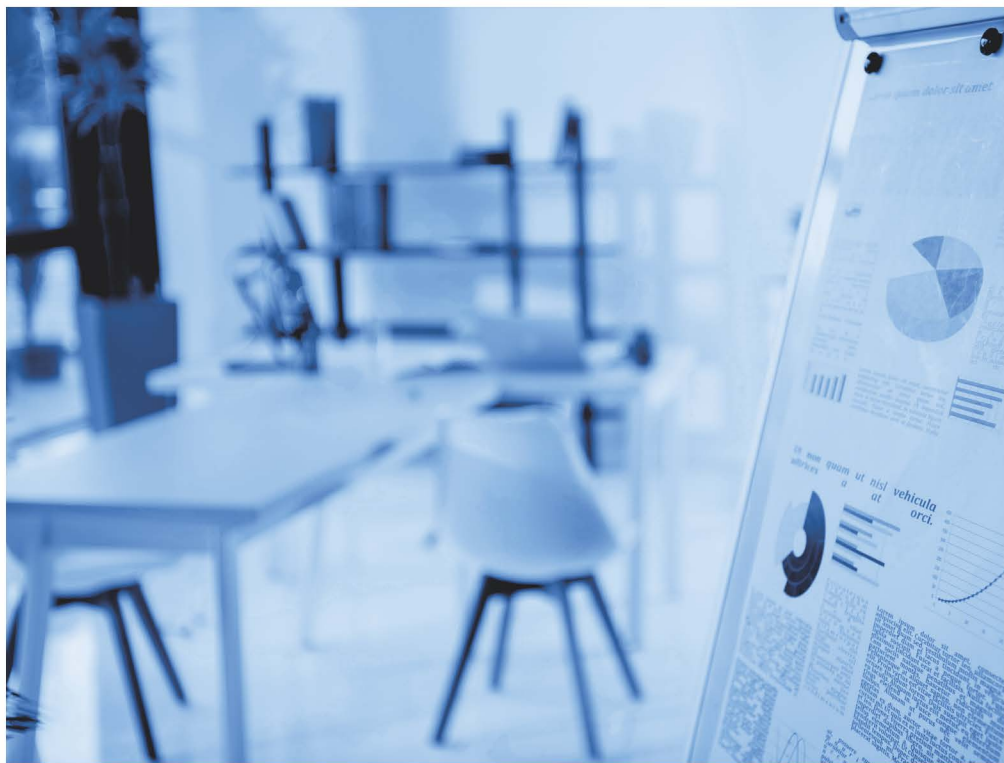


Zarządzanie

# 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

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

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
Rozdział 1	
<b>Teoretyczne przesłanki internacjonalizacji przedsiębiorstw</b>	<b>15</b>
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	
<b>Internacjonalizacja przedsiębiorstw w analizach i badaniach literaturowych</b>	<b>49</b>
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	
<b>Zarządzanie procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw</b>	<b>147</b>
1.1. Menedżerowie i ich rola w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstw	147
1.2. Zarządzanie międzykulturowe w procesach internacjonalizacji	157
1.3. Zarządzanie międzyfunkcyjne w procesie internacjonalizacji	163
Rozdział 4	
<b>Metodyka badań własnych</b>	<b>169</b>
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	
<b>Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce</b>	<b>191</b>
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 kontroli<sup>1</sup>.

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 zarządzania<sup>2</sup>.

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 zdeterminowała 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”<sup>1</sup>. Oba te pojęcia są w zasadzie tożsame, stąd w teorii i praktyce istnieje uzasadnienie i przyzwolenie dla ich zamiennego stosowania<sup>2</sup>. 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 działalności<sup>3</sup>; pewną przestrzenią dla „integracji działań między przedsiębiorstwami różnego typu i na różnych poziomach ich działalności”<sup>4</sup>. 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 gospodarki<sup>5</sup>. Oznacza to, że współczesne przedsiębiorstwo musi funkcjonować i umieć poruszać się w czterech środowiskach: krajowym, zagranicznym (w kraju ekspansji), międzynarodowym i globalnym<sup>6</sup>.

Rozszerzenie współpracy o nowe rynki, w nowej, nieznannej 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 zarządzania<sup>7</sup>. 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"> <li>Rynek masowej konsumpcji i określony przez dostawców</li> <li>Niewielka zmienność rynku</li> <li>Produkty wystandaryzowane</li> <li>Długi cykl życia produktu i technologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentacja rynku</li> <li>Rynek zmienny i dynamiczny, kształtowany przez klientów</li> <li>Krótki cykl życia produktów i technologii</li> </ul>
Charakter produkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkcja energo- i materiałochłonna</li> <li>Główna wartość to materialne czynniki produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkcja energo- i materiałoozczędna</li> <li>Główna wartość to niematerialne czynniki produkcji</li> </ul>
Specyfika procesu produkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standaryzacja procesów i podział zadań</li> <li>Mechanizacja i automatyzacja</li> <li>Okresowy charakter procesu innowacji – gdy jest konieczność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elastyczność i adaptacyjność</li> <li>Informatyzacja, robotyzacja, elektronizacja</li> <li>Proces innowacyjności ciągły, wpisany w kulturę organizacyjną firmy</li> </ul>
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cenowa</li> <li>Raczej lokalna</li> <li>Istotna wielkość firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozacenowa</li> <li>Globalna</li> <li>Istotna szybkość działania</li> </ul>
Źródła przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cięcie kosztów</li> <li>Cenowa strategia konkurencji</li> <li>Korzyści skali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unikalne zasoby i zdolności</li> <li>Strategia dywersyfikacji</li> </ul>
Struktura organizacyjna i charakter funkcjonowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktury scentralizowane i hierarchiczne</li> <li>Biurokracja</li> <li>Brak elastyczności kanałów komunikacyjnych</li> <li>Decyzje podejmowane przez centralę</li> <li>Brak związków kooperacyjnych między firmami</li> <li>Dążenie do stabilizacji</li> <li>Przewaga dużych firm przemysłowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktury sieciowe, elastyczne</li> <li>Decentralizacja, duża autonomia wielozadaniowych jednostek</li> <li>Model horyzontalny podejmowania decyzji</li> <li>Zarządzanie zmianą</li> <li>Kooperacja z innymi organizacjami (nawet konkurencyjnymi)</li> <li>Przewaga firm innowacyjnych, opartych na wiedzy</li> </ul>
Miernik sukcesu	Zysk	Wartość rynkowa firmy (kapitalizacja)

Tabela 1. (cd.)

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

**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”<sup>8</sup>. 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 nich<sup>9</sup>, 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”<sup>10</sup>. 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 świata<sup>11</sup>. 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 przedsiębiorców<sup>12</sup>. 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 globalizacji<sup>13</sup>. 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 światowy<sup>14</sup>, 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 wieku<sup>15</sup>, 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 wytwórczych<sup>16</sup>.

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 działalności<sup>17</sup>, 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, cywilizacyjnych<sup>18</sup>.

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. Liberska<sup>19</sup>. 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 globalnymi<sup>20</sup>, 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 organizacji<sup>21</sup>.

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 światowy<sup>22</sup>. Niektórzy autorzy są zdania, że globalizacja jest procesem daleko posuniętym (czasami nawet zbyt daleko), gdyż „zaczęła ingerować we wszystkie dziedziny życia ludzkiego”<sup>23</sup>. 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.