016).
- Komisja Europejska, *Internationalisation of European SME*, EIM Business & Policy Research, Bruksela 2009.
- Korth Ch.M., *International Business. Environment and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1985.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Kotarbiński T., *O pojęciu metody*, [w:] T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania logiki formalnej i metodologii nauk*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1961.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kreitner R., Kunicki A., *Organisational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin 1991.
- Krupski R., *Strategie elastyczne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Kukułka J., *Teoria stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000.
- Kwieciński L., Moszkowicz K., Sroka J., *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1967.
- Lekvall P., Wahlbin C., *A Study a some Assumptions Underlying Innovation Diffusion*, „Swedish Journal of Economics” 1973, vol. 75.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S., *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27.
- Leontiades J.C., *Multinational Corporate Strategy*, D.C. Heath, Lexington 1985.

- Leroy G., Richard R., Sallanave P., *La Conquête iles Marchés Exterieurs*, Les Editions d'Organisation, Paris 1978.
- Liberska B., *Nowe wyzwania integracyjne. NAFTA i inne regionalne inicjatywy na kontynencie amerykańskim*, seria „Studia Ekonomiczne PAN”, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995.
- Liberska B., *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Lichtarski J., *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe WWSZIP”, nr 22(2), Wałbrzych 2012.
- Limański A., Drabik I., *Globalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2012.
- Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010.
- Luostarinen R., Gabriëlsson M., *Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECS*, [w:] Proceedings of the 28th Annual Conference of European International Business Academy (EIBA), Athens 2002.
- 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 Raports” 1993, no. 59.
- Luostarinen R., Hellman H., *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] M. Virtanen (ed.), *Proceedings of Conference on the Development, Finland, Ministry of Trade and Industry*, „Studies and Raports” 1994, vol. 5.
- Lyashenko V., Tolmachova A., Kvilinskyi O., *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości w kontekście stabilności społecznoekonomicznej (na przykładzie Ukrainy)*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, nr 4.
- Łuczka T., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
- 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 Internalization of Born Globals: an Evolutionary Process?*, „International Business Review” 1997, vol. 6.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
- Martinez J., Jarillo J., *The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations*, „Journal of International Business Studies” 1989, no. 20(3).
- McDonald F., Burton F., Dowling P., *International Business*, Cengage Learning EMEA, Cincinnati 2002.
- McFarlin S.B., Sweney P. D., *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2006, za: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- McGee J., Thomas H., Wilson D., *Strategy Analysis and Practice*, McGraw-Hill Education, New York 2005.
- McNaughton R.B., *The Number of Export Markets that a Firm Server: Process Models versus the Born-Global Phenomenon*, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, vol. 1.
- Mead R., Andrews T.G., *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Meissner H.G., *Aussenhandelsmarketing*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1981.
- Mejri K., Umemoto K., *Small- and Medium-sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-based Model*, „Journal of International Entrepreneurship” 2010, vol. 8, issue 2.
- Mejstrik M., Dvorak M., Brachacek D., *Threats and Opportunities for SMEs of Joining the Single European Market: Czech Republic Country Reports*, [w:] P. Dominiak, N. Daszkiewicz,

- P. Wasilczuk, *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market. Research Output*, ACE P-97-8178R, Gdańsk 2001.
- Melin L., *Internationalization as a Strategy Process*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13.
- Mesure H., *The Integration of French SME in the ESM (since 1992)*, [w:] P. Dominiak, N. Daszkiewicz, P. Wasilczuk, *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market. Research Output*, ACE P-97-8178R, Gdańsk 2001.
- Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
- Midelfakt-Knarvik K.H., Overman K.H., Redding H.G., Venables S.J., *The Location of European Industry*, report prepared for the Directorate General for Economic and Financial Affairs, European Commission, no. 142, April 2000.
- Mikołajczak J., *Strategie wejścia na rynek zagraniczny – wady i zalety licencjonowania*, <http://www.entimo.pl/strategie-wejscia-na-rynek-zagraniczny-wady-i-zalety-licencjonowania/> (dostęp: 15.06.2016).
- Misala J., *Teorie biznesu międzynarodowego*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Moini A.H., *An Inquiry into Successful Exporting Investigation Using a Three Stage Model*, „Journal of Small Business Management” 1995, vol. 33(3).
- Moore K., Lewis D., *Birth of the Multinational: 2000 Years of Ancient Business History – From Ashur to Augustus*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 1999.
- Moraczewska A., *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Moszoro B., *Globalizacja innowacji i internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej (B+R)*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Namiki N., *Export Strategy for Small Business*, „Journal of Small Business Management”, 26 April 1988.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Nizielska A., *Organizacja działalności marketingowej w korporacjach transnarodowych działających na polskim rynku – wyniki badań empirycznych*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- 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 2005.
- Nogalski B., Surawski B.M., *System informacji strategicznej w zarządzaniu uczącym się przedsiębiorstwem*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Nosal S.Cz., *Psychologia decyzji kierowniczych*, WSPB, Kraków 2007.
- Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa 2000.
- Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Obtój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11.
- Obtój K., *Strategia organizacji*, wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- Obtój K., Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Obtój K., Wąsowska A., *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Oczkowska R., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2013.
- OECD, *Benchmark definition of foreign direct investment*, 3rd edition, Clearance Center, Paris 1999.
- OECD, *Globalisation and small and medium enterprises*, Paris 1997.
- Oviatt B.M., McDougal P.H., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25 (First Quarter).
- Patel P., Vega M., *Patterns of Internationalisation of corporate technology: location vs home country advantages*, „Research Policy” 1999, vol. 28, issue 2–3 (Special Issue).
- Patora-Wysocka Z., *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin SA, Warszawa 2012.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005.
- Penc J., *Zarządzanie w procesach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, WSSM, Łódź 2012.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości. Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Perez C., *Technological Revolutions, Paradigm Shift and Socio-institutional Changes*, [w:] E. Reinert, E. Elgar (eds.) *Globalization, Economic Development and Inequality, an Alternative Perspective*, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham 2004.
- Perlmutter H., *The tortuous evolution of the multinational corporation*, [w:] K. Obtój, A. Wąsowska, *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Perlmutter H.V., *Toward Unternehmungen in Entwicklungslandern*, [w:] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Peters T., *The Great Management Paradox, TPC Communications*, [w:] B.R. Barringer, *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*, „Journal of International Business Studies” 1995, vol. 26, no. 3.
- Phatak A.V., Bhagat R.S., Kashlak R.J., *International Management. Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, McGraw-Hill, Boston 2009.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Pietrasieński P., *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2004.

- Pluciński E.M., *Integracja europejska*, Wydawnictwo 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 – wybrane podmioty i procesy gospodarki światowej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2012.
- Pokorska B., *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne*, [w:] *Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 2005*, IRWiK, Warszawa 2006.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Popko A., *Prywatyzacja na Ukrainie – nowa ustawa dotycząca prywatyzacji ukraińskich przedsiębiorstw*, <http://jakzalozycfirmenaukrainie.com/prywatyzacja-na-ukrainie-prywatyzacja-ukraińskich-przedsiębiorstw/> (dostęp: 10.12.2017).
- Portal Promocji Eksportu, <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/inwestycje/219547,bezpo-srednie-inwestycje-zagraniczne-i-atrakcyjnosci-inwestycyjna-obwodu-lwowskiego-.html?pubdate=201612081210> (dostęp: 23.09.2017).
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Porter M.E., *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review” 2001, no. 3.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nation*, Free Press, New York 1998.
- Posadzińska I., *Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz 2012.
- Potocki A., *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian w organizacjach*, Difin, Warszawa 2009.
- Poznańska K., Kraj K.M., *Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych. Organizacja. Umiejętność zaradkowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, vol. 68, no. 3.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era informacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Przybylska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe”, nr 3, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, Bochnia 2005.
- Przybylska K. (red.), *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Rachwał T., *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu”, nr 11, Warszawa–Kraków 2008.
- Rao T.R., Naidu G.M., *Are the Stages of Internationalisation Empirically Supportable?*, „Journal of Global Marketing” 1992, vol. 6, no. 1–2.
- Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2014.
- Raport z badań „Sytuacja małych przedsiębiorstw”*, PARP, Warszawa 2001, <http://www.parp.gov.pl/gfk.php> (dostęp: 28.12.2016).

- Ratajczak-Mrozek M., *Istota i charakterystyka podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji firmy*, [w:] K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Reid S. D., *The Decision-Maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies” 1981, vol. 12, issue 2.
- Reid S. D., *The Decision-maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies” 1983, no. 2.
- Rennie M.W., *Global Competitiveness: Born Global*, „McKinsey Quarterly” 1993, vol. 4.
- Rodrik D., *Has Globalization Gone Too Far?*, Institute for International Economics, Washington 1997.
- Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, 5th edition, The Free Press, New York 2003.
- Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, www.wneiz.pl/frfu (dostęp: 2.09.2016).
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Ewolucja metod planowania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Root F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987.
- Root F.R., *Entry Strategies for International Market*, Lexington Books – Maxwell Macmillan International, New York 1994.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- RP Consulting, *Wsparcie internacjonalizacji, czyli wsparcie dla wzrostu umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw*, <http://inteligentny-rozwoj.com.pl/index.php/internacjonalizacja/wsparcie-internacjonalizacji/> (dostęp: 22.08.2017).
- Rugman A.M., Verbreke A., *Subsidiary – specific advantages in multinational enterprises*, „Strategic Management Journal”, March 2001, vol. 22, issue 3.
- Rymarczyk J., *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Sapienza H.J., Autio E., Zahra S.A., *Effects of Internationalization on Young Firm. Prospects for Survival and Growth*, „Academy of Management Best Paper Proceedings” 2003.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Shoiv Mei T., *The Role of SMEs in Poland and Taiwan: A comparative Study*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2000.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Smallbone D., *Internationalization, Competitiveness and SME Development*, [w:] J. Kornecki, *Podwykonawstwo jako forma internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw odzieżowych*, rozprawa doktorska, Łódź 2002.
- Smallbone D., Leight R., Cumbers A., *The Simple Market Process and SMEs in the UK: Food Processing Sector*, „International Small Business Journal” 1996, vol. 14, issue 4.

- Sobczak A., *Strategia, model biznesowy, architektura korporacyjna – jak to powiązać?*, <http://architekturakorporacyjna.pl/strategia-model-operacyjny-architektura-korporacyjna-jak-to-powiazac/4478> (dostęp: 2.04.2017).
- Sokołowicz M.E., *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Solarz J.K., *Narodowe style zarządzania, mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1994.
- Spigarelli F., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech – przykład regionu Marche*, [w:] P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- Sporek T., Talar S. (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 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.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Stahr G., *Internationales Marketing*, Ludwigshafen, Hans Christian Weis, Kiehl 1991.
- Stahr G., *Internationale strategische Unternehmensführung*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1989.
- Starczewska-Kszyszczoszek M., *Szanse i zagrożenia dla rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, raport PKPP Lewiatan, Warszawa, grudzień 2012.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Streeten P., *Globalization and Competitiveness. Implications for Development Thinking*, [za:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Strzyżewska M., *Marketing na rynkach zagranicznych*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy – od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Sulimowska-Formowicz M., *Formy i rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej*, [w:] B. Stępień (red.), *Transakcje handlu zagranicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Sulimowska-Formowicz M., *Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa a międzynarodowa kooperacja gospodarcza*, [w:] T. Sporek, S. Talar (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- Sundnas A.Ch., Kjellman A., *Human resources in international SMEs*, [w:] *Proceedings of 7th Vaasa Conference on International Business*, August 24–26, University of Vaasa, Finland 2003.
- Szałucka M., *Joint venture versus samodzielne prowadzenie działalności poza granicami kraju – doświadczenia polskich inwestorów bezpośrednich*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 326.
- Szopik-Depczyńska K., *Strategie rozwoju i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, [w:] K. Janasz i in. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010.

- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, wyd. 5 zmienione i uzupełnione, Difin, Warszawa 2005.
- Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2002.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1978.
- Świdarska G.K. (red.), *Sprawozdanie finansowe bez tajemnic*, Difin, Warszawa 2003.
- Tallman S.B., Yip G.S., *Strategy and the Multinational Enterprise*, [w:] A.R. Rugman, T.L. Brewer (eds.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, New York 2003.
- Thorelli H.B., *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986.
- Towarnicka H., *Wybory strategiczne przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zagraniczną*, [w:] M.K. Nowakowski (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Key Text, Warszawa 1997.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Turnbull P.W., *Internationalization of the Firm: a Stage Process or not?*, Conference on Export Expansion and Market Entry Models, Dalhousie University, Canada 1985.
- Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców*, wyd. 5 rozszerzone z suplementem, publikacja współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej, PARP, Warszawa 2005.
- Van Dong L., *Istota stosunków handlowo-ekonomicznych na przykładzie rynku unijnego i wietnamskiego*, praca licencjacka pod kierunkiem B. Glinkowskiej, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014.
- Vissak T., *The Internationalization of Foreign – Owned Firms in Estonia: a Case Study*, [w:] *Proceeding of Proceeding of 7th Vassa Conference on International Business*, August 24–26, University of Vaasa, Finland 2003.
- Wach K., *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Poli-Druk, Kraków 2005.
- Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5.
- Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
- Wąsowska A., *Formy umiędzynarodowienia działalności*, [w:] K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Welch L.S., Luostarinen R.K., *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management” 1988, vol. 14, issue 2.
- Wickramaseker R., Spowart M., *Explaining International New Venture Internationalisation: An Innovation Adoption Model*, International Business Academy (ANZIBA), St. Lucia, Brisbane, Queensland, 16–18 April 2009, <http://eprints.qut.edu.au/> (dostęp: 18.07.2015).
- Wiklund J., *Theoretical perspectives in research on firm growth*, Conference proceeding, RENT X, 21–22.09.1996.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Williamson O.E., *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, „Journal of Economic Literature” 1981.
- Winkler R., *Bariery internacjonalizacji organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747.

- Witek-Hajduk M.K., *Internationalization of enterprises – Selected Theoretical Concepts and Research Directions*, Warszawa 2014 (opracowanie w ramach programu doktoranckiego w dziedzinie zarządzania i ekonomii w Szkole Głównej Handlowej).
- Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Witkowska J., Wysokińska Z., *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Wittlage H., *Unternehmensorganisation: Einführung und Grundlegung mit Fallstudien*, Herne, Berlin 1993.
- 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, vol. 38, no. 2.
- Wotodkiewicz-Donimirski Z., *Eksport małych i średnich przedsiębiorstw w 2012 r.*, „Analizy”, nr 1(105), Biuro Analiz Sejmowych, 6.02.2014.
- Yip G.S., *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Yoshimori M., *Różne pojmowania roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 8.
- Zahra S.A., Ireland D.R., Hitt M.A., *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry. Technological Learning and Performance*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 1.
- Zając Cz., *Profil kompetencyjny menedżera w świetle modeli karier kierowniczych w międzynarodowych grupach kapitałowych*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Zedtwitz M., *International R&D strategies of TNCs from developing countries the case of China*, [w:] *Globalization of R&D Developing Countries*, materiały ze spotkania ekspertów w Genewie 24–26.06.2005, UNCTAD, Nowy Jork–Genewa 2005.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
- Zieleniewski J., Szczypiorski S., *Zasady organizacji i techniki handlu zagranicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1963.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Zorska A., *Przemiany w korporacjach transnarodowych*, [w:] M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Żbikowska A., *Eksport jako forma internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Uwarunkowania i strategie*, PTE, Kraków 2012.
- Державна служба статистики України, *Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності України у 2012 році*, 2013, www.ukrstat.gov.ua (dostęp: 24.09.2017).
- http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,14693324,Infosys_ma_nowego_klienta__200_nowych_miejsc_pracy.html (dostęp: 21.08.2017).
- <https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/105/ukraina.pdf> (dostęp: 25.09.2017).
- <http://poland.mfa.gov.ua/pl> (dostęp: 27.09.2017).
- http://promavt-436.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=108&lang=ru (dostęp: 25.08.2017).
- <http://unctad.org/en/Pages/statistics.aspx> (dostęp: 24.08.2017).
- <http://voith.com/gbr-en/about-voith-706.htm> (dostęp: 22.08.2017).

- <http://voith.com/pol-pl/index.html> (dostęp: 21.08.2017).
- <http://www.adamdrobniak.pl/docs/01%20-%20Pojecia%20podstawowe%20.pdf> (dostęp: 11.02.2017).
- <http://www.agroton.com.ua/ru/about.htm> (dostęp: 27.08.2017).
- http://www.atlas.com.pl/pl/strona/Misja_i_wizja_firmy/60 (dostęp: 21.08.2017).
- <http://www.biedronka.pl/pl> (dostęp: 27.08.2017).
- <http://www.biedronka.pl/str/2/i/5.php> (dostęp: 28.08.2017).
- http://www.charkow.msz.gov.pl/pl/informacje_konsularne/wizy/ulawienia_wizowe_mie-dzy_unia_europejska_a_ukraina (dostęp: 30.10.2017).
- <http://www.mabudo.com/o-firmie/historia.html> (dostęp: 23.08.2017).
- <http://www.ncbr.gov.pl/programy-krajowe/goglobal/> (dostęp: 23.08.2017).
- <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf> (dostęp: 20.07.2014).
- <http://www.parp.gov.pl/index/more/37123> (dostęp: 20.07.2015).
- <http://www.premiere.dp.ua/#/> (dostęp: 30.08.2017).
- <http://www.stekloplast.com.ua/> (dostęp: 27.08.2017).
- <http://www.tinyakova.com.ua/shvejnye/kramo/> (dostęp: 29.08.2017).
- <http://www.unitop-optima.pl/firma.html> (dostęp: 23.08.2017).
- <http://zik.ua/rubric/economics> (dostęp: 27.09.2017).
- <https://mlodziwlodzi.pl/pracodawcy/infosys-poland/> (dostęp: 21.08.2017).
- <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/analizy-rynkowe/232101,wymiana-handlowa-obwo-dow-ukrainy-z-polska-w-2016-r-.html> (dostęp: 24.09.2017).
- <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/gospodarka/178302,ocena-rozwoju-gospodarcze-go-ukrainy-w-latach-2016-2017-.html> (dostęp: 25.09.2017).
- <https://www.cybercom.com/pl/Poland/> (dostęp: 22.08.2017).
- https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/25356784/ (dostęp: 29.08.2017).
- www.philips.pl (dostęp: 21.09.2015).
- www.pietrucha.pl (dostęp: 21.08.2017).
- www.wneiz.pl/frfu (dostęp: 2.09.2016).

Spis rysunków

Rysunek 1.	Główne strategie i kierunki internacjonalizacji przedsiębiorstw w przyszłości	47
Rysunek 2.	Fazy (etapy) procesu internacjonalizacji	50
Rysunek 3.	Koncepcja grup motywów internacjonalizacji	58
Rysunek 4.	Koncepcja grup barier w procesie internacjonalizacji organizacji	62
Rysunek 5.	Macierz strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa	67
Rysunek 6.	Typy strategii internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw	68
Rysunek 7.	Uniwersalny model źródeł czynników w budowie strategii	79
Rysunek 8.	Formy internacjonalizacji według M. Goryni	84
Rysunek 9.	Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw – zestawienie	94
Rysunek 10.	Mechanizm internacjonalizacji firmy w modelu uppsalskim	98
Rysunek 11.	Zmodyfikowany mechanizm internacjonalizacji firmy w modelu uppsalskim	100
Rysunek 12.	Schemat postępowania firm w modelu J. Wiklunda	108
Rysunek 13.	Model internacjonalizacji przez sieci współpracy	111
Rysunek 14.	Zagraniczne operacje polskiej firmy X – możliwe scenariusze (sposoby internacjonalizacji)	123
Rysunek 15.	Etapy geograficznego wzrostu organizacji według M. Jarosińskiego	125
Rysunek 16.	Etapy procesu internacjonalizacji według H. Towarnickiej	126
Rysunek 17.	Etapy procesu internacjonalizacji według J. Bracha	127
Rysunek 18.	Etapy procesu internacjonalizacji według F.R. Davida	128
Rysunek 19.	Sześciokąt przewagi konkurencyjnej według G.S. Yipa	133
Rysunek 20.	Metodyka procesu internacjonalizacji – podejście ogólne	134
Rysunek 21.	Metodyka procesu internacjonalizacji – podejście szczegółowe	134
Rysunek 22.	Koncepcja modelu procesu kształtowania kompetencji współczesnego menedżera	156
Rysunek 23.	Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez polskie mikro- i małe przedsiębiorstwa	261
Rysunek 24.	Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez średnie i duże organizacje	264
Rysunek 25.	Koncepcja modelu uwarunkowań wpływających na indywidualne pobudki firmy do ekspansji zagranicznej	267
Rysunek 26.	Koncepcja modelu źródeł barier w procesie internacjonalizacji działalności	270
Rysunek 27.	Koncepcja procesu rządowego wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw	279
Rysunek 28.	Koncepcja modelu internacjonalizacji polskich mikro- i małych przedsiębiorstw	283

Rysunek 29. Koncepcja modelu internacjonalizacji polskich organizacji średnich i dużych	285
Rysunek 30. Zarys metodyki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw	287
Rysunek 31. Zarys modelu źródeł uwarunkowań wpływających na indywidualne motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw ukraińskich	330
Rysunek 32. Zarys modelu źródeł barier w procesie internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw	332
Rysunek 33. Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez ukraińskie mikro- i małe przedsiębiorstwa	342
Rysunek 34. Proces formułowania strategii internacjonalizacji przez średnie i duże ukraińskie przedsiębiorstwa	345
Rysunek 35. Projekt rządowego wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich	352
Rysunek 36. Zarys modelu internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw	356
Rysunek 37. Zarys modelu internacjonalizacji ukraińskich średnich i dużych organizacji	357

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie wybranych cech tradycyjnego i współczesnego modelu działalności gospodarczej	16
Tabela 2. Wybrane podejścia do istoty internacjonalizacji	20
Tabela 3. Zestawienie różnic między procesem globalizacji i internacjonalizacji	22
Tabela 4. Zestawienie (przegląd) definicji internacjonalizacji organizacji – podejścia	34
Tabela 5. Zestawienie (przegląd) definicji internacjonalizacji organizacji – autorzy	34
Tabela 6. Uwarunkowania wyboru form internacjonalizacji w ujęciu zasobowym	81
Tabela 7. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw	83
Tabela 8. Handel zagraniczny – zestawienie zalet i wad	85
Tabela 9. Licencjonowanie – zalety i wady	87
Tabela 10. Franchising – zalety i wady	88
Tabela 11. Kontrakty na poddostawy – zalety i wady	90
Tabela 12. Zalety i wady utworzenia oddziałów i filii	92
Tabela 13. Formy internacjonalizacji działalności z uwagi na intensywność zaangażowania firmy za granicą i zakres kontroli	93
Tabela 14. Modele procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw	96
Tabela 15. Wybrane modele etapowe	104
Tabela 16. Różnice między typem modelu tradycyjnego internacjonalizacji a modelem typu <i>born global</i>	119
Tabela 17. Porównanie cech zachodnich i wschodnich stylów zarządzania	149
Tabela 18. Zmiany w funkcjach zarządzania w skali międzynarodowej	151
Tabela 19. Czynniki kształtujące profil współczesnego menedżera	154
Tabela 20. Modele zarządzania międzykulturowego – korzyści i zagrożenia	162
Tabela 21. Zarządzanie funkcjonalne i międzyfunkcjonalne – cechy	164
Tabela 22. Struktura pracy	172
Tabela 23. Próba badawcza – zestawienie (polskie przedsiębiorstwa)	183
Tabela 24. Organizacja procesu badawczego w Polsce	184
Tabela 25. Próba badawcza (przedsiębiorstwa ukraińskie) – zestawienie	186
Tabela 26. Organizacja procesu badawczego na terenie Ukrainy	188
Tabela 27. Charakterystyka badanych mikro- i małych polskich przedsiębiorstw	192
Tabela 28. Kondycja finansowa badanych przedsiębiorstw	196
Tabela 29. Stosowane formy współdziałania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	196
Tabela 30. Wyniki analizy SWOT badanych podmiotów	197
Tabela 31. Rodzaje zmian przeprowadzonych w firmach w latach 2012–2017	200

Tabela 32. Rodzaje działań przygotowujących pracowników i kierowników do wejścia na zagraniczny rynek	201
Tabela 33. Dominujące strategie internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw	203
Tabela 34. Główne motywy wejścia na rynek zagraniczny	203
Tabela 35. Główne bariery wejścia na rynek zagraniczny	204
Tabela 36. Korzyści płynące z funkcjonowania firm na rynku zagranicznym	206
Tabela 37. Struktura odpowiedzi na pytanie o podmiot wsparcia dla przedsiębiorstw	208
Tabela 38. Wiedza na temat istnienia programów wsparcia internacjonalizacji	208
Tabela 39. Potencjalne kierunki strategiczne internacjonalizacji	210
Tabela 40. Charakterystyka badanych średnich i dużych przedsiębiorstw	214
Tabela 41. Najczęściej cytowane przez respondentów określenia istoty procesu internacjonalizacji – zestawienie wraz z podejściem autorskim	248
Tabela 42. Strategie internacjonalizacji średnich i dużych organizacji – zestawienie wyników	262
Tabela 43. Zestawienie wybranych motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw	266
Tabela 44. Zestawienie wybranych barier o uniwersalnym znaczeniu dla internacjonalizacji przedsiębiorstw	268
Tabela 45. Charakterystyka badanych ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw	289
Tabela 46. Kondycja finansowa badanych ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw	292
Tabela 47. Formy współdziałania przedsiębiorstw ukraińskich na rynkach międzynarodowych	292
Tabela 48. Analiza SWOT badanych ukraińskich mikro- i małych podmiotów	293
Tabela 49. Rodzaje zmian przeprowadzonych w firmach ukraińskich w latach 2015–2017	296
Tabela 50. Rodzaje działań przygotowujących pracowników i kierowników do wejścia na zagraniczny rynek	296
Tabela 51. Dominujące strategie internacjonalizacji badanych ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw	298
Tabela 52. Główne motywy internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw	298
Tabela 53. Główne bariery wejścia na rynek zagraniczny dla przedsiębiorstw ukraińskich	299
Tabela 54. Korzyści płynące z funkcjonowania firm ukraińskich na rynku zagranicznym	301
Tabela 55. Struktura odpowiedzi na pytanie o podmiot udzielający wsparcia mikro- i małym firmom ukraińskim w procesie internacjonalizacji	302
Tabela 56. Potencjalne kierunki strategiczne internacjonalizacji ukraińskich mikro- i małych przedsiębiorstw	304

Spis wykresów

Wykres 1.	Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące organizacji współpracy z zagranicą (N = 105)	196
Wykres 2.	Moment zrodzenia się pomysłu wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny (N = 105)	201
Wykres 3.	Pożądany rodzaj umiejętności u menedżerów działających na rynkach międzynarodowych (N = 105)	204
Wykres 4.	Struktura odpowiedzi na pytanie „czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?” (N = 105)	209
Wykres 5.	Zamierzenia dalszej współpracy/funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	211
Wykres 6.	Struktura odpowiedzi na pytanie problemowe dotyczące dostosowań wewnątrz firmy w związku ze współpracą z zagranicą (N = 12)	293
Wykres 7.	Moment wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny (mikro- i małe firmy ukraińskie) (N = 12)	297
Wykres 8.	Pożądany rodzaj umiejętności ukraińskich menedżerów działających na rynkach międzynarodowych (N = 12)	299
Wykres 9.	Struktura odpowiedzi na pytanie, czy dana firma ukraińska sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym (N = 12)	303
Wykres 10.	Zamierzenia dalszej współpracy/funkcjonowania firm ukraińskich na rynku zagranicznym – strategia (N = 12)	305

Abstract

This study attempts to make a multi-faceted description of ways of internationalization of Polish and Ukrainian enterprises, trying to fill an existing research gap in this regard. The threads discussed in this paper on the systematization of concepts and factors pertaining to this process required multidirectional research aimed at analysis of the literature of the subject (Polish and foreign); market of micro, small, medium and large enterprises in Poland and Ukraine; analysis of existing documents and reports regarding the status of the internationalization process; analysis of the legal status, state of support for internationalization; analysis of conditions resulting from the evaluation of local government administration in Poland and Ukraine. Important criteria for selecting organizations for research were their economic nature (maximizing profit), diversification in terms of size, diversification in terms of activity, diversification in terms of industries and willingness to participate in research. The study involved companies in Poland from the area of the Lodz region, and enterprises in Ukraine from the oblasts of Luhansk, Kiev, Kharkiv and Donetsk.

The main goal was to gather, analyze and systematize knowledge about the internationalization process of enterprises in Poland and Ukraine. This goal was realized in the theoretical and empirical aspect. The theoretical aspect consisted in an objective analysis of the existing theory and building – based on it – new theories and scientific laws. The empirical aspect consisted in the verification of research hypotheses and the construction of outlines of ways of internationalization of Polish and Ukrainian enterprises. This part of the work was divided into six empirical research stages: three relating to the research of Polish enterprises (105 micro and small and 16 medium and large) and three relating to Ukrainian enterprises (12 micro and small and 6 medium and large). The last part of the study is a practical assessment of internationalization ways, related to the realities of the market; identification of ways and directions of internationalization.

For the outline of the research procedure, the following cognitive objectives were formulated: presentation of the process of internationalization of enterprises by defining and clarifying the concept of internationalization; identification and analysis of motives and barriers to the internationalization process; identification of forms, outlines of models of ways of internationalization, methodology and strategy of internationalization; identification of the features of a modern

international manager; identification of factors conditioning the possibilities and ways of internationalization of Polish and Ukrainian enterprises; identification of the scope of government and self-government assistance for enterprises wanting to go beyond the markets of their own country. The conducted research allowed for empirical confirmation that the ways of internationalization of Polish and Ukrainian enterprises are specific and different from each other. The research hypotheses were confirmed that: entering the foreign market requires different ways and methods, in relation to the situation of a given company and the situation in a given country (H1); state support is not a factor determining the internationalization process of enterprises (H2); the internationalization process depends primarily on the entrepreneurship of the managers, on the existence of the occasions and on the conditions prevailing in the host country (H3); there is a fundamental difference in the ways of internationalization of micro and small and medium and large enterprises (H4); internationalization ways of Polish and Ukrainian enterprises differ from each other (H5). The conducted research allowed for the formulation of many conclusions, of which the most important are:

- Diversity and specificity of the internationalization of Polish and Ukrainian enterprises result from different legal, political, historical and market conditions;
- Ukrainian enterprises are at the beginning of internationalization;
- There is a fundamental difference in the ways of internationalization of Ukrainian enterprises due to their size. The basic determinant of the internationalization of micro and small Ukrainian enterprises is the lack of development opportunities on the home market, while in the case of internationalization of medium and large enterprises it is mainly the search for opportunities on the foreign market;
- Internationalization of Polish enterprises (regardless of their size) can be described as passive-active, as it is not only seeking opportunities but also avoiding threats resulting from an aggressive competition on the home market;
- The way of entering a foreign market is determined by many factors, among which emerges to the fore the state of a country's economy, social and legal conditions and entrepreneurial owners and managers.

The studies conducted and conclusions formulated do not exhaust the set of factors affecting the internationalization process. There are rapid changes in the business environment, which may also change the preferences, determinants and ways of internationalization of enterprises in the future.

Załączniki

Załącznik 1

Tabelaryczne zestawienie charakterystyki podstawowych wskaźników badanych polskich firm

Zestawienie wybranych wskaźników firmy IT – wyniki badań (1)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	2010
Początek działalności na rynku zagranicznym	2010
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.
Liczba pracowników	50-249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Projektowo-zadaniowy
Kondycja finansowa	Nadwyżka
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none">• Zasoby finansowe• Technologia• Niskie koszty funkcjonowania• Produkt/usługa
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none">• Zasoby ludzkie
Szanse	<ul style="list-style-type: none">• Zaawansowane technologie• Niskie kosztach pracy
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none">• Silna konkurencja w branży• Możliwa dyskryminacja „obcej” organizacji na rynku danego kraju goszczącego
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none">• Eksport pośredni i bezpośredni• Świadczenie usług
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none">• Działania związane z marketingiem bezpośrednim
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none">• Szkolenia wewnętrzne• Rozmowy z przełożonymi• Wyjazdy do konkretnego kraju• Informacjach od znajomego/rodziny za granicą
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	• 5 (project manager, zarząd)
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none">• Konceptyjne• Techniczne• Analizy
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none">• Konceptyjne• Społeczne

Kategoria	Charakterystyka
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie kosztami
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu/usługi • Chęć rozwoju
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak znajomości • Brak bezpośredniego dostępu do rynków
Z kim firma współpracuje za granicą?	<ul style="list-style-type: none"> • Podmioty gospodarcze
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Formalno-prawne • Marketingowe • Organizacyjne
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Marketingowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Tak
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak. Projekty unijne
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Chiny, Kanada i wybrane kraje Europy Zachodniej
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników Grupy Kapitałowej Atlas SA – wyniki badań (2)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1991
Początek działalności na rynku zagranicznym	2003
Forma organizacyjno-prawna	SA
Liczba pracowników	Okolo 3000
Rodzaj struktury organizacyjnej	Sieciowa
Kondycja finansowa	Nadwyżka

Kategoria	Charakterystyka
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby finansowe • Technologia • Niskie koszty funkcjonowania • Produkt/usługa
Słabe strony	Zasoby ludzkie
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Zaawansowane technologie • Moda/trendy • Istnienie wielu zróżnicowanych dostawców • Znajomości danego rynku zagranicznego
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Silna konkurencja w branży • Brak sprzyjającej koniunktury • Niesprzyjające przepisy prawa
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperacja produkcyjna (porozumienie między partnerami) • Alians strategiczny • Obrót towarowy (eksport, import: bezpośrednie) • Świadczenie usług • Oddział (handlowy, produkcyjny)/filia • Kontrakt menedżerski • Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	Wyodrębnione stanowiska/działy ds. współpracy z partnerem zagranicznym w kraju i poza jego granicami
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne • Rozmowy z przełożonymi • Wyjazdy do konkretnego kraju
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	1200
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne • Diagnozy • Analizy
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne • Techniczne • Diagnozy • Analizy
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie kosztami • Konkurowanie jakością • Konkurowanie wiedzą • Konkurowanie technologią • Specjalizacja • Dywersyfikacja

Kategoria	Charakterystyka
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu • Chęć rozwoju • Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym • Znajomość konkretnego rynku zagranicznego • Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy • Istnienie instytucji doradczych, pomagających • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie cła i podatki • Lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych • Duże koszty reklamacji i gwarancji • Wysokie koszty transportu
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, klient indywidualny
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Formalno-prawne • Marketingowe • Organizacyjne • Technologiczne • Procesowe • Produktowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Marketingowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	<ul style="list-style-type: none"> • Uczelnie • Ośrodki naukowo-badawcze • Krajowe firmy doradcze • Instytuty i towarzystwa naukowe • Rząd i UE przez programy
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	Projektury związane z innowacjami i internacjonalizacją. Środki finansowe, szkolenia, doradztwo techniczne
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak. Projekty unijne

Kategoria	Charakterystyka
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Białoruś, Rumunia, Rosja, Pribaltyka i Ukraina oraz Kamerun, Arabia Saudyjska i Karaiby
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników WKiZB Zgierz SA – wyniki badań (3)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1997
Początek działalności na rynku zagranicznym	1997
Forma organizacyjno-prawna	SA
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Sztabowo-liniowa
Kondycja finansowa	Nadwyżka
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby finansowe • Technologia • Niskie koszty funkcjonowania • Produkt/usługa
Słabe strony	Zasoby ludzkie
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Znajomość danego rynku zagranicznego • Moda/trendy na modernizowanie i budowanie domów • Zaawansowana technologia
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Silna konkurencja w branży • Brak sprzyjającej koniunktury • Niesprzyjające przepisy prawa
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperacja produkcyjna • Alians strategiczny • Obrót towarowy (eksport pośredni i bezpośredni) • Kontrakt menedżerski
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	Wyodrębnione stanowiska/działy ds. eksportu
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne • Rozmowy z przełożonymi • Wyjazdy do konkretnego kraju
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	> 100

Kategoria	Charakterystyka
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne • Diagnozy • Analizy
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne • Techniczne • Diagnozy • Analizy
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie kosztami • Konkurowanie jakością • Konkurowanie wiedzą • Konkurowanie technologią • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu • Chęć rozwoju • Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym • Znajomość konkretnego rynku zagranicznego • Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie cła i podatki • Lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych • Duże koszty reklamacji i gwarancji • Wysokie koszty transportu
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, klient indywidualny
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Formalno-prawne • Marketingowe • Organizacyjne • Technologiczne • Procesowe • Produktowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Marketingowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama

Kategoria	Charakterystyka
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	<ul style="list-style-type: none"> • Uczelnie • Ośrodki naukowo-badawcze • Krajowe firmy doradcze • Instytuty i towarzystwa naukowe
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	<ul style="list-style-type: none"> • Doradztwo techniczne
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak. Unijne wsparcie w zakresie projektowania
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Kamerun, Arabia Saudyjska, Karaiby
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników firmy budowlanej/ zarządzającej nieruchomościami X – wyniki badań (4)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1999
Początek działalności na rynku zagranicznym	2011
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o. o.
Liczba pracowników	49–250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Zadaniowa
Kondycja finansowa	Nadwyżka
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Niskie koszty funkcjonowania • Produkt/usługa
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> • Niska zdolność produkcyjna • Mała mobilność pracowników wykonawczych
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Znajomość danego rynku zagranicznego • Moda/trendy (wygoda) • Sprzyjająca koniunktura
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Silna konkurencja w branży • Niesprzyjające i niejasne przepisy prawa
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Alians strategiczny • Kontrakt menedżerski • Świadczenie usług

Kategoria	Charakterystyka
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Wyodrębnienie komórki • Przydzielenie nowych obowiązków wyodrębnionemu stanowisku
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne • Rozmowy z przełożonymi • Wyjazdy do konkretnego kraju
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	4
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne • Diagnostyki • Analizy
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne • Analizy
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie kosztami • Konkurowanie jakością • Konkurowanie wiedzą • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym • Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem • Brak solidnego kooperanta na rynku wschodnim • Duże koszty reklamacji i gwarancji
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, klient indywidualny
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowe • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Marketingowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	Krajowe firmy doradcze (COP)
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	-

Kategoria	Charakterystyka
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak. Unijne wsparcie w internacjonalizacji
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Ukraina, Białoruś
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników Infosys Poland SA – wyniki badań (5)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	2007
Początek działalności na rynku zagranicznym	2007
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o. o.
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Macierzowa, sieciowa
Kondycja finansowa	Niewielka nadwyżka
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> Zasoby ludzkie Technologia
Słabe strony	Zasoby finansowe
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> Sprzyjające przepisy prawa za granicą Mniej zaawansowane technologie Niewielka siła konkurencji
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> Wysokie koszty pracy Brak sprzyjającej koniunktury
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> Alians strategiczny Kontrakt menedżerski Świadczenie usług
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	Przydzielenie pracownikom stosownych obowiązków
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> Szkolenia wewnętrzne Rozmowy z przełożonymi
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	50–100
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> Koncepcyjne Społeczne Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> Koncepcyjne Społeczne/komunikacji Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> Konkurowanie ceną Konkurowanie wiedzą Konkurowanie kluczowymi kompetencjami

Kategoria	Charakterystyka
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Znajomość konkretnego rynku zagranicznego
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie cła i podatki • Brak wsparcia państwa
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, klient indywidualny
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowe • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	Nie
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	-
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak. Unijne wsparcie w zakresie projektowym
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia, Ameryka Północna
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników Grupy Pietrucha – wyniki badań (6)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1960
Początek działalności na rynku zagranicznym	2012
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o. o., sp.k.
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Projektowa/zadaniowa
Kondycja finansowa	Niewielki ujemny wynik
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Technologia
Słabe strony	Zasoby finansowe
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Popyt na produkty • Klienci wrażliwi na cenę i jakość

Kategoria	Charakterystyka
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja • Zmienność rynku
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Eksport, import: pośrednie i bezpośrednie • Bezpośrednie inwestycje zagraniczne • Oddziały
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne • Rozmowy z przełożonymi • Wyjazdy za granicę
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	15
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne • Techniczne • Analizy
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne/komunikacji • Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Specjalizacja • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Konkurowanie technologią
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Organiczny rozwój • Rosnący popyt na produkty firmy
Barierzy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Certyfikacja i normy prawne inne w każdym kraju • Konkurencja
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze i rządowe
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowe • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	COP
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	Targi dofinansowane przez COP „Wsparcie Exportu” (2013 i 2014)
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak. Wsparcie projektowe i dla internacjonalizacji

Kategoria	Charakterystyka
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia, Wschodnia, Azja, Afryka, Australia
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników Voith Turbo sp. z o.o. – wyniki badań (7)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1993
Początek działalności na rynku zagranicznym	2012
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o. o.
Liczba pracowników	50–249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Sieciowa, zadaniowa
Kondycja finansowa	Niewielki ujemny wynik
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Zasoby finansowe • Produkt
Słabe strony	Technologia
Szanse	Mniej zaawansowana technologia za granicą
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Brak sprzyjającej koniunktury • Niesprzyjające przepisy prawa
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Obrót towarowy (pośredni i bezpośredni) • Oddział • BIZ
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Wyjazdy za granicę
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	Wszyscy pracownicy poza warsztatami
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	Społeczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne • Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie jakością • Konkurowanie ceną
Motywy internacjonalizacji	Powiększenie przychodów firmy
Barьеры internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Certyfikacja i normy prawne inne w każdym kraju • Konkurencja

Kategoria	Charakterystyka
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze i rządowe
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowe • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiczne
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Tak
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Wschodnia
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników Cybercom Poland Sp. z o.o. – wyniki badań (8)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1997
Początek działalności na rynku zagranicznym	2012
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o. o
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Projektowa/zadaniowa
Kondycja finansowa	Równowaga przychodów i kosztów
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Technologia • Produkt • Niskie koszty
Słabe strony	–
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Mniej zaawansowane technologie poza granicami • Obecność wielu dostawców
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja • Zaawansowane technologie • Wysokie koszty pracy
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Świadczenie usług • Kooperacja produkcyjna/projektowa

Kategoria	Charakterystyka
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Wyjazdy za granicę • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	Większość zatrudnionych
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne • Techniczne • Analizy
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne/komunikacji • Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Konkurowanie wiedzą • Dywersyfikacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym • Znajomość konkretnego rynku zagranicznego • Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak bezpośredniego dostępu do rynków • Brak solidnego partnera
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze i organizacje
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowe • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	Krajowe firmy doradcze
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Nie

Kategoria	Charakterystyka
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa, Azja, Ameryka Północna, Australia
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy „Z” SA – wyniki badań (9)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1990
Początek działalności na rynku zagranicznym	2007
Forma organizacyjno-prawna	SA
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Projektowa/zadaniowa
Kondycja finansowa	Nadwyżka finansowa
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Technologia • Produkt/usługa
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zbyt duże moce produkcyjne • Duże koszty
Szanse	Mniej zaawansowane technologie poza granicami
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja • Zaawansowane technologie • Wysokie koszty pracy
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Świadczenie usług • Kooperacja produkcyjna/projektowa
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Wyjazdy za granicę • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	Wyspecjalizowane zespoły – 15
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne • Analizy
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne/komunikacji • Techniczne

Kategoria	Charakterystyka
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Konkurowanie wiedzą • Dywersyfikacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak solidnego partnera • Język
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze i organizacje
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowe • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	<ul style="list-style-type: none"> • Uczelnie • Jednostki badawczo-rozwojowe
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Niemcy, Czechy, Słowacja, Węgry
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla szpitala – wyniki badań (10)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1970
Początek działalności na rynku zagranicznym	2010
Forma organizacyjno-prawna	W trakcie prywatyzacji
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Zadaniowa, sieciowa
Kondycja finansowa	Równowaga przychodów i kosztów

Kategoria	Charakterystyka
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie/kompetencje menedżerskie • Technologia • Produkt/usługa • Elastyczna struktura
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty • Zasoby finansowe
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Moda na zdrowie i wczesną diagnostykę • Zaawansowane technologie
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja • Brak sprzyjających przepisów prawa
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Świadczenie usług • Kooperacja projektowa
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Procesowe • Prawne
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Wyjazdy za granicę • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	4: Pion Rozwoju i Promocji
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Konkurowanie wiedzą • Dywersyfikacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak kapitału • Niesprzyjające przepisy prawa • Brak wsparcia państwa
Z kim firma współpracuje za granicą?	Organizacje szkoleniowe, szpitale
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Prawne • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	UE, UMED

Kategoria	Charakterystyka
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	Projekty unijne, program Erasmus
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia, Ameryka Północna
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy „Alfa” – wyniki badań (11)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1989
Początek działalności na rynku zagranicznym	2004
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.
Liczba pracowników	50–249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Liniowa/zadaniowa
Kondycja finansowa	Nadwyżka finansowa
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Technologia • Produkt/usługa
Słabe strony	Niedobory kadr
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Moda • Zagraniczni dostawcy tkanin
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja • Zaawansowane technologie • Wysokie koszty pracy
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Świadczenie usług • Eksport pośredni i bezpośredni • Kooperacja produkcyjna/projektowa
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmowy z menedżerami
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	2
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Koncepcyjne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne/komunikacji

Kategoria	Charakterystyka
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	Język
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze i osoby prywatne
Działania dostosowawcze do nowego rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingowe • Organizacyjne • Procesowe
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	UE
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	Unijny projekt
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak – „Paszport do Exportu”
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Czechy, Słowacja
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla Mabudo Sp. z o.o. – wyniki badań (12)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1989
Początek działalności na rynku zagranicznym	1996
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.
Liczba pracowników	50–249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Zadaniowa, sieciowa
Kondycja finansowa	Równowaga przychodów i kosztów
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Technologia • Produkt/usługa
Słabe strony	Zasoby finansowe

Kategoria	Charakterystyka
Szanse	–
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja • Dyskryminacja • Koszty pracy
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Świadczenie usług • Obrót towarowy
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Procesowe • Prawne • Technologiczne • Marketingowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Wyjazdy za granicę • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	9
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Techniczne • Językowe
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Techniczne • Językowe
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Konkurowanie wiedzą • Dywersyfikacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu • Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Nieznajomość przepisów prawa danego kraju • Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem • Duże koszty reklamacji i gwarancji • Wysokie koszty transportu • Problemy z komunikacją i bariery językowe • Brak wsparcia państwa • Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Głównie sama

Kategoria	Charakterystyka
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia, Europa Środkowa (Szwecja, Niemcy, Anglia, Dania, Francja)
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla ZPC Unitop-Optima SA – wyniki badań (13)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1945
Początek działalności na rynku zagranicznym	1990
Forma organizacyjno-prawna	SA
Liczba pracowników	> 249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Sieciowa/macierzowa/sztabowo-liniowa
Kondycja finansowa	Równowaga przychodów i kosztów
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Technologia • Produkt • Koszty
Słabe strony	Zasoby ludzkie
Szanse	Moda/tradycja
Zagrożenia	Konkurencja
Formy internacjonalizacji	Obrót towarowy
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Procesowe • Prawne • Technologiczne • Marketingowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne • Rozmowy z przełożonymi
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	6 (dział marketingu, dział handlowy)

Kategoria	Charakterystyka
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Techniczne • Społeczne • Konceptyjne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne • Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie jakością • Konkurowanie ceną • Konkurowanie technologią (tradycyjna) • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Niższe koszty zakupu surowców
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty transportu • Koszty reklamacji
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, osoby prywatne
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Nie
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia, Europa Środkowa, Europa Wschodnia, Azja, Australia, Ameryka, Afryka
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla sieci Biedronka – wyniki badań (14)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1995
Początek działalności na rynku zagranicznym	1995
Forma organizacyjno-prawna	SA

Liczba pracowników	> 249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Sieciowa
Kondycja finansowa	Zysk netto
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Technologia • Produkt • Koszty • Zasoby ludzkie
Słabe strony	Zasoby ludzkie (tymczasowa kadra)
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Wielu dostawców • Zapotrzebowanie na żywność w niskich cenach
Zagrożenia	Konkurencja
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Obrót towarowy • Kooperacja • Alians strategiczny
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Procesowe • Prawne • Technologiczne • Marketingowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne • Szkolenia zewnętrzne • Wyjazdy do konkretnego kraju
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	50 (dział marketingu, dział handlowy)
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	Analityczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne • Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie jakością • Konkurowanie ceną • Konkurowanie kosztami • Dywersyfikacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Niższe koszty zakupu surowców
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty transportu • Koszty reklamacji
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, osoby prywatne
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–

Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Nie
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym poziomie technologicznym • Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Wschodnia, Ameryka Południowa
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy Y- wyniki badań (15)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1970
Początek działalności na rynku zagranicznym	2005
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.
Liczba pracowników	50–249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Zadaniowa
Kondycja finansowa	Zysk netto
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Technologia • Produkt • Koszty
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie (tymczasowa kadra) • Zasoby finansowe
Szanse	Wielu dostawców
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja • Przepisy prawa • Zmienna pogoda • Wysokie koszty dostosowań i transportu
Formy internacjonalizacji	Obrót towarowy
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Procesowe • Prawne
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	Samodoskonalenie
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	1
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	Spoteczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	Spoteczne

Kategoria	Charakterystyka
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie jakością • Konkurowanie kluczowymi kompetencjami
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Niższe koszty zakupu surowców • Znajomość z osobami poza granicami kraju • Niesprzyjająca koniunktura krajowa • Brak wsparcia państwa • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty transportu • Niesprzyjające przepisy • Dyskryminacja • Silna konkurencja zagraniczna
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, osoby prywatne
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	Instytuty – pomoc merytoryczna
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Możliwe
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Ukraina, Białoruś, Chiny
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2**Tabelaryczne zestawienie charakterystyki podstawowych wskaźników badanych ukraińskich przedsiębiorstw****Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy PSD
Promavtomatika nr 436 – wyniki badań (1)**

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1958
Początek działalności na rynku zagranicznym	2015
Forma organizacyjno-prawna	Spółka zależna
Liczba pracowników	50–249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Liniowa/zadaniowa
Kondycja finansowa	Równowaga przychodów i kosztów
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Technologia • Produkt/usługa
Słabe strony	Zasoby kapitałowe
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Zaawansowane technologie • Sprzyjające przepisy prawa
Zagrożenia	Konkurencja
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Świadczenie usług • Kooperacja produkcyjna/projektowa
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Prawne • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	Szkolenia wewnętrzne
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	9
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Konceptyjne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne/komunikacji • Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Konkurowanie kosztami • Specjalizacja • Dywersyfikacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Prestiż

Kategoria	Charakterystyka
Barierzy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Język • Brak kapitału • Brak informacji • Wysokie koszty transportu i pracy • Strach przed popełnieniem błędów
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	–
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia i Środkowa
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

**Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy „SPA”,
Severodoniecki Stekloplastik Sp. z o.o. – wyniki badań (2)**

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1959
Początek działalności na rynku zagranicznym	2015
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Zadaniowo-sieciowa
Kondycja finansowa	Zysk netto
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Zasoby ludzkie • Technologia • Produkt/usługa
Słabe strony	Zasoby kapitałowe
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Zaawansowane technologie • Sprzyjające przepisy prawa
Zagrożenia	Konkurencja
Formy internacjonalizacji	Obrót towarowy (pośredni i bezpośredni)

Kategoria	Charakterystyka
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Prawne • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne • Wyjazdy do konkretnych krajów
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	80
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Koncepcyjne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne/Komunikacji • Techniczne
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Sprzyjające otoczenie • Liczne kontakty • Znajomość kraju • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak kapitału • Brak informacji • Wysokie koszty transportu i pracy • Strach przed popełnieniem błędów
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	–
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia i Środkowa, Azja

Kategoria	Charakterystyka
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy Agroton SA – wyniki badań (3)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1999
Początek działalności na rynku zagranicznym	2009
Forma organizacyjno-prawna	SA
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Dywizjonalna
Kondycja finansowa	Zysk netto
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Technologia • Produkt/usługa • Zdolność kredytowa
Słabe strony	Zależność produkcji od urodzaju i pogody
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Zaawansowane technologie • Koniunktura na zdrową żywność
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Działania wojenne w strefie Donbasu • Utrudnienia prawne
Formy internacjonalizacji	Obrót towarowy (pośredni i bezpośredni)
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Prawne • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	Rozmowy z przełożonymi
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	Okolo 17
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne/komunikacji
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie jakością • Konkurowanie produktem • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Przyciągnięcie obcego kapitału • Prestiż

Kategoria	Charakterystyka
Barierzy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty transportu i pracy • Wysokie koszty dostosowań prawnych i organizacyjnych w strefie załadunku w portach
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	Tak. Krajowego
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia i Środkowa, Ameryka
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy Lisnaftoxim Sp. z o.o. – wyniki badań (4)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1996
Początek działalności na rynku zagranicznym	1996
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.
Liczba pracowników	40–249
Rodzaj struktury organizacyjnej	Liniowa/funkcjonalna
Kondycja finansowa	Zysk netto
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorczy zarząd • Niewielkie koszty własne • Własny park maszynowy • Własne zaplecze przetwórcze
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> • Niewykorzystanie mocy produkcyjnych • Brak własnego parku transportowego
Szanse	Relacje z parterami z Kazachstanu
Zagrożenia	Możliwa odmowa współpracy z rosyjskim partnerem
Formy internacjonalizacji	Obrót towarowy (pośredni i bezpośredni)

Kategoria	Charakterystyka
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Prawne • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne • Rozmowy z przełożonymi
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	Około 10
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptyjne • Społeczne/komunikacji
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie produktem • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Prestiż • Duży popyt na naftoprodukty i szybki rozwój przemysłu chemicznego i kosmetycznego
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak doświadczenia w działalności celnej • Wysokie koszty transportu i pracy • Wysokie koszty dostosowań prawnych i organizacyjnych dla produktów naftowych
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	–
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Kazachstan
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy Kramo O.S.A. – wyniki badań (5)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	1996
Początek działalności na rynku zagranicznym	1996
Forma organizacyjno-prawna	Otwarta Spółka Akcyjna
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Zadaniowa/funkcjonalna/sieciowa
Kondycja finansowa	Zysk netto
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorczy zarząd • Własny, nowoczesny park maszynowy • Zasoby ludzkie • Specjalizacja i dywersyfikacja • Materiały wysokiej jakości
Słabe strony	Brak kapitału dla inwestycji
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> • Moda • Koniunktura
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Silna konkurencja • Kryzysy gospodarcze • Nieprzychylnie przepisy prawa • Zmiana mody
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Obrót towarowy (pośredni i bezpośredni) • Kooperacja produkcyjna
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Prawne • Procesowe
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	2 osoby przy wsparciu kilku działów
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne/komunikacji
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurowanie ceną • Konkurowanie produktem • Konkurowanie jakością • Konkurowanie technologią • Specjalizacja i dywersyfikacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Prestiż • Koniunktura • Kontakty osobiste

Kategoria	Charakterystyka
Barierzy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Silna konkurencja zagraniczna • Nieprzychylny przepisy • Brak kapitału własnego
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Finansowe • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	–
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Europa Zachodnia i Centralna, Ameryka Północna
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wybranych wskaźników dla firmy „Premier” – wyniki badań (6)

Kategoria	Charakterystyka
Początek działalności	2000
Początek działalności na rynku zagranicznym	2000
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.
Liczba pracowników	> 250
Rodzaj struktury organizacyjnej	Zadaniowa/funkcjonalna
Kondycja finansowa	Zysk netto
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> • Tradycyjny produkt • Własny, nowoczesny park maszynowy • Zasoby ludzkie • Specjalizacja • Materiały wysokiej jakości
Słabe strony	Brak kapitału dla inwestycji
Szanse	Moda na zdrową żywność
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> • Silna konkurencja • Nieprzychylny przepisy prawa
Formy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Obrót towarowy (import pośredni i bezpośredni, eksport pośredni)

Kategoria	Charakterystyka
Zmiany dostosowawcze do rynku zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Technologiczne • Marketingowe • Prawne
Przygotowanie kadry do ekspansji zagranicznej	Samodoskonalenie
Liczba osób obsługujących rynek zagraniczny	3 osoby. Dział zaopatrzenia
Umiejętności pracowników przydatne w procesie internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Społeczne • Techniczne
Umiejętności kadry kierowniczej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepcyjne • Społeczne/komunikacji
Dominujące strategie na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • Konkutowanie produktem • Konkutowanie jakością • Konkutowanie technologią • Specjalizacja
Motywy internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie przychodów firmy • Chęć rozwoju • Prestiż
Bariery internacjonalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Silna konkurencja zagraniczna • Nieprzychylny przepisy • Brak kapitału własnego
Z kim firma współpracuje za granicą?	Podmioty gospodarcze, klienci indywidualni
Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacyjne • Strategiczne • Prestiżowe
Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?	Sama
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?	–
Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to z jakich produktów/projektów/narzędzi?	–
Czy firma zamierza korzystać ze wsparcia w przyszłości? Jakiego?	–
Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia	Lokowanie własnych produktów/usług/projektów w krajach o wyższym i o niższym poziomie technologicznym
Kierunki strategiczne internacjonalizacji (geograficzne) (kontynenty/kraje)	Zachodnia i centralna Europa
Ocena dotychczasowej działalności poza granicami kraju	Dobra

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3 Logo wybranych firm



Logo GK Atlas SA

Źródło: http://www.atlas.com.pl/pl/strona/Misja_i_wizja_firmy/60 (dostęp: 21.08.2017).



Infosys – budynek, w którym mieści się firma i jej logo

Źródło: Fot. Marcin Stępień (Agencja Gazeta Wyborcza), Biurowiec Green Horizon, http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,14693324,Infosys_ma_nowego_klienta__200_nowych_miejsc_pracy.html (dostęp: 21.08.2017).



Siedziba Grupy Pietrucha

Źródło: www.pietrucha.pl (dostęp: 21.08.2017).



Logo Voith Turbo Sp. z o.o.

Źródło: <http://voith.com/gbr-en/about-voith-706.htm> (dostęp: 22.08.2017).



Logo Cybercom

Źródło: <https://www.cybercom.com/pl/Poland/> (dostęp: 22.08.2017).



Logo Mabudo Sp. z o.o.

Źródło: <http://www.mabudo.com/o-firmie/historia.html> (dostęp: 23.08.2017).



Logo ZPC Unitop-Optima S.A.

Źródło: www.unitop-optima.pl (dostęp: 27.08.2017).



Logo spółki Agroton

Źródło: <http://www.agroton.com.ua/ru/about.htm> (dostęp: 28.08.2017).



Logo firmy Kołbaskow („Premier”)

Źródło: <http://www.premiere.dp.ua/#/> (dostęp: 30.08.2017).

Załącznik 4

Kwestionariusz ankiety w języku polskim

Ankieta (do celów naukowych w języku polskim) „Sposoby wchodzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych”

Szanowni Państwo, zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie kwestionariusza, który służy wyłącznie nauce, a zawarte w metryczce informacje będą miały charakter statystyczny, polegający wyłącznie na identyfikacji wielkości firm, ich form organizacyjno-prawnych itp. (bez konieczności podawania nazw).

1. Nazwa przedsiębiorstwa i jego forma organizacyjno- prawna:
2. Siedziba:
oddziały
filie
3. Branża:
4. Rok założenia:
5. Wielkość przedsiębiorstwa (według liczby pracowników):
• 0–9 10–49 50–249 250 i więcej
6. Rodzaj działalności – charakterystyka:.....
7. Rodzaj działalności na rynkach zagranicznych – charakterystyka:.....
8. Struktura organizacyjna firmy – schemat (prośba o dołączenie lub narysowanie):
9. Zdjęcie firmy (prośba o dołączenie zdjęcia) lub podanie linku ze stroną firmy:
10. Jakie komórki, zespoły, stanowiska zajmują się bezpośrednio działalnością zagraniczną?
11. Kondycja finansowa badanych przedsiębiorstw:
• Nadwyżka finansowa
• Ujemny wynik finansowy
• Równowaga przychodów i wydatków
12. Stosowane formy współdziałania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych:
• Kooperacja produkcyjna (porozumienie między partnerami)
• Alians strategiczny
• Obrót towarowy (eksport, import)
• Świadczenie usług

- Oddział (handlowy, produkcyjny)
- Filia
- Leasing
- Kontrakt menedżerski
- Bezpośrednia inwestycja zagraniczna
- Inna.....

13. Zaznacz mocne strony Twojej firmy:

- Zasoby ludzkie
- Zasoby finansowe
- Technologia
- Niskie koszty
- Produkt
- Inne.....

14. Zaznacz słabości Twojej firmy:

- Zasoby ludzkie
- Zasoby finansowe
- Technologia
- Wysokie koszty
- Produkt
- Inne.....

15. Zaznacz szanse dla Twojej firmy na rynkach zagranicznych:

- Sprzyjające przepisy prawa za granicą
- Zaawansowana technologia za granicą
- Mniej zaawansowana technologia za granicą
- Moda
- Niskie koszty pracy
- Mała siła konkurencji
- Wielu dostawców
- Inne.....

16. Zaznacz zagrożenia dla Twojej firmy na rynkach zagranicznych:

- Zaawansowana technologia za granicą
- Mniej zaawansowana technologia za granicą
- Wysokie koszty pracy
- Silna konkurencja
- Brak sprzyjającej koniunktury
- Niesprzyjające przepisy prawa
- Dyskryminacja
- Inne.....

17. Od kiedy zaczęły się działania w firmie dotyczące wejścia na rynek zagraniczny?

- czas.....
- kto zapoczątkował.....

18. Jakie zmiany poczyniono w firmie w ostatnich latach?

- Organizacyjne (jakie?).....
- Marketingowe (jakie?).....
- Technologiczne (jakie?).....
- Procesowe (jakie?).....
- Inne (jakie?).....

19. Jak przygotowano kadrę do wejścia na rynek zagraniczny?

- Szkolenia wewnętrzne
- Szkolenia zewnętrzne
- Rozmowy z przełożonymi
- Wyjazdy do konkretnego kraju
- Informacje od znajomego, rodziny za granicą
- Inne.....

20. Ile osób obecnie zajmuje się prowadzeniem rynku zagranicznego?

21. Jakie umiejętności ludzi są najbardziej cenne w procesie internacjonalizacji (w prowadzeniu działalności zagranicznej)?

- Konceptyjne
- Społeczne
- Techniczne
- Diagnozy
- Analizy
- Inne.....

22. Rodzaj dominacji strategii badanych firm na rynkach zagranicznych:

- Konkurowanie ceną
- Konkurowanie kosztami
- Konkurowanie jakością
- Konkurowanie wiedzą
- Konkurowanie zasobami: ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi, naturalnymi (podkreśl właściwe)
- Konkurowanie technologią
- Konkurowanie kluczowymi kompetencjami
- Specjalizacja
- Dywersyfikacja
- Inne.....

23. Główne motywy wejścia na rynek zagraniczny:

- Powiększenie przychodów firmy
- Zyskanie większej marży handlowej na jednej sztuce produktu
- Chęć szybkich zarobków
- Chęć rozwoju
- Malejące możliwości sprzedaży na rynku krajowym
- Chęć znalezienia niszy na rynku zagranicznym
- Istnienie luk prawnych, tzw. okazji, związanych z przepisami prawa w danym kraju, na który przedsiębiorstwo zamierza wejść
- Niższe koszty zakupu: surowców, materiałów, półproduktów lub produktów gotowych (niższe niż w Polsce)
- Brak odpowiednich surowców i materiałów w kraju macierzystym
- Znajomość konkretnego rynku zagranicznego
- Znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty
- Wsparcie państwa i przychylna polityka
- Istnienie instytucji doradczych pomagających w procesie internacjonalizacji
- Prestiż
- Inne

24. Główne bariery wejścia na rynek zagraniczny:

- Brak informacji o rynkach zagranicznych i związanych z tym warunkach funkcjonowania na nich
- Brak znajomości (kolegów, przyjaciół, kooperantów za granicą)
- Brak solidnego kooperanta
- Nieznajomość przepisów danego kraju
- Strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem
- Brak bezpośredniego dostępu do rynków
- Wysokie cła i podatki na rynkach zagranicznych
- Lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów własnych
- Duże koszty reklamacji i gwarancji
- Wysokie koszty transportu
- Problemy z komunikacją i bariery językowe
- Brak kapitału
- Brak wsparcia państwa
- Brak informacji o istnieniu instytucji wsparcia
- Inne

25. Z kim firma współpracuje na rynku zagranicznym?

26. Korzyści płynące z funkcjonowania firmy na rynku zagranicznym:

- Organizacyjne (np. nowe zadania, nowe struktury)
 - Finansowe (np. duża marża, wysokie zyski netto)
 - Marketingowe (np. nowe wzory, nowa jakość, nowa reklama)
 - Strategiczne (np. nowe technologie, nowe metody zarządzania)
 - Prestiżowe (np. wizerunek firmy, świadomość marki)
 - Inne.....
27. **Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?**
- Tak
 - Nie
28. **Jeżeli firma korzystała ze wsparcia, to kto go udzielał?**
- Rodzina
 - Znajomi
 - Państwo (jaki poziom: krajowy, regionalny, lokalny)
 - Instytuty
 - Uczelnie
 - Ośrodki naukowo-badawcze
 - Firmy doradcze macierzyste
 - Firmy doradcze zagraniczne
 - Towarzystwa naukowe
 - Inne.....
29. **Czy istnieją programy wsparcia internacjonalizacji? Jakie?**
- Państwowe.....
 - Regionalne.....
 - Lokalne.....
30. **Czy firma korzystała z jakiegoś programu wsparcia działalności dla internacjonalizacji?**
- Tak
 - Nie
 - Jeżeli tak, to jakiego?
31. **Czy firma zamierza skorzystać z jakiegoś programu w przyszłości?**
- Tak
 - Nie
 - Jeżeli tak, to jakiego?
32. **Zamierzenia dalszej współpracy, funkcjonowania na rynku zagranicznym – strategia:**
- Lokowanie własnych produktów/usług w krajach o niższym poziomie technologicznym (wprowadzenie innowacji)

- Lokowanie własnych produktów/usług w krajach o wyższym poziomie technologicznym (niższe koszty)

33. Kierunki strategiczne internacjonalizacji:

- Europa Zachodnia (kraje)
- Europa Środkowa (kraje)
- Europa Wschodnia (kraje)
- Azja (kraje)
- Ameryka Północna (kraje)
- Ameryka Południowa (kraje)
- Australia (kraje)
- Afryka (kraje)

34. Dokończ zdanie: internacjonalizacja to

Dziękuję za poświęcony czas

Załącznik 5 Kwestionariusz ankiety w języku rosyjskim

Анкета (для научно-исследовательских целей) «Проблемы и перспективы выхода украинских предприятий на международные рынки с последующей интернационализацией»

1. Полное название Вашего предприятия, его организационно-правовая форма и год основания:
2. Основная отрасль (приоритетные отрасли) производственно-коммерческой деятельности предприятия:
 - Производство
 - Торговля
 - Услуги
 - Другое
3. Размер предприятия (по количеству сотрудников):
 - 0–9 10–49 50–249 250 ≥
4. Организационная структура – схема предприятия (ссылка или рисунок)
5. Фото предприятия (фото или ссылка на сайт предприятия)
6. Какие структурные подразделения предприятия планируется вовлекать во внешнеэкономическую деятельность (или – уже принимают участие в ее реализации)?
7. Общее финансовое состояние предприятия за последние три года
 - Финансовый профицит
 - Отрицательный финансовый результат
 - Баланс доходов и расходов
8. Географические направления выхода предприятия на международные рынки (и/или – интернационализации):
 - Западная Европа (страны)
 - Центрально- Восточная Европа (страны)
 - Азия (страны)
 - Северная Америка (страны)
 - Южная Америка (страны)
 - Австралия
9. Предполагаемая (реально осуществляемая) общая стратегия предприятия на международных рынках:

- Размещение собственных товаров/услуг преимущественно на основе инноваций
- Размещение собственных товаров/услуг преимущественно на основе снижения затрат

10. Планируемые (реально используемые) формы сотрудничества предприятия на международных рынках:

- Совместная производственно-коммерческая деятельность
- Торговля (подчеркните: экспорт, импорт)
- Оказание услуг
- Лизинг оборудования
- Прямые зарубежные инвестиции
- Другое

11. Сильные стороны предприятия:

- Кадровые ресурсы
- Финансовый потенциал
- Технологии (в том числе – организационно-управленческие)
- Конкурентоспособный продукт
- Другое

12. Слабые стороны предприятия:

- Кадровые ресурсы
- Финансовый потенциал
- Технологии (в том числе – организационно-управленческие)
- Неконкурентоспособный продукт
- Другое

13. Возможности для предприятия на международных рынках:

- Благоприятная законодательная и институциональная среда
- Передовые технологии (в том числе – организационно-управленческие)
- Низкие затраты на рабочую силу
- Слабая конкуренция
- Другое

14. Угрозы для предприятия на международных рынках:

- Неблагоприятная законодательная и институциональная среда
- Более прогрессивные технологии
- Высокие затраты на рабочую силу
- Высокая конкуренция
- Другое

15. Временной период выхода предприятия на зарубежные рынки (количество лет):

16. **Какие изменения в деятельность предприятия были внесены (планируется осуществить) при выходе на международные рынки?**
 - Организационно-управленческие (какие?)
 - Маркетинговые (какие?)
 - Техничко-технологические (какие?)
 - Процессные (какие?)
 - Другие (какие?)
17. **Какие навыки работников являются наиболее ценными при выходе предприятия на международные рынки?**
 - Экономические
 - Техничко-технологические
 - Информационно-аналитические
 - Социально-этические и мировоззренческие
 - Другие (какие?)
18. **Каким образом осуществлялась (планируется осуществляться) подготовка работников по выходу предприятия на мировые рынки?**
 - Внутреннее обучение на предприятии
 - Обучение на других украинских предприятиях
 - Зарубежные командировки (в какую страну)
 - Другое
19. **Тип конкурентной стратегии предприятия на зарубежных рынках:**
 - Конкурирование ценой
 - Конкурирование затратами
 - Конкурирование качеством
 - Конкурирование ресурсами: людскими, финансовыми, природными (подчеркнуть)
 - Конкурирование инновационными технологиями
 - Специализация
 - Диверсификация
 - Другое
20. **Основные мотивы выхода предприятия на внешние рынки:**
 - Повышение прибыльности предприятия
 - Государственная поддержка в Украине
 - Обострение конкуренции на внутреннем рынке
 - Благоприятная институциональная среда на зарубежных рынках
 - Высокие затраты на сырье (и/или его недостаток) в Украине
 - Знание конкретного зарубежного рынка

- Личные контакты с потенциальными партнерами
 - Наличие консультационных учреждений в Украине
 - Престиж
 - Другое
- 21. Основные барьеры выхода украинских предприятий на зарубежные рынки:**
- Недостаток информации о зарубежных рынках
 - Недостаток надежных партнеров
 - Опасение ошибок, связанных с законами в других странах (или – с документацией по ведению бизнеса)
 - Недостаток прямого доступа к рынкам
 - Высокие тарифы на внешних рынках
 - Недостаточное качество собственных товаров/услуг
 - Высокие затраты по рекламациям
 - Высокие транспортные расходы
 - Проблемы коммуникации и языковые барьеры
 - Недостаток собственного капитала
 - Отсутствие государственной поддержки в Украине
 - Другое
- 22. Основные предприятия, с которыми Вы сотрудничаете на внешнем рынке (планируете сотрудничать):**
- 23. Какие действия по адаптации предприятия на внешнем рынке были предприняты (планируется предпринять):**
- Нормативно-правовые
 - Техничко-технологические
 - Маркетинговые
 - Другие
- 24. Преимущества функционирования предприятия на внешних рынках:**
- Организационные (новые задачи, новые структуры и т. д.)
 - Финансовые (возможность привлечения кредитов)
 - Маркетинговые (новые проекты, новое качество и т. д.)
 - Стратегические (новые технологии, новые методы управления)
 - Престижные (корпоративный имидж, осведомленность)
 - Возможность уменьшения налогов
 - Другое
- 25. Если предприятие использовало поддержку, кто ее оказывал?**
- Государство (какой уровень: национальный? областной? районный?)

- Национальные консалтинговые фирмы
 - Иностраные консалтинговые фирмы
 - Научное сообщество
 - Другое
26. Существуют ли в Украине программы поддержки интернационализации предприятий? Какие?
- государственные
 - региональные
 - местные
27. Использовало ли предприятие помощь по программе интернационализации?
- Да (какой именно).....
 - Нет
28. Намеивается ли предприятие использовать программы интернационализации в будущем?
- Да
 - Нет
29. Ваши пожелания бизнес-сообществу Польши по стимулированию выхода украинских предприятий на международные рынки:
- Кредитование украинских предприятий
 - Содействие в получении доступа к передовым технологиям
 - Оказание консультативной маркетинговой поддержки
 - Разработка совместных польско-украинских проектов (в том числе – по выходу на рынки «третьих стран»)
 - Другое
30. Пожалуйста, закончите предложение:
интернационализация это:

Спасибо за то, что Вы нашли время
Надеемся на взаимовыгодное сотрудничество

Załącznik 6

Kwestionariusz ankiety w języku ukraińskim

Анкета (для науково-дослідницьких цілей) «Проблеми та перспективи виходу українських підприємств на міжнародні ринки з наступною інтернаціоналізацією»

1. Повна назва Вашого підприємства, його організаційно-правова форма та рік заснування:
2. Основна галузь (пріоритетні галузі) виробничо-комерційної діяльності підприємства:
 - Виробництво
 - Торгівля
 - Послуги
 - Інше
3. Розміри підприємства (за кількістю співробітників):
 - 0–9 10–49 50–249 250 ≥
4. Організаційна структура – схема підприємства (посилання або малюнок)
5. Фото підприємства (фото або посилання на сайт підприємства)
6. Які структурні підрозділи підприємства планується задіяти у зовнішньоекономічній діяльності (або – вже приймають участь у її реалізації)?
7. Загальний фінансовий стан підприємства за останні три роки
 - Фінансовий профіцит
 - Від’ємний фінансовий результат
 - Баланс доходів і витрат
8. Географічні напрями виходу підприємства на міжнародні ринки (та/або – інтернаціоналізації):
 - Західна Європа (країни)
 - Центральна-Східна Європа (країни)
 - Азія (країни)
 - Північна Америка (країни)
 - Південна Америка (країни)
 - Австралія
9. Загальна стратегія підприємства, яка передбачається (реально здійснюється) на міжнародних ринках:
 - Розміщення власних товарів/послуг переважно на основі інновацій

- Розміщення власних товарів/послуг переважно на основі зниження витрат

10. Форми співробітництва підприємства, які плануються (реально здійснюються) на міжнародних ринках:

- Спільна виробничо-комерційна діяльність
- Торгівля (підкреслите: експорт, імпорт)
- Надання послуг
- Лізинг обладнання
- Прямі іноземні інвестиції
- Інше

11. Сильні сторони підприємства:

- Кадрові ресурси
- Фінансовий потенціал
- Технології (у тому числі – організаційно-управлінські)
- Конкурентноздатний продукт
- Інше

12. Слабкі сторони підприємства:

- Кадрові ресурси .
- Фінансовий потенціал
- Технології (у тому числі – організаційно-управлінські)
- Неконкурентноздатний продукт
- Інше

13. Можливості для підприємства на міжнародних ринках:

- Сприяюче законодавче та інституціональне середовище
- Передові технології (у тому числі – організаційно-управлінські)
- Низькі витрати на робочу силу
- Низька конкуренція
- Інше

14. Загрози для підприємства на міжнародних ринках:

- Несприяюче законодавче та інституціональне середовище
- Більш прогресивні технології
- Високі витрати на робочу силу
- Висока конкуренція
- Інше

15. Часовий період виходу підприємства на зарубіжні ринки (кількість років):

16. Які зміни в діяльність підприємства було внесено (планується здійснити) при виході на міжнародні ринки?

- Організаційно-управлінські (які?)

- Маркетингові (які?)
 - Техніко-технологічні (які?)
 - Процесні (які?)
 - Інші (які?)
- 17. Які навички робітників є найбільш корисними при виході підприємства на міжнародні ринки?**
- Економічні
 - Техніко-технологічні
 - Інформаційно-аналітичні
 - Соціально-етичні та світоглядні
 - Інші (які?)
- 18. Яким чином здійснювалась (планується здійснювати) підготовка робітників щодо виходу підприємства на світові ринки?**
- Внутрішнє навчання на підприємстві
 - Навчання на інших українських підприємствах
 - Закордонні відрядження (в яку країну)
 - Інше
- 19. Тип конкурентної стратегії підприємства на зарубіжних ринках:**
- Конкурування ціною
 - Конкурування витратами
 - Конкурування якістю
 - Конкурування ресурсами: людськими, фінансовими, природними (підкреслити)
 - Конкурування інноваційними технологіями
 - Спеціалізація
 - Диверсифікація
 - Інше
- 20. Основні мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки:**
- Підвищення прибутковості підприємства
 - Державна підтримка в Україні
 - Загострення конкуренції на зовнішньому ринку
 - Сприятливе інституційне середовище на зарубіжних ринках
 - Високі витрати на сировину (та/або його нестача) в Україні
 - Знання конкретного зарубіжного ринку
 - Особисті контакти з потенційними партнерами
 - Наявність консультаційних закладів в Україні
 - Престиж
 - Інше

- 21. Основні бар'єри щодо виходу українських підприємств на зарубіжні ринки:**
- Нестача інформації про зарубіжні ринки
 - Нестача надійних партнерів
 - Побоювання помилок, пов'язаних з законами в інших країнах (або – з документацією щодо ведення бізнесу)
 - Нестача прямого доступу до ринків
 - Високі тарифи на зовнішніх ринках
 - Недостатня якість власних товарів/послуг
 - Високі витрати щодо реклаमाцій
 - Високі транспортні витрати
 - Проблеми комунікації та мовні бар'єри
 - Нестача власного капіталу
 - Відсутність державної підтримки в Україні
 - Інше
- 22. Основні підприємства, з якими Ви співпрацюєте на зовнішньому ринку (плануєте співпрацювати):**
- 23. Які дії щодо адаптації підприємства на зовнішньому ринку було здійснено (планується здійснити):**
- Нормативно-правові
 - Техніко-технологічні
 - Маркетингові
 - Інші
- 24. Переваги функціонування підприємства на зовнішніх ринках:**
- Організаційні (нові задачі, нові структури тощо)
 - Фінансові (можливість заохочення кредитів)
 - Маркетингові (нові проекти, нова якість тощо)
 - Стратегічні (нові технології, нові методи управління)
 - Престижні (корпоративний імідж, освідомленість)
 - Можливість зниження податків.
 - Інше
- 25. Якщо підприємство використовувало підтримку, хто її надавав?**
- Держава (який рівень: національний? областний? районний?)
 - Національні консалтингові фірми
 - Іноземні консалтингові фірми
 - Наукове співтовариство
 - Інше
- 26. Чи існують в Україні програми підтримки інтернаціоналізації підприємств? Які?**

- державні
 - регіональні
 - місцеві
27. Чи використовувало підприємство допомогу щодо програми інтернаціоналізації?
- Так (яку саме).....
 - Ні
28. Чи має наміри підприємство використовувати програми інтернаціоналізації на майбутнє?
- Так
 - Ні
29. Ваші побажання бізнес-співтовариству Польщі щодо стимулювання виходу українських підприємств на міжнародні ринки:
- Кредитування українських підприємств
 - Сприяння в отриманні доступу до передових технологій
 - Надання консультативної маркетингової підтримки
 - Розробка спільних польсько-українських проєктів (у тому числі – щодо виходу на ринки «третьох країн»)
 - Інше
30. Будь ласка, закінчіть речення: інтернаціоналізація це:

Дякуємо за те, що Ви знайшли час
Сподіваємося на взаємокорисну співпрацю

Od Redakcji



Dr Beata Glinkowska ukończyła studia na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku Zarządzanie i Marketing w 2001 r., uzyskując tytuł magistra o specjalności Zarządzanie Firmą. Od 2002 roku podjęła pracę na stanowisku asystenta na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Od początku jej zainteresowania naukowe koncentrowały się wokół problematyki zarządzania przedsiębiorstwami,

przedsiębiorczości i funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach współczesnej gospodarki. W tym czasie prace badawcze dotyczyły funkcjonowania grup kapitałowych, zawierania aliansów strategicznych, poziomych więzi współpracy i wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w praktyce gospodarczej. Stopień naukowy doktora uzyskała w 2008 r. za pracę: *Zarządzanie procesem tworzenia grupy kapitałowej na rynku usług pocztowych w Polsce – na przykładzie przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska*, przygotowaną pod kierunkiem prof. UŁ. dra hab. Bogusława Kaczmarka. Od października 2008 roku pracuje na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Aktualnie zajmuje się badaniami dotyczącymi specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych, z uwzględnieniem wyzwań dla współczesnych menedżerów oraz sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ukończone w 2012 roku studia podyplomowe dały jej kompetencje Menedżera Badań Naukowych i Prac Rozwojowych. Od 2007 roku współpracuje także z Wydziałem Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska na Politechnice Łódzkiej wypełniając ½ etatu starszego wykładowcy.

W ramach aktywności naukowej, po uzyskaniu stopnia doktora B. Glinkowska w latach 2009–2018 była uczestnikiem w dwóch projektach naukowo-badawczych realizowanych przez Uniwersytet Łódzki i Fundację UŁ. W związku z tymi projektami jest współautorką modelu efektywnej współpracy nauki i biznesu. Poza tym uczestniczyła w projekcie naukowo-metodyczno-wdrożeniowym, współfinansowanym ze środków UE w ramach EFS, realizowanego przez KDK Info sp. z o.o. w Warszawie, którego efektem były opracowane w dwu przedsiębiorstwach ekspertyzy i przeprowadzone tam restrukturyzacje. W ramach działalności statutowej Katedry Zarządzania UŁ, od 2013 roku uczestniczy w realizacji

dwóch zadań badawczych. Od 2015 roku kieruje własnym projektem badawczym o tematyce: *Specyfika sposobu funkcjonowania i prowadzenia działalności gospodarczej na konkretnych rynkach zagranicznych – badanych przedsiębiorstw*, a od 2017 roku projektem na temat: *Współczesne paradygmaty zarządzania w ocenie praktyków i teoretyków zarządzania*. W 2016 roku koordynowała przebieg międzynarodowego projektu pt. Międzynarodowa konferencja naukowa (teoretyczno-metodyczno-praktyczna) *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – uwarunkowania, modele, wyniki badań* w ramach działań upowszechniających naukę (projekt MNiSW 641/P-DUN/2016). Także od 2016 roku jest pomysłodawcą i kierownikiem powołanego przy Wydziale Zarządzania UŁ Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska–Ukraina oraz inicjatorem i koordynatorem porozumienia ramowego o współpracy naukowo-badawczej pomiędzy Wydziałem Zarządzania UŁ a Katedrą Teorii Ekonomiki, Marketingu i Przedsiębiorczości Ługańskiego Państwowego Uniwersytetu im. T. Szewczenki na Ukrainie. Od 2018 roku koordynuje projekt współpracy naukowo-badawczej między: Wydziałem Zarządzania UŁ a Wydziałem Budownictwa Brzeskiego Państwowego Uniwersytetu Technicznego w Brześciu na Białorusi oraz między Wydziałem Zarządzania UŁ a St. Petersburg State University of Economics w Rosji. Pełniła ponadto społeczne funkcje eksperckie w dwóch projektach finansowanych z funduszy EFS. Jest ekspertem w jednej z łódzkich firm doradczych, stanowiących część międzynarodowej doradczej grupy kapitałowej. Pełni rolę promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim mgr Wojciecha Znyka, który przygotowuje rozprawę pod kierunkiem prof. UŁ dr. hab. Bogusława Kaczmarka na temat procesu zarządzania spółdzielnią gminną „Samopomoc Chłopska” w dobie przemian gospodarczych XX/XXI wieku.

Efektom prowadzonych prac badawczych jest 101 publikacji naukowych i popularyzujących naukę (po uzyskaniu stopnia doktora) w tym współautorstwo czterech monografii, podręcznika dla studentów i biznesmenów, wydanego na Ukrainie (w j. ukraińskim) oraz redakcja i współredakcja czterech monografii. Trzem monografiom przyznana została zespołowa nagroda Rektora II i I stopnia. Wiele z opracowań opublikowanych zostało w ogólnopolskich czasopismach naukowych, takich jak: *Management*, *Folia Oeconomica*, *Przedsiębiorstwo & Finanse*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*.

Doktor B. Glinkowska od stycznia 2017 roku jest redaktorem naukowym czasopisma *Науковий журнал, Економічний Вісник Донбасу* (Biuletyn Ekonomiczny Donbasu) wydawanego przez Narodową Akademię Nauk Ukrainy oraz *Science Journal of Business and Management* wydawanego przez Science Publishing Group. Do aktywności naukowej autorki zaliczyć także należy organizację i współorganizację sześciu konferencji naukowych i dwóch seminariów naukowych oraz

udział w kilkudziesięciu konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych, w tym w czterech zagranicznych. Wygłosiła na nich ponad trzydzieści referatów w języku polskim, angielskim i rosyjskim. Czterokrotnie pełniła funkcję przewodniczącej lub współprzewodniczącej sesji naukowej. Jest też autorką kilkunastu recenzji opracowań naukowych i opinii naukowych krajowych oraz dwóch zagranicznych: Podstawy planowania biznesowego w mikroprzedsiębiorczości (Основы бизнес-планирования в микропредпринимательстве). Przewodnika naukowego i praktycznego dla beneficjentów Mercy Corps w ramach programu „Samozatrudnienie” (2016), a także dla Science Publishing Group (2016).

Dr Beata Glinkowska aktywnie działa w środowisku nauk o zarządzaniu. Od 2009 do 2012 roku była członkiem TNOiK o/Łódź, a od 2013 roku jest członkiem zarządu TNOiK o/Łódź. Od 2010 roku jest członkiem PTE o/Łódź, a od 2016 roku członkiem PTNCE (Polskie Towarzystwo Nauk o Człowieku i Ewolucji) z siedzibą we Wrocławiu. Jest członkiem Rady Wydziału (od 2017 roku). Była członkiem dwóch rad naukowych konferencji naukowych.

Autorka wspiera działalność naukową wśród ludzi młodych. Od 2012 roku pełni funkcję opiekuna Koła Naukowego Młodych Przedsiębiorców Cash przy WBAiS Politechniki Łódzkiej. Jest opiekunem naukowym czterech studenckich artykułów naukowych i koordynatorem inicjatyw i konferencji organizowanych przez SKN ManageTeam przy Wydziale Zarządzania UŁ. W 2018 roku otrzymała funkcję koordynacji utworzenia koła naukowego TNOiK o/Łódź, działającego przy Wydziale Zarządzania UŁ.

Aktywność naukowa dr Beaty Glinkowskiej pozostaje w związku z **działalnością na rzecz praktyki gospodarczej i rozwoju umiejętności praktycznych**. Przygotowuje ekspertyzy, projekty i wdrożenia na prośbę lub na zamówienia przedsiębiorców. W latach 2005–2013 wspierała młodych przedsiębiorców w inicjowaniu i otwieraniu działalności gospodarczej, współpracując z firmą BOIE (Biuro Obsługi Inicjatyw Europejskich) i Glob. Na Wydziale Zarządzania UŁ tworzy programy praktyk zawodowych, ściśle współpracując z przedsiębiorcami. W ramach praktyki gospodarczej kierowała przez siedemnaście lat dwoma przedsiębiorstwami (1990–2002). W latach 1990–1991 prowadziła własną działalność gospodarczą. Ponadto pełni funkcje zarządcze w dwóch wspólnotach mieszkaniowych, co pozwala jej być na bieżąco w praktyce zarządzania i problemów współczesnego rynku, a tym samym spełniać funkcje społeczne.

Aktywność naukowa ściśle wiąże się także z **dydaktyką akademicką**, bowiem autorka prowadzi wykłady i ćwiczenia z takich przedmiotów, jak: podstawy zarządzania, doskonalenie i rozwój organizacji, metodyka doskonalenia organizacji, formy współpracy przedsiębiorstw (w j. rosyjskim), teorie organizacji i zarządzania, internacjonalizacja przedsiębiorstw (wykład autorski), zarządzanie

przedsięwzięciem budowlanym (PŁ), ekonomia i ekonomika budownictwa (PŁ). Jest koordynatorem sześciu przedmiotów oraz współautorką monografii *Zarządzanie przedsiębiorstwami budowlanymi. Podstawy, procedury, przykłady*, która stanowi literaturę dla studentów na dwu uczelniach wyższych. W 2018 roku został też wydany dla studentów na Ukrainie (w j. ukraińskim) podręcznik we współautorstwie *Крос-культурні підприємницьки комунікації* (Wielokulturowość w komunikacji przedsiębiorczej). Autorka jest promotorem około 200 prac licencjackich i magisterskich oraz recenzentem ponad 200 prac licencjackich i magisterskich studentów Wydziału Zarządzania UŁ. W 2007 roku otrzymała Indywidualną Nagrodę Rektora UŁ II Stopnia za osiągnięcia dydaktyczne i organizacyjne dla Wydziału Zarządzania UŁ.

W ramach działalności organizacyjnej dr Beata Glinkowska od 2003 roku koordynuje praktyki studenckie. Od 2013 do 2014 roku pełniła funkcję Wydziałowego Pełnomocnika Rektora ds. Praktyk Zawodowych, a od 2015 roku pełni funkcję Wydziałowego Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk Zawodowych. Promuje Wydział Zarządzania prowadząc zajęcia dla licealistów, a od 2016 roku prowadzi także zajęcia w ramach Akademii Młodego Ekonomisty. W latach 2007–2009 była przedstawicielem dziekana WZ UŁ w ramach porozumienia o współpracy pomiędzy Wydziałem Prawa i Administracji UŁ a Wydziałem Zarządzania UŁ w zakresie prowadzenia szkoleń dla studentów i pracowników, organizacji seminariów, konferencji i praktyk w oparciu o autorski projekt (wraz z Biurem Karier WPiA UŁ). Za swoją działalność została uhonorowana Indywidualną Nagrodą Rektora UŁ III Stopnia za osiągnięcia organizacyjne (2009). W roku 2010, 2011 oraz 2012 została nagrodzona Indywidualną Nagrodą Dziekana UŁ za wyróżniające się zasługi na rzecz Wydziału Zarządzania UŁ. Otrzymała również Złoty Medal Prezydenta RP I stopnia za długoletnią służbę.