

A photograph of a business meeting with several people in suits gathered around a table. They are looking at laptops and documents. Overlaid on the image are various digital graphics, including a world map made of dots, pie charts, bar charts, and a line graph, all in a light green color. The background is a dark green with a pattern of small white dots.

Magdalena Brojakowska-Trząska

Przedsiębiorstwo wobec internacjonalizacji

MODELE, STRATEGIE, FINANSOWANIE

Przedsiębiorstwo wobec internacjonalizacji.
Modele, strategie, finansowanie

UNIwersytet Szczeciński
ROZPRAWY I STUDIA T. (MCCCLXII) 1288

Magdalena Brojakowska-Trząska

Przedsiębiorstwo wobec internacjonalizacji.
Modele, strategie, finansowanie

Szczecin 2023

Rada Wydawnicza

Barbara Braid, Anna Cedro, Urszula Chęcińska, Rafał Klóska,
Maciej Kowalewski, Ewa Mazur-Wierzbicka, Jarosław Nadobnik,
Grzegorz Wejman, Renata Ziemińska, Magdalena Zioło,
Andrzej Skrendo – przewodniczący Rady Wydawniczej,
Elżbieta Zarzycka – dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Recenzent

dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB

Redakcja językowa

Joanna Sygit

Skład komputerowy

Iga Bańkowska

Korekta

Paulina Iwan

Projekt okładki

Joanna Dubois-Mosora

Magdalena Brojakowska-Trząska ORCID 000-0001-7172-846X



Wersja elektroniczna publikacji dostępna na licencji CC BY-SA 4.0
po 12 miesiącach od daty wprowadzenia do obrotu

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2023

DOI 10.18276/978-83-7972-647-9

ISBN 978-83-7972-647-9 (online)

ISBN 978-83-7972-646-2 (print)

ISSN 0860-2751

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 10,5. Ark. druk. 9,7. Format B5

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
Rozdział 1	
Internacjonalizacja jako mechanizm współczesnej gospodarki światowej	11
1.1. Międzynarodowe procesy gospodarcze – globalizacja	11
1.2. Pojęcie internacjonalizacji	17
1.3. Zależność między procesami globalizacji, integracji i internacjonalizacji	19
1.4. Makroekonomiczne teorie umiędzynarodowienia	24
1.5. Teorie internacjonalizacji w ujęciu mikro	27
Rozdział 2	
Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja przedsiębiorstw	37
2.1. Konkurencyjność międzynarodowa przedsiębiorstw i jej uwarunkowania	37
2.2. Pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej	42
2.3. Model biznesu międzynarodowego a internacjonalizacja przedsiębiorstw	46
2.4. Zintegrowany model przedsiębiorczości międzynarodowej	52
Rozdział 3	
Przedsiębiorstwo umiędzynarodowione	57
3.1. Otoczenie a internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa	57
3.2. Motywy i cele zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw	61
3.3. Kierunki orientacji przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji	65
3.4. Funkcjonalność modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw	69
3.5. Kategorie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji	75

Rozdział 4

Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw	81
4.1. Wymiary umiędzynarodowienia przedsiębiorstw	81
4.2. Strategia internacjonalizacji	85
4.3. Forma internacjonalizacji	89
4.4. Przegląd strategii i form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw	90

Rozdział 5

Finansowanie i ryzyko międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa	105
5.1. Instrumenty i narzędzia finansowania międzynarodowej działalności przedsiębiorstw	105
5.2. Ryzyko transakcji w działalności międzynarodowej	117
5.3. Strategia finansowania działalności zinternacjonalizowanej	128
5.4. Zarządzanie finansami międzynarodowymi	136

Zakończenie	139
-------------------	-----

Spis rysunków	141
Spis tabel	143
Bibliografia	145
Summary	153

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw. Jego zmienność i wieloaspektowość determinują warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, w których to podmioty podejmują próbę rozwoju i realizacji działań przyczyniających się do zwiększania ich rynkowej wartości. Realizacja rozwojowych celów nie zawsze jest możliwa, a przedsiębiorstwa poddawane są sprawdzianowi przetrwania.

W zmiennych, niejednokrotnie trudnych, warunkach znaczenia nabiera konkurencyjność przedsiębiorstw i ich aktywne podejście do zmian, jakie niesie otoczenie, a będących jednocześnie następstwem międzynarodowych procesów gospodarczych.

Przedsiębiorstwo nie funkcjonuje w oderwaniu od otoczenia, lecz jest elementem gospodarki, a ta ma coraz bardziej globalny wymiar i charakteryzuje się międzynarodową konkurencyjnością.

Internacjonalizacja nie jest zjawiskiem nowym. Nie jest też chwilową modą. Internacjonalizacja jest rzeczywistym procesem, stanowiącym z jednej strony wynik działania mechanizmów globalizacji, a z drugiej – będącym ich przyczyną. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, czyli umiędzynarodowienie jego działalności, staje się obecnie szansą, a niekiedy nawet warunkiem, zwiększenia konkurencyjności podmiotu oraz realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach literatura wzbogaciła się o publikacje z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw, dotyczące teorii umiędzynarodowienia, strategii wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, ryzyka transakcji zagranicznych czy przedsiębiorczości międzynarodowej i konkurencyjności o międzynarodowym wymiarze. Można jednak odnieść wrażenie występowania luki publikacji kompleksowo odnoszących się do problemu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Celem monografii jest przedstawienie ogólnego zarysu problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji działalności, ze wskazaniem na grupy zagadnień istotnych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach. Podjęto zatem próbę pewnego uporządkowania problematyki procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, z jednoczesnym wskazaniem na zagadnienia współcześnie istotne, jak: otoczenie

internacjonalizowanych przedsiębiorstw, miejsce form internacjonalizacji w strategiach działalności zagranicznej, przedsiębiorczość międzynarodowa, uwarunkowania międzynarodowej konkurencyjności, wpływ „dystansu psychicznego” między krajem rodzimym (wyjściowym) a krajem zagranicznej intensyfikacji działalności na możliwości internacjonalizacyjne, problematyka finansów międzynarodowych ze wskazaniem na instrumenty i narzędzia finansowania międzynarodowej działalności przedsiębiorstw czy ryzyko finansowe i instrumenty jego minimalizacji. W monografii uwzględniono jednocześnie specyfikę mniejszych przedsiębiorstw, wskazując na elementy istotne z punktu widzenia ich funkcjonowania i rozwoju na arenie międzynarodowej.

Zawarte w monografii treści zostały podzielone na pięć rozdziałów.

Rozdział pierwszy odnosi się do internacjonalizacji w kontekście mechanizmu współczesnej gospodarki światowej. Omówiono międzynarodowe procesy gospodarcze oraz wskazano na zależność między procesami globalizacji i internacjonalizacji. Przedstawione również zostały makroekonomiczne teorie umiędzynarodowienia oraz teorie w ujęciu mikro.

W rozdziale drugim zaprezentowano zagadnienia obejmujące przedsiębiorczość i konkurencyjność międzynarodową. W nawiązaniu do internacjonalizacji przedsiębiorstw podjęto tematykę międzynarodowej konkurencyjności i jej uwarunkowań, a także przedsiębiorczości międzynarodowej i modeli biznesu międzynarodowego internacjonalizowanych przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci jest poświęcony tematyce przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego. Zidentyfikowano zatem otoczenie internacjonalizowanych przedsiębiorstw, motywy oraz cele zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw oraz kierunki ich orientacji w procesie umiędzynarodowienia. Zweryfikowano również modele internacjonalizacji przedsiębiorstw i dokonano kategoryzacji przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia.

W rozdziale czwartym omówiono zagadnienia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Podjęto tematykę wymiarów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz usystematyzowano znaczenia pojęć strategii i form internacjonalizacji, ze wskazaniem na ich rodzaje. Dokonano również charakterystyki poszczególnych strategii i form internacjonalizacji.

Rozdział piąty dotyczy ryzyka oraz finansowania międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa, w tym potrzeb kapitałowych i możliwości pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji działalności. Podjęto zagadnienie ryzyka działalności zagranicznej, ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka finansowego oraz instrumentów zarządzania nim. Omówiono strategie finansowania zinternacjonalizowanej działalności przedsiębiorstw i wskazano

na znaczenie zarządzania finansami międzynarodowymi w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Publikacja kierowana jest zarówno do teoretyków, jak i do praktyków życia gospodarczego, zwłaszcza przedsiębiorstw internacjonalizujących działalność, a także studentów kierunków ekonomicznych.

Magdalena Brojakowska-Trząska

Rozdział 1

Internacjonalizacja jako mechanizm współczesnej gospodarki światowej

1.1. Międzynarodowe procesy gospodarcze – globalizacja

W warunkach współczesnej gospodarki światowej globalizacja jest zjawiskiem wszechobecnym. Globalizacja stosunków międzynarodowych jest procesem będącym rezultatem liberalizacji i zmian zagranicznej polityki ekonomicznej nie tylko w sferze wymiany handlowej, ale także w sferze obrotu usługowego, finansowego, kapitałowego, technologicznego. Konsekwencją jest zwiększenie roli wielkich korporacji transnarodowych, wzrost presji konkurencyjnej i efektywności rynku międzynarodowego, a także zmiana roli i funkcji państwa. Globalizacja stosunków międzynarodowych sprzyja postępowi ekonomicznemu i społecznemu, jednak nie wyklucza asymetrycznego rozkładu korzyści pomiędzy konkurujące i współpracujące ze sobą podmioty gospodarki światowej (Rymarczyk, 2006, s. 415).

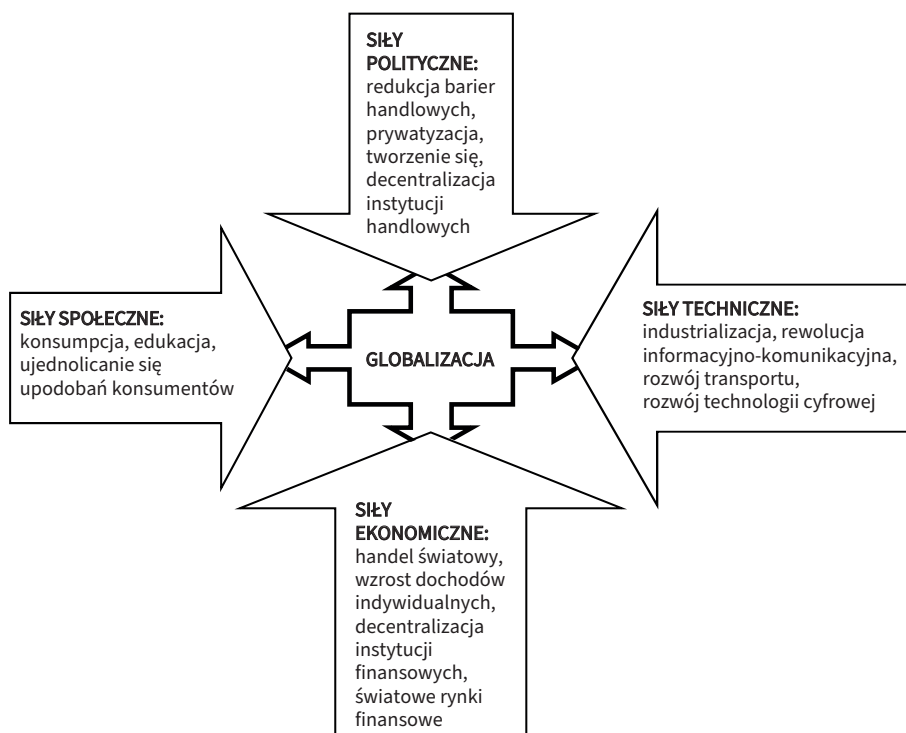
Globalizacja jest zjawiskiem złożonym i wykracza daleko poza wzrost intensywności handlu międzynarodowego, kierunki i natężenie przepływów czynników produkcji czy konwergencję cen dóbr i usług w ujęciu globalnym. Podobnie jak w wypadku innych zjawisk wpływających na dobrobyt i styl życia ludzi na całym świecie, zjawiska związane z globalizacją wywołują liczne kontrowersje, a samo pojęcie tego procesu wymyka się jednej, całościowej definicji. Ogólnie można dostrzec dwa skrajne podejścia do globalizacji (Mińska-Struzik, Nowara, Truskolaski, 2007, s. 148).

Pierwsze podejście, które za P. Kozłowskim (2003) można nazwać pasywnym, stanowi wynik działania praw historii – globalizacja jest etapem rozwoju cywilizacji, gospodarki czy kultury. W takim ujęciu jest to zjawisko pozytywne i naturalne, któremu należy się podporządkować.

Drugie stanowisko można nazwać izolacjonistyczno-tożsamościowym, kiedy globalizacja stanowi zagrożenie dla tożsamości narodu.

Oba stanowiska łączy defensywność podejścia do globalizacji – stanowisko pasywne postuluje bierne poddanie się skutkom globalizacji, dla reprezentantów stanowiska tożsamościowo-izolacjonistycznego globalizacja jest zagrożeniem, które należy zwalczać. P. Kozłowski wyróżnia również stanowisko aktywistyczne, które uznaje globalizację za fakt, ale nie wyklucza możliwości jej kształtowania i wpływania na jej skutki.

Termin „globalizacja” rozpowszechnił się w latach 90. XX wieku. Pomimo braku kompleksowej teorii oraz jednoznacznej definicji tego zjawiska, to właśnie za pomocą globalizacji próbowano wyjaśniać bardzo różne zmiany i procesy zachodzące w świecie. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że globalizacja to zespół procesów prowadzących do eskalacji relacji międzynarodowych o wymiarze politycznym, ekonomicznym, a także i kulturowym (Liberska, 2002, s. 17). Przy takim podejściu globalizację należy traktować całościowo, a nie tylko w kontekście jej skutków ekonomicznych.



Rysunek 1.1. Wybrane determinanty globalizacji gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ślusarczyk (2010), s. 10; Lemańska-Majdzik, Sobiergaj (2013); Śliwiński (2018).

Determinanty globalizacji są bardzo zróżnicowane i złożone. Proces spajania gospodarek dokonuje się pod wpływem czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technicznych (rys. 1.1).

O tym, że globalizacja nie funkcjonuje na jednym poziomie, mówi R. Kapuściński (Domośławski, Kaczorowski, 2001, s. 8). Pierwszy z poziomów, ten oficjalny, to właśnie globalizacja ekonomiczna, która polega na swobodnym przepływie kapitału, dostępie do wolnych rynków, komunikacji, łączy się z ponadnarodowymi korporacjami, masową kulturą, towarami i masową konsumpcją. Jest jednak jeszcze jedna globalizacja (drugi poziom), mająca wymiar negatywny oraz wpływająca osłabiająco na integralność. Mowa o globalizacji „świata nieoficjalnego”, konspiracyjnego, gdzie miejsce mają przestępczość, oszustwa, nielegalny handel. Globalizacja świata konspiracyjnego również wykorzystuje postęp technologiczny, swobodę komunikacji, a jej kontrola jest wysoce ograniczona z uwagi na słabości w funkcjonowaniu państwa (Domośławski, Kaczorowski, 2001, s. 8). Wskazać również należy trzeci poziom globalizacji obejmujący międzynarodowe organizacje pozarządowe w kontekście ugrupowań funkcjonowania społeczeństw i postępującego rozwoju różnego typu małych, pozapaństwowych, pozarządowych form – i cywilizacyjnych, i religijnych (Domośławski, Kaczorowski, 2001, s. 8).

Globaliści twierdzą, że zachodzący proces globalizacji oznacza nową epokę i jest głównym czynnikiem kształtującym współczesne stosunki międzynarodowe. Zwolennicy globalizacji uważają ją za proces pozytywny, wskazują na korzyści, jakie przynosi, zwłaszcza pod kątem gospodarki światowej. Globalizacja, ich zdaniem, wpływa na podniesienie ogólnoswiatowego dobrobytu i zapewnia lepszy podział pracy pomiędzy krajami (Ohmae, 1990). Niektórzy globaliści, będący zwolennikami tezy o konwergencji, twierdzą, że globalizacja rynkowa eliminuje całkowicie lub przynajmniej pomniejsza narodowe odmienności i przynosi zbliżone rozwiązania instytucjonalne, dotyczące różnych wymiarów życia ekonomicznego i pozaekonomicznego, w tym organizację gospodarki. Wedle zwolenników tezy o konwergencji, kapitalizm globalny jest wzorem godnym naśladowania, zwłaszcza dla krajów słabo rozwiniętych (Morawski, 2001, s. 320). Globaliści, którzy są zwolennikami tezy o konwergencji, winą za odstępstwa od wzoru globalnego obarczają państwo i sugerują, że pozostawienie rynku samemu sobie stanowi sposób rozwoju ekonomicznego (Daszkiewicz, 2004, s. 9). W tym duchu wypowiada się M. Friedman (1998), lider chicagowskiej szkoły neoliberalnej. Jednak nie wszyscy globaliści są tak radykalni, jak M. Friedman. T.L. Friedman dowodzi, że bez pomocy państwa trudno namówić międzynarodowych inwestorów do inwestowania w danym kraju (Friedman, 1999). T.L. Friedman uważa się za globalistę, jednak zdaje sobie sprawę z różnicy stanowisk wobec procesu globalizacji.

Odmienności te są skutkiem globalizacji. Jedni są jej zwolennikami i dostrzegają w niej szanse na zintegrowanie świata. Inni – T.L. Friedman nazywa ich separatystami – dostrzegają przede wszystkim zagrożenia globalizacji i stają się jej przeciwnikami.

Według L.C. Thurowa (1999, s. 157), globalizacja oznacza, że wszystko może być wyprodukowane i sprzedane w każdym miejscu na świecie. W gospodarce kapitalistycznej związane jest to z możliwością produkcji komponentów oraz wszelkich czynności w takim miejscu na świecie, gdzie można to zrobić najtaniej, a także ze sprzedażą będących tego wynikiem produktów lub usług tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne. Globalizacja oznacza zatem jeden rynek jako mechanizm regulujący funkcjonowanie gospodarki światowej, działający ponad granicami narodowymi, ugrupowaniami ekonomicznymi i politycznymi.

Akcentując brak powszechnie obowiązującej i akceptowanej definicji globalizacji, autorzy z Grupy Lizbońskiej (1996, s. 48) wyróżnili siedem jej obszarów: globalizacja kapitału i finansów, globalizacja rynków i strategii, globalizacja technologii oraz badań i wiedzy, globalizacja wzorców konsumpcji, globalizacja rządzenia i regulacji prawnych, globalizacja polityczna, globalizacja postrzegania i świadomości.

Pomimo wskazania wielu obszarów globalizacji, nie można mówić o ich odrębności. Wskazać natomiast należy na ich wzajemną interakcję. Przedsiębiorca, chcąc internacjonalizować działalność, wręcz zmuszony jest wziąć pod uwagę wszystkie aspekty globalizacji; znaczenia nabiera zwiększone zapotrzebowanie na kapitał i dostęp do kapitału własnego, konieczne jest pokonywanie barier wejścia na nowe rynki zagraniczne i posiadanie wiedzy o tych rynkach i ich regulacjach prawnych, a także potrzebach konsumentów w danym regionie. Cały proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, nawet przy dostępie do kapitału i rynków, nie miałby szans powodzenia bez udziału technologii, badań oraz (a może przede wszystkim) bez globalnej świadomości przedsiębiorcy-menedżera.

Przedstawione w rozważaniach poglądy na temat globalizacji pozwalają wyodrębnić pewne cechy charakterystyczne dla omawianego procesu (Rymarczyk, 2006, s. 417–418):

- wielowymiarowość – globalizacja w wielu różnych płaszczyznach jednocześnie: w gospodarce, polityce, kulturze, technice; krzyżujące się działania dokonywane w tym samym czasie, w różnych przestrzeniach,
- integrowanie – zespalanie gospodarek na różnych poziomach poprzez scalanie funkcjonowania rozproszonych na całym świecie podmiotów (powiązania kooperacyjne, handlowe, inwestycyjne, wytwórcze),
- współzależności międzynarodowe – zdolności koordynowania systemów o wymiarze międzynarodowym (np. w ramach regionalnych ugrupowań),

- związek z postępem nauki, techniki i organizacji – wpływ postępu na globalizację poprzez osiągnięcia techniczne, które przyczyniają się do rozwoju komunikacji i transportu, nowych metod wytwarzania, zarządzania i organizacji,
- kompresja czasu i przestrzeni – pewnego rodzaju „zmniejszanie się świata” na skutek rozwoju środków masowego przekazu, społecznej mobilności, dostępu do towaru światowego,
- dialektyczny charakter – globalizacja jako proces występowania zjawisk skrajnie odmiennych (globalizacja – fragmentaryzacja, integracja – dezintegracja, globalizacja – regionalizacja, homogenizacja – dyferencjacja, wymiar globalny – lokalny).

Globalizacja to zatem zjawisko wielopłaszczyznowe, obejmujące zbiór zaawansowanych procesów o charakterze międzynarodowym, niwelujące regionalne bariery i ograniczenia, erodujące granice, dynamizujące wymianę towarów i usług, przepływ kapitału, technologii i inwestycji, przyczyniające się do wzrostu obrotów handlowych i postrzegania rynków zagranicznych jako rynków zbytu przez rosnącą liczbę przedsiębiorstw, podwyższające ponadnarodową świadomość przedsiębiorców i internacjonalizujące ich działalność.

Globalizacja powoduje umiędzynarodowienie produkcji, nowy międzynarodowy podział pracy, nowe konkurencyjne środowisko, tworzenie oddziałów i filii globalizującego się biznesu. W ujęciu ekonomicznym cechuje ją nasilenie się wolnego przepływu towarów, usług, kapitału, zasobów, pracy, idei i informacji przez granice państwowe oraz poszerzenie zasięgu działania. Zmienia to zasadniczo status i warunki funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo już prowadzi działalność przekraczającą granice kraju, czy nadal funkcjonuje na rynku lokalnym, zawsze znajdzie się pod wpływem procesów globalizacji, gdyż coraz więcej przedsiębiorstw wkracza na rynki zagraniczne i nawiązuje kontakty z przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Menedżerowie-przedsiębiorcy, prowadząc działalność, w obliczu globalizacji wręcz zmuszeni są przyjąć orientację promiędzynarodową i rozpatrywać funkcjonowanie przedsiębiorstwa w szerszej skali (odnaleźć możliwości w innych, niż kraj macierzysty, częściach świata i opracowywać najlepszą strategię obsługi nowych rynków). Powinni zatem interpretować globalizację nie w kontekście zagrożenia, którego należy unikać, lecz jako szansę odnalezienia nowych sposobności osiągania korzyści (Penc, 2003, s. 153).

Przedsiębiorcy, zwłaszcza mali i średni, powinni w odpowiedzi na wszechobecne zjawisko globalizacji przyjąć nie pasywną, charakteryzującą się obojętnością zachowań, postawę, a stanowisko aktywne, gdzie istoty nabiera możliwość wykorzystania szans, jakie niesie za sobą wkroczenie w ponadnarodową działalność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do zarządzającego przedsiębiorstwem istotne staje się poszerzenie zakresu wiedzy i kompetencji, a często wręcz zmiana sposobu myślenia i stylu zarządzania, w kierunku dekoncentracji na rynku krajowym i wewnętrznych czynnikach sukcesu, i monitorowania możliwości pojawiających się w środowisku międzynarodowym.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji nie jest ani jednolite, ani niepodzielne, nie jest też pojedynczym procesem, lecz zbiorem procesów, które rzadko tworzą pewną logiczną całość (por. Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, s. 78). Zakres i sposób dostosowań przedsiębiorstwa do globalizacji należy każdorazowo zatem uzależniać od:

- wpływu obecnego lub potencjalnego składnika kształtującego globalizację na koncepcję działania przedsiębiorstwa, w tym na zarządzanie nim,
- potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, który stwarza – lub nie – możliwości skutecznych dostosowań.

Należy też zwrócić uwagę na szerokość i głębokość dostosowań przedsiębiorstwa do procesu globalizacji. Można w tym miejscu odnieść się do sformułowania S. Slattera (1984, s. 164) w zakresie przedsiębiorstw, które na skutek kryzysu podjęły próby istotnych przemian. Wskazać tu można na cztery rodzaje i cztery typy przedsiębiorstw zmagających się z kryzysem:

- nieudane restrukturyzacje – „bez nadziei”,
- krótkoterminowe przeżycie z ewentualnością upadłości – „krótkoterminowcy”,
- możliwe przetrwanie, ale nierokujące zysków – „wieczni bankruci”,
- mający szanse odnowy i osiągnięcia zysku – „uratowani”.

Szukając analogii w odniesieniu do zglobalizowanych przedsiębiorstw, wnioskować można, że globalizacja wywołuje w przedsiębiorstwach obowiązek przemian w prowadzonej działalności, obejmujących wszystkie obszary jego funkcjonowania. Nie zawsze jednak takie zmiany są możliwe do realizacji. Z obecnej populacji przedsiębiorstw „uratowanych” będzie relatywnie mniej niż „bez nadziei” czy „krótkoterminowców”. Miejsce tych ostatnich zajmą nowe przedsiębiorstwa, tworzone na zasadach spełniających wymogi procesu globalizacji już od chwili powstawania.

Podmioty dłużej zaangażowane w proces zmian stosują zasadę „stałego doskonalenia się”, zwiększając tym samym szanse na „uratowanie”, czyli skuteczne dostosowanie do wymogów globalizacji (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, s. 79).

Na realizację koncepcji globalizacji przedsiębiorstwa oddziałuje posiadanie przez przedsiębiorstwo m.in.:

- wiedzy, umiejętności oraz zdolności dostosowawczych, które pozwalają przedsiębiorstwu na realizację działalności zagranicznej; podmiot zyskuje zdolność do wykorzystania szans, które mogą zaistnieć,

- predyspozycji do transferu kapitału i dystrybucji produktów/usług poza rynkiem macierzystym,
- akceptacji zagranicznego zarządzania nakładami oraz akceptacji niezbędnych zmian w kierunku dostosowania się do wymogów poszczególnych rynków zagranicznych,
- zdolności do równoległego funkcjonowania na rynkach w różnych krajach.

Strategie rozwoju przedsiębiorstw w kontekście globalnym nie dotyczą tylko wielkich korporacji transnarodowych. Mogą, a nawet powinny być budowane w przedsiębiorstwach zdecydowanie mniejszych, a aktualnie działających na rynkach lokalnych.

1.2. Pojęcie internacjonalizacji

Pojęcie internacjonalizacji analizowane może być w ujęciu szeroko wymiarowym i odnosić się do działań przedsiębiorstw rozpoczynających się od nieskomplikowanych zagranicznych transakcji handlowych, a kończących na podejmowaniu działalności (produkcyjnej) w różnych częściach świata. Internacjonalizację najczęściej utożsamia się z umiędzynarodowieniem działalności, czyli ciągłym i kumulatywnym procesem obejmującym stopniowe (etapowe) przechodzenie od prostszych do coraz bardziej złożonych form ekspansji zagranicznej (od eksportu do produkcji za granicą). Internacjonalizacja wymusza konieczność dysponowania kierunkową wiedzą, która sukcesywnie zdobywana przez przedsiębiorstwo, intensyfikuje zaangażowanie zagraniczne. Stopniowe wchodzenie w działalność międzynarodową oraz zdobywanie doświadczenia w ramach zagranicznych kontaktów pozwala kumulować wiedzę o nowych rynkach i tym samym ograniczać ryzyko działalności na rynku międzynarodowym, a także niwelować „dystans psychiczny” do zewnętrznych rynków i zwiększać zagraniczne zaangażowanie. Dzięki temu, wraz z upływem czasu, przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej zinternacjonalizowane (Plawgo, 2004, s. 47).

Analogicznie jak w przypadku procesu globalizacji, tak i dla internacjonalizacji nie ma jednej, oddającej w pełni istotę zjawiska, definicji. W występujących w literaturze definicjach internacjonalizacja najczęściej odnosi się do procesu lub do zmian w obrębie sfery działalności przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja w kontekście procesu oznacza wzrastające i zmienne zaangażowanie na rynkach międzynarodowych, natomiast obejmująca zmiany sfery działalności interpretowana jest jako decyzja przedsiębiorstwa o zaistnieniu na rynku międzynarodowym (pierwsza inicjatywa działalności międzynarodowej). W mniejszych przedsiębiorstwach pierwszą formę zaistnienia w obrocie zagranicznym stanowi zazwyczaj forma eksportowa.

A. Bielawska (2006a, s. 14) odnosi się do internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako działalności, która przekracza granice państwa lub podejmowana jest poza granicami państwa. Przedsiębiorstwo działa wówczas albo na rynku krajowym i rynkach zagranicznych, albo wyłącznie na rynkach zagranicznych.

Warte uwagi spojrzenie na internacjonalizację przedsiębiorstwa prezentuje M.K. Nowakowski (2000, s. 19), który traktuje umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako politykę jego rozwoju, zmierzającą do zawierania kontraktów z przedsiębiorstwami z innych krajów, z przekonaniem, że zawarte umowy będą korzystne dla wszystkich stron. Dzięki temu przedsiębiorstwa zwiększają swoją świadomość, co do wpływu umiędzynarodowienia na ich możliwości rozwojowe w przyszłości. Internacjonalizacja kreuje związki zewnętrzne i zmienia zewnętrzną perspektywę zarządzania. J. Rymarczyk (1996, s. 17) uważa, że internacjonalizacja obejmuje każdorazową działalność podejmowaną przez przedsiębiorstwo za granicą, zaś jej konsekwencją jest intensyfikacja relacji i zależności gospodarczych między poszczególnymi krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami. Z kolei L. Welch i R. Luostarinen (1988, s. 14) oraz P.A. Havnes (1994, s. 15) definiują internacjonalizację jako „proces rosnącego zaangażowania w międzynarodowe działanie”. Takie podejście oznacza, że przedsiębiorstwo poszerza swoje działanie i przechodzi od rynku krajowego (wewnętrznego) na rynki obce.

Wskazać można również na alternatywną teorię internacjonalizacji, będącą podejściem do problemu od strony powiązań sieciowych. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza, że tworzy ono i rozwija swoją pozycję w relacji do swoich kontrahentów – odpowiedników w obcych sieciach (por. Daszkiewicz, 2004, s. 15).

Kompleksową definicję internacjonalizacji proponują G. Gierszewska i B. Wawrzyniak (2001, s. 17–23), według których internacjonalizacja to całość przepływów czynników produkcji między dwoma czy większą liczbą państw, a proces ten ma tak długą historię, jak handel międzynarodowy. Również D. Smallbone postrzega internacjonalizację szeroko, jako „rosnącą współzależność między gospodarkami różnych krajów, na którą składa się cały szereg różnych procesów obejmujących internacjonalizację rynków, produkcji, kapitału, siły roboczej i regulacji” (cyt. za: Daszkiewicz, 2004, s. 15).

Kompleksowe interpretowanie internacjonalizacji skłania do twierdzenia, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa to stanowiący wynik globalizacji proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest podjęcie przez przedsiębiorstwo działalności przekraczającej granice kraju lub dokonującej się ponad jego granicami, znacząco wpływający na osiągnięcie celów strategicznych i utrzymanie pozycji rynkowej. Jest to jednocześnie proces zwiększenia

świadomości wpływu działalności międzynarodowej na rozwój przedsiębiorstwa. Internacjonalizację można odnieść również do polityki rozwoju przedsiębiorstwa, która ukierunkowana jest na zawieranie kontraktów z przedsiębiorstwami z innych krajów z naciskiem na odniesienie wzajemnych korzyści.

Warto wyjaśnić, czy można mówić o internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, które samo nie dokonuje ekspansji za granicę, współpracuje natomiast z przedsiębiorstwem prowadzącym taką ekspansję jako biorca, kontrahent (por. Gorynia, 2021, s. 228). Jak odnieść internacjonalizację do działalności przedsiębiorstw, które są importerami, licencjobiorcami, franczyzobiorcami albo partnerami w *joint venture* organizowanym na terenie ich kraju macierzystego? Odpowiedzią na powyższe wątpliwości jest wskazanie na dwa rodzaje internacjonalizacji – internacjonalizację czynną (aktywną) oraz internacjonalizację bierną (pasywną). Internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa obejmująca różnorodne formy (więcej: rozdział 4). Jest to wychodzenie z prowadzeniem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa za granicę. Internacjonalizacja bierna natomiast odnosi się do różnorodnych powiązań gospodarczych przedsiębiorstwa z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza kraj macierzysty (poza rynek krajowy, lokalny) (Gorynia, 2021, s. 228).

Podział internacjonalizacji na czynną i bierną stanowi rezultat typologii internacjonalizacji wskazanej przez Welcha i Luostarinen (1993). Autorzy wskazali na dwa typy internacjonalizacji – wewnętrzną (*inward internationalisation*) – obejmującą prowadzenie importu, i zewnętrzną (*outward internationalisation*) – w której przedsiębiorstwa wychodzą na rynki zagraniczne poprzez instrument eksportowy. Być może bardziej zgodne z konwencjami terminologicznymi byłoby w tym wypadku wskazywanie nie na internacjonalizację działalności, a na międzynarodowe zaangażowanie przedsiębiorstwa, jednak dopełnienie pojęcia internacjonalizacji poprzez ujęcie jej czynnej i/lub biernej strony przyczynia się do tego, że użycie tu pojęcia „internacjonalizacja” jest jednak zasadne (Gorynia, 2021, s. 228).

1.3. Zależność między procesami globalizacji, integracji i internacjonalizacji

Współczesna gospodarka światowa utożsamiana jest z tendencją do międzynarodowej integracji gospodarczej, wyrażającej się w tworzeniu międzynarodowych ugrupowań integracyjnych, najczęściej o charakterze regionalnym.

Pojęcie „integracja” pochodzi od łacińskiego słowa *integratio* i w języku tym oznacza najczęściej odnowę, natomiast w sensie scalania, zespolenia, łączenia się

kilku elementów w całość pojęcie to pojawiło się stosunkowo późno, bo po roku 1940 (Rymarczyk, 2006, s. 289).

Ogromna złożoność procesów integracyjnych spowodowała pojawienie się wielu definicji międzynarodowej integracji gospodarczej. Są one zgodne co do tego, że integracja stanowi wynik międzynarodowego podziału pracy oraz odnosi się do mobilności towarów lub czynników produkcji (Płowiec, 2000, s. 13).

Największy wpływ na upowszechnienie się pojęcia „integracja gospodarcza” miał W. Röpke, który definiował ją jako stan rzeczy umożliwiający kontakty handlowe między różnymi gospodarkami narodowymi, tak bezpośrednie i korzystne, jak te istniejące wewnątrz gospodarki narodowej (Röpke, 1959, s. 225).

W ciekawy sposób zdefiniował integrację gospodarczą J. Tinbergen (1965, s. 95), który rozróżnił integrację negatywną (liberalizację) oraz pozytywną (integrację polityki). Integracja negatywna odnosi się do poczynąń rządów polegających na usuwaniu barier i ograniczeń w swobodnym przepływie towarów, usług czy czynników produkcji, natomiast integracja pozytywna – na powoływaniu przez rządy instytucji, które zmierzałyby do ujednolicenia polityki gospodarczej poprzez wykonywanie pewnych funkcji interwencyjnych i regulacyjnych przez władze publiczne. Międzynarodową integrację ekonomiczną J. Tinbergen definiuje jako wykreowanie docelowej i oczekiwanej struktury gospodarki międzynarodowej poprzez niwelację zbędnych elementów dla optymalnego działania i świadome wprowadzenie wszystkich elementów koordynacji czy unifikacji (Tinbergen, 1965, s. 95).

Międzynarodową integrację gospodarczą można określić jako proces ukierunkowany na utworzenie jednolitej struktury ekonomicznej i docelowo jednolitej organizacji gospodarczej, na skutek określonych przemian w strukturach gospodarczych poszczególnych krajów.

Bardziej kompleksowo integracją nazywać można dynamiczny proces scalania gospodarek narodowych w jeden spójny system, sprzyjający wzrostowi efektywności gospodarowania i postępu technicznego, niwelujący bariery rynkowe i ułatwiający dostęp do zewnętrznych zasobów produkcyjnych, a w efekcie zmniejszający dystans psychiczny między państwami i przyczyniający się do zwiększenia międzynarodowej świadomości właścicieli-menedżerów, a co za tym idzie, intensyfikacji procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Zjawiskiem odróżniającym integrację od zwykłej współpracy międzynarodowej jest przyjęcie przez państwa tworzące ugrupowanie celów integracyjnych, a wśród nich celu wyrównywania poziomów rozwoju gospodarczego państw członkowskich.

W zależności od stopnia rozwinięcia państw (państwa wysoko/słabo rozwinięte) wskazać można na różne przyczyny integrowania się państw. W grupie krajów wysoko rozwiniętych ekonomiczne przyczyny integracji wynikają z kierunków

rozwoju przemysłu, postępu nauki i techniki. Rozwój współczesnych gałęzi przemysłu, takich jak maszynowy, elektroniczny, lotniczy, wymaga jednoczesnego rozwoju dziedzin uzupełniających surowce, paliwa, energię, półfabrykaty, maszyny i urządzenia. Tak wszechstronny rozwój gospodarki każdego kraju z osobna jest ekonomicznie nieuzasadniony i niejednokrotnie przekracza możliwości oraz potrzeby jednego państwa.

Innym powodem integracji, zauważalnym zwłaszcza w Europie Zachodniej, jest dążenie do utrzymania wysokiego tempa rozwoju gospodarczego poszczególnych integrujących się państw oraz umocnienia i podniesienia ich poziomu konkurencyjności w stosunku do innych wysoko rozwiniętych gospodarek.

Podstawową przyczyną integracji krajów słabo rozwiniętych jest z kolei wzburzenie oraz przyspieszenie tempa rozwoju gospodarczego. Można tu wskazać na wspólne inwestycje w infrastrukturę, która daje podstawę do późniejszego rozwoju przemysłowego i wzajemnej wymiany handlowej, podejmowane przez grupy krajów słabiej rozwiniętych. Z uwagi na niski poziom rozwoju oraz mały stopień komplementarności struktur gospodarczych tych krajów rzeczywiste procesy integracyjne przebiegają tu powoli, a ich efekty są niewielkie.

Warte zauważenia jest również to, że trudno integrować gospodarki krajów wysoko i słabo rozwiniętych. Wynika to z różnic w poziomie rozwoju i różnorodności potrzeb, a także utrudnionej wymiany handlowej z uwagi na to, że słabo rozwinięte kraje nie mają dobrze rozwiniętej infrastruktury oraz charakteryzują się małą chłonnością wewnętrznego rynku.

Jako że proces integracji dotyczy scalania gospodarek, można powiedzieć, że ogólnym celem integracji jest zespalandie narodów, państw, potencjałów gospodarczych, rynków i ludzi różnej narodowości.

Wśród szczegółowych celów integracji wymienić można (Bożyk, Misala, Puławski, 1998, s. 507):

- zwiększenie efektywności gospodarowania (a zatem wzrost dochodu narodowego),
- wprowadzenie innowacji do gospodarki,
- eliminację ograniczeń w przepływie towarów, usług, ludzi oraz czynników produkcji,
- ułatwienie dostępności zewnętrznych zasobów produkcyjnych, w tym wiedzy technicznej,
- poprawę przystępności rynków zagranicznych,
- kształtowanie korzystnych cen w handlu zagranicznym (wymiana w ramach wspólnoty gospodarczej),
- rozwój międzynarodowej specjalizacji i kooperacji w sferze produkcji,
- zmniejszenie kosztów postępu technicznego i zwiększenie jego tempa.

Realizacja celów stawianych integracji gospodarczej tworzy nowe możliwości dla przedsiębiorstw działających na rynkach krajowych. Dzięki zespoleniu rynków i potencjałów gospodarczych, zniesieniu ograniczeń w przepływie towarów, rozwojowi międzynarodowej specjalizacji, przedsiębiorstwa, w tym małe i średnie podmioty, internacjonalizując swoją działalność, wkraczają na rynki charakteryzujące się mniejszym „dystansem psychicznym” (rynkami bliższymi psychicznie), co z kolei zwiększa szanse powodzenia ich działalności ponad granicami kraju.

Utworzenie Jednolitego Rynku Europejskiego zmieniło warunki funkcjonowania przedsiębiorstw oraz w pewien sposób wymusiło zmiany w sposobie myślenia o ich zarządzaniu. Podmioty funkcjonujące w ramach Jednolitego Rynku Europejskiego w mniejszym stopniu prowadzą działalność w ujęciu „rynku międzynarodowego” i tym samym są bardziej obecne na „powiększonym rynku krajowym”. Oznacza to, że na skutek procesów integracyjnych i scalania gospodarek, rynek międzynarodowy może być traktowany jako „nowy, większy rynek lokalny” (Dominiak, Wasilczuk, Daszkiewicz, 2005, s. 5).

Pomiędzy globalizacją, integracją oraz internacjonalizacją zachodzą relacje. Wskazane procesy gospodarcze nie zachodzą w sposób odizolowany, a charakterystyczne dla nich są wzajemne zależności. B. Liberska (2002, s. 18–19) określa, że internacjonalizacja odnosi się do intensyfikacji stosunków międzynarodowych między względnie niezależnymi gospodarkami oraz przedsiębiorstwami narodowymi. Internacjonalizacja jest procesem w zasadzie ilościowym, dotyczącym wzrostu handlu zagranicznego czy przepływu kapitału. Globalizację natomiast należy traktować jakościowo, gdyż poza poszerzeniem geograficznym międzynarodowych stosunków gospodarczych zawiera ona również funkcjonalną integrację rozproszonych po całym świecie działań, co przyczynia się do wzrostu współzależności oraz przechodzenia od pośrednich do bezpośrednich form powiązań. Międzynarodową integrację gospodarczą traktuje się jako element globalizacji. W warunkach globalizacji mamy do czynienia z integracją bardzo wielu działań, procesów, rynków i gospodarek. Globalizacja gospodarki światowej jest więc procesem pogłębionej integracji międzynarodowej, w którym następuje scalanie rynków w taki sposób, że zacierają się granice między rynkami krajowymi i rynkami globalnymi.

G. Gierszewska i B. Wawrzyniak (2001, s. 19) zwracają uwagę na jeszcze jeden aspekt problemu. Globalizacja, w przeciwieństwie do internacjonalizacji, jest nowym procesem gospodarczo-politycznym.

Pomimo różnaitości podejść i interpretacji wydaje się, że relacje pomiędzy globalizacją, internacjonalizacją, integracją i Jednolitym Rynkiem Europejskim można określić następująco:

- a) internacjonalizacja jest terminem najbardziej rozległym i najstarszym;
- b) globalizacja jest terminem węższym (Daszkiewicz, 2004, s. 22) (nie obejmuje np. eksportu na pojedyncze rynki i przygranicznej współpracy);
- c) integracja jest terminem jeszcze węższym, ograniczającym się do procesu częściowo mieszczącego się w procesie globalizacji (integracja może prowadzić do globalizacji, lecz globalizacja może powodować bądź przyspieszać procesy integracji), a częściowo mającym niewiele wspólnego z globalizacją.

Wnioskować zatem można, że globalizacja jest procesem zachodzącym w rezultacie postępującej stopniowo (w poszczególnych regionach świata, w różnych sektorach gospodarki) internacjonalizacji, ale jednocześnie stanowi ona siłę napędową procesów internacjonalizacji (przyspieszenie globalizacji wymusza internacjonalizację działalności gospodarczej nawet tam, gdzie do tej pory nie wydawało się to konieczne).

Globalizacja stanowi wynik postępującej internacjonalizacji, zaś współczesny rozwój internacjonalizacji to wynik procesów globalizacyjnych. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku integracji, która częściowo stanowi wynik zjawiska globalizacji, ale w pewnym zakresie jest odrębnym procesem, wręcz wpływającym na globalizację.

Relacje zachodzące pomiędzy internacjonalizacją, globalizacją i integracją określić zatem można jako swoistą interakcję opartą na obustronnej, wzajemnej relacji.

Rozwój globalizacji wiąże się z systematycznym tworzeniem globalnej przestrzeni biznesowej, co wymaga stałego pogłębiania zakresu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw (Rosińska-Bukowska, 2014, s. 153–169). Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest wynikiem ewolucji procesów globalizacyjnych i jednocześnie stanowi wymóg budowania konkurencyjności w zmieniających się warunkach otoczenia, które wymagają od przedsiębiorstw uwzględnienia w swoich strategiach coraz dalszych poziomów otoczenia (o dużym „dystansie psychicznym”).

Budowanie pozycji rynkowej na podstawie układów powiązań korporacyjnych stanowi istotę tzw. globalizacji korporacyjnej. Korporacyjność odgrywa istotną rolę w budowaniu przewag i ma wpływ na współczesne modele biznesowe.

Warto podkreślić, że globalizacja przyczyniła się do poddawania każdego zjawiska międzynarodowego tzw. presji międzynarodowej (Rosińska-Bukowska, 2014, s. 153–167). Oznacza to, że nawet w przypadku działań na rynku krajowym konieczne staje się uwzględnienie standardów międzynarodowych i potencjalnych konkurentów zagranicznych. Rynek krajowy jakby obkurcza się, a jego coraz „mniejsze wymiary” wymuszają reakcję przedsiębiorstwa i przyczyniają się do internacjonalizacji działalności. Umiędzynarodowienie działalności

wymaga z kolei od przedsiębiorstw poznania specyfiki rynku międzynarodowego i kierunków jego ewolucji w celu maksymalizacji korzyści i sprostanie jego wymogom.

1.4. Makroekonomiczne teorie umiędzynarodowienia

Zróznicowanie form zagranicznej ekspansji, a także warunki i możliwości ich realizacji powodują, że wyjaśnienie przyczyn podejmowania działalności o charakterze międzynarodowym oraz określenie motywów wyboru poszczególnych form internacjonalizacji jest zadaniem o wysokim stopniu trudności. Każdym przedsiębiorstwem kierują inne motywy zagranicznej ekspansji, jak również każde z nich ma inne możliwości realizacji form umiędzynarodowienia.

Teorie wymiany stanowią próbę wyjaśnienia procesu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw i można podzielić je na dwie zasadnicze grupy:

- makroekonomiczne,
- mikroekonomiczne.

Makroekonomiczne teorie wymiany¹ uwzględniają czynniki makroekonomiczne, takie jak posiadane zasoby, potencjał państw, cechy charakterystyczne poszczególnych krajów – odnosząc je do korzyści, jakie mogą uzyskać państwa, a w konsekwencji także przedsiębiorstwa w efekcie podjęcia wymiany. W nawiązaniu do teorii makroekonomicznych powstało wiele koncepcji i ujęć odnoszących się bezpośrednio do kwestii umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, które uwzględniają teorie przedsiębiorstwa i rynku.

Ujęcie problemu internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teoriach makroekonomicznych nawiązuje do dorobku teorii wymiany międzynarodowej (tab. 1.1).

Dominującą formą zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa przez stulecia był eksport i import, obecnie zaś na znaczeniu zyskują zagraniczne inwestycje bezpośrednie, a także powiązania produkcyjne. W efekcie znaczna część handlu zagranicznego nie jest już regulowana tylko przez ceny i rynek, lecz także przez decyzje przedsiębiorstw związane z ich polityką inwestycyjną i produkcyjną.

Wyjaśnienie przyczyn, kierunków i efektów wymiany dóbr i usług w klasycznej i neoklasycznej teorii handlu zagranicznego można uznać za zadowalające. Nie można tego, niestety, powiedzieć o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich.

¹ Przeglądu makroekonomicznych teorii wymiany dokonano na podstawie: Oczkowska (2007, s. 11–14); Rymarczyk (2004, s. 33–35); Budnikowski (2001, s. 39–43); Bożyk, Misala, Puławski (1998, s. 54–64).

Tabela 1.1. Wybrane teorie makroekonomiczne wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Teorie makroekonomiczne		
Teorie klasyczne	Teorie neoklasyczne	Teorie współczesne
– teoria kosztów absolutnych (A. Smith) – teoria kosztów względnych (D. Ricardo)	– teoria obfitości zasobów (E. Heckscher, B. Ohlin) – teoria wyrównywania się cen czynników produkcji (E. Heckscher, B. Ohlin, P.A. Samuelson, W. Stopler)	– teoria neoczynnikowa (m.in. J. Vanek, J. Keesing, R. Baldwin, B. Hufbauer) – teorie neotechnologiczne: → teoria luki technologicznej (M. Posner) → teoria cyklu życia (R. Vernon) → teoria korzyści skali (B. Hufbauer, J. Keesing i H. Dreeze) – teoria podażyowo-popytowa (S. Linder)

Źródło: opracowanie na podstawie Oczkowska (2007) s. 12.

Teorie klasyczne to próba interpretacji międzynarodowego podziału pracy i międzynarodowej wymiany gospodarczej z uwzględnieniem występujących między poszczególnymi krajami różnic kosztów produkcji. A. Smith wskazuje, że kraje powinny specjalizować się w wytwarzaniu produktów, w których mają absolutną przewagę kosztów nad partnerami wymiany. W teorii kosztów komparatywnych (względnych) D. Ricardo podkreśla celowość specjalizacji na podstawie różnic kosztów względnych. Klasyczne teorie handlu zagranicznego zakładają brak międzynarodowej mobilności czynnika produkcji, a zatem i ruchu kapitałów, i dalej – międzynarodowych inwestycji zarówno kapitałowych, jak i bezpośrednich. Klasyczne teorie zakładają istnienie rynku doskonałego, podczas gdy mechanizm inwestycji zagranicznych można wyjaśnić właśnie niedoskonałością rynku.

Korzyści płynące z rozwoju handlu zagranicznego dogłębniej tłumaczą autorzy teorii obfitości zasobów E. Heckscher i B. Ohlin, według których „komparatywne” korzyści powstają w wyniku zróżnicowanego wyposażenia kraju w czynniki produkcji – pracę i kapitał – i są osiąganе dzięki specjalizacji poszczególnych państw w produkcji opartej na obfitości jednego z czynników. Również i ta teoria w swojej podstawowej wersji zakładała międzynarodową niemobilność czynników produkcji, a zatem wykluczała zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Teoria obfitości zasobów (model Heckschera-Ohlina) została uzupełniona i rozszerzona przez P. Samuelsona i W. Stoplera, którzy podkreślają istnienie ścisłej zależności między zmianami cen towarów a zmianami cen czynników produkcji. Występuje tu jednoznaczne wskazanie konsekwencji zmian cen towarów

dla kształtowania się cen czynników produkcji, a zatem także dochodów ich właścicieli. Autorzy teorii twierdzą, że wzrost ceny relatywnej danego towaru prowadzi nieuchronnie do wzrostu realnej ceny czynnika używanego bardziej intensywnie przy produkcji tegoż towaru, a zatem do spadku realnej ceny czynnika używanego mniej intensywnie. P. Samuelson i W. Stopler wykazali zatem, że handel międzynarodowy prowadzi do wyrównania cen czynników produkcji. Jeśli zatem usunąć przesłankę modelu o niemobilności czynników produkcji², to międzynarodowe wyrównywanie różnic cen tych czynników może następować także poprzez ich ruch.

Przedstawione rozważania stanowiły podstawę teorii międzynarodowego ruchu kapitału opartej na różnicach w oprocentowaniu. Jeśli jednak teoria ta istotnie przyczyniła się do wyjaśnienia inwestycji kapitałowych, to w przypadku inwestycji bezpośrednich jej znaczenie jest ograniczone. Inwestycje te są bowiem podejmowane także wtedy, kiedy nie istnieją różnice w wysokości stopy procentowej pomiędzy krajami. Za pomocą tej teorii podjęto jednak pierwsze próby wyjaśnienia zjawiska internacjonalizacji produkcji.

Teorie neoczynnikowe to współczesne teorie rozwoju handlu międzynarodowego. Ich istota sprowadza się do rozszerzenia rozważań E. Heckschera, B. Ohlina i P.A. Samuelsona na większą liczbę czynników produkcji niż tylko kapitał i praca. Autorzy tych teorii, np. J. Vanek i J. Keesing, uważają za celowe uwzględnienie dodatkowo zasobów naturalnych oraz niejednorodności czynników pracy i kapitału. Dokonują podziału pracy na prostą i złożoną, a kapitału na rzeczowy i ludzki. Elementem łączącym wszystkie te teorie jest uogólnienie zasady obfitości zasobów, zgodnie z którą każdy kraj powinien eksportować towary, których wytwarzanie wymaga większego zastosowania relatywnie obfitych czynników produkcji i jednocześnie importować towary, których produkcja wymaga większego wykorzystania czynników mało obfitych.

R. Baldwin i B. Hufbauer założyli, że o specjalizacji i korzyściach z wymiany międzynarodowej decydują względne różnice między krajami z punktu widzenia dysponowania zasobami naturalnymi, kapitałem rzeczowym, zasobami pracy prostej i kapitałem ludzkim. Na tej podstawie opracowali tzw. teorię czteroczynnikową. Istotną zasługą twórców teorii neoczynnikowych jest podkreślenie znaczenia różnic między krajami pod względem nasycenia czynnikami rozwoju dla wyjaśnienia przyczyn i kierunków przepływu towarów.

Wśród współczesnych teorii rozwoju handlu międzynarodowego istotne są teorie neotechnologiczne, nawiązujące do ciągłego rozwoju postępu technicznego. Wskazać tu należy na: teorię luki technologicznej, teorię cyklu życia

² Dokonał tego sam B. Ohlin w 1931 r.

produktu i teorię korzyści skali. W teorii luki technologicznej, sformułowanej przez M. Posnera w 1961 roku, o kierunkach i strukturze handlu zagranicznego decyduje zdolność poszczególnych krajów do wytwarzania lub adaptacji nowoczesnych technologii. Efektem różnic w poziomie wiedzy i tempie postępu technicznego między krajami są przepływy skomplikowanych technologicznie produktów do krajów, które nie są w stanie ich wytworzyć, aż do czasu opanowania nowej technologii. Koncepcja ta leży u podstaw modelu cyklu życia produktów R. Vernona, istotnego w interpretacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Uzupełnieniem powyższych dwóch teorii jest teoria korzyści skali produkcji i zbytu B. Hufbauera, J. Keesinga i H. Dreeze'a. Autorzy twierdzą, że korzyści efektu skali produkcji i zbytu występują wtedy, gdy wielkości produkcji i zbytu rosną szybciej niż nakłady czynników produkcji oraz dzielą korzyści skali na statyczne (występujące, gdy dzięki specjalizacji można zwiększyć produkcję i zbyt oraz doprowadzić do obniżenia jednostkowych kosztów wytwarzania) i dynamiczne (związane z występowaniem istotnych innowacji procesowych i produktowych oraz techniki obrotu handlowego, które prowadzą m.in. do poprawy technologii wytwarzania, wzrostu zdolności produkcyjnych czy efektywności zbytu).

Zarówno teorie neoczynnikowe, jak i teorie neotechnologiczne nie stanowią kompletnego wyjaśnienia przepływu strumieni wymiany międzynarodowej. Nie tłumaczą one intensywnego handlu pomiędzy krajami podobnie wyposażonymi w czynniki produkcji i znajdującymi się na podobnym poziomie rozwoju technologicznego. Lukę tę próbują wypełnić teorie podażyowo-popytowe, które oprócz czynników podażyowych eksponują znaczenie czynników po stronie popytu. S. Linder uważa, że intensywność wymiany międzynarodowej odnoszącej się do produktów przetworzonych jest funkcją stopnia podobieństwa struktur popytu krajów uczestniczących w wymianie, a także funkcją zmniejszania się różnic między przeciętnymi dochodami indywidualnymi w tych krajach. Wymiana międzynarodowa pojawia się pomiędzy krajami o zbliżonych preferencjach, które z kolei są wynikiem podobnego poziomu rozwoju ekonomicznego krajów partnerskich.

1.5. Teorie internacjonalizacji w ujęciu mikro

Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji włączają do rozważań przedsiębiorstwo jako główny podmiot gospodarczy. Przedsiębiorstwo oraz jego zróżnicowane cele, zasoby, strategie rozwoju i strukturę otoczenia rynkowego, w ramach którego przychodzi mu funkcjonować. Teorie te można podzielić na jednoczynnikowe, które próbują wyjaśnić przyczyny ekspansji zagranicznej, wykorzystując jeden wiodący motyw, oraz teorie wieloczynnikowe, które

wskazują kilka motywów internacjonalizacji. Podstawowe teorie mikroekonomiczne, wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, zaprezentowano w tabeli 1.2.

Ujęcie mikroekonomiczne, włączając do analizy przedsiębiorstwo oraz strukturę rynku, przyczynia się również do postępu w badaniach nad bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi.

Tabela 1.2. Wybrane teorie mikroekonomiczne wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Teorie mikroekonomiczne	
Teorie jednoczynnikowe	Teorie wieloczynnikowe
– teoria przewag monopolistycznych (S. Hymer i Ch. Kindleberger) – teoria internalizacji (R. Coase, P.J. Buckley, H. Casson) – teoria lokalizacji – teoria cyklu życia (J.R. Vernon) – teoria obszarów walutowych (R.Z. Aliber) – teoria reakcji oligopolistycznej (F.T. Knickerbocker)	– eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej (J.H. Dunning) – teoria portfela (H.M. Markowitz)

Źródło: opracowanie na podstawie Oczkowska (2007), s. 15.

Teoria przewag monopolistycznych S. Hymera i C. Kindlebergera to założenie, że podjęcie decyzji o wejściu na rynki zagraniczne przez przedsiębiorstwo związane jest z szansą wykorzystania za granicą monopolistycznej przewagi. Ta monopolistyczna dominacja dotyczy niepowtarzalnej konfiguracji zasobów i sposobu ich wykorzystania. Ważne jest, że przedsiębiorstwo może spożytkować atut przewagi konkurencyjnej tylko w sytuacji niedoskonałego funkcjonowania rynku, wystąpienia korzyści skali i restrykcyjnej polityki państwa. Pakiet przewag konkurencyjnych o charakterze monopolistycznym, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, może być zróżnicowany i dotyczyć zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych. W teorii tej istotnie akcentuje się znaczenie wiedzy jako zasobu (z uwzględnieniem wykształcenia, wiedzy o danym rynku, znajomości nietypowych metod produkcji, marketingu i zarządzania). Wiedza staje się tu atutem konkurencyjnym (Oczkowska, 2007, s. 14–15).

W teorii przewag monopolistycznych zakłada się, że inwestycje zagraniczne podejmowane są przez przedsiębiorstwo, gdy:

- może wykorzystać swoje przewagi tak, aby kompensowały koszty powstałe w wyniku podjęcia działalności na nowym (zagranicznym) rynku,

- podjęcie przez przedsiębiorstwo działalności produkcyjnej jest korzystniejsze niż przekazanie licencji,
- produkcja lokalna jest korzystniejsza od eksportu.

Możliwość wykorzystania potencjalnej przewagi przez inwestujące przedsiębiorstwo wynika z niedoskonałości rynków i objęcia przez dany podmiot monopolu na tę przewagę. Gdyby rynki były doskonałe, to wyższe koszty działalności przedsiębiorstw zagranicznych w obcym środowisku powodowałyby ich niekonkurencyjność w stosunku do przedsiębiorstw krajowych i nie byłoby podstaw do inwestowania za granicą (Rymarczyk, 2004, s. 37).

Przedsiębiorstwo może uzyskać efekt obniżenia kosztów poprzez rozwój oparty na masowej produkcji (horyzontalny) lub związany z przejęciem poprzedzających lub następujących faz wytwarzania danego produktu (wertykalny).

Gwarancją utrzymania monopolistycznego charakteru przewagi jest internalizacja oparta na dążeniu przedsiębiorstwa do wykorzystania danej przewagi we własnym zakresie.

Teoria internalizacji uwzględnia wykorzystanie określonych przewag bez porozumień kontraktowych, lecz poprzez własną działalność przedsiębiorstwa, w ramach własnej międzynarodowej struktury organizacyjnej. Istotą internalizacji działalności przedsiębiorstwa jest przejęcie przez nie pewnych funkcji, które były realizowane w stosunku do niego przez niezależnych partnerów. Jeśli mają oni swoje siedziby w różnych krajach, to proces ten prowadzi do powstania lub wzrostu międzynarodowego przedsiębiorstwa. Proces ten jest więc internacjonalizacją przedsiębiorstwa poprzez jego internalizację (Oczkowska, 2007, s. 15).

Podejście przewagi internalizacyjnej wykorzystuje elementy teorii transakcji wewnętrznych oraz teorii kosztów transakcyjnych. Pierwsza z tych teorii – transakcji wewnętrznych – to wynik zakwestionowania przez R.H. Coase jednego z założeń ekonomii neoklasycznej dotyczącego doskonałego funkcjonowania rynku. Według Coase część transakcji rynkowych jest zastępowana transakcjami wewnątrz przedsiębiorstwa ze względu na wyższe koszty ich realizacji drogą rynkową. Powstawanie tzw. kosztów transakcyjnych jest wynikiem niedoskonałości funkcjonowania rynku, wynikających z trudności w pozyskiwaniu informacji, planowaniu kosztów i efektów związanych z daną transakcją.

Główny motyw internalizacji przedsiębiorstw stanowią rosnące koszty transakcyjne oraz dążenie do obniżenia lub wyeliminowania ryzyka związanego z transakcjami zawieranymi z innymi podmiotami. Unikanie lub minimalizowanie kosztów transakcyjnych w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez tworzenie wewnętrznego rynku, czego konsekwencją jest hierarchizacja przedsiębiorstwa. Wykorzystanie wewnętrznych rynków umożliwia korporacji efektywną alokację zarówno czynników wytwórczych, jak i wytworzonych dóbr i usług, a także wiedzy.

Teoria lokalizacji definiuje czynniki wpływające na podjęcie w danym kraju zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Można je ująć w cztery grupy (Hymer, 1976, s. 114–115; Fröhlich, 1974, s. 53 i nn.; Kayser, 1980, s. 93 i nn.):

1. Instytucjonalne i polityczne warunki tworzące tzw. klimat inwestowania w danym kraju – dotyczące m.in. ustawowych regulacji, decyzji o charakterze fiskalnym, politycznej stabilności, bezpieczeństwa prawnego i nastawienia społecznego do zagranicznych inwestycji.
2. Kosztowe – odnoszące się do dostępności czynników produkcji oraz ich ceny, w tym płace, których niski poziom w krajach rozwijających stanowi częsty argument przemawiający za lokalizacją inwestycji w danym obszarze.
3. Rynkowe – w tym wielkość rynku, dynamika jego wzrostu, rozmiary konkurencji, możliwość eksportu i zewnętrzna ochrona rynku, etapy jego rozwoju i fazy cyklu interesujących inwestorów produktów.
4. Bariery handlowe – cła, produkty celne, licencje, kontyngenty, normy, państwowe subwencje dla krajowych przedsiębiorstw (również transport i ewentualne negatywne nastawienie konsumentów miejscowych do obcych towarów – etnocentryzm konsumentów).

Wymienione czynniki mogą mieć wpływ na wybór kraju lokalizacji – zachęcają do inwestowania lub powstrzymują przed nim. Ich waga dla przedsiębiorstwa będzie różna w zależności od motywów inwestowania.

Teoria cyklu życia produktu wywodzi się z neotechnologicznego ujęcia handlu zagranicznego i podejmuje próbę wyjaśnienia handlu zagranicznego oraz zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Teorię stworzył M. Posner, ale to I.R. Vernon rozwinął ją i wykorzystał do interpretacji zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw (Vernon, 1966).

Koncepcja międzynarodowego cyklu życia produktu uwzględnia trzy fazy:

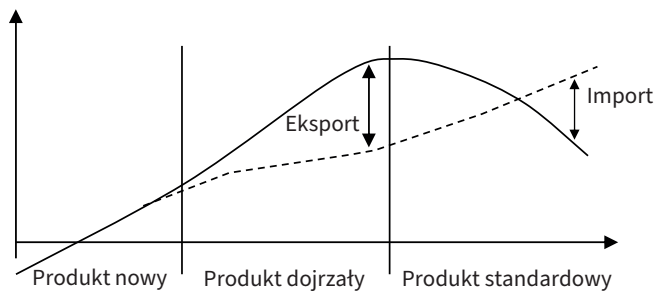
- fazę produktu innowacyjnego,
- fazę produktu dojrzałego,
- fazę produktu standaryzowanego (ujednoliconego).

Faza pierwsza produktu innowacyjnego obejmuje produkcję i sprzedaż nowego produktu na rynku krajowym innowatora. Niewielka skala produkcji i sprzedaży, konieczność pokrywania wcześniej poniesionych nakładów na badania i rozwój produktu oraz potrzeba intensywnej promocji powodują, że jednostkowe koszty produkcji i sprzedaży są wysokie. W miarę napływania sygnałów rynkowych następuje ulepszanie produktu. Pod koniec fazy innowacyjnej przedsiębiorstwo rozpoczyna niewielki eksport do krajów o podobnym poziomie rozwoju gospodarczego.

W drugiej fazie (dojrzałości) produkt nie stanowi już swoistej nowości, następuje tu zwiększenie możliwości uzyskania korzyści skali. W miarę nasycenia

rynku krajowego następuje sprzedaż za granicę patentów i know-how. Z czasem innowator lokalizuje też tam produkcję w filiach lub spółkach kooperacji kapitałowej – *joint ventures*.

W trzeciej fazie cyklu życia tzw. produktu standaryzowanego, w miarę rozwoju produkcji i sprzedaży na rynkach krajów rozwiniętych, ich producenci rozpoczynają eksport produktu na rynki trzecie, zwiększając konkurencję wobec innowatora. Relatywnie wysokie koszty produkcji w krajach rozwiniętych powodują, że producenci przenoszą swoją produkcję do krajów, gdzie cena siły roboczej i surowców jest niższa. Rozwijają się tam produkcja i eksport danego produktu do krajów wyżej rozwiniętych i kraju innowatora. Efektem jest pojawienie się i stopniowy rozwój importu wyrobu początkowo z krajów rozwiniętych, a następnie z krajów rozwijających się. Wzrost importu zaostrza konkurencję na rynku kraju innowatora i w krajach rozwiniętych, co z kolei wymusza pewną rezygnację z produkcji danego produktu w kraju innowatora oraz przejście z roli eksportera do roli importera produktu i podjęcia nowych innowacji.



Rysunek 1.2. Cykl życia produktu w kraju jego pochodzenia

Źródło: Rymarczyk (2004), s. 44.

W latach 70. XX wieku I.R. Vernon rozszerzył ogólne założenia modelu o elementy teorii konkurencji monopolistycznej. Każdej fazie cyklu życia przyporządkował odpowiedni stopień rozwoju oligopolu, zatem produkt innowacyjny wytworzony jest przez oligopol innowacyjny, produkt dojrzący przez oligopol dojrzący, natomiast produkt standaryzowany przez oligopol schyłkowy.

W pierwszej fazie mamy do czynienia z przewagami wynikającymi z wyłączności dysponowania nowoczesnymi czynnikami wytwórczymi, zwłaszcza nowoczesną technologią. Na tym etapie przedsiębiorstwo wprowadzające nowy produkt chronione jest barierą innowacyjności. Bariera ta maleje w miarę upływu czasu. W kolejnej fazie (oligopolu dojrzalego) przewaga przedsiębiorstwa wynika z możliwości czerpania korzyści ze skali produkcji. W fazie standaryzacji i oligopolu

schyłkowego wymienione bariery tracą na znaczeniu, a produkcja podejmowana jest tam, gdzie koszty są najniższe, a więc przeważnie w krajach rozwijających się.

Niektórzy krytycy tej koncepcji, np. Ph. Kotler, uważają, że taki sposób postępowania przedsiębiorstw ma obecnie mniejsze znaczenie, ponieważ korporacje transnarodowe mają sieć powiązań w skali globalnej, co daje im możliwość wprowadzenia innowacji w dowolnym miejscu na świecie, a następnie przekazywania tych produktów na rynki różnych krajów, niekoniecznie w kolejności zgodnej z tą wytyczoną przez teorie międzynarodowego cyklu życia produktu (Kotler, 1994, s. 334). Należy jednak uwzględnić, że to co dotyczy się korporacji transnarodowych, nie zawsze ma odniesienie do małych i średnich przedsiębiorstw, a te nie mają dużych sieci powiązań o charakterze globalnym.

F. Bradley z kolei wskazuje, że sekwencyjne przenoszenie produkcji na rynki zagraniczne staje się coraz mniej wyraźne. Stanowi to wynik znacznej dynamiki zmian w otoczeniu międzynarodowym, postępującej integracji, szybkiego rozwoju i rozprzestrzeniania się technologii, telekomunikacji i informatyki w światowej skali, a także, a może przede wszystkim, rosnącej konkurencji na rynku międzynarodowym (Bradley, 2002, s. 257).

Teoria obszarów walutowych R.Z. Alibera, odnosząca się do międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa, dotyczy dwóch ujęć. Pierwsze zakłada występowanie jednolitego obszaru walutowego oraz zróżnicowanie obszarów celnych. W tym wypadku najważniejszymi parametrami decyzyjnymi przedsiębiorstwa w wyborze możliwości wykorzystania przewagi monopolistycznej, tj. eksportu, przekazania licencji i produkcji zagranicznej, są: wysokość ceł, wartość monopolistycznej przewagi, wielkość rynku zbytu i bliżej niesprecyzowany koszt prowadzenia biznesu za granicą.

Opłacalność eksportu dla importera jest większa, jeśli cła są niższe. Jeśli cła są wysokie, rynek branego pod uwagę kraju jest jeszcze zbyt mały, a stałe koszty informacji są również wysokie, wówczas może być rozważane przekazanie licencji. Wraz z rosnącą wielkością rynku coraz bardziej będzie uzasadnione podjęcie decyzji o inwestycjach za granicą, odpowiednie rozmiary rynku umożliwią bowiem realizację korzyści skali.

Według ujęcia drugiego, które stanowi istotniejsze wyjaśnienie mechanizmu podejmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich, przyczyną powstawania strumienia międzynarodowych inwestycji jest siła walut poszczególnych krajów, gdyż przepływają one z krajów o silnej walucie do krajów o słabej walucie. Aliber nawiązuje do tzw. premii walutowej stosowanej przy zakupie akcji przedsiębiorstwa z kraju o słabej walucie. Dla inwestora z kraju o silnej walucie akcje te powinny być względnie tańsze, ponieważ przy ich wycenie uwzględnia się oczekiwaną stopę dewaluacji oraz niepewność co do rzeczywistego kształtowania się kursów

wymiany walut. Drugie ujęcie nie może być rozpatrywane w odniesieniu do unii walutowej (strefy euro), gdzie transakcje między przedsiębiorstwami z różnych krajów rozliczane są w jednolitej walucie.

Teoria Alibera jest krytykowana za jej monokauzalny charakter, za przyjęcie nierealnych założeń oraz – w końcu – za niesprawdzenie się w praktyce. Nie bierze pod uwagę, że w praktyce przedsiębiorstwo działające w skali międzynarodowej może uzyskać dostęp do tańszych kredytów lokalnych zamiast finansować nakłady, posługując się walutą kraju pochodzenia inwestora, oraz nie uwzględnia m.in. inwestycji krzyżujących się ani też struktury branżowej inwestycji.

Teoria oligopolistycznej reakcji próbuje wyjaśnić przyczyny zagranicznych inwestycji bezpośrednich oligopolistyczną strukturą rynku inwestujących przedsiębiorstw. Jej twórca, F.T. Knickerbocker, na podstawie przeprowadzonych badań wysunął tezę, że inwestycje zagraniczne oligopolistycznych przedsiębiorstw wykazują tendencję do koncentracji w czasie i w określonych gałęziach gospodarki kraju goszczącego (tzw. efekt naśladownictwa). W teorii przyjęto, że przedsiębiorstwa reprezentujące gałęzie przemysłu amerykańskiego o strukturze oligopolistycznej mają dobre rozpoznanie wzajemnych pozycji i decydują się na strategię naśladownictwa, zamiast podejmować bezpośrednią rywalizację (więcej: Rymarczyk, 2004, s. 38).

Przedstawione teorie internacjonalizacji są uproszczeniem złożonej rzeczywistości i nie wyjaśniają w pełni przyczyn stopnia otwarcia gospodarki danego kraju na współpracę międzynarodową oraz podejmowania przez przedsiębiorstwa działań na rynkach zagranicznych. Wydaje się, że dążąc do wyjaśnienia natury internacjonalizacji na płaszczyźnie teoretycznej, na osiągnięcia poszczególnych podejść badawczych należy spojrzeć łącznie. Teorie wieloczynnikowe, tj. teoria portfela, a w szczególności eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga, nawiązując do wcześniejszych koncepcji, bardziej kompleksowo opisują zróżnicowane motywy leżące u podstaw internacjonalizacji.

Teoria portfela wskazuje na korzyści płynące z podjęcia działalności w kilku krajach o różnym stopniu współzależności, co pozwala na redukcję ryzyka, gdyż w ramach całego portfela można łatwiej zarządzać przepływami finansowymi. Międzynarodowa dywersyfikacja może uwzględniać wahania koniunktury w odniesieniu do różnych produktów oferowanych na poszczególnych rynkach zagranicznych, brać pod uwagę zróżnicowanie faz cyklu życia produktu czy też różne obszary walutowe i rynki o różnym stopniu stabilizacji politycznej. Za twórcę tej teorii uważa się H.M. Markowitza, a podstawowym jej założeniem jest stwierdzenie, że inwestor kieruje się w swych decyzjach nie tylko chęcią uzyskania maksymalnego zysku, ale także zmniejszenia ryzyka.

Ekлекtyczna teoria produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga jest uważana za teorię rozbudowaną, mającą walory poznawcze w odniesieniu do procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw. J.H. Dunning (1992) wskazał, że zagraniczna działalność przedsiębiorstw zależy od trzech grup czynników:

- dysponowania przez przedsiębiorstwo przewagą nad konkurentami zagranicznymi w zakresie technologii, organizacji, umiejętności menedżerskich, dostępu do określonych rynków, źródeł zaopatrzenia,
- wykorzystania posiadanych aktywów bezpośrednio, bez udostępniania innym przedsiębiorstwom,
- korzystnej lokalizacji produkcji za granicą.

Spełnienie wszystkich trzech warunków zapewnia zagranicznemu przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad lokalnymi przedsiębiorstwami, na którą składają się:

- specyficzne przewagi własnościowe (*ownership specific advantages*), które są efektem spełnienia pierwszego warunku,
- specyficzne przewagi internalizacji (*internalizations specific advantages*), które powstają w wyniku spełnienia drugiego warunku,
- specyficzne przewagi lokalizacyjne (*location specific advantages*), wynikające ze spełnienia trzeciego warunku.

W ramach wymienionych przewag J.H. Dunning wskazał determinanty internacjonalizacji, które zaprezentowano w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Przewagi przedsiębiorstwa podejmującego ekspansję na rynki zagraniczne

Specyficzne przewagi własnościowe	
1	
1.	Przewagi wynikające z zasobów przedsiębiorstwa: – wielkość i pozycja rynkowa przedsiębiorstwa – umiejętność różnicowania produktu i procesu produkcyjnego – posiadanie chronionej technologii i marki handlowej – stosowanie nowoczesnych systemów zarządzania, organizacji i marketingu – potencjał badawczo-rozwojowy – wykwalifikowana i doświadczona kadra – wyłączny lub uprzywilejowany dostęp do czynników wytwórczych – wyłączny lub uprzywilejowany dostęp do rynków zbytu
2.	Przewagi transnarodowych korporacji w stosunku do nowo powstałych przedsiębiorstw: – dostęp do zasobów posiadanych przez korporacje – korzystanie ze scentralizowanych form zakupu czynników wytwórczych – korzystanie z wewnętrznego rynku korporacji – centralizacja potencjału produkcyjnego, finansowego

1
3. Przewagi związane z międzynarodową działalnością przedsiębiorstwa: – lepsze wykorzystanie przewag wymienionych w pkt 1. i 2. – łatwiejszy dostęp do rynków – większa wiedza z zakresu rynków, informacji, lokalizacji zasobów – możliwość wykorzystania różnic w kursach walut – możliwość międzynarodowej specjalizacji produkcji – dywersyfikacja ryzyka związanego z działalnością firmy
Specyficzne przewagi internalizacji
– możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych – unikanie kosztów związanych z prawną ochroną własności aktywów – zmniejszenie niepewności występującej przy zakupie niektórych czynników wytwórczych – większa swoboda w polityce cenowej w przypadku braku możliwości zróżnicowania cen na niektórych rynkach – lepsza kontrola wytwarzanych produktów – kontrola źródeł zaopatrzenia – unikanie lub korzystanie z interwencjonizmu państwowego (cła, ograniczenia handlowe, zróżnicowanie cen i podatków, kontrola cen itp.) – stosowanie strategii konkurencyjnej w skali międzynarodowej – pełniejsze wykorzystanie przewag własnościowych wymienionych w pkt 2.
Specyficzne przewagi lokalizacyjne
– przestrzenne rozmieszczenie produkcji i dystrybucji – ceny, jakość i wydajność czynników wytwórczych – koszty transportu i komunikowania się – interwencjonizm państwowy – klimat inwestycyjny – stan infrastruktury – dystans psychiczny (różnice językowe, kulturowe, zwyczajowe) – stopień korzyści skali produkcji

Źródło: Przybylska (2001), s. 88–89.

Sformułowana na podstawie powyższych warunków teoria produkcji międzynarodowej zyskała miano paradygmatu OLI (O – *ownership*, L – *location*, I – *internalization*).

Układ i siła działania czynników określających przewagę konkurencyjną umożliwia wyjaśnienie alternatywnych sposobów działalności przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach w formie eksportu, porozumień umownych czy bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Teoria J.H. Dunninga daje możliwość analizy i wyjaśnienia zmian intensywności, form i kierunków ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Krytyka tej teorii dotyczy zaś braku uzasadnienia i antycypacji ważności determinant internacjonalizacji. Zaprezentowane w teorii uwarunkowania wskazują, że im większa jest względna przewaga własnościowa

przedsiębiorstwa, tym silniejsze są bodźce do wykorzystania jej w ramach własnych struktur organizacyjnych i jednostek za granicą; im większe są korzyści z internalizacji oraz z lokalizacji produkcji lub zbytu za granicą, tym silniejsze są bodźce do angażowania się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Teoria J.H. Dunninga to pewne scalenie makro- i mikroekonomicznego ujęcia teorii internacjonalizacji, pozwalające holistycznie wyjaśnić złożoną treść internacjonalizacji procesów i zjawisk o charakterze mikroekonomicznym, ale odbywających się w makroekonomicznym otoczeniu.

Istotny postęp w badaniach nad inwestycjami zagranicznymi związany jest z koncepcjami mikroekonomicznymi, które uwzględniają w analizie teorię przedsiębiorstwa i struktury rynku. Żadna z istniejących teorii internacjonalizacji nie ujmuje w pełni problemu umiędzynarodowienia, jak również nie jest w pełni uniwersalna, co wynika ze złożoności procesu internacjonalizacji.

Rozdział 2

Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja przedsiębiorstw

2.1. Konkurencyjność międzynarodowa przedsiębiorstw i jej uwarunkowania

Globalizacja przyczynia się w pewnym stopniu do „wymykania się” rynków spod kontroli państw oraz rozszerzenia mechanizmu alokacyjnego na przestrzeń globalną. Otwartość granic oraz liberalizacja przepływów powodują, że następuje również wyrównywanie się cen czynników produkcji na rynku światowym oraz korelują się reguły działania na wszystkich poziomach (bilateralnym, regionalnym, globalnym) (Rosińska-Bukowska, 2014, s. 156). W konsekwencji następuje naturalna eliminacja podmiotów i miejsc, które nie są w stanie sprostać konkurencji. Dla rozwojowego funkcjonowania w nowych warunkach konieczna staje się zdolność łączenia zasobów (wiedzy, potencjału), umiejętności (praktycznego zastosowania ich w danych warunkach) oraz kompetencji (postaw pozwalających na kompleksowe postrzeganie obecnych i perspektywicznych szans, a także zagrożeń). Jak wskazuje M. Rosińska-Bukowska (2014, s. 156–157), obecny etap globalizacji charakteryzuje tzw. korporacyjność, czyli kreowanie interaktywnych układów powiązań konkurencyjno-kooperacyjnych. Pozycja danego przedsiębiorstwa zależy tu od wiedzy i kompetencji oraz aktywności, interpretowanej w kontekście kreatywności, innowacyjności, zdolności kongruencji (jako zdolności do zharmonizowania się z wielokulturowym otoczeniem globalnym).

Bierne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w bieżących realiach rynkowych gwarantuje jedynie przetrwanie, ale nie rozwój. Tylko podmioty zdolne do ciągłego przystosowywania się do zmiennych warunków mogą zyskiwać przewagi i wzmacniać pozycje konkurencyjne (Rosińska-Bukowska, 2014, s. 156–157). Współczesne przedsiębiorstwo powinno znać wagę rozpoznawania i uwzględniania konkurencji (nie tylko lokalnej), dynamicznej sytuacji rynkowej, konkurencyjności wartości dodanej do nieustannie podwyższanego standardu.

Wykorzystywane do niedawna strategie aktualnie stają się niewystarczające. Ważne staje się budowanie systemów powiązań sieciowych w celu nieustannego przyswajania i przetwarzania wiedzy pozyskiwanej z multikulturowego otoczenia. Następuje przesunięcie tworzenia wartości ze względnie hermetycznych, zamkniętych obszarów (przemysłów, sektorów, regionów) do otwartej, dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni biznesowej (Rosińska-Bukowska, 2014, s. 156–157). Budowanie długookresowej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga kreatywnego połączenia wszystkich swoich atrybutów. M. Rosińska-Bukowska podkreśla konieczność jednoczesnego wykorzystania potencjału ekonomicznego (m.in. aktywów, znajomości potrzeb rynku, postrzegania firmy przez rynki kapitałowe) oraz intelektualnego (np. kapitału ludzkiego, zdolności innowacyjnych i organizacyjnych, postrzegania uwarunkowań instytucjonalnych).

Przedsiębiorstwo we współczesnej przestrzeni globalnej powinno tworzyć i optymalizować system konkurencyjności, na który składają się cztery powiązane elementy (Rosińska-Bukowska, 2014, s. 157–158):

- a) konkurencyjność bazowa – pozwalająca osiągnąć określoną wyjściową pozycję rynkową na podstawie zgromadzonych zasobów; jest niezbędna do budowania pozycji konkurencyjnej, ale nie jest warunkiem wystarczającym do uzyskania trwałej przewagi;
- b) konkurencyjność operacyjna – dotycząca konkretnych „technicznych” umiejętności (innowacji); wkomponowana w system może prowadzić do utrwalenia pozytywnych efektów;
- c) konkurencyjność kompetencyjna – ma charakter dynamiczny – nadążający; związana jest z wykorzystywaniem stale umacnianych kluczowych kompetencji; obszar specjalizacji to branża, segment, obszar geograficzny; przewaga oparta jest na adekwatnym do kompetencji wyborze rynku docelowego, co pozwala na sprostanie rosnącym, zmiennym potrzebom klientów, m.in. poprzez doskonalenie konkretnej oferty;
- d) konkurencyjność systemowa – stanowi wypadkową trzech powyższych typów konkurencyjności; jest to stała zdolność do spełnienia standardu wysokiej jakości oraz podnoszenia go – zdolność do kreacji wartości dodanej (charakter dynamiczny – wyprzedzający).

Analiza międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa może odnosić się do pozycji gospodarki narodowej (aspekt międzynarodowy) lub pozycji samego przedsiębiorstwa (aspekt podmiotu gospodarczego) (Brojakowska, 2006, s. 16–21).

Pojęcie międzynarodowej konkurencyjności najczęściej odnoszone jest do poziomu całej gospodarki narodowej w konfrontacji z gospodarką innych krajów,

jednak definiowanie międzynarodowej konkurencyjności może mieć dwa główne kierunki (Pławgo, 2004, s. 13). Pierwszy z nich odnosi się bezpośrednio do miejsca danego kraju w gospodarce światowej i wyników osiągniętych w handlu zagranicznym. Konkurencyjność oznacza wówczas zdolność do utrzymania, nawet powiększania udziałów rynkowych. W drugim kierunku konkurencyjność ta odnosi się do zdolności kraju do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym utrzymywaniu i wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie (Lubiński, Smuga, 1995, s. 8).

Państwa, które zapewniają swoim społeczeństwom wzrost realnych dochodów, jak i przedsiębiorstwa, które swoim właścicielom umożliwiają wzrost ich wartości, definiować można jako podmioty konkurencyjne. Nie tylko traktowana całościowo gospodarka, ale również przedsiębiorstwo, w tym mikro i małe, które jest w stanie wytwarzać większe bogactwo niż konkurenci na rynkach światowych, wykazuje się międzynarodową konkurencyjnością.

Międzynarodową konkurencyjność należy niewątpliwie przypisywać podmiotom mikroekonomicznym, czyli przede wszystkim przedsiębiorstwom. Ponieważ jednak międzynarodowa konkurencyjność przypisywana jest również gospodarce jako całości, należy brać pod uwagę korelacje między konkurencyjnością poszczególnych przedsiębiorstw i gospodarką narodową. Konkurencyjność gospodarki narodowej zbudowana jest bowiem i bazuje na konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym, w znacznym stopniu, przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (Brojawska, 2006).

Analizując międzynarodową zdolność do konkurowania przedsiębiorstw, należy uwzględnić aspekty, które jako czynniki różnie kształtują się na różnych poziomach gospodarki. Kompleksowe uwzględnienie czynników kształtowania się międzynarodowej zdolności konkurencyjnej oraz wzajemnych ich relacji zostało ujęte w tzw. koncepcji konkurencyjności systemowej. Wskazuje ona na silne zależności między czterema poziomami determinant konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza przedsiębiorstw mniejszych. Wskazane poziomy to: poziom meta, makro, mezo i mikro¹.

Na poziomie meta najistotniejszymi czynnikami wpływającymi na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstwa są:

- konsensus społeczny, co do zasad gospodarki rynkowej i otwarcia na świat,
- podstawowa struktura systemu prawnego, politycznego, ekonomicznego i społecznego na poziomie pozwalającym na koncentrację aktywności

¹ Koncepcja konkurencyjności systemowej oraz poszczególne poziomy czynniki omówione zostały na podstawie: Meyer-Stamer (1996), s. 1–5; Pławgo (2004), s. 21–22.

uczestników rynku, uruchamiającym komunikację społeczną, proces uczenia się i wzmacniającym narodowe przewagi innowacyjne, konkurencyjne, rozwojowe i wzrostowe,

- chęć i umiejętność wdrożenia strategii rozwoju (zwłaszcza średnio- i długookresowej) ukierunkowanej na technikę i konkurencyjność, przy wysokim stopniu zorganizowania, współpracy i strategii ze strony narodowych grup uczestników rynku.

Poziom makro tworzy ramy dla efektywnej konkurencji i uwzględnia następujące determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa:

- stabilne otoczenia makroekonomiczne,
- politykę konkurencyjności zapobiegającą powstawaniu monopolii,
- politykę kursową i handlową nieutrudniającą eksportu.

Poziom makro obejmuje zatem politykę: budżetową, monetarną, fiskalną, konkurencyjności, walutową i handlową.

Przechodząc do poziomu mezo, zauważyć można, że dotyczy on przede wszystkim kształtowania otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Szczególne miejsca zajmują:

- polityka infrastrukturalna, tworząca bazę materialną, transportową, telekomunikacyjną,
- polityka sektorowa, edukacyjno-szkoleniowa, badawcza,
- polityka regionalna, importowa, eksportowa.

Na poziomie mikro najistotniejszego znaczenia nabierają determinanty w ramach:

- efektywnego zarządzania procesem technicznego i organizacyjnego uczenia się na szczeblu małej firmy,
- współdziałania między małymi przedsiębiorstwami a ich dostawcami, przedsiębiorstwami usługowymi, instytucjami badawczymi,
- optymalnego podziału pracy między przedsiębiorstwami.

Wykorzystanie systemowego podejścia do konkurencyjności pozwala zauważyć, że największą konkurencyjnością odznaczają się kraje nie tylko aktywizujące rywalizację pomiędzy przedsiębiorstwami, ale kształtujące aktywnie swoje przewagi lokalizacyjne i konkurencyjne (Pławgo, 2004, s. 23). Mechanizm pozwalający na budowanie przewagi zawiera się głównie w aktywnym uczeniu w ramach zorganizowanych grup podmiotów. Dokonując analizy determinant kształtujących międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw, należy uwzględnić również wewnętrzne oraz zewnętrzne pochodzenie.

Wewnętrzne czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw mniejszych, dotyczą ich zdolności do rozwinięcia swoich własnych przewag konkurencyjnych. Wagi nabiera dostęp

do zasobów i ich efektywne wykorzystanie. Zasoby powinny być strategicznie wartościowe, cechować się rzadkością posiadania przez obecnych i ewentualnych przyszłych konkurentów (a także trudnością substytucji przez inne rodzaje zasobów) (Barney, 1991).

Poza zasobami godną uwagi determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest poziom jego kompetencji. Przedsiębiorstwo powinno skupić się na indywidualnych kompetencjach, umiejętnościach rdzennych i odróżniających podmiot od konkurentów, zapewniających długotrwały rozwój i wzrost (Brojakowska, 2006).

Efektywny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza ich konkurencyjności międzynarodowej i zagranicznej ekspansji, nie odbywa się wyłącznie dzięki wewnętrznej przewadze konkurencyjnej. Istotną rolę odgrywają tu *zewnętrzne* determinanty przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo tworzy i utrzymuje swoją przewagę konkurencyjną nie w gospodarce jako całości, lecz w tym segmencie czy sektorze, w którym przyszło mu funkcjonować. Międzynarodowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w ujęciu determinant zewnętrznych oparta jest na czterech podstawowych grupach czynników²:

- a) warunki czynników produkcji – pozycja zajmowana przez dany kraj pod względem takich czynników, jak: wykwalifikowana siła robocza, infrastruktura sektora;
- b) warunki popytu – charakter krajowego popytu na produkty danego sektora;
- c) sektory pokrewne i wspomagające – obecność lub brak w danym kraju sektorów zaopatrzeniowych i innych pokrewnych sektorów, konkurencyjnych w skali międzynarodowej;
- d) strategia, struktura i rywalizacja przedsiębiorstw – warunki w danym kraju wyznaczające sposób tworzenia przedsiębiorstw i zarządzania nimi, a także charakter rywalizacji krajowej.

Ograniczoność zasobów i kompetencji powoduje, że poza mikroekonomicznymi czynnikami konkurencyjności i wzrostu, gdzie na możliwość rozwoju przedsiębiorstwa istotny wpływ ma osoba samego przedsiębiorcy, lokalizacja oraz dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania, znaczenia nabierają powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem, które wspomaga jego możliwości międzynarodowego konkurowania i wzrostu. Wskazane powiązania i zachodzące między przedsiębiorstwem a otoczeniem relacje przyczyniają się do konieczności nowego spojrzenia na zasady budowania konkurencyjności.

² Wskazane grupy czynników mają swoje źródło w koncepcji M.E. Portera, który dokonał konstrukcji zespołu sił narodowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (tzw. siły Portera) – na podstawie Porter (2001, s. 206).

2.2. Pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej

Przedsiębiorców utożsamiać można z pewną elitarną grupą społeczną, niwelującą nieefektywność, uruchamiającą jednocześnie to, co wydajne i twórcze (Bławat, 2004, s. 24). Współcześni przedsiębiorcy tworzą nowe, o nowej jakości, produkty, wprowadzają nowoczesne technologie i metody organizacji produkcji, otwierają nowe rynki zbytu. Nowatorska prężność i operatywność dzisiejszego przedsiębiorcy, przy kapitałowym wsparciu, kreuje nową jakość, prowadzi ku rozwojowi przedsiębiorstw i społeczeństw.

Współczesny model przedsiębiorczości to model przedsiębiorczości sprawnej, dynamicznej, bez awersji do międzynarodowej ekspansji, opartej na jednostkach o nowej mentalności, wszechstronnej wiedzy i interdyscyplinarnym kształceniu.

Dzisiejsza przedsiębiorczość odbiega od dawnej definicji przedsiębiorczości. Nie obejmuje jedynie samodzielności, indywidualnego prowadzenia działalności i spełniania aspiracji finansowych. Współczesna przedsiębiorczość istnieje i rozwija się dzięki nisze, jednak są to nisze tworzone w umyśle przedsiębiorcy, oparte na jego kreatywności (Kosowska, Kordela, 2011).

Możliwość realizacji przedsiębiorczości przez jednostki coraz rzadziej odnosi się do niezaspokojonej potrzeby na rynku. Realizacja przedsiębiorczości obejmuje nie tylko tworzenie modelu biznesu zmierzającego ku zaspokojeniu potrzeby, ale oparta jest na rozwoju osobowości jednostek i nieszablonowym budowaniu modeli działania.

Warto przyrzeć się przedsiębiorczości mniejszych przedsiębiorstw, która – rozpatrywana w ramach specyfiki sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – stanowi konsekwencję oddziaływania stałych elementów charakterystycznych dla tego sektora. Można wskazać tu na: identyfikację nowych pomysłów, zamianę idei na efekt rynkowy, odkrywanie nowych form alokacji zasobów, wyzwalanie motywacji wśród realizatorów, skłonność do ryzyka, dominację osobowości założyciela, tworzenie sieci zależności z otoczeniem, uwzględnianie ludzi i procesów, kreowanie nowych wartości, tworzenie nowej jakości.

Istnienie wskazanych elementów, jak również ich wzajemną interakcję, uznać można za podstawę tworzenia przedsiębiorczości mniejszego przedsiębiorstwa.

Kształtowanie przedsiębiorczości podmiotów sektora MŚP uzależnione jest w istocie od możliwości aktywizacji wskazanych powyżej elementów, co z kolei determinowane jest głównie uwarunkowaniami osobowościowymi, lokalnymi i makrootoczenia.

Uwarunkowania osobowościowe stanowią o przystosowaniu się przedsiębiorcy do zmieniających się warunków i dotyczą głównie cech indywidualnych,

osobowych oraz wyznawanych systemów wartości (wiedza ogólna i zawodowa, sprawność intelektualna, motywacje, poziom aspiracji, awersja bądź skłonność do ryzyka, światopogląd, cechy osobowości, system wartości). F. Bławat (2000) prezentuje czynniki osobowościowe wyróżniające przedsiębiorców w ujęciu węższym – wskazuje na: wyższe poczucie własnego ja (stabilność emocjonalna, poczucie rzeczywistości); dominacja (asertywność, niezależność, nieustępliwość); „harria” (samodzielność, realizm); „protencja” (podejrzliwość, zazdrość, opiniowanie); niekłopotliwa adekwatność (samozabezpieczenie, ufność, łagodność); samowystarczalność (preferowanie własnych decyzji, zasobność). Powyższe zestawienie dowodzi, że cechy zdecydowanie bardziej sprzyjające przedsiębiorczości związane są z osobowością dynamiczną, odbiegającą od „prostych” schematów.

Mówiąc o determinantach mających wpływ na przedsiębiorczość małego i średniego przedsiębiorstwa, podkreślić należy znaczenie uwarunkowań lokalnych, w tym lokalizacji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość podmiotu zależna jest od jego lokalizacji, jednak zależność ta wynika przede wszystkim z branży działalności przedsiębiorstwa sektora MŚP. Innowacyjne przedsiębiorstwo mające dostęp do czynników produkcji, charakteryzujące się wysokimi kwalifikacjami, nawet przy peryferyjnym usytuowaniu, ma wysokie prawdopodobieństwo sukcesu, rozwoju i wzrostu.

Uwarunkowania makrootoczenia, związane z czynnikami konstytuującymi przedsiębiorczą aktywność przedsiębiorstw, oddziałują na charakter i poziom przedsiębiorczości sektora MŚP i obejmują głównie determinanty: polityczno-prawne, ekonomiczne, kulturowe.

Możliwości przedsiębiorcze małych przedsiębiorstw są poważnie zależne od dostępności tego sektora do źródeł finansowania. Dostępność ta zależy nie tylko od wielkości przedsiębiorstwa, ale również od aktualnej fazy rozwoju podmiotu, gdzie wkraczanie małego przedsiębiorstwa w kolejne fazy wzrostu zwiększa możliwości wyboru źródeł finansowania.

Początki przedsiębiorczości międzynarodowej (*international entrepreneurship*) sięgają końca lat 80. XX wieku, jednak o wyodrębnieniu nowego obszaru badań i intensywnym rozwoju tzw. szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej można mówić dopiero od połowy lat 90. XX wieku (Wach, 2014a). Współcześnie szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej rozwija się na pograniczu przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego oraz teorii internacjonalizacji. Aktualnie występujące warunki globalizacji i dynamicznej internacjonalizacji powodują, że skrzyżowanie internacjonalizacji i przedsiębiorczości ma istotne znaczenie (Daszkiewicz, 2014).

Według K. Wach przedsiębiorczość międzynarodową należy traktować dychotomicznie (Wach, 2014b, s. 434). Po pierwsze, jako obszar badawczy w obrębie teorii

przedsiębiorczości, i w tym sensie jest to autonomiczny obszar badań. Natomiast w szerokim znaczeniu przedsiębiorczość międzynarodowa obejmuje minimum dwa różne obszary badawcze:

- proces twórczego dostrzegania i wykorzystywania okazji rynkowych na rynkach zagranicznych (tożsamy z tradycyjnym podejściem do przedsiębiorczości, jednak szczególną rolę w procesie internacjonalizacji przypisuje się przedsiębiorcy),
- międzynarodowe analizy i badania porównawcze w zakresie przedsiębiorczości (tożsame z tradycyjną komparatystyką międzynarodową; przedsiębiorczość jest głównym przedmiotem badań porównawczych).

Po drugie, w wąskim znaczeniu, jako jedno z podejść badawczych do zagadnień internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W ramach takiego podejścia do przedsiębiorczości międzynarodowej S.A. Zahra (2005, s. 21) wyróżnia cztery nurty wyjaśniające internacjonalizację przedsiębiorstw:

- a) międzynarodowe nowe przedsięwzięcia (International New Venture – INV) – twórcami teorii INV są B.M. Oviatt i P.P. McDougall, według których INV to organizacje biznesowe, które od powstania dążą do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej, wykorzystując do tego zasoby i sprzedaż w wielu krajach; koncepcja INV jest uważana za przełomową i tworzącą podstawy do powstania i rozwoju szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej (Daszkiewicz, 2014);
- b) modele natychmiastowej internacjonalizacji (Born Global – BG) – model „urodzonych globalistów” to podgrupa modeli szybkiej internacjonalizacji; *born global* to przedsiębiorstwo posiadające produkty o globalnym potencjale rynkowym, które często łączy globalny potencjał produktów z możliwościami przedsiębiorczymi dla wyboru metod przyspieszonej internacjonalizacji;
- c) modele przyspieszonej internacjonalizacji (*accelerated internationalization*) – modele opisujące tradycyjne przedsiębiorstwa, których tempo internacjonalizacji jest wysokie;
- d) ogólne modele przedsiębiorczości narodowej.

Postrzeganie przedsiębiorczości międzynarodowej, a zatem i jej pojęcie, ewoluowało przez lata. Poniżej zestawiono przykładowe definicje międzynarodowej przedsiębiorczości (tab. 2.1).

W literaturze z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej wskazać można na pewne braki. Większość badań tego nurtu opublikowanych po 2005 roku dotyczy nowo powstałych oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Według A. Wąsowskiej oznacza to, że okoliczności, w jakich powstała subdyscyplina przedsiębiorczości międzynarodowej, wywarły silny wpływ na dalszy jej rozwój. To charakterystyczne dla przedsiębiorczości międzynarodowej „wkłucie” zainteresowania

umiędzynarodowieniem małych i młodych przedsiębiorstw może w pewien sposób ograniczyć dalszy rozwój tej dziedziny (Wąsowska, 2019, s. 52). W szczególności odwraca ono uwagę badaczy od bardziej ogólnego, uniwersalnego zagadnienia rozpoznawania, tworzenia i wykorzystywania okazji na rynkach zagranicznych, które stanowiło domenę przedsiębiorczości międzynarodowej.

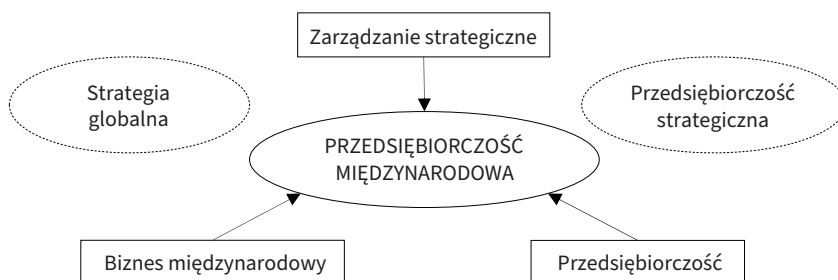
Tabela 2.1. Wybrane definicje przedsiębiorczości międzynarodowej

Autor	Ujęcie przedsiębiorczości międzynarodowej
P.P. McDougall (1989)	Rozwój nowych przedsięwzięć lub start-upów, które od powstania angażują się w biznes międzynarodowy, postrzegają swoją działalność jako międzynarodową od najwcześniejszych stadiów funkcjonowania przedsiębiorstwa
B.M. Oviatt, P.P. McDougal (1994)	Organizacja, która od powstania pozyskuje znaczącą przewagę konkurencyjną na skutek wykorzystania zasobów i sprzedaży w wielu krajach
R.W. Wright, D.A. Rick (1994)	Działalność na poziomie przedsiębiorstwa, przekraczająca granice międzynarodowe i skupiająca się na relacjach pomiędzy biznesami i otoczeniem międzynarodowym
P.P. McDougall, B.M. Oviatt (2000)	Kombinacja zachowań innowacyjnych, proaktywnych i zorientowanych na ponoszenie ryzyka, przekraczających granice narodowe przedsiębiorstw, których celem jest tworzenie wartości w organizacji
B. Mtigwe (2006)	Wspólne pojęcie we wszystkich rodzajach działalności międzynarodowej
T. Krasicka (2012)	Odrębna, choć młoda domena badawcza, obejmująca wiele zagadnień
N. Daszkiewicz (2014)	Zarówno jedno z podejść badawczych do internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z perspektywy przedsiębiorczej, jak i nowy obszar badawczy w obrębie teorii przedsiębiorczości, który działa na styku teorii przedsiębiorczości i teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Daszkiewicz (2014), s. 213–215.

Kluczową luką wiedzy w literaturze z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej jest niedobór badań nad rolą i zachowaniem przedsiębiorców w procesie umiędzynarodowienia. Niedostatecznie często prowadzone są badania poddające analizie mikrofundamenty przedsiębiorczości międzynarodowej z perspektywy poznawczej. Badania dotyczące indywidualnych antecedenencji umiędzynarodowienia analizują zmienne demograficzne przedsiębiorcy (np. doświadczenie międzynarodowe, wykształcenie), nie wyjaśniając zwykle mechanizmów, za pośrednictwem których zmienne te wpływają na proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Badania dotyczące podejmowania decyzji i uczenia się w toku internacjonalizacji nie zajmują się indywidualnymi mikrofundamentami tych procesów, skupiając się na analizie poziomu organizacji, nie jednostki (Wąsowska, 2019, s. 52).

Przedsiębiorczość międzynarodowa pozycjonowana jest na styku biznesu międzynarodowego, przedsiębiorczości i strategii (zarządzania strategicznego). Jej umiejscowienie na tle innych dziedzin zobrazowano na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Przedsiębiorczość międzynarodowa na tle innych dziedzin wiedzy

Źródło: Wąsowska (2019), s. 60.

Poza dziedzinami macierzystymi (zarządzanie strategiczne, biznes międzynarodowy) i samą przedsiębiorczością, na uwagę zasługują dwa boczne nurty – przedsiębiorczość strategiczna oraz strategia globalna. Przedsiębiorczość strategiczna, zlokalizowana na styku przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego, obejmuje relacje między identyfikacją a wykorzystaniem okazji i w konsekwencji tworzeniem wartości (między poszukiwaniem okazji a budowaniem przewagi konkurencyjnej). Strategia globalna, zlokalizowana na granicy biznesu międzynarodowego i zarządzania strategicznego, odnosi się do strategii korporacji międzynarodowych oraz badań porównawczych strategii organizacji skupiających się na znaczeniu kontekstu narodowego i regionalnego w zarządzaniu strategicznym.

2.3. Model biznesu międzynarodowego a internacjonalizacja przedsiębiorstw

Model biznesu stanowi koncepcję opisu funkcjonowania przedsiębiorstwa, dla którego sporządzenie nowatorskiego i progresywnego planu działania i rozwoju nie jest gwarantem sukcesu przy braku odpowiednio dostosowanej sieci partnerów, kanałów dystrybucji, zasobów, kluczowych działań, oferty, relacji z klientami, segmentów klientów, a także struktury kosztów i dochodów (Spychalska-Wojtkiewicz, Tomczyk, 2018, s. 56). Zwiększenie częstotliwości odwoływania się do modeli biznesu jest wynikiem możliwości wykorzystywania nowoczesnych technologii informatycznych, kształtowania nowych kanałów dystrybucji, nowych form relacji

z klientami oraz radykalnie nowego funkcjonowania wielu przedsiębiorstw, szczególnie w procesie ich internacjonalizacji i działania na nowych, zagranicznych rynkach, co pociąga za sobą konieczność nieustannego adoptowania i dostosowywania się do nowych warunków.

Model odzwierciedla pewien fragment rzeczywistości, z pominięciem mniej istotnych jej elementów (Gołębiewski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, 2008, s. 15), a jego konstrukcja powinna pozwolić na operatywne manipulowanie zmiennymi stanowiącymi jego skład.

Pojęcie „model” w odniesieniu do przedsiębiorstw interpretować zatem można jako wzorzec działania określający sposób postępowania, dobór zasobów, zakres i charakter relacji zewnętrznych i wewnętrznych oraz główne interakcje między składnikami modelu.

Pomimo trudności jednoznacznego wskazania czynników najbardziej wpływających na pewną „logikę” funkcjonowania przedsiębiorstw, można wymienić kwestie związane z przychodami i zyskami, wartością dla klienta, kwestie zasobów, architektury przedsiębiorstwa, relacji z partnerami, dostawcami i odbiorcami, a także sposób działania oraz strategię konkurowania. Z pewnością jednak *modele biznesu* stanowią istotne narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, w tym decyzji związanych z zagraniczną ekspansją. Model biznesu jest postrzegany jako otwarty system organizacyjny, obejmujący relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, „z którego pobiera się zasilenia, po czym je transformuje na wyniki (produkty, usługi, środki finansowe), a następnie dalej się je przekazuje otoczeniu” (Gołębiewski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, 2008, s. 40). Podczas wszystkich etapów transformacji idei – poczynając od pomysłu aż do zaspokojenia potrzeb otoczenia – powstaje określona wartość.

Model zawiera niejako propozycje wartości, które przedsiębiorstwo – tu: internacjonalizujące swoją działalność – wypracowuje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, a kluczowe staje się skoordynowanie planu i stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta, jak również kontrolowanie operacji, które przedsiębiorstwo wprowadza w celu osiągnięcia korzyści.

Można wskazać na kluczowe funkcje modeli biznesu (Spychalska-Wojtkiewicz, Tomczyk, 2018, s. 61):

- wykreowanie propozycji wartości dla klientów,
- identyfikacja segmentów rynku,
- zdefiniowanie struktury łańcucha wytwórczego produktów lub usług,
- ocena struktury kosztów i potencjalnych zysków,
- wskazanie pozycji przedsiębiorstwa w sieci wartości obejmującej dostawców i klientów, włącznie z identyfikacją potencjalnych konkurentów i dostawców usług komplementarnych,

- formułowanie strategii konkurencyjnych pozwalających innowacyjnym przedsiębiorstwom na osiąganie zysków i przewagi nad konkurentami.

Współcześnie sukces przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej (i nie tylko) coraz częściej uzależniony jest od stopnia innowacyjności działalności. W konsekwencji działalność innowacyjna oddziałuje na charakter modelu biznesowego przedsiębiorstwa i determinuje możliwości jego przekształceń.

Internacjonalizacja i stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa to kryteria klasyfikacji modeli biznesu. Stopień internacjonalizacji wpływa na złożoność modelu biznesu. Wraz ze zwiększaniem się stopnia internacjonalizacji i zaangażowania na zagranicznym rynku wzrasta złożoność modelu biznesu (Rymarczyk, 2017). Przy prostych formach internacjonalizacji przedsiębiorstwo realizować będzie proste modele biznesu międzynarodowego (eksport, import, proste kontrakty zagraniczne), złożone zaś modele biznesu międzynarodowego powiązane będą z rozwiniętymi formami umiędzynarodowienia (filia czy oddział za granicą, złożona kooperacja). Najbardziej złożony model biznesu powiązany jest zatem z wielonarodową, a wręcz globalną sferą działalności przedsiębiorstw. Kryterium internacjonalizacji pozwala wyróżnić podstawowe rodzaje modeli biznesu międzynarodowego (tab. 2.2):

- międzynarodowy łańcuch tworzenia wartości firmy (*international value chain*),
- międzynarodowy klaster (*international cluster*),
- globalny łańcuch dostaw (*global supply chain*),
- globalna sieć biznesu (*global business network*),
- globalna organizacja wirtualna (*global virtual organisation*),
- ekosystem biznesu (*business ecosystem*).

Tabela 2.2. Podstawowe modele biznesu międzynarodowego według kryterium internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Model biznesu międzynarodowego	Charakterystyka modelu
1	2
Model łańcucha wartości	Konstrukcja modelu łańcucha wartości przypisywana jest M.E. Porterowi, który dokonał podziału czynności przedsiębiorstwa na segmenty ze względu na rolę, jaką pełnią w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Model zawiera dziewięć segmentów, w tym pięć podstawowych (logistyka wewnętrzna, operacje, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, obsługa posprzedażowa) i cztery pomocnicze (infrastruktura przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologiczny, zaopatrzenie)

1	2
Model łańcucha wartości	Segmenty połączone są ze sobą licznymi związkami, a zmiany w jednym segmencie wywołują często zmiany w kosztach lub efektywności innych segmentów. Efektem czynności składających się na łańcuch wartości jest produkt finalny lub usługa, które po nabyciu przez klienta powinny przynieść wartość dodaną. Model łańcucha wartości przedsiębiorstwa międzynarodowego polega na uwzględnieniu rozmieszczenia poszczególnych segmentów jego działalności w różnych krajach. O rozmieszczeniu tym decydują przede wszystkim przewagi lokalizacyjne poszczególnych krajów, np. badania i rozwój lokalizowane są w krajach przodujących w zakresie nowoczesnych technologii, w których występuje odpowiednie zaplecze kadrowe i materialne dla tych celów, natomiast produkcja masowa, taśmowa, niewymagająca wykwalifikowanej siły roboczej – w krajach rozwijających się, w których cena jej jest bardzo niska. Odpowiednia międzynarodowa konfiguracja segmentów działania przedsiębiorstwa pozwala uzyskać efekt skali i uczenia się, a równocześnie uniknąć cel i barier celnych oraz podatków przy wykorzystaniu mechanizmu cen transferowych
Model klastra międzynarodowego	Klaster stanowi geograficzną koncentrację wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw danej branży lub pokrewnych instytucji, np. uniwersytetów, instytutów badawczych, organizacji pozarządowych, samorządów, które równocześnie współpracują i konkurują ze sobą. Struktura klastra składa się z przedsiębiorstw odgrywających kluczową rolę, tj. wytwarzających produkty lub usługi typowe dla niego i decydujących o jego nazwie (tzw. jądro klastra). Przedsiębiorstwa te jednocześnie współpracują ze sobą w formie kooperacji produkcyjnej, wspólnego korzystania z określonych m.in. urządzeń, wyników badań, informacji, środków wsparcia oraz konkurują, ponieważ wytwarzają takie same lub podobne produkty lub usługi. Drugim elementem składowym klastra są przedsiębiorstwa dostarczające surowce, materiały i różne komponenty do produkcji oraz świadczące usługi w zakresie marketingu, dystrybucji, spedycji, ochrony, księgowości, informatyki i finansów (tzw. infrastruktura bezpośrednia klastra). Trzeci element struktury klastra to instytucje wspierające działalność klastra, takie jak uniwersytety, instytuty badawcze, samorządy i różne organizacje gospodarcze (tzw. infrastruktura pośrednia). Funkcjonowanie w klastrze zwiększa efektywność, konkurencyjność i innowacyjność jego uczestników. Klastry mogą tworzyć międzynarodowe sieci produkcyjne (<i>modular production network</i>) lub być ogniwami sieci biznesowych korporacji transnarodowych. W ich skład mogą wchodzić przedsiębiorstwa lub ich filie z różnych krajów świata, co również decyduje o ich międzynarodowym charakterze

1	2
Globalny łańcuch dostaw	Łańcuch dostaw jest to system organizacji dostaw producentów, hurtowników i dostawców, którzy realizują funkcje zaopatrzenia, produkcji magazynowania i dystrybucji towarów. Celem tego systemu jest przekształcenie surowców, materiałów i komponentów w produkt finalny i dostarczenie go końcowemu odbiorcy. W przypadku usytuowania przedsiębiorstw w różnych krajach tworzą oni międzynarodowy lub globalny łańcuch dostaw. Kompleksowość modelu międzynarodowego łańcucha dostaw związana jest z geograficznym rozproszeniem jego elementów składowych oraz rosnącymi wymaganiami w zakresie koordynacji jego czynności (np. wymóg dostaw <i>just in time</i>). Muszą być uwzględnione w nim takie czynniki, jak możliwość powstania zakłóceń z przyczyn gospodarczych, politycznych, społecznych, naturalnych i innych. Inne uwarunkowania to różnicowane odległości i klimat, różny poziom infrastruktury transportowej w poszczególnych krajach, otoczenie polityczno-prawne, taryfowe i nietaryfowe bariery przepływów, ryzyko kursowe, zagrożenia wynikające z międzynarodowego terroryzmu
Model globalnych sieci biznesowych	Podczas gdy model łańcucha wartości i łańcucha dostaw zakłada pewną sekwencję przepływów gospodarczych w ramach sieci, to model globalnych sieci biznesowych zakłada istnienie ciągłej interakcji przepływów opartych na wzajemnych zależnościach przedsiębiorstw bez określenia wyraźnych ich granic i struktury. Sieci powiązań biznesowych między przedsiębiorstwami mogą mieć charakter formalny i nieformalny oraz bezpośredni i pośredni, tj. występujący za pośrednictwem innego przedsiębiorstwa, natomiast cała sieć nie przedstawia formalnej organizacji. Jej struktura w każdym przypadku będzie miała indywidualny charakter, determinowany zasobami przedsiębiorstwa i charakterem otoczenia. Między uczestnikami sieci istnieją związki kooperacyjne, ale także w pewnym zakresie konkurencja, która powoduje ciągłe zmiany w sieci, jej dynamiczny rozwój lub stagnację i zanik oraz pojawienie się nowych partnerów i znikanie dotychczasowych. Model globalnych sieci biznesowych implikuje założenie, że znaczenie przedsiębiorstwa zależne jest nie tylko od posiadanych zasobów, ale także od zakresu i jakości sieci powiązań
Model globalnej organizacji wirtualnej	Celem wirtualnych sieci powiązań, tworzonych przez przedsiębiorstwa lub organizacje, jest realizacja specyficznych celów o ograniczonym horyzoncie czasowym w ramach kluczowych kompetencji (<i>core competence</i>). Integracja umożliwia wytwarzanie wysokiej jakości produktów i usług dostosowanych do zmieniających się gustów konsumentów po względnie niskich kosztach. Znaczenie ma elastyczność i szybkość działania sieci, ponieważ w warunkach „nowej ekonomii” cykl życia produktów skraca się i istnieje ryzyko wyprzedzenia przez konkurentów. Do takiej organizacji szybko mogą być włączane nowe przedsiębiorstwa, dysponujące najnowocześniejszymi technologiami produkcji, know-how w zakresie marketingu, rozbudowanymi efektywnymi kanałami dystrybucyjnymi oraz zasobami i technikami finansowania projektów

1	2
Model globalnej organizacji wirtualnej	Współpraca partnerów oparta jest na zaufaniu i rzetelności i jest realizowana głównie bez wiążących umów, ale może także występować w formie np. kontraktu, umowy kooperacyjnej, franczyzy. Model organizacji wirtualnej składa się z brokera sieci i połączonych z nim wzajemnie wirtualnymi więzami wyselekcjonowanych przedsiębiorstw. Stopień wirtualizacji organizacji może być różny. Istnieją organizacje całkowicie zwirtualizowane, tzn. funkcjonujące tylko w cyberprzestrzeni (tzw. wydrążone organizacje – <i>hollow organization</i>), np. Amazon.com i Allegro.pl. Drugi rodzaj to organizacje częściowo wykorzystujące cyberprzestrzeń, np. integracja zakupów usług transportowych z wykorzystaniem platformy internetowej Timocon. Trzeci rodzaj to organizacje, które tylko w stopniu podstawowym korzystają z cyberprzestrzeni, np. Facebook.pl oraz firmy tworzące i prowadzące działalność w internetowych portalach branżowych. Model organizacji wirtualnej można byłoby nazwać modelem quasi-klastra, w odróżnieniu jednak od klastra organizacje wirtualne nie posiadają lokalizacji – występują w cyberprzestrzeni
Model ekosystemu biznesu	Ekosystem biznesu obejmuje dużą liczbę przedsiębiorstw i innych organizacji pozostających we wzajemnych, wielostronnych związkach o charakterze kooperacyjnym i konkurencyjnym, wykorzystywanych dla wytwarzania dóbr, usług i technologii pożądaných przez klientów. Ekosystem biznesu tworzą główni uczestnicy, do których należą kluczowi gracze (<i>keystone</i>), dominatorzy (<i>dominators</i>) i gracze niszowi (<i>niche players</i>). Implementacja modelu ekosystemu do praktyki działania biznesu stanowi rozwiązanie zapewniające większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu aniżeli w przypadku omówionych powyżej modeli. Ze względu na ograniczone środki wiele przedsiębiorstw koncentruje się tylko na podstawowej działalności. Jest to sprzeczne z wymaganiami klientów, którzy coraz częściej żądają kompleksowej, złożonej obsługi w pakietach dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb. Rozwiązaniem jest podział aktywności między różne podmioty, co zapewnia współpracę w ramach ekosystemu biznesu. Integracja wiedzy i umiejętności bardzo dużej liczby partnerów w ekosystemie biznesu pozwala na uzyskanie efektu synergii, stwarza warunki do rozwoju innowacyjności produktów poprzez łączenie potencjałów i wzajemne uczenie się. Funkcjonowanie w ramach ekosystemu ogranicza rosnącą w warunkach globalizacji niepewność. Dzięki zaawansowanym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym ekosystem biznesu może integrować – rozproszone w różnych częściach świata – zróżnicowane zasoby i wiedzę. Oznacza to możliwość bardziej kompleksowego ich wykorzystania i bardziej efektywnego skomercjalizowania przy pomocy globalnych kanałów dystrybucji. Globalny arbitraż i wspólna infrastruktura obniżają jednocześnie koszty działalności

Źródło: opracowanie na podstawie Rymarczyk (2017).

Przedstawione w tabeli 2.2 modele biznesu międzynarodowego według kryterium internacjonalizacji przedsiębiorstw stanowią zaledwie przykłady istniejących i możliwych do skonstruowania rozwiązań organizacyjnych działalności w skali globalnej. W praktyce funkcjonują i mogą być tworzone różnego rodzaju teoretyczne i praktyczne rozwiązania hybrydowe. Gwałtowne zmiany w otoczeniu o charakterze ekonomicznym, politycznym i społecznym stwarzają zapotrzebowanie na rozwiązania w sferze organizacji i strategii bardziej adekwatne do realizacji celów przedsiębiorstwa, tj. zwiększenia jej wartości, niż rozwiązania dotychczas przez nie stosowane.

Zaostrzająca się konkurencja i nowe jej formy wymagają nowoczesnego i kompleksowego podejścia do sposobu prowadzenia biznesu, zwłaszcza w biznesie międzynarodowym. Przedsiębiorstwa szukają rozwiązań na dostarczenie złożonych produktów/usług wymaganych przez klientów przy ograniczonych zasobach i rosnących kosztach B + R. Zwiększająca się niepewność działania w turbulentnym otoczeniu pogłębia ten dylemat. Pewnym rozwiązaniem problemu jest poszukiwanie modelu biznesu, który odpowiadałby wyzwaniom opartej na wiedzy gospodarki globalnej XXI wieku.

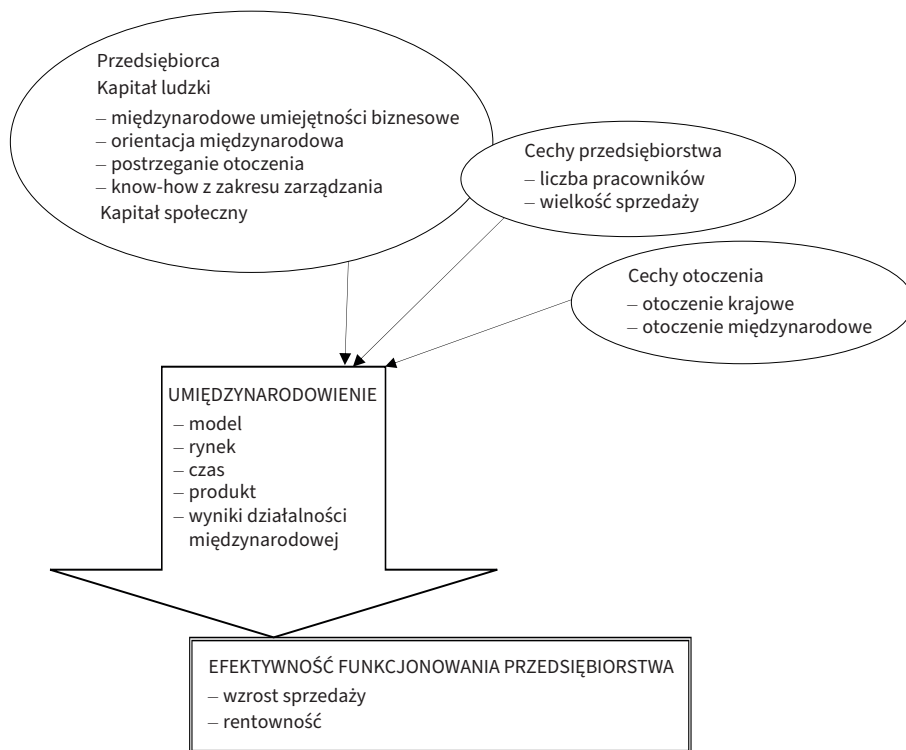
Prezentowane kolejno modele, tj. międzynarodowego łańcucha tworzenia wartości, międzynarodowego klastra, globalnego łańcucha dostaw, globalnych sieci biznesu, organizacji wirtualnej i ekosystemu biznesu świadczą o wysokiej zdolności przedsiębiorstw do przewyższania ograniczeń ich elastyczności, mającej przejaw w umiejętności dostosowania się do wymogów otoczenia przy zachowaniu imperatywu osiągnięcia odpowiednich zysków.

Ostatni z omawianych modeli, tj. ekosystemu biznesu, ma znaczną przewagę w stosunku do pozostałych. Stanowi on połączenie przeciwstawnych cech, takich jak: fragmentaryzacja, wzajemna integracja, kooperacja, konkurencja, zdolność do elastycznej rekonfiguracji swoich aktywów, kompetencji oraz umiejętne wykorzystanie wiedzy i innowacji dla kreacji wartości odpowiadających indywidualnym i zmieniającym się gustom konsumentów. Wnioskować można, że ten model biznesu najbardziej odpowiada fundamentalnym zmianom, jakie zachodzą w otoczeniu, a jego rola w globalnej gospodarce będzie znacząca.

2.4. Zintegrowany model przedsiębiorczości międzynarodowej

Nie należy utożsamiać przedsiębiorczości międzynarodowej jedynie z umiędzynarodowieniem działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość międzynarodowa to ujęcie znacznie szersze. W kontekście mniejszych przedsiębiorstw można ją określić jako podejście badawcze do umiędzynarodowienia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z perspektywy przedsiębiorczej, integrujące wszystkie stosowane

podejścia do umiędzynarodowienia z przedsiębiorczością (Ruzzier, Hisrich, Antonic, 2006). Ruzzier, Hisrich i Antonic zaproponowali ogólny model koncepcyjny przedsiębiorczości międzynarodowej, który łączy teorię umiędzynarodowienia mniejszych przedsiębiorstw z przedsiębiorczością międzynarodową (rys. 2.2).

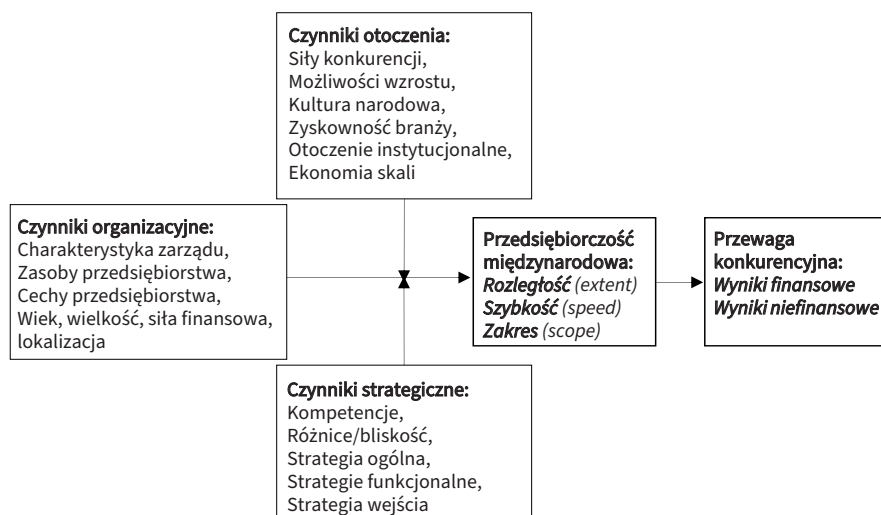


Rysunek 2.2. Model koncepcyjny przedsiębiorczości międzynarodowej

Źródło: opracowanie na podstawie Ruzzier, Hisrich, Antonic (2006).

Koncepcyjny model przedsiębiorczości międzynarodowej wskazuje na cechy właściciela-menedżera, które podzielone zostały na dwie grupy: kapitał ludzki i społeczny, podkreślając znaczenie tych cech w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, w szczególności mikro, małych i średnich. Ujmuje ponadto cechy samego przedsiębiorstwa oraz otoczenia, w którym funkcjonuje, z podziałem na otoczenie krajowe i międzynarodowe. W modelu koncepcyjnym zauważalna jest pewna niekompletność, na co wskazują sami autorzy modelu, mówiąc, że nie jest on wyczerpujący.

Modelem bardziej horyzontalnie traktującym o przedsiębiorczości międzynarodowej jest, uwzględniający konkurencyjność międzynarodową, tzw. zintegrowany model przedsiębiorczości międzynarodowej (rys. 2.3).



Rysunek 2.3. Zintegrowany model przedsiębiorczości międzynarodowej

Źródło: S.A. Zahra, G. George (2002), *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*, w: M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (red.), *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*, London–Oxford: Blackwell Publishers, s. 276, za: Daszkiewicz (2014), s. 216.

Zintegrowany model obejmuje trzy grupy czynników wpływających na przedsiębiorczość międzynarodową:

- czynniki organizacyjne,
- czynniki otoczenia,
- czynniki strategiczne,

podkreślając jednocześnie trzy wymiary przedsiębiorczości międzynarodowej:

- rozległość (poziom, stopień) – np. liczba nowych rynków,
- prędkość – tempo wejścia przedsiębiorstwa na nowe rynki,
- zakres – zinternacjonalizowany obszar geograficzny.

Ujęte w modelu zintegrowanym czynniki strategiczne obejmują: kompetencje, bliskość rynków, zróżnicowanie produktów, strategie ogólne, strategie funkcjonalne i formy wejścia na zagraniczne rynki, a więc są związane z zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwa, zaś czynniki organizacyjne odnoszą się do głównych

menedżerów, zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa oraz cech przedsiębiorstwa (wiek, wielkość, siła finansowa, lokalizacja). Trzecia grupa, czynniki środowiskowe, dotyczy stopnia konkurencji, możliwości rozwoju, środowiska regulacyjnego, rentowności branży i otoczenia instytucjonalnego. Wskazane w modelu czynniki (trzy grupy) determinują wymiary przedsiębiorczości międzynarodowej – zasięg (rozpiętość geograficzną internacjonalizacji), zakres (stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od zagranicznych przychodów) i szybkość (czas od momentu powstania przedsiębiorstwa do momentu wejścia na rynki zagraniczne). Efektem wpływu powyższych czynników na międzynarodową przedsiębiorczość jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa najczęściej na globalnych rynkach niszowych.

Rozdział 3

Przedsiębiorstwo umiędzynarodowione

3.1. Otoczenie a internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa

Współczesne eksplozywne otoczenie implikuje bezwzględną potrzebę przystosowania się przedsiębiorstw do jego wymogów. Charakterystyczne dla otoczenia globalnego są złożoność, zróżnicowanie, dynamika, trudność przewidywania oraz ryzyko (Porada-Rochoń, Brojak-Trzaskowska, Kordela, Tomczyk, 2018, s. 10).

Złożoność i mnogość dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu z jednej strony sprawia, że zmiany te mają ograniczoną możliwość oddziaływania na przedsiębiorstwo, a z drugiej wpływają na wzrost uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia (Porada-Rochoń, Brojak-Trzaskowska, Kordela, Tomczyk, 2018, s. 10). Destabilizuje to możliwości funkcjonowania przedsiębiorstw, co z kolei obliguje przedsiębiorstwa do stałej aktywności dostosowawczej, która zmierzać powinna w stronę ciągłego monitorowania otoczenia w celu podejmowania skutecznych decyzji, opartych na posiadanych zasobach i wyznaczonych celach (Borowiecki, Wysłocka, 2012, s. 25).

Charakterystyczne dla otoczenia przedsiębiorstw, zwłaszcza mikro, małych i średnich, są (Porada-Rochoń, Brojak-Trzaskowska, Kordela, Tomczyk, 2018, s. 11):

- intensywność procesów integracyjnych i globalizacyjnych, zwłaszcza w sferze gospodarki,
- zaostzona walka konkurencyjna przedsiębiorstw,
- intensywny postęp technologiczny,
- przyspieszone zastosowanie nowoczesnych systemów i technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu,
- zróżnicowanie regionalne i lokalne,
- mnogość podmiotów oddziałujących na przedsiębiorstwo,
- większe wykorzystywanie potencjału intelektualnego niż przemysłowego.

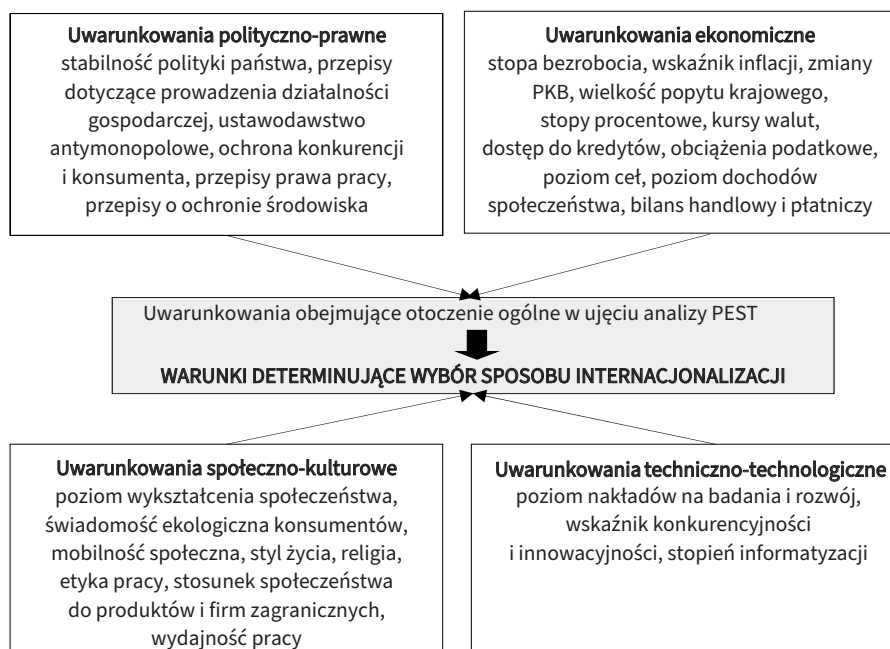
Procesy globalizacyjne są skomplikowane oraz wielostronne i obejmują wiele zjawisk i procesów oraz powiązań dokonujących się między poszczególnymi państwami i ich społeczeństwami, w wymiarach horyzontalnych i wertykalnych (Flejterski, Wahl, 2003, s. 18). Konsekwencją tych powiązań jest homogeniczny system światowy, zaś funkcjonowanie przedsiębiorstw i podejmowanie decyzji w takich warunkach zwiększa zarówno szanse, jak i zagrożenia dla ich rozwoju. Następuje konieczność nadania kierunku działań przedsiębiorstwom ku poszukiwaniu skutecznych sposobów na zrozumienie zarządzania w zmiennym otoczeniu. Jest to ważne, gdyż zrozumienie przedsiębiorstwa nie jest możliwe bez orientacji na otoczenie, w którym funkcjonuje.

Analizując otoczenie przedsiębiorstwa, wskazać można na otoczenie ogólne (makrootoczenie) oraz otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie), a także – stanowiące poziom pośredni między poziomem mikro i makro – mezootoczenie, związane z otoczeniem regionalnym. W gospodarce globalnej tworzą się uwarunkowania na poziomie megoanalizy, a w gospodarce narodowej powstają uwarunkowania na poziomie makroanalizy w tzw. makrootoczeniu (Belniak, 2015). Analiza uwarunkowań odnoszących się do specyficznych branż czy sektorów, a także uwarunkowań regionalnych czy subregionów administracyjnych, obejmuje tzw. mezoanalizę, jednak należy zaznaczyć, że w naukach o zarządzaniu jedynie uwarunkowania regionalne łączone są z mezootoczeniem (Belniak, 2015). Czynniki wewnątrzorganizacyjne, charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, rozpatrywane są na poziomie analizy mikroekonomicznej. Można również wskazać na pewne uzupełnienie analizy mikro, dotyczące poszczególnych osób związanych z działalnością gospodarczą, czyli na nanoanalizę, zwaną niekiedy analizą poziomu mikro-mikro (Wach, 2012, s. 88).

Uwzględniając pięć poziomów analizy stosowanych w naukach ekonomicznych, makrootoczenie można postrzegać jako krajowe (analiza makroekonomiczna) lub międzynarodowe (analiza megaekonomiczna). W zarządzaniu strategicznym najczęściej przyjmuje się klasyczne typologie makrootoczenia bazujące na analizie PEST (4 wymiary: Political, Economic, Social, Technological) lub jej rozszerzonych wersjach takich jak: SLEPT (5 wymiarów: Social, Legal, Economic, Political, Technological), PESTEL (6 wymiarów: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), PLESCET (7 wymiarów: Political, Legal, Economic, Social, Cultural, Environmental, Technological).

Kształt otoczenia krajowego stanowi wynik ustawodawstwa prawnego, centralnych parametrów ekonomicznych oraz działalności na rynku krajowym krajowych i zagranicznych podmiotów gospodarczych, a także funkcjonowania gospodarstw domowych wyrażających swój udział w rynku poprzez wielkość i strukturę popytu. Można określić, że w odniesieniu do otoczenia krajowego

istotna jest sytuacja gospodarcza kraju, wyrażana poziomem i tempem wzrostu PKB, rozwojem rynku kapitałowego, poziomem i tempem inflacji, polityką pieniężno-kredytową oraz fiskalną, sytuacją społeczno-polityczną, sytuacją na rynku pracy, regulacjami prawnymi, skalą interwencjonizmu państwowego, rozwojem handlu zagranicznego, rozwojem techniki i technologii, rozwojem badań naukowych, polityką ochrony środowiska (Belniak, 2015, s. 46).



Rysunek 3.1. Aspekty analizy ogólnego otoczenia międzynarodowego według PEST

Źródło: Daszkiewicz, Wach (2013), s. 119, za: Belniak (2015), s. 45.

Czynnikiem zewnętrznym oddziałującym na internacjonalizację przedsiębiorstw jest również wielkość rynku macierzystego. Relatywnie małe rynki krajów macierzystych przyczyniają się do podjęcia ścieżki ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwa zainteresowane dalszym rozwojem. Charakter rynku macierzystego uzależniać może wybór formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Wysokie koszty produkcji na rynku krajowym, ograniczone zasoby naturalne (i ludzkie), zbyt mała wielkość rynku i brak perspektyw na rozwój i osiągnięcie korzyści skali to czynniki wskazujące na filię lub oddział zagraniczny jako możliwe instrumenty internacjonalizacji. Z kolei stagnacyjny charakter rynku krajowego, niskie koszty produkcji, niewielki potencjał i silna konkurencja wskazują na formę umiędzynarodowienia w postaci formy eksportowej (eksport bezpośredni

lub pośredni) (Rymarczyk, 2012, s. 268). Najistotniejszy wpływ na wybór formy ekspansji zagranicznej ma sytuacja bezpośrednio występująca na rynku zagranicznym. Przy niewielkiej odległości geograficznej, niewysokich barierach wejścia i wsparciu importu przez kraj docelowy często wybieraną formą umiędzynarodowienia jest eksport bezpośredni. Eksport pośredni lub licencje wybierane są zaś przy nieco większym „dystansie psychicznym”, gdzie zauważalne są znaczniejsze różnice kulturowe, polityczne i gospodarcze. Z kolei występowanie na rynku zagranicznym korzystnych warunków ekonomicznych, słabej waluty, niskich kosztów produkcji, niewielkiej konkurencji i dużego potencjału rynkowego, korzystnych warunków politycznych (stabilność, wsparcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, niskie ryzyko polityczne), w połączeniu z dużą odległością geograficzną (i co za tym idzie, wysokimi kosztami transportu), jest bodźcem dla przedsiębiorstw do wykorzystania bardziej zaawansowanej formy internacjonalizacji, np. w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Dostosowanie do wymogów rynku zagranicznego wpływa na koszty internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Dopiero intensyfikacja procesów umiędzynarodowienia, upływ czasu i zwiększone zaangażowanie zagraniczne mogą przyczynić się do zmniejszenia kosztów zagranicznej ekspansji. Można wnioskować, że przyrost kosztów internacjonalizacji jest wyższy od przyrostu korzyści z niej wynikających do momentu uzyskania przez przedsiębiorstwo odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, które stanowią istotną determinantę tworzenia przewagi konkurencyjnej (Wach, 2014c).

Analiza otoczenia międzynarodowego oraz rozpoznawanie i weryfikacja jego zmian są kluczowe dla procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i wpływają na dobór strategii i formy internacjonalizacji. Ujmowanie otoczenia międzynarodowego w formie analizy PEST czy jej pokrewnych ma pewne wady, gdyż nie ujmują one kompleksowo zakresu analizy otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstw (Duliniec, 2009). Składowe otoczenia międzynarodowe różnią się od elementów otoczenia krajowego, zatem w każdym kraju w ramach zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa należałoby przeprowadzić wyodrębnioną analizę otoczenia, z uwzględnieniem równolegle wielu jego segmentów przypisanych poszczególnym rynkom narodowym. Specyfika otoczenia międzynarodowego w porównaniu z analizą otoczenia krajowego obejmuje, poza analizą poszczególnych rynków zagranicznych, kwestie rynków regionalnych i globalnych, zakres możliwych decyzji długookresowych i rozwiniętej kooperacji kapitałowej i niekapitałowej, różnice w poziomie rozwoju ekonomicznego, różnice technologiczne, urbanizacyjne, infrastrukturalne, społeczne, kulturowe, językowe, etyczne, zatem wszystko to, co składa się na „dystans psychiczny” między krajem macierzystym a krajem zagranicznej ekspansji.

3.2. Motywy i cele zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

Powszechnie zdarza się, że warunki otoczenia zewnętrznego (głównie branżowego, sektorowego) wymuszają na przedsiębiorstwach podjęcie działalności na arenie międzynarodowej. Internacjonalizacja to niekiedy konieczność będąca wynikiem uwarunkowań otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ale też wynik świadomych decyzji zarządczych, kiedy przedsiębiorstwo wstępuje w proces internacjonalizacji z myślą o wykorzystaniu szans dla rozwoju działalności. Można zatem wskazać na internacjonalizację defensywną i ofensywną.

Analizując motywy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, należy wskazać na ich różnorodność i zmienność. Należy także pamiętać, że motywy zagranicznej ekspansji w dużym stopniu zależą od przyjętej formy internacjonalizacji, a można nawet wnioskować o pewnej integracji różnych motywów internacjonalizacji z różnymi formami umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Gorynia, 2021, s. 211). Nie należy przy tym utożsamiać motywów umiędzynarodowienia tylko z powodami podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, gdyż te – pomimo swojej wagi – nie stanowią jedynej i wyłącznej formy internacjonalizacji (Gorynia, 2021, s. 211).

Podążając drogą zagranicznej ekspansji, przedsiębiorstwa kierują się motywem zwiększenia korzyści finansowych. Abstrakcyjnie można uznać, że głównym motywem umiędzynarodowienia jest zysk (Gorynia, 2021, s. 212). Zgodnie z neoklasyczną teorią przedsiębiorstwa jest to motyw dominujący lub metamotyw, do którego realizacji prowadzą różne drogi. Zysk możliwy do uzyskania w wyniku internacjonalizacji związany jest ze sposobem zagranicznej ekspansji, obraną strategią i formą umiędzynarodowienia, zatem zależy od wielu uwarunkowań tworzących specyficzny kontekst każdej decyzji i działań związanych z prowadzeniem współpracy gospodarczej z rynkami zagranicznymi.

Jako główne czynniki przyczyniające się do podejmowania działalności na rynkach zagranicznych wskazać można takie, które pochodzą zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza przedsiębiorstwa:

- wiek i fazę życia przedsiębiorstwa, produktu,
- branżę,
- kraj macierzysty,
- sytuację rynkową na rynku macierzystym i rynku planowanej ekspansji zagranicznej,
- doświadczenia w zakresie działalności zagranicznej,
- fazę, etap procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw mogą przybierać charakter ofensywny lub defensywny. Do ofensywnych przyczyn internacjonalizacji,

zorientowanych na zwiększenie zysków, wejście na nowe rynki, pozyskanie nowych klientów w celu zwiększenia sprzedaży, zaliczymy m.in.: otwarcie nowych rynków zbytu, uzyskanie większych zysków, zaspokojenie potrzeby ekspansji ze strony właściciela-menedżera, pozyskanie wyrobów na rynek macierzysty lub na inne rynki zagraniczne. Defensywne przesłanki umiędzynarodowienia, związane z dążeniem do utrzymania aktualnej rynkowej pozycji, utrzymania zysków, wielkości sprzedaży i dotychczasowych klientów, obejmą natomiast takie motywy zagranicznej ekspansji, jak: ochrona rynków krajowych (zagranicznych), zapewnienie dostaw surowców, pozyskanie technologii, doprowadzenie do dywersyfikacji geograficznej.

Ofensywne i defensywne motywy zagranicznej ekspansji przyjmują wymiar motywów rynkowych. Poza tą grupą można wskazać również motywy o wymiarze ekonomicznym oraz motywy strategiczne.

Tabela 3.1. Grupy motywów ekspansji przedsiębiorstw

Grupa motywów	Kierunek motywu
Motywy rynkowe	ofensywne – dążenie do wykorzystania szans rynkowych i w efekcie do wzrostu sprzedaży, defensywne – orientacja na utrzymanie, zachowanie siły rynkowej i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa
Motywy ekonomiczne	dążenie do osiągnięcia lepszego zwrotu przez podwyższenie przychodów i/lub obniżkę kosztów dzięki różnicom warunków występujących między krajami
Motywy strategiczne	dążenie do rozwinięcia za granicą zasobów dotychczas wykorzystywanych tylko w kraju macierzystym, osiągnięcia korzyści „pierwszego ruchu” na rynkach zagranicznych (przed wejściem tam innych przedsiębiorstw-konkurentów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Shenkar, Luo (2004), s. 13, za: Gorynia (2021), s. 213.

M. Gorynia (2021, s. 214) podaje – za M. Jarosińskim (2013) oraz A. Kudiną i in. (2008) – istotne wnioski dotyczące motywów zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, zwłaszcza w odniesieniu do wczesnej ekspansji:

- powody występowania wczesnej ekspansji przedsiębiorstw są różnorodne i w dużej mierze zależą od wielkości rynku macierzystego,
- motywem umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa może być chęć obsługi klientów wielonarodowych lub nawet globalnych,
- przedsiębiorstwo internacjonalizujące działalność dąży do ustalenia standardów zakresu globalnego w niszy, w której aktualnie funkcjonuje,
- jedną z przyczyn wejścia na rynki zagraniczne może być dynamika warunków rynkowych, a także chęć uczenia się,

- mniejsze przedsiębiorstwa i mniejsze projekty mają szansę powodzenia poza rynkiem macierzystym.

Zaangażowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych następuje w wyniku postępującego międzynarodowego podziału pracy, zmuszającego producentów do poszukiwania rynków zbytu nie tylko w kraju macierzystym, lecz również za granicą. Zachętą do udziału w zagranicznym obrocie gospodarczym jest również relatywne zmniejszenie się kosztów transportu i komunikacji, a przede wszystkim upodabnianie się preferencji konsumentów, przy jednoczesnym wzroście ich siły nabywczej. Istotne jest również zmniejszenie ograniczeń w handlu międzynarodowym. Kolejną przesłankę stanowi konkurencja na rynku krajowym, zmuszająca do podwyższenia jakości i różnorodności oferowanych produktów. Znaczna część przedsiębiorstw, które na rynku krajowym osiągnęło dobrą pozycję, w pewnym momencie prowadzenia działalności rozważa możliwość podjęcia działalności na rynku zagranicznym (poszerzenia swoich rynków zbytu) (Bielawska, 2006, s. 15).

Spośród ogółu celów internacjonalizacji przedsiębiorstw, które można utożsamiać z motywami podjęcia działań poza rynkiem macierzystym, do najczęściej wymienianych można zaliczyć (Bielawska, 2006, s. 15):

- wzrost obrotu i udziału w rynku oraz penetrację nowych rynków,
- obniżenie jednostkowego kosztu wytwarzania,
- wzrost wiarygodności kredytowej,
- dywersyfikację ryzyka, zróżnicowanie wykorzystywanych surowców, wzrost wielkości produkcji,
- poznawanie nowych technik i zagranicznych rynków zbytu,
- cele socjalne (związane głównie z pracownikami, ich motywacją czy bezpieczeństwem),
- uzyskanie dobrej opinii dostawców, odbiorców i konkurentów, a także poprawa wizerunku przedsiębiorstwa dzięki działalności poza rynkiem krajowym.

Cele internacjonalizacji przedsiębiorstwa stanowią podstawę wyboru strategii wejścia na rynek międzynarodowy oraz kraju, w którym zostanie podjęta działalność zagraniczna, a także wpływają na sposób działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Przy wyborze celów internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa powinny również rozważyć sposób i konsekwencje ewentualnego wycofania się z zagranicznego rynku (w przyszłości).

Celami umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza mikro, małych i średnich, stają się przede wszystkim: pozyskanie źródła kapitału, realizacja korzyści skali, wykorzystanie korzyści lokalizacji, podniesienie stopy zwrotu, pozyskanie wartościowych kontaktów, wejście na nowe rynki i ich przenikanie, dostęp do nowych technologii.

Wstąpienie przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji i jego nasilanie przyczynia się do zwiększania rentowności działalności przedsiębiorstw. Internacjonalizacja umożliwia wykorzystanie korzyści skali, doświadczenia i zasięgu, których osiągnięcie nie byłoby możliwe na rynku lokalnym. Umiędzynarodowienie otwiera także dostęp do rynków finansowych oraz nowych zasobów nieznanej dotąd wiedzy, technologii i umiejętności, stanowiąc silny bodziec do bardziej innowacyjnych strategii rozwoju polskich przedsiębiorstw.

Decyzja o umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa podejmowana jest w kontekście nieuchronnych zmian organizacyjnych. Pomimo istnienia przedsiębiorstw „międzynarodowych od urodzenia” (*born global*), w których proces internacjonalizacji nie powoduje istotnych przemian (już sam proces tworzenia przedsiębiorstwa uwzględnia międzynarodową działalność), dominująca większość internacjonalizowanych przedsiębiorstw zmuszona jest do poddania się istotnym, o ile czasem nie radykalnym, przemianom w obrębie swej organizacji, w tym w obrębie gospodarki finansowej i kształtowania strategii finansowania.

Urzeczywistnienie procesu umiędzynarodowienia ma miejsce poprzez dobór odpowiedniej formy internacjonalizacji, odpowiadającej motywom międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa. Dążenie do wyboru i finalne określenie odpowiednich form wejścia na rynki zagraniczne należą do najistotniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa poddającego swoją działalność procesowi umiędzynarodowienia. Podjęcie właściwej decyzji w tym zakresie (dobór odpowiedniej formy internacjonalizacji) w znacznym stopniu warunkuje możliwość osiągnięcia sukcesu.

Wybór formy internacjonalizacji w istocie uzależniony jest od trzech relatywnych czynników obejmujących:

- cele przedsiębiorstwa i jego politykę,
- dostęp do rynków i ich atrakcyjność,
- możliwą do osiągnięcia pozycję konkurencyjną.

Należy również zaznaczyć, że możliwość wykorzystania poszczególnych form umiędzynarodowienia determinowana jest przez wiele czynników, wśród których wymienić należy:

- zasoby, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje (w tym zasoby finansowe),
- relację kosztów do przychodów,
- poziom ryzyka oraz szansa na osiągnięcie sukcesu,
- wpływy przedsiębiorstwa na danym rynku oraz możliwości jego kontroli.

Wskazane determinanty doboru i realizacji formy umiędzynarodowienia w sposób szczególny dotyczą przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, wrażliwych na zmiany otoczenia i koniunktury gospodarczej, mających ograniczony dostęp do kapitału i niewielkie możliwości finansowania.

W zależności od dobranej i realizowanej formy internacjonalizacji, a także różnic („dystansu psychicznego”) występujących pomiędzy krajem pochodzenia przedsiębiorstwa a krajem planowej zagranicznej ekspansji, zmiany w organizacji przedsiębiorstw mogą przyjmować różny kształt i stopień nasilenia. Jednak sam proces umiędzynarodowienia jest czynnikiem wywołującym przemiany w przedsiębiorstwach.

3.3. Kierunki orientacji przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji

Mnogość i różnorodność wyjaśnień dla motywów, przebiegu i rezultatów internacjonalizacji przedsiębiorstw wynika zarówno z przesłanek merytorycznych, jak i metodologicznych. Zróżnicowanie strategii i form internacjonalizacji powoduje, że obserwacje i analizy badaczy koncentrują się zazwyczaj na wybranych aspektach, np. cechach czy profilach podmiotów realizujących umiędzynarodowienie działalności. Internacjonalizacja często postrzegana jest jako jednokierunkowy narastający proces, choć postulowane przez badaczy przechodzenie do coraz bardziej zaawansowanych form zagranicznej ekspansji w konkretnych typach przedsiębiorstw odbywa się z różną dynamiką, a niekiedy dochodzi nawet do pominięcia (*leapfrogging*) niektórych etapów umiędzynarodowienia (Mińska-Strózik, Nowara, 2014, s. 395). Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa mogą również podejmować decyzje o wycofywaniu się z rynku zagranicznego lub o przekształceniu formy obecności na rynku zagranicznym w mniej zaawansowaną, co nie musi oznaczać mniejszego stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa lub rezygnacji z umiędzynarodowienia.

Problematyka zmniejszania zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną w literaturze przedmiotu pojawiała się najczęściej w kontekście analiz wycofywania się z eksportu (Pauwels, Mathyssens, 1999) lub w znaczeniu zagranicznych dezinwestycji (Boddewyn, 1979). W latach 90. XX wieku nazwano powyższe zjawisko **dezinternacjonalizacją** (*de-internationalization*). Pierwsza koncepcja dezinternacjonalizacji odnosiła do zjawiska niepożądanego i rozpatriwana była w kontekście porażki przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej.

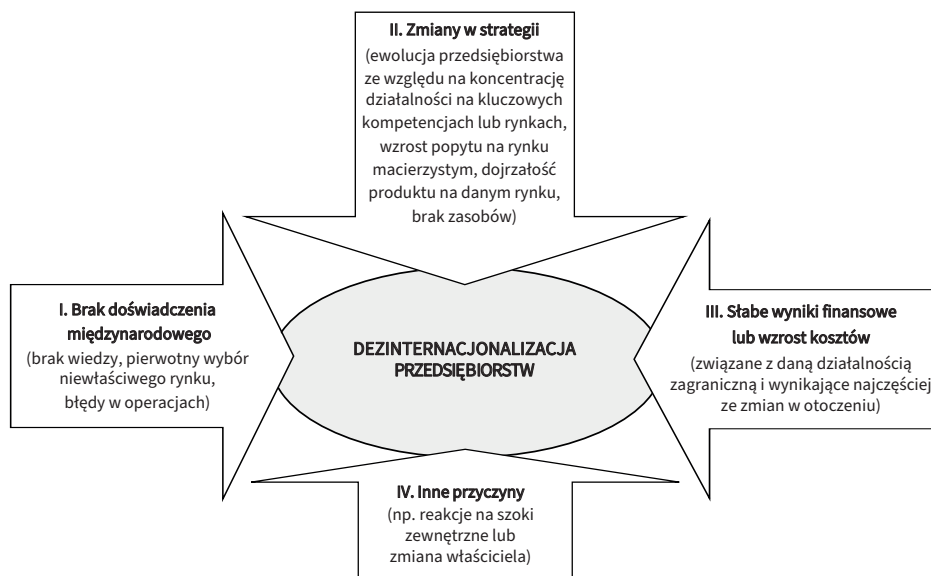
Próbie konceptualizacji pojęcia dezinternacjonalizacji podjęli Benito i Welch (1997), według których dezinternacjonalizacja odnosi się do wszelkich działań (dobrowolnych i wymuszonych), których efektem jest zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (dezinternacjonalizacja częściowa), lub nawet całkowite wycofanie (dezinternacjonalizacja całkowita).

Korelację między internacjonalizacją a dezinternacjonalizacją przez lata postrzegano jako odwrotną, tzn. wraz z upływem czasu i wzrostem zaangażowania na rynku zagranicznym prawdopodobieństwo wycofania się z niego

oceniano jako malejące. Jednocześnie dezinternacjonalizację interpretowano jako prawdopodobną na początkowych etapach internacjonalizacji, gdyż nowo umiędzynarodowione przedsiębiorstwa mogą napotykać bariery związane z brakiem doświadczenia, ograniczonym dostępem do zasobów czy sieci dystrybucji (Mińska-Strózik, Nowara, 2014, s. 399).

W praktyce dezinternacjonalizacja może mieć miejsce w dowolnym momencie, choć na dwóch skrajnych etapach umiędzynarodowienia – etapie początkowym i etapie mocnego zaawansowania – prawdopodobieństwo wystąpienia dezinternacjonalizacji jest większe.

Wymiary analizy dezinternacjonalizacji mogą być różne i obejmować m.in. rynki docelowe, produkty, sposoby działania, dochody. Istotne jest, że zmniejszenie zaangażowania międzynarodowego nie zawsze oznacza zmniejszenie stopnia umiędzynarodowienia (internacjonalizacji). Spadek liczby rynków lub zmiana rynków docelowych (np. na skutek rezygnacji z obsługi jednego rynku na rzecz ekspansji na co najmniej dwa inne) nie do końca równoznaczny jest z dezinternacjonalizacją, a dotyczy raczej zmiany strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo należy zatem traktować całościowo i analizować końcowe rezultaty działań podejmowanych na rynkach zagranicznych.



Rysunek 3.2. Przyczyny dezinternacjonalizacji przedsiębiorstw – grupy przyczyn

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mińska-Strózik, Nowara (2014), s. 400.

Przyczyny dezinternacjonalizacji wynikające z braku doświadczenia mają istotne znaczenie na początkowym etapie ekspansji na rynki zagraniczne. Na dalszym etapie internacjonalizacji wysoce kluczowym powodem dezinternacjonalizacji jest wzrost kosztów, wynikający np. ze zmian sytuacji ekonomicznej na rynkach zagranicznych. Na najbardziej zaawansowanych etapach internacjonalizacji często pojawiającymi się przyczynami dezinternacjonalizacji jest restrukturyzacja czy zmiana strategii przedsiębiorstwa.

Znamionną konsekwencją dezinternacjonalizacji może być **reinternacjonalizacja**. Reinternacjonalizacja (czy też strategia reinternacjonalizacji) dotyczy przedsiębiorstw podejmujących początkowo wyzwanie umiędzynarodowienia swojej działalności w postaci internacjonalizacji czynnej, jednak następnie odchodzących od prowadzenia działalności na arenie międzynarodowej i powracających do działalności zagranicznej po pewnym czasie (Gorynia, 2021, s. 229). W odniesieniu do takich przedsiębiorstw należałoby rozważyć, czy wchodząc na ścieżkę internacjonalizacji, przedsiębiorstwa te powtórnie „debiutują” na arenie międzynarodowej, i czy reinternacjonalizacja dotyczy tych samych czy odmiennych niż uprzednio wybrane rynków i form realizacji umiędzynarodowienia (Gorynia, 2021, s. 229). Eksplorujący to zagadnienie Welch i Welch (2009) zdefiniowali reinternacjonalizację jako proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, w którym następuje czasowe opuszczenie rynku zagranicznego, zakończone udanym powrotem na tenże rynek. Reinternacjonalizacja ujmowana jest jako posunięcie strategiczne oznaczające powrót do operacji na rynku zagranicznym po czasowym zmniejszeniu „zaangażowania psychicznego” (Mińska-Strózik, Nowara, 2014, s. 400). Nie dotyczy zatem tych przedsiębiorstw, które eksportują nieregularnie, odpowiadając na wybiórcze zamówienia z rynku zagranicznego, a w okresie pomiędzy realizacją poszczególnych zamówień pozostają w pełnej gotowości do podjęcia sprzedaży zagranicznej.

Prawdopodobieństwo dokonania reinternacjonalizacji wzrasta w odniesieniu do przedsiębiorstw, które przed wycofaniem się z operacji zagranicznych były silniej zinternacjonalizowane. Wynika to ze zgromadzenia przez te przedsiębiorstwa takich zasobów wiedzy i doświadczenia oraz nawiązania takich relacji na rynku zagranicznym, które są pomocne w powrocie na rynek zagraniczny, w odróżnieniu od tych podmiotów, które prowadziły mało zakresowy terytorialnie i czasowo eksport. Prawdopodobieństwo, okoliczności i wymiar reinternacjonalizacji (wejście na ten sam rynek zagraniczny co poprzednio lub wejście na inny rynek) uzależnione są jednak w znacznym zakresie od przyczyn i natężenia mającej miejsce wcześniej (przed reinternacjonalizacją) dezinternacjonalizacji.

Tabela 3.2. Możliwe zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji

Istota wg kryterium	Zachowania przedsiębiorstw		
	dezinternacjonalizacja	reinternacjonalizacja	relacje quasi-hierarchiczne
Zmniejszenie zakresu operacji na danym rynku zagranicznym	całkowite lub częściowe	całkowite lub częściowe	całkowite lub częściowe
Powrót na dany rynek zagraniczny	brak	całkowity lub częściowy	pośredni
Najważniejsze przyczyny podejmowanych działań	– ograniczone zasoby (zbyt mała wiedza i doświadczenie internacjonalizacyjne oraz biznesowe) – szoki zewnętrzne (znaczące zmiany parametrów rynku, np. płac, kursów walutowych, bariery handlowe, zmiany polityczne) – zmiana strategii przedsiębiorstwa – niesatysfakcjonujące wyniki działalności zagranicznej	– zmiana właściciela – uzupełnienie wiedzy i doświadczenia, innych zasobów i kompetencji oraz relacji sieciowych – poprawa koniunktury na rynku zagranicznym – „krytyczne wydarzenia” skłaniające do ponownej internacjonalizacji	– zmiana strategii przedsiębiorstwa – eksternalizacja wybranych aktywności – poprawa efektywności kosztowej – wysoki stopień złożoności transakcji przy znaczących możliwościach jej kodyfikacji – satysfakcjonujący poziom kompetencji dostawców

Źródło: Mińska-Struzik, Nowara (2014), s. 402.

E. Mińska-Struzik i W. Nowara (2014, s. 402) wskazują na inną możliwość następstwa dezinternacjonalizacji. Nawiązując do Światowych Raportów Inwestycyjnych Konfederacji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (World Investment Report, 2011, 2013), podkreślają, że konsekwencją dezinternacjonalizacji, zamiast reinternacjonalizacji, coraz częściej staje się nawiązywanie pozakapitałowych relacji z podmiotami rynku zagranicznego wzdłuż łańcucha wartości. Może mieć to miejsce w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo rezygnuje z posiadania własnej filii za granicą, ale swoje zadania i funkcje eksternalizuje na rzecz podmiotu, z którym nawiązuje quasi-hierarchiczne relacje, przyjmując w nich rolę odbiorcy-lidera (Mińska-Struzik, Nowara, 2014, s. 402). Dochodzi wówczas do ograniczenia skali i zakresu umiędzynarodowienia na skutek spadku wartości kapitału zainwestowanego za granicą, jednak wątpliwe jest, czy w rzeczywistości

jest to równoznaczne ze zmniejszeniem stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wynika to z wykształcania się quasi-hierarchicznych powiązań między przedsiębiorstwami, co oznacza, że chociaż podmioty na poszczególnych etapach tworzenia wartości są od siebie niezależne w znaczeniu prawnym, w istocie dochodzi do wykształcenia podległości wobec lidera, który określa zasady i warunki funkcjonowania. Dostawca pozostaje wówczas zdominowany przez odbiorcę, który monitoruje i kontroluje przebieg procesów w ramach łańcucha wartości (w sposób podobny jak przy podleganiu pod wspólny zarząd).

Proces reinternacjonalizacji uzależniony jest od czynnika czasu. Wraz z upływem czasu prawdopodobieństwo powrotu na rynek zagraniczny powinno maleć, jednak niejednokrotnie dłuższy czas swoistego wycofania z rynku zagranicznego pozwala pokonać pewne trudności, które były przyczyną dezinternacjonalizacji, np. poprzez możliwość rozwoju i zapewnienie czasu na podjęcie pewnych dostosowań czy restrukturyzacji. Wieloletnia, niekiedy, przerwa w internacjonalizacji (przerwa ponad dziesięcioletnia) traktowana jest jako szczególny rodzaj reinternacjonalizacji i nazywana ponownym umiędzynarodowieniem (*reborn global*) (Bell, McNaughton, Young, 2001).

3.4. Funkcjonalność modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw

Tradycyjne modele internacjonalizacji etapowej mają źródło w modelu uppsalskim (Moen, Servais, 2002) i traktują internacjonalizację jako proces przechodzenia z mniej do bardziej rozwiniętych faz działalności przedsiębiorstwa, czyli od działań na rynku lokalnym, poprzez rynki krajowe, do ostatecznego wejścia w działalność zagraniczną (Gaweł, 2018). Modele etapowe, mimo że stanowią pewien wzorzec i kanon wiedzy, nie wykluczają powstawania kolejnych modeli internacjonalizacji. Wskazać tu można teorię zasobową, która zakłada wejście na rynki międzynarodowe przedsiębiorstw wtedy, gdy osiągną one przewagę konkurencyjną i ją podtrzymają dzięki strategicznym zasobom materialnym i niematerialnym (Ferencikova, Hluskova, 2015). Teoria sieciowa zaś kładzie nacisk na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sieci powiązań biznesowych, które traktowane są jako pomost dla przedsiębiorstw do wchodzenia do sieci międzynarodowych (Daszkiewicz, 2017, s. 46 i nn.).

Pewna grupa modeli internacjonalizacji, o dużej istotności, powstała z obserwowanej aktywności nowo powstałych przedsiębiorstw, które zasadniczo nie rozwijają się na rynkach lokalnych (krajowych), a niemal od początku swojego funkcjonowania są przedsiębiorstwami międzynarodowymi (Gaweł, 2018, s. 37). Za wczesną internacjonalizację przedsiębiorstwa uznaje się taką, kiedy przedsiębiorstwa w ciągu pierwszych 2–3 lat swego istnienia osiągają istotny poziom

umiędzynarodowienia, a udział operacji na rynku międzynarodowym wynosi przynajmniej 25% wszystkich aktywności (Duliniec, 2013).

W praktyce zauważalne jest występowanie przedsiębiorstw o różnych podejściach do umiędzynarodowienia, stąd dla lepszego zrozumienia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw można wskazać na konieczność rozpatrywania teorii i modeli umiędzynarodowienia w pewnym kombinacie. Szczególne miejsce zajmują tu czynniki decydujące o wejściu przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, a wśród nich m.in. różnice w strategiach wejścia na rynki zagraniczne przedsiębiorstw w zależności od ich wielkości, różnorodności produktu, grup docelowych klientów czy też różnice w sposobie dostaw, strategii internacjonalizacji, zdolności operacyjne, relacje z klientami, heterogeniczność przedsiębiorstw czy różnice na rynkach krajowych wpływających na możliwość promowania swoich produktów, dostęp do kapitału finansowego czy kompetencje technologiczne przedsiębiorstw, osobista sieć powiązań biznesowych przedsiębiorcy i jego zdolność do rozpoznania i wykorzystania międzynarodowych możliwości biznesowych (Gaweł, 2018, s. 40). To, w którym momencie przedsiębiorstwo przystąpi do działalności międzynarodowej i rozpocznie aktywność na zagranicznych rynkach, należy rozpatrywać również w kontekście branży, w której podmiot funkcjonuje – w zakresie poziomu globalnej integracji branży, jej międzynarodowej konkurencyjności i skali lokalnej konkurencji (Taylor, Jack, 2016).

Mając na uwadze powyższe, wnioskować można, że utworzone przez lata modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa nie są uniwersalne, a tym samym brakuje modelu, który miałby wielotorowe zastosowanie zarówno do korporacji transnarodowych, dużych przedsiębiorstw i jednocześnie do mikro, małych i średnich podmiotów rynku, a także ujmował dynamiczne zmiany gospodarcze. Początkowo internacjonalizacja ujmowana była w kontekście dużych przedsiębiorstw i korporacji transnarodowych, gdyż to one dały początek ekspansji na obce rynki. Większość teorii internacjonalizacji nie odnosi się do małych i średnich przedsiębiorstw. Mając na uwadze mniejsze podmioty, warto nawiązać do modeli, które uwzględniają procesy internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (tab. 3.3).

Wachlarz metod i modeli internacjonalizacji charakteryzuje swoisty brak uniwersalności i brak możliwości odniesienia do każdego przedsiębiorstwa, na każdym etapie jego funkcjonowania. Dla analizy procesu umiędzynarodowienia mniejszych przedsiębiorstw wskazany byłby model, który uwzględniałby zarówno przyczyny i sposób internacjonalizacji, otoczenie przedsiębiorstwa, posiadane zasoby, w tym w szczególności przedsiębiorcze cechy właściciela-menedżera, jak i branżę działalności małego przedsiębiorstwa.

Tabela 3.3. Przydatność wybranych modeli do analizy internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Model	Charakterystyka
MODELE ETAPOWE	– każdy kolejny etap działalności przedsiębiorstwa to większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową; – przedsiębiorstwo początkowo funkcjonuje na rynku krajowym, zaś po umocnieniu swojej pozycji rozwija działalność międzynarodową, przechodząc przez kilka kolejnych etapów; – teorie etapowe różnią się liczbą rozpatrywanych etapów oraz momentem zainicjowania internacjonalizacji; – mimo że modele etapowe utożsamia się z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, to ich zastosowanie do wszystkich przedsiębiorstw sektora małych i średnich jest co najmniej niepoprawne – modele etapowe zakładają, że małe i średnie przedsiębiorstwa powstają i rozpoczynają działalność na rynku krajowym, zaś jeśli decydują się na eksport, to robią to powoli, angażując się stopniowo; należy jednak mieć na uwadze, że nie każde małe przedsiębiorstwo zorientowane jest początkowo na rynek krajowy, gdyż istnieją przedsiębiorstwa „międzynarodowe od urodzenia”
MODELE ZASOBOWE	– szczególne zastosowanie dla gospodarek transformowanych, ze względu na uwzględnienie nie tylko stanu aktualnego, lecz również potencjału możliwości do wykorzystania przez małe i średnie przedsiębiorstwa w kierunku internacjonalizacji ich działalności; – założenie – małe i średnie przedsiębiorstwa są heterogeniczne ze względu na różnorodność posiadanych zasobów i możliwości ich wykorzystania, stąd różnorodność dróg rozwoju i internacjonalizacji; – model J. Wilkunda – przykład modelu zasobowego; łączy zasobowe, adaptacyjne i motywacyjne podejście do wzrostu firmy; kluczowym elementem jest właściciel-menedżer (jego wiedza, doświadczenie, motywacje); im mniejsze są rozbieżności pomiędzy otoczeniem a jego postrzeganiem przez przedsiębiorcę, tym większe szanse na pomyślną realizację wybranej strategii
MODELE SIECIOWE	– organizacje, w tym mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, pojmowane jako systemy otwarte, funkcjonujące wewnątrz szerszego otoczenia i jednocześnie z nim oddziałujące; – sieci MŚP jako układ zależności, w którym są osadzone, i które tworzą ogniwo lub wiązą małe i średnie podmioty z otoczeniem, w którym funkcjonują (na podst. Daszkiewicz, 2004, s. 34)
MODEL REM (Reason, Environment, Modal choice)	– oparty jest na trzech czynnikach: czynniku R (przyczyny) – odpowiedź na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o internacjonalizacji (powody zewnętrzne, np. globalne działania konkurencji i konsumentów, lub przyczyny wewnętrzne, np. dążenie firmy do wzrostu); czynnikiem E (otoczenie) – obejmuje czynniki determinujące wybór otoczenia (poszukiwanie: zasobów, rynków, efektywności, zasobów strategicznych); czynnikiem M (sposób) – odpowiedź na pytanie, jak przedsiębiorstwo się internacjonalizuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie Daszkiewicz (2004), s. 65–68.

W ciągu ostatniego dwudziestolecia, w ślad za postępującą dywersyfikacją zachowań strategicznych mniejszych podmiotów, dostępnych jest coraz więcej teoretycznych propozycji modeli internacjonalizacji mniejszych podmiotów. Pewnym przełomem było zakwestionowanie przez J.A. Wolffa i T.L. Petta najstarszego paradygmatu internacjonalizacji MŚP – modeli etapowych¹. Podzielili oni wówczas małe i średnie przedsiębiorstwa na:

- międzynarodowe od urodzenia (*international at founding, born global*),
- przechodzące przez wszystkie etapy internacjonalizacji (*international by stage*).

Warto podkreślić, że ten podział MŚP był i nadal jest powszechnie stosowany. Przedsiębiorstwa internacjonalizujące się etapowo stawiane są naprzeciw tych, które powstają jako międzynarodowe². Przyjęcie takiej konwencji zrodziło poważne implikacje dla późniejszych badań i dyskusji (Daszkiewicz, 2008, s. 26).

Obecnie przeciwstawianie przedsiębiorstw internacjonalizujących się etapowo przedsiębiorstwom międzynarodowym „od urodzenia” straciło na znaczeniu z uwagi na posiadanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa możliwości wyboru różnych opcji internacjonalizacji (zob. np. Fletcher, 2001). Mimo to, zarówno szablon internacjonalizacji etapowej, jak i *born global* są nadal wykorzystywane w badaniach.

Pojawienie się na początku lat 90. małych i średnich przedsiębiorstw typu *born global* wywołało zmiany w postrzeganiu małych przedsiębiorstw, które coraz częściej charakteryzowały się przyspieszoną internacjonalizacją. Dzięki rozwojowi technologii oraz dostępowi do wiedzy mniejsze przedsiębiorstwa uzyskały pewną przewagę. Zauważalne stały się różnice w sposobach, tempie i intensywności internacjonalizacji oraz konieczność zredefiniowania spojrzenia na proces internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa. Zidentyfikowano „ponownie narodzone” przedsiębiorstwa globalne („*born-again*” *global firms*) – internacjonalizujące się gwałtownie po długiej przerwie, w czasie której koncentrowały się przede wszystkim na rynku krajowym (Bell, McNaughton, Young, Crick, 2003).

Pewną próbą wskazania różnorodności ścieżek internacjonalizacji mniejszych przedsiębiorstw jest model zintegrowany (*integrative model*). Przedstawia on różnice w motywacji i zachowaniu przedsiębiorstw internacjonalizujących swoją działalność, poprzez ukazanie trzech ścieżek umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw, oraz bazuje na założeniu, że pomimo iż w rzeczywistości swoiste „trajektorie firm” są mocno zindywidualizowane, to wiedza stanowi główną przewagę konkurencyjną, a internacjonalizacja przedsiębiorstw

¹ Wcześniej podział firm na międzynarodowe od urodzenia i internacjonalizujące się etapowo wprowadzili B. Oviatt i P. McDougal (por. Oviatt, McDougal, 1994, s. 25).

² Modele etapowe to dominujący paradygmat w teorii internacjonalizacji do początku lat 90. XX w. Każdy kolejny etap oznacza większe zaangażowanie firmy w działalność międzynarodową. Mimo istotnych różnic w schematach klasyfikacyjnych, ścieżka wzrostu eksportu jest elementem kluczowym.

opartych na zaawansowanej wiedzy jest szybsza. Model zintegrowany klasyfikuje przedsiębiorstwa jako:

- tradycyjne (*traditional*),
- globalne (*born global*),
- ponownie globalne (*born global again*).

Przedsiębiorstwa tradycyjne charakteryzują się internacjonalizacją etapową. Podmioty typu *born global* z kolei klasyfikowane zostały albo jako wykorzystujące wiedzę (*knowledge-intensive*), albo oparte na wiedzy (*knowledge-based*). Przedsiębiorstwa *knowledge-based* powstały dzięki pojawieniu się nowej technologii (np. ICT, biotechnologie) i rozwijają one wiedzę albo pozyskały wiedzę, bez której nie mogłyby istnieć (np. firmy software, dostawcy internetu), zaś przedsiębiorstwa *knowledge-intensive* wykorzystują wiedzę do rozwoju nowych produktów, zwiększania produktywności i/lub dostaw usług, ale nie są oparte wyłącznie na wiedzy (są to np. CAD – *computer aided design*, CAM – *computer aided manufacturing* czy materiały high-tech w produkcji odzieży).

Tempo internacjonalizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest duże. W przypadku działalności typu *knowledge-intensive* ścieżka internacjonalizacji zależy głównie od tego, czy przedsiębiorstwo jest technologicznym innowatorem i czy adaptuje istniejącą technologię.

Przedsiębiorstwa ponownie globalne (*born again global*) pochodzą raczej z branż tradycyjnych niż sektorów zaawansowanych technologicznie. Jednak ich wiedza może poprawić się w wyniku udoskonalania produktu i/lub procesu technologicznego (tab. 3.4).

Wachlarz modeli i teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest bardzo obszerny i obejmuje aspekty funkcjonowania zarówno dużych, jak i mniejszych przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Teorie i modele internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw mikro) zajmują w tym wachlarzu coraz szerszą i wysoce istotną przestrzeń. Oczywiście jest, że żaden z powstałych dotychczas modeli internacjonalizacji nie jest uniwersalny czy ponadczasowy, a zachodzące w gospodarce światowej zmiany wymagają uwzględnienia aktualnych warunków i bieżącego uzupełniania. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, w obliczu rozwoju gospodarki światowej, proces internacjonalizacji uzależniony jest w dużym stopniu od czynników zasobowo-sektorowych (por. Daszkiewicz, 2008, s. 28), tj. właściciela-menedżera, jego międzynarodowej świadomości i zachowań; posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, w tym wiedzy i know-how; otoczenia oraz sektora, w którym działa. Decydującą rolę w procesie internacjonalizacji pełni właściciel i jego przedsiębiorcze cechy, kreujące postawę przedsiębiorczości międzynarodowej, wpływające na wykorzystanie pojawiających się szans w chwili, gdy przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o rozpoczęciu działalności ponad czy poza granicami kraju.

Tabela 3.4. Różnice w zachowaniach internacjonalizacyjnych

Kryterium	Ścieżki internacjonalizacji		
	tradycyjna	globalna (<i>global</i>)	ponownie globalna (<i>born-again global</i>)
1	2	3	4
Motywacja	– reaktywna	– aktywna – globalne nisze rynkowe – aktywne poszukiwania	– reaktywna – w odpowiedzi na zdarzenie krytyczne (np. przejęcie)
Cele	– niekorzystna sytuacja na rynku krajowym – koszty nowej produkcji	– przewaga konkurencyjna – szybka penetracja globalnych nisz lub segmentów – ochrona i wykorzystanie wiedzy	– wykorzystanie nowych sieci i zasobów pozyskanych w krytycznym incydencie
Wzorce ekspansji	– przetrwanie/wzrost – wzrost obrotów – pozyskanie nowych rynków – przedłużenie cyklu życia produktu	– równoległe – niekiedy symultaniczne: rynek krajowy i eksport (eksport może poprzedzać działalność na rynku krajowym) – koncentracja na rynkach wiodących – silne świadectwa sieci	– po długim okresie na rynku krajowym szybka internacjonalizacja – koncentracja na sieci
Tempo	– stopniowe – powolna internacjonalizacja – adaptacja produktu istniejącego	– szybkie – szybka internacjonalizacja (duża liczba rynków) – wiele rynków jednocześnie – rozwój produktu globalnego	– szybkie w późniejszym okresie (po „reaktywacji”) kilka rynków jednocześnie – adaptacja
Metoda dystrybucji/sposoby wejścia	– konwencjonalna – poprzez agentów/dystrybutorów – bezpośrednio do konsumenta	– elastyczna i sieci – poprzez agentów/dystrybutorów – licencje, <i>joint venture</i> , produkcja zagraniczna	– sieci – istniejące kanały

1	2	3	4
Strategie międzynarodowe	– <i>ad-hoc</i> i oportunistyczne – reakcja na nowe możliwości	– budowana – planowana – ekspansja sieci globalnych	– reakcyjna w odpowiedzi na krytyczne wydarzenia – wykorzystanie nowo pozyskanych sieci
Finansowanie	– <i>boot-strap</i> na nowe rynki	– samofinansowanie poprzez szybki wzrost – <i>venture capital</i> – pierwsza oferta publiczna – <i>initial public offering</i> (IPO)	– dofinansowanie przez jednostkę dominującą – refinansowanie po zastosowaniu zarządzania przez cele – <i>management by objectives</i> (MBO)

Źródło: Daszkiewicz (2008), s. 28.

3.5. Kategorie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji

O znaczeniu pojęcia internacjonalizacji mowa była w rozdziale pierwszym. Mnogość definicji powoduje jednak występowanie różnic w sposobie interpretacji tego zjawiska, jak również przyczynia się do stworzenia pewnej kategoryzacji przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji.

Internacjonalizację można definiować jako proces nawiązywania przez przedsiębiorstwo relacji z innymi podmiotami w celu sprzedaży lub zakupu produktów na rynkach zagranicznych lub w innych celach związanych z poprawą swojej konkurencyjności międzynarodowej i osiąganie w wyniku tego procesu pewnego poziomu umiędzynarodowienia (Jarosiński, 2013, s. 19).

Trudno o powszechnie akceptowaną definicję internacjonalizacji, która w pełni uwzględniałaby wszystkie aspekty tego zjawiska. Przyczynia się do tego możliwość wieloaspektowego postrzegania internacjonalizacji w kontekście:

- procesu rozwoju, który cechuje przechodzenie od najprostszej formy internacjonalizacji, jaką jest eksport i import bezpośredni, do coraz wyższych jej form, aż do najbardziej zaawansowanej formy internacjonalizacji, jaką jest założenie spółki córki za granicą;
- skutków postępowania kierownictw przedsiębiorstw międzynarodowych (uwzględniane są tu cztery podstawowe typy postępowania: etnocentryczny, policentryczny, regiocentryczny, geocentryczny);
- statystycznym – analiza najważniejszych wskaźników przydatnych do oceny intensywności internacjonalizacji, stopnia samodzielności przedsiębiorstwa w realizacji tej strategii;

- d) zjawiska instytucjonalnego – związanego z pojęciem przedsiębiorstwa międzynarodowego.

W tym miejscu, mając na uwadze kwestię kategoryzacji przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia, warto zwrócić uwagę na ujęcie internacjonalizacji jako zjawiska instytucjonalnego. Ujęcie instytucjonalne internacjonalizacji, które można jednocześnie określić podmiotową koncepcją internacjonalizacji, nieodłącznie wiąże się z pojęciem przedsiębiorstwa: międzynarodowego, wielonarodowego, transnarodowego (multinarodowego) oraz globalnego.



Rysunek 3.3. Typy przedsiębiorstw – rodzaje strategii w działalności międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne.

Przekrój międzynarodowych działań przedsiębiorstw zależy od istoty i stopnia zaangażowania danego przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych oraz od sposobu koordynacji i integracji jego działań w różnych regionach świata. Termin „międzynarodowy” wskazuje na funkcjonowanie przez przedsiębiorstwo więcej niż w jednym kraju; przedsiębiorstwo „wielonarodowe” działa w kilku lub kilkunastu krajach. Może oznaczać to (Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2001, s. 3) pewien stopień decentralizacji podejmowania decyzji w zarządzaniu w kierunku filii zagranicznych, a także niski stopień koordynacji działań między oddziałami w poszczególnych krajach. R.W. Griffin (1996, s. 168–169) uważa, że główną lokalizacją przedsiębiorstw międzynarodowych jest jeden kraj, ale znaczna część zasobów albo dochodów uzyskiwana jest w innych krajach. Proces internacjonalizacji prowadzi do powstania przedsiębiorstw wielonarodowych, funkcjonujących

na rynku światowym, na którym przedsiębiorstwa nabywają surowce, pożyczają środki, wytwarzają produkty i następnie je sprzedają. Według C. Bartletta i S. Ghosala (1989) przedsiębiorstwa wielonarodowe reagują na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków, co przyczynia się do silnego wewnętrznego zróżnicowania i stosunkowo słabych mechanizmów integracyjnych.

Największy stopień umiędzynarodowienia działalności odnosi się do przedsiębiorstw globalnych. T. Levitt uważa za „globalny” rynek, na którym konsumenci mają takie same potrzeby i preferencje na całym świecie (Tobolska, 2006). Termin „globalny” odnosi się także do określenia globalnego zakresu wszelkich działań organizacji i jej zdolności do konkutowania na skalę globalną (Tobolska, 2006). Według G.S. Yipa (2004, s. 37) „prawdziwie globalną spółką jest ta, której przedsiębiorstwa są zlokalizowane nie tylko na półkulach zachodniej i wschodniej, ale także na północnej i południowej. W ten sposób powiększają się odległości dzielące przedsiębiorstwa i maksymalnie różnicują się sfery czasowe, w których one funkcjonują”. Działalność przedsiębiorstwa globalnego wykracza poza granice państwowe i nie jest przywiązana do jednego kraju macierzystego, rynek wielu krajów świata traktowany jest homogenicznie, a całość operacji przedsiębiorstwa realizowanych w różnych krajach jest zarządzana jednolitym systemem.

Termin „transnarodowy” stosowany jest do opisu sposobów koordynacji i kontroli globalnej działalności w wielu krajach, w celu uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej. Zdaniem A.K. Koźmińskiego (1999, s. 23) przedsiębiorstwo globalne to przedsiębiorstwo transnarodowe, które swym zasięgiem obejmuje cały rynek światowy. M.K. Nowakowski (2000, s. 244) z kolei twierdzi, że korporacja transnarodowa jest organizacją, która koreluje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek w różnych krajach) z jednego ośrodka podejmującego decyzje strategiczne. Nie własność zasobów, lecz zdolność organizowania, koordynowania oraz integrowania działań różnych jednostek do realizacji przyjętej strategii jest zatem uważana za specyficzny atrybut korporacji transnarodowych (Oczkowska, 2007, s. 30).

Przyjmując typologię opartą na kryterium stopnia internacjonalizacji działalności, przedsiębiorstwa międzynarodowe, wielonarodowe, globalne czy transnarodowe wskazują na kolejne stadia (fazy) rozwoju przedsiębiorstw na drodze umiędzynarodowienia.

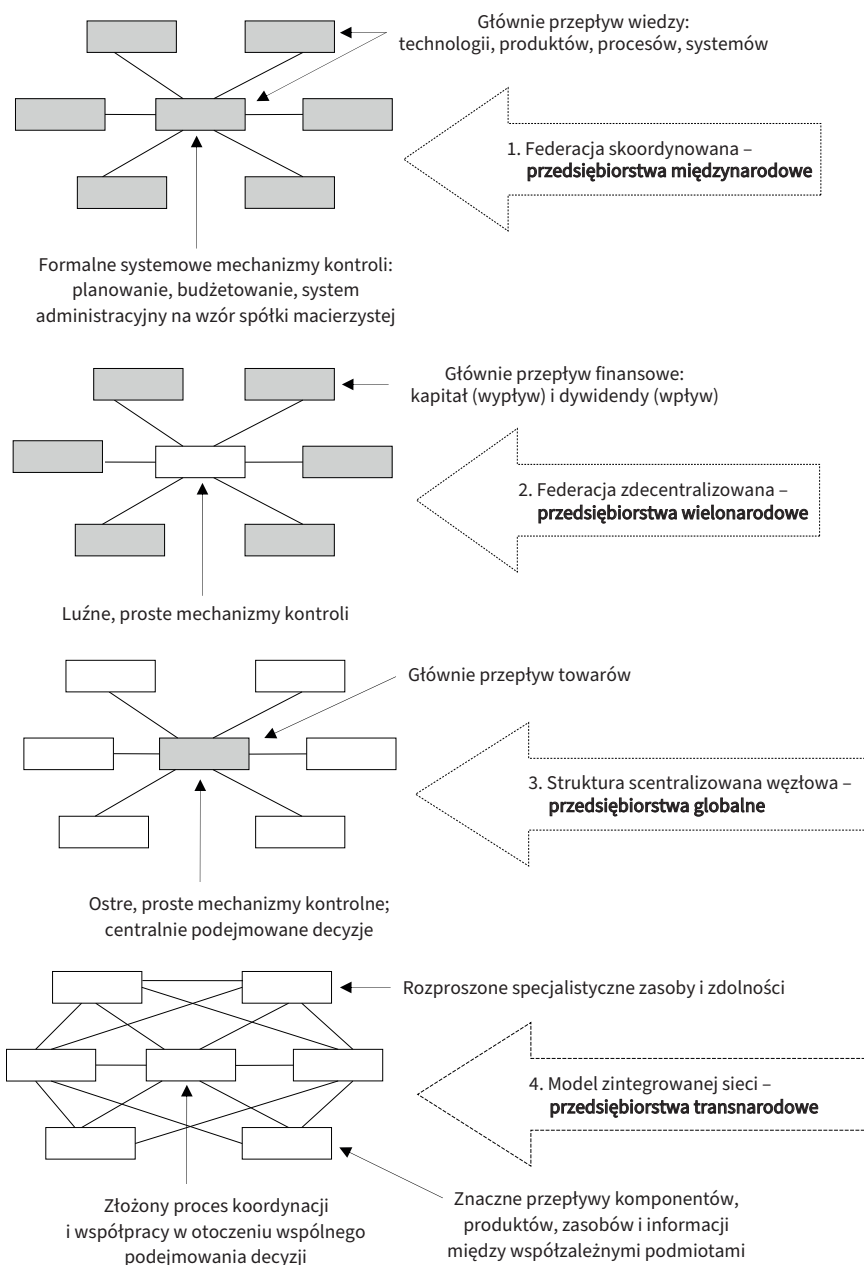
Szczegółową charakterystykę kategorii przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, opartą na kluczowych umiejętnościach, roli placówek zagranicznych, stopniu decentralizacji podejmowania w zarządzaniu w kierunku filii zagranicznych oraz stopniu koordynacji działań między oddziałami w poszczególnych krajach, przedstawiono w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Kategoryzacja przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia (według Bartletta i Ghoshala)

Typy przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa międzynarodowe	Przedsiębiorstwa wielonarodowe	Przedsiębiorstwa globalne	Przedsiębiorstwa transnarodowe
Aspekty				
Kluczowe umiejętności	zdolność do innowacji i transferu wiedzy	zdolność do reagowania na różnice lokalne	zdolność do integracji światowej działalności	zdolność do innowacji i integracji
Rozwój i dyfuzja wiedzy	wytwarzanie wiedzy w centrali i jej transfer do zagranicznych placówek	wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w każdej jednostce	wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w centrali	wspólny rozwój i wykorzystanie wiedzy
Rola placówek zagranicznych	dopasowanie i stosowanie kompetencji centralnych	rozpoznanie i wykorzystanie szans rynku lokalnego	przeniesienie strategii centralnych	zróżnicowany udział jednostek krajowych w zintegrowanej działalności na całym świecie
Konfiguracja wartości i umiejętności	podstawowe kompetencje zcentralizowane, pozostałe zdecentralizowane	zdecentralizowane i niezależne w ramach kraju	zcentralizowane i zorientowane na rynek światowy	rozproszone, współzależne i wyspecjalizowane
Konfiguracja i koordynacja działalności (więcej: rys. 3.4)	skoordynowana federacja	zdecentralizowana federacja	zcentralizowana struktura węzłowa	zintegrowana sieć

Źródło: Tobolska (2006), s. 127, na podstawie Kutschker, Schmid (2002).

Wyróżnione w 1986 roku przez Bartletta i Ghoshala (2002, s. 284) cztery podstawowe typy (według autorów typologii tzw. archetypy) przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej to konsekwencja ich wieloletnich studiów oraz obserwacji pięciu wielkich korporacji (m.in. Procter & Gamble, Unilever, General Electric, Philips Matsushita, Ericsson), a także przeprowadzonych wywiadów. Elementem wyjściowym w kreowaniu archetypów organizacyjnych była przyjęta przez zarządzających tymi przedsiębiorstwami strategia (mająca odniesienie w formie organizacyjnej przedsiębiorstw). Modele konfiguracji i koordynacji tych przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 3.4.



Rysunek 3.4. Modele konfiguracji organizacyjnej według Bartletta i Ghoshala

Źródło: Tobolska (2006), s. 128–129, opracowanie na podstawie Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie (2001), s. 257; Kutschker, Schmid (2002), s. 292.

Należy podkreślić, że funkcjonowanie w ramach danej kategorii przedsiębiorstw (przedsiębiorstwo: międzynarodowe, wielonarodowe, globalne, transnarodowe), a tym samym kreowanie/przyjęcie wybranej strategii, uzależnione jest od branży, w jakiej przedsiębiorstwo funkcjonuje. Często to wymagania konkretnej branży decydują o tym, czy przedsiębiorstwa mogą, a nawet muszą przyjąć strategię globalną, wielonarodową czy transnarodową, żeby osiągnąć sukces rynkowy.

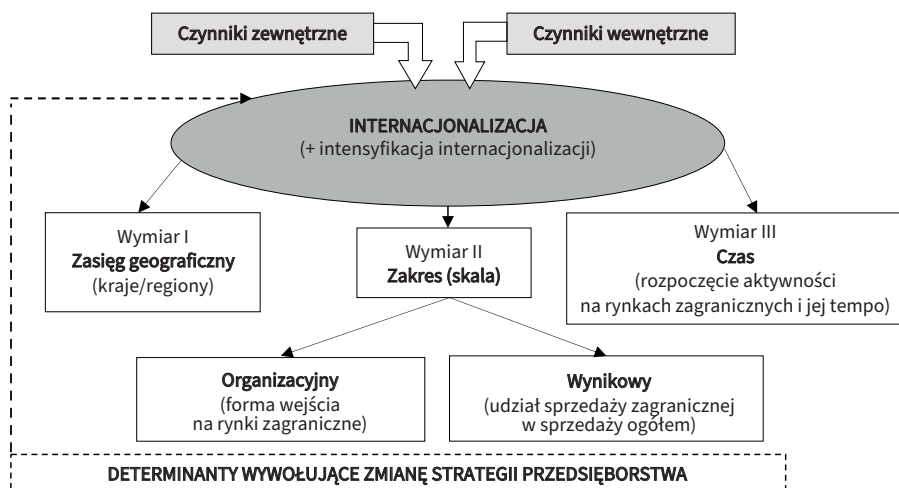
Rozdział 4

Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw

4.1. Wymiary umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

Na internacjonalizację przedsiębiorstwa składają się jego zachowania i działania przekraczające granice kraju, odnotowane w pewnym określonym czasie (Olejnik, Swoboda, 2012). Należy uwzględnić tu etapy rozwoju przedsiębiorstwa, w tym powiązania przedsiębiorstwa z innymi podmiotami i ich zmiany, wraz z wynikającymi z nich zobowiązaniami. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa odnosić może się do trzech wymiarów (Wach, 2018, s. 27):

- zasięgu – dywersyfikacja kontra koncentracja,
- skali – rozszerzenie rynków kontra pogłębienie współpracy,
- czasu – okres, w jakim następuje rozwój przedsiębiorstwa i umiędzynarodowienie działalności.



Rysunek 4.1. Wymiary internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie na podstawie Wach (2018), s. 28; Olejnik, Swoboda, (2012), s. 491.

Umiedzynarodowienie przedsiębiorstwa i intensyfikacja tego procesu wykazuje zróżnicowanie w zależności od dobranej i realizowanej formy internacjonalizacji, co zauważalne jest przede wszystkim wśród mniejszych podmiotów (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa) (rys. 4.1).

Internacjonalizacja i jej wymiary (zasięg, zakres, czas) nie mają charakteru sekwencyjnego i zależą od czynników (Wach, 2018, s. 27):

- zewnętrznych – przedsiębiorstwo umiedzynarodawiające swoją działalność nie ma na nie wpływu (m.in. częstotliwość wykorzystania formy wejścia na rynki zagraniczne, bariery ograniczające dostęp do rynku, cechy otoczenia biznesowego kraju zagranicznej ekspansji, ocena branży),
- wewnętrznych – związanych z samym przedsiębiorstwem i wpływających na decyzję przedsiębiorstwa w związku z wyborem formy zagranicznej ekspansji (m.in. dotychczasowe doświadczenie w poszczególnych [realizowanych, planowanych] formach internacjonalizacji, wielkość przedsiębiorstwa i jego zasoby, sposób zarządzania przedsiębiorstwem, udział podmiotu w rynku),
- mieszanych – stanowiących determinanty na pograniczu zewnętrzno-wewnętrznych (m.in. zarządzanie ryzykiem, koszty realizacji projektu internacjonalizacji).

Przyjęta i realizowana forma umiedzynarodowienia wynika również z zasięgu geograficznego działalności przedsiębiorstwa, struktury i formy wejścia na rynki zagraniczne, osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników z prowadzonej działalności na rynkach zagranicznych oraz tempa zachodzących zmian. Wszystkie wskazane elementy i czynniki determinują przyjętą i realizowaną przez przedsiębiorstwo strategię internacjonalizacji.

Wymienione wymiary umiedzynarodowienia mogą wpływać na intensyfikację zaangażowania przedsiębiorstwa poza granicami kraju lub na jego ograniczenie (Wach, 2018, s. 31). Przedsiębiorstwa doświadczane w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych charakteryzują się własną dynamiką podejmowania działań na rzecz swojego rozwoju. Proces umiedzynarodowienia zostaje zakończony, gdy przedsiębiorstwo osiągnie zakładany cel. Podejmowane działania mogą również prowadzić do dezinternacjonalizacji lub reinternacjonalizacji (więcej: rozdział 3.3), lub do fuzji czy przejęcia.

Internacjonalizację w kontekście jej procesowego czasu (powolna, szybka późna, zmienna) i z uwzględnieniem omawianych wymiarów przedstawiono w tabeli 4.1.

Internacjonalizacja powolna (*slow*) stanowi jedno z najstarszych podejść do zjawiska umiedzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo początkowo funkcjonuje na rynku lokalnym, zaś internacjonalizacja następuje jako następstwo zdobytej wiedzy o rynkach zagranicznych, prowadzonych transakcjach oraz przy jednoczesnym zgromadzeniu odpowiednich zasobów.

Tabela 4.1. Klasyfikacja internacjonalizacji z uwzględnieniem jej wymiarów

INTERNACJONALIZACJA				
Wymiary internacjonalizacji	Internacjonalizacja powolna (<i>slow</i>)	Internacjonalizacja szybka (<i>fast</i>)	Internacjonalizacja późna (<i>late</i>)	Internacjonalizacja zmienna (podlegająca wahaniom) (<i>fluctuating</i>)
Zasięg terytorialny	wejście na najbliższe i podobne rynki zagraniczne	wejście na rynki krajów odległych kulturowo (o dużym „dyśnansie psychicznym”), w tym również położonych na innych kontynentach, koncentracja na niszach rynkowych	wejście na rynki zagraniczne następuje po zapewnieniu sobie pozycji i nawiązaniu relacji na rynku lokalnym (krajowym); często równoległa ekspansja na kilka rynków zagranicznych	zaangażowanie na rynkach zagranicznych nie jest procesem ciągłym; przedsiębiorstwa mogą wycofywać się z rynków zagranicznych, ponownie na nie wchodzić lub wybierać inne kraje
Formy wejścia na rynki zagraniczne	głównie poprzez eksport; pozostałe sposoby wejścia i współpraca z krajami odległymi są stosowane dopiero po zdobyciu doświadczenia z początkowej działalności	często pomijany etap eksportu; przedsiębiorstwo wykorzystuje własne doświadczenie, ale również wiedzę i powiązania swoich udziałowców, partnerów na rynkach lokalnych i zagranicznych; elastyczność w wyborze sposobów wejścia na rynki zagraniczne	często uzależnione od wielkości i zasobów przedsiębiorstwa, elastyczność w wyborze sposobów wejścia na rynki zagraniczne	elastyczność w wyborze sposobów wejścia na rynki zagraniczne
Tempo	przedsiębiorstwu potrzebna jest praktyczna wiedza, aby dokonać internacjonalizacji; wiedza zdobywana jest poprzez własne doświadczenia z podejmowanych własnych działań na rynkach zagranicznych	utrzymanie wysokiego udziału obrotów zagranicznych w pierwszych trzech latach od utworzenia	aktywność i funkcjonowanie na rynkach zagranicznych wymaga czasu	podejmowane działania zależą od zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym (np. warunki funkcjonowania na rynku, dostęp do surowców, sytuacja partnerów zagranicznych) i wewnętrznym (np. zmiana strategii rozwoju przedsiębiorstwa); często reakcja wymaga czasu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Olejnik, Swoboda (2012), s. 469; Wach (2018), s. 29.

Przedsiębiorstwa rozpoczynają zagraniczną ekspansję od sprzedaży swoich towarów na rynki krajów sąsiadujących, zbliżonych „psychicznie” do rynku macierzystego, często z wykorzystaniem usług pośredników handlowych, co przyczynia się do mniejszego zaangażowania własnych zasobów, a tym samym do zmniejszenia ryzyka transakcji. Przedsiębiorstwo stopniowo zdobywa kolejne rynki zagraniczne, mając coraz większe doświadczenie i wiedzę oraz wybierając formy internacjonalizacji wymagające większego zaangażowania i aktywności.

Internacjonalizacja szybka (*fast*) niejednokrotnie charakteryzuje się globalnym zasięgiem lub ogranicza się do regionu interpretowanego jako przestrzeń wynikająca z połączenia państw położonych na danym obszarze geograficznym, mających istotne relacje ekonomiczne i polityczne oraz podobieństwo kulturowe (Wach, 2018, s. 37). Umiedzynarodowienie szybkie (i wczesne) stanowi pewien szablon internacjonalizacji mniejszych przedsiębiorstw (małych i średnich, niekiedy mikro), podejmowanej niedługo po rozpoczęciu działalności i jest realizowane według tzw. koncepcji międzynarodowych nowych przedsięwzięć (*international new venture*). W grupie przedsiębiorstw w ramach *international new venture* znajdują się:

- eksportowo-importowe start-upy – *import-export startups* (koncentrujące się na wymianie handlowej z kilkoma rynkami),
- urodzeni eksporterzy – *innate exporters*,
- wielonarodowi handlowcy – *multinational traders* (obsługujący wymianę/handel z wieloma rynkami),
- start-upy skoncentrowane geograficznie – *geographically concentrated startups* (umiedzynarodowione w skali określonego regionu świata),
- globalne start-upy – *global startups* (z internacjonalizacją obejmującą wiele krajów),
- start-upy wysokich technologii – *high-technology startups*,
- nowo powstałe korporacje międzynarodowe – *infant multinationals* (Wach, 2012; Witek-Hajduk, 2013).

Przyspieszona internacjonalizacja traktowana jest modelowo dla przedsiębiorstw w ramach branż wiodących i nisz na rynku globalnym.

Przedsiębiorstwa wdrażające wzorzec internacjonalizacji późnej (*late*) wkraczają na rynki zagraniczne po wyczerpaniu się możliwości rozwoju oraz pogorszeniu się pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym. Najczęściej są to podmioty funkcjonujące na rynku krajowym przez wiele lat i prowadzące działalność w sektorze usług i tradycyjnych gałęziach przemysłu przetwórczego. Dysponując odpowiednimi zasobami, przedsiębiorstwa dokonują ekspansji jednocześnie na kilka rynków zagranicznych.

Umiedzynarodowienie zmienne (ulegające wahaniom) (*fluctuating*) wskazuje na silne powiązanie zmian zachodzących w otoczeniu kraju zagranicznej ekspansji i otoczeniu globalnym, jak również ich wpływ na zachowania oraz działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Może to wpływać na podjęcie decyzji o internacjonalizacji, wyjściu z rynku (dezinternacjonalizacji) lub ponownym wejściu na niego (reinternacjonalizacji).

Współczesne procesy internacjonalizacji bazują niejednokrotnie na orientacji sieciowej, w której zaangażowanie przedsiębiorstw w umiedzynarodowienie działalności jest analizowane pod kątem relacji z innymi podmiotami. W podejściu sieciowym zachodzące pomiędzy uczestnikami sieci relacje i wzajemne interakcje, wpływają na kształt rozwoju procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Uzależniony jest on nie tylko od powstania sieci zagranicznej, ale również od zasobów i wiedzy biznesowej samego przedsiębiorstwa (szerzej: Fonfara, 2014, s. 39–66; Wach, 2018, s. 32–35).

4.2. Strategia internacjonalizacji

Strategia stanowi sposób kształtowania relacji między organizacją a jej otoczeniem (Mintzberg, 1979; zob. także Krupski, 2001, s. 14), w przypadku strategii internacjonalizacji mówić zaś można o sposobie kształtowania relacji między przedsiębiorstwem a jej nowym, międzynarodowym otoczeniem, z uwzględnieniem wskazanych strategii cząstkowych i ich wzajemnych zależności.

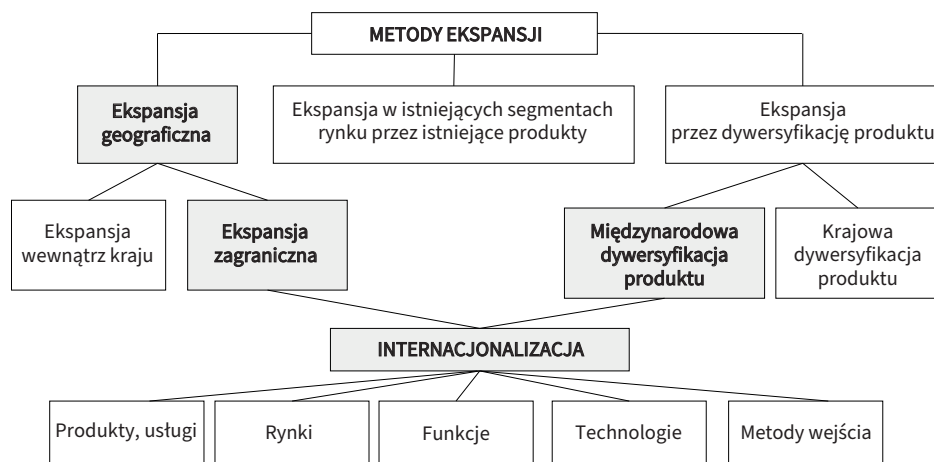
W sytuacji rozszerzania rynków zbytu przedsiębiorstwa poza rynek krajowy, a więc jego internacjonalizacji, niezbędne jest wypracowanie i zastosowanie nowej strategii dostosowania oferty produktów/usług do konsumenta docelowego. Celowość wyodrębnienia strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa jest tym większa, im większe są różnice pomiędzy otoczeniem zagranicznym a krajowym (tzw. dystans psychiczny).

Wyodrębnienie i przegląd strategii internacjonalizacji wymaga umiejscowienia strategii umiedzynarodowienia w swoistym portfelu strategii, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, i których realizacja stanowi wytyczną działalności i rozwoju przedsiębiorstwa.

Można wskazać na cztery główne stanowiska przedsiębiorstwa (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 8–10):

- niezmienności, stabilizacji – utrzymanie osiągniętego poziomu działalności, kontynuacja realizacji wcześniej wyznaczonych celów, poprawa wyników,
- ekspansji – rozwój działalności zorientowany na zwiększenie sprzedaży, zysku, wartości rynkowej przedsiębiorstwa, lub/i udziału w rynku,

- redukcji – wycofanie się z części działalności, zmniejszenie przedsiębiorstwa i osiągnięcie dzięki temu korzystniejszych wyników finansowych,
- kombinacji – połączenie powyższych strategii, stosowane głównie w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach międzynarodowych.



Rysunek 4.2. Klasyfikacja krajowych i międzynarodowych możliwości ekspansji (dla przedsiębiorstw międzynarodowych)

Źródło: Young, Hamill, Wheeler, Davies (1989), s. 9; Gorynia (2021), s. 230.

Sama strategia ekspansji może być realizowana różnymi drogami (rys. 4.2). Wskazać można na ekspansję geograficzną, ekspansję w istniejących segmentach rynku przez istniejące produkty, ekspansję przez dywersyfikację produktu. Taki podział rodzajów ekspansji nawiązuje do podziału strategii internacjonalizacji według H.J. Ansoffa (1965), który wskazuje na klasyczny już dzisiaj podział strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa ze względu na kierunki zmiany portfela produktów-rynków. Są to strategie:

- obronna – przedsiębiorstwo oferuje te same produkty, na te same rynki, co do tej pory,
- rozwoju rynków – przedsiębiorstwo prowadzi ekspansję z niezmienną ofertą towarową/usługową na nowe rynki,
- rozwoju produktu – przedsiębiorstwo oferuje zmieniony produkt na dotychczasowych rynkach,
- dywersyfikacji – przedsiębiorstwo prowadzi ekspansję na nowe rynki z nowymi (zdywersyfikowanymi) produktami.

Nawiązując do krajowych i międzynarodowych możliwości ekspansji (dla przedsiębiorstw narodowych) (rys. 4.2), należy zwrócić uwagę, że ekspansja geograficzna w kierunku rozwoju za granicą (w kierunku ekspansji zagranicznej), a także ekspansja przez dywersyfikację produktu w kierunku jego międzynarodowego zróżnicowania (międzynarodowej dywersyfikacji), prowadzą do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa narodowego, czyli internacjonalizacji jego działalności.

Przed przeglądem poszczególnych strategii internacjonalizacji warto wyodrębnić ramowy podział strategii rozwoju. Ogólna typologia strategii rozwoju przedsiębiorstwa wyróżnia trzy poziomy strategii (Gorynia, 2021, s. 231):

- poziom korporacji – strategie podstawowe,
- poziom jednostek strategicznych – strategie poszczególnych biznesów,
- poziom funkcjonalny – strategie funkcjonalne.

Właściwe jest interpretowanie strategii internacjonalizacji w kontekście wskazanych powyżej trzech poziomów zarządzania strategicznego i rozwoju przedsiębiorstwa.

Na poziomie całego przedsiębiorstwa (poziom korporacji) strategia internacjonalizacji odnosi się do wskazania strategicznej orientacji przedsiębiorstwa i polityki jego rozwoju. Określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa obejmuje podjęcie decyzji o realizacji ekspansji na rynku krajowym (macierzystym, wewnętrznym) lub zagranicznym (zewnątrznym). W przypadku deklaracji ekspansji na rynek zagraniczny, czyli deklaracji internacjonalizacji, przedsiębiorstwo wybiera strategię umiędzynarodowienia spośród: etnocentrycznej (eksport na wyselekcjonowane rynki zagraniczne, zbliżone do rynku macierzystego, na których możliwa do stosowania jest strategia podobna do tej realizowanej na rynku krajowym), policentrycznej (obsługa wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich specyfiki i różnorodności), globalnej (traktowanie rynku światowego jak rynku homogenicznego), dualnej (połączenie strategii globalnej i policentrycznej – korzyści z globalnej integracji z jednoczesnym dopasowaniem do specyfiki poszczególnych rynków). Określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa wymaga rozwinięcia i uszczegółowienia strategii konkurencji poszczególnych jednostek strategicznych (poszczególnych biznesów) i strategii funkcjonalnych (Gorynia, 2021, s. 238).

Politykę rozwojową przedsiębiorstwa można rozpatrywać poprzez zmianę jej pozycji w otoczeniu oraz rozwinięcie zasobów przedsiębiorstwa. Pozwala to na rozpatrywanie strategii przedsiębiorstwa w odniesieniu do: kierunków zmiany portfela produktów-rynków, koncentracji lub rozproszenia działalności przedsiębiorstwa, inwestowania, selektywnego inwestowania, dezinvestowania.

Strategia internacjonalizacji w nawiązaniu do drugiego poziomu zarządzania strategicznego – poziomu jednostek strategicznych (poszczególnych biznesów) – odnosi się do ustaleń:

- sposobu wejścia na rynek zagraniczny,
- samodzielności w prowadzeniu działalności na rynku zagranicznym lub nawiązania zależności kooperacyjnych,
- strategii konkurencyjnej w aspekcie uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Wskazanie sposobu wejścia na rynek zagraniczny dotyczy dokonania wyboru pomiędzy eksportem (pośrednim, bezpośrednim), formami kooperacji kapitałowej lub niekapitałowej.

Strategie internacjonalizacji trzeciego poziomu – poziom funkcjonalny – zawierają strategie funkcjonalne tworzone i realizowane przez działy funkcjonalne zarządów poszczególnych jednostek strategicznych (Gorynia, 2021, s. 238). Strategie funkcjonalne stanowią uszczegółowienie strategii poziomu pierwszego i drugiego. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach (funkcjonalne strategie umiędzynarodowienia) mogą być identyczne lub bardzo podobne do strategii realizowanych na rynku krajowym, ale również mogą być istotnie różne w porównaniu z działaniami na rynku macierzystym. W przypadku większej liczby rynków zagranicznych pojawia się aspekt podobieństwa lub zróżnicowania strategii funkcjonalnych na poszczególnych rynkach zagranicznych oraz określenia stopnia unifikacji lub standaryzacji strategii na różnych rynkach zagranicznych.

Środkiem ułatwiającym wybór strategii rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa może być macierz strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa (rys. 4.3).

W zależności od pozycji, jaką poszczególne produkty lub jednostki gospodarcze mają w portfelu produktów, a rynki krajów wraz z ich segmentami w portfelu krajów, przedsiębiorstwo może dokonać wyboru między czterema zasadniczymi sposobami postępowania (Stahr, 1989, s. 83):

- a) strategia wzrostu (ekspansji) jest wskazana dla produktów i rynków krajów o prognozowanej wysokiej lub średniej atrakcyjności rynkowej; jej celem jest osiągnięcie pozycji przywódcy rynkowego;
- b) strategia konsolidacji (zabezpieczenia) jest właściwa przede wszystkim dla produktów i rynków, w stosunku do których przedsiębiorstwo osiągnęło już pozycję przywódcy rynkowego; poprzez jej stosowanie można jeszcze poprawić swoją pozycję rynkową; powinna ona w efekcie przyczynić się do powstania nadwyżki środków na finansowanie strategii wzrostu i strategii tworzenia nowej pozycji rynkowej;

- c) strategia tworzenia pozycji rynkowej powinna być brana pod uwagę przez przedsiębiorstwo mające słabą pozycję konkurencyjną, wprowadzające do sprzedaży relatywnie nowe produkty lub podejmujące działalność na nowych rynkach o wysokiej i średniej atrakcyjności; ukierunkowana jest ona na poprawę pozycji i uzyskanie wysokiego udziału w rynku, bez pretendowania jednak do roli przywódcy rynkowego;
- d) strategia wycofywania się (dezinwestycji) jest stosowana w przypadku produktów i rynków przynoszących stałe lub okresowe straty i z negatywnym *cash flow*; oznacza ona rezygnację przedsiębiorstwa z wytwarzania takich produktów i sprzedaży ich na takich rynkach.

		Atrakcyjność rynku		
Pozycja przedsiębiorstwa w stosunku do ważniejszych konkurentów		Wysoka	Średnia	Niska
	Słaba	wejście z inwestycjami lub wycofanie się	powolne wycofywanie się	szybkie wycofywanie się
	Średnia	intensywne wejście lub wzrost z inwestycjami	konsolidacja	powolne wycofywanie się
	Silna	wzrost z inwestycjami	wzrost	drenaż

Rysunek 4.3. Macierz strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: Stahr (1989), s. 83.

Model macierzy strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa, ze względu na relatywnie wysoki poziom agregacji danych w nim zintegrowanych, pokazuje tylko globalne możliwości strategicznych decyzji. Jego wartość informacyjna jest zależna od jakości prognozy przyszłego rozwoju rynku, udziału przedsiębiorstwa w rynku i pozostałych elementów określających atrakcyjność rynku i pozycję konkurencyjną.

4.3. Forma internacjonalizacji

Omówione pojęcie strategii internacjonalizacji jest szersze od pojęcia formy internacjonalizacji. To wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny – zależny niewątpliwie od zasobów przedsiębiorstwa i uwarunkowań otoczenia

międzynarodowego – determinuje strategię internacjonalizacji, czyli czas wejścia oraz sposób i zakres działań na danym rynku. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo konkretnej strategii internacjonalizacji skutkuje koniecznością wyboru formy jej realizacji.

Strategia internacjonalizacji jest sposobem kształtowania relacji między przedsiębiorstwem a jej nowym, międzynarodowym otoczeniem, zaś forma internacjonalizacji stanowi sposób – metodę – umiędzynarodowienia, a więc sposób realizacji strategii internacjonalizacji, będąc jednocześnie jej elementem (Brojakowska-Trzaska, 2016).

Zróznicowanym motywom międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa odpowiadają różne jej formy. Poszukiwanie i wybór odpowiednich form wejścia na rynki zagraniczne stanowi istotę procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność. Decyzje podjęte w tym zakresie generują możliwości osiągnięcia sukcesu i zależą od trzech relatywnych czynników: celów przedsiębiorstwa lub jego polityki, dostępu do rynków i ich atrakcyjności, możliwej do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej.

Nie należy izolować czy zamrażać możliwości wyboru form internacjonalizacji, ponieważ konieczność dostosowania się do zmieniających się warunków, np. zwiększenia swojego zaangażowania za granicą lub jego redukcji, skutkować będzie koniecznością zmiany formy lub równoczesną realizacją innych (Rymarczyk, 2004, s. 153). Wzrost doświadczenia, a tym samym pewna niwelacja ryzyka działania na danym rynku zagranicznym powodują, że często pierwotnie określone i realizowane formy internacjonalizacji wykazują niejako własną dynamikę rozwoju, co skutkuje tendencją przejścia do następnego stopnia umiędzynarodowienia, z wykorzystaniem bardziej zaangażowanych form internacjonalizacji.

4.4. Przegląd strategii i form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

Jak już podkreślono we wcześniejszych rozważaniach, istnieje konieczność oddzielenia form od strategii internacjonalizacji. Forma internacjonalizacji to sposób przenoszenia przez przedsiębiorstwo swoich produktów, technologii i wiedzy na obce rynki (Daszkiewicz, 2004, s. 68–69). Strategia internacjonalizacji zaś to działania międzynarodowe podejmowane w celu realizacji celów przedsiębiorstwa. W ramach jednej strategii przedsiębiorstwo może zatem zastosować wiele różnych form.

Strategia internacjonalizacji stanowi swoisty plan działań przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia zagranicznego. Wybór odpowiedniej strategii internacjonalizacji jest bardzo istotny dla właścicieli zarządzających przedsiębiorstwem. Przegląd strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Wybrane strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw

Kryterium	Strategie
Kierunek zmiany portfela Produktów-rynków (H.J. Ansoff)	obronna
	rozwoju rynków
	rozwoju produktów
	dywersyfikacji
Sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa (M.E. Porter)	koncentracji
	rozproszenia
Cele, wielkość nakładów (L.C. Leontiadis)	<i>skimming</i>
	<i>dumping</i>
	eksploracja
	penetracja
Orientacja przedsiębiorstwa: realizacja ekspansji na rynek krajowy/zagraniczny (J. Rymarczyk)	etnocentryczna
	policentryczna
	globalna
	dualna
Wykorzystanie szans internacjonalizacji* (N. Daszkiewicz)	aktywna
	pasywna

* N. Daszkiewicz wprowadza pojęcie aktywnej i pasywnej strategii internacjonalizacji w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder (2000), s. 16–19; Rymarczyk (2004), s. 81–83; Daszkiewicz (2004), s. 65–68.

H.J. Ansoff (1965) jest twórcą podziału strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa ze względu na kierunki zmiany portfela produktów-rynków. Są to strategie:

- obronna – przedsiębiorstwo oferuje te same produkty, na te same rynki, co do tej pory,
- rozwoju rynków – przedsiębiorstwo wchodzi z niezmienną ofertą towarową/usługową na nowe rynki,
- rozwoju produktu – przedsiębiorstwo oferuje zmieniony produkt na dotychczasowych warunkach,
- dywersyfikacji – przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki z nowymi produktami.

Podobnie jak w analizie M.E. Portera, czynnikami przesadzającymi o powołaniu strategii internacjonalizacji stają się przede wszystkim konfiguracja

i koordynacja działalności przedsiębiorstwa. Standardowo można wskazać na dwie formy konfiguracji: skoncentrowaną i rozproszoną.

Strategia koncentracji to skupienie najważniejszych ogniw łańcucha wartości na terytorium jednego lub kilku krajów – kiedy przedsiębiorstwo produkuje na terytorium własnego kraju, a następnie eksportuje swoje produkty, wykorzystując rozproszoną na wiele krajów sieć dystrybucji. Główne kryteria strategii koncentracji to:

- korzyści skali w danym ogniwie łańcucha wartości: masa krytyczna, produktywność, obniżka kosztów jednostkowych,
- efekt doświadczenia w zakresie danej funkcji,
- korzyści logistyczne z tytułu koordynacji dwu ogniw łańcucha: obniżenie kosztów i terminów dostaw.

Strategia rozproszenia to rozproszenie terytorialne działalności. Konfiguracja ta wymaga jednak znacznych inwestycji bezpośrednich poza granicami kraju. Ma ona zastosowanie w sektorach, w których koszty transportu, przechowywania zapasów czy komunikacji są wysokie. Główne kryteria strategii rozproszenia to:

- koszty lub trudności transportowe,
- konieczność dostosowywania produktów lub usług do potrzeb lokalnych,
- znaczenie władzy państwowej: bariery pozataryfowe, zamówienia publiczne, subwencje.

Poza przyjętymi przez przedsiębiorstwo strategiami istnieją dodatkowe czynniki istotne dla skutecznego przebiegu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: zarządzanie kompetencjami (technologicznymi, produkcyjnymi, organizacyjnymi, menedżerskimi), tempo wchodzenia na rynek, odniesienie do osiągnięć liderów światowych w danej branży.

Inną, często przywoływaną w literaturze światowej klasyfikację strategii internacjonalizacji proponuje J.C. Leontiades (1985; zob. także Daszkiewicz, 2004, s. 67). Strategie te różnią się co do celów, wielkości niezbędnych inwestycji, wymaganych nakładów organizacyjnych i wykorzystywanych instrumentów. J.C. Leontiades wymienia: *skimming*, *dumping*, eksplorację i penetrację.

Skimming odnosi się do wchodzenia na ograniczone segmenty zagranicznych rynków, przy jednocześnie niskich kosztach, wysiłku organizacyjnym przedsiębiorstwa i ryzyku oraz niewiele zmienionej ofercie produktowej. Formami wdrażania tej strategii są eksport pośredni poprzez agentów i licencje.

Dumping także oznacza minimalne nakłady organizacyjne i finansowe oraz niewielkie ryzyko. Sprzedaż produktów po niskich cenach umożliwia zwiększenie przychodu. Formy stosowane przy strategii dumpingowej to przede wszystkim eksport pośredni poprzez agentów i dystrybutorów.

W eksploracji przedsiębiorstwo uzyskuje informacje o rynku zagranicznym w celu oceny możliwości bezpośrednich inwestycji na dużą skalę. Przedsiębiorstwo ustala relacje handlowe, które charakteryzują się niskimi kosztami i ograniczonym zaangażowaniem organizacyjnym, przy tym nie eliminuje celów krótkookresowych, takich jak poziom zysków czy udział w rynku. Analizowane są zachowania konsumenckie potencjalnych nabywców, dostawców, władz lokalnych i administracji publicznej. Najczęściej wykorzystywane formy to eksport, licencje i *joint ventures*.

Charakteryzująca się wysokim ryzykiem strategia penetracji ma na celu uzyskanie długookresowych maksymalnych udziałów w rynku i wymaga od przedsiębiorstwa maksimum finansowego i organizacyjnego zaangażowania w obcym kraju. Najczęściej stosowaną formą są bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

J. Rymarczyk (2004, s. 81–83) wskazuje na odmienny podział strategii umiędzynarodowienia (o którym była już mowa), wymieniając strategie:

- etnocentryczną – odnoszącą się do formy eksportu na wyselekcjonowane rynki zagraniczne, które są podobne do rynku krajowego i na których można stosować strategię zbliżoną do realizowanej na rynku krajowym;
- policentryczną – uwzględniającą obsługę wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki; strategia uwzględnia konieczność tworzenia na nowych rynkach celowych rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających adaptację do zróżnicowanych wymagań;
- globalną – ukierunkowaną na traktowanie rynku światowego czy rynku regionalnego jako rynku homogenicznego;
- dualną – mającą charakter eklektyczny, stanowiącą próbę pogodzenia strategii globalnej (uzyskanie korzyści z globalnej integracji) i policentrycznej (chęć i konieczność dopasowania się do specyfiki poszczególnych rynków).

Chcąc odnieść przedstawione powyżej strategie internacjonalizacji do procesów umiędzynarodowienia mniejszych przedsiębiorstw (małych i średnich, a nawet mikroprzedsiębiorstw), należy mieć na uwadze, że omówione strategie powstały dla opisu zachowań strategicznych dużych przedsiębiorstw. Pomimo to adaptacja powyższych ujęć strategii internacjonalizacji dla potrzeb analizy zachowań małych i średnich przedsiębiorstw jest możliwa, jako że wszystkie wymienione strategie mogą być skutecznie stosowane przez mniejsze podmioty. Oczywiście jest jednak, że pewne strategie są chętniej i częściej wykorzystywane przez małe i średnie przedsiębiorstwa, głównie ze względu na specyfikę mniejszych podmiotów. Wśród wykorzystywanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa strategii umiędzynarodowienia wskazać można na strategię obronną, *skimming* i strategię etnocentryczną jako te, które wykorzystywane są z większą częstotliwością.

Pozostałe strategie zdecydowanie rzadziej są przyjmowane i realizowane przez mniejsze przedsiębiorstwa z uwagi na ich niedopasowanie do zachowań i specyfiki internacjonalizujących się mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Strategiczne decyzje dotyczące rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa są podejmowane nie tylko na jego poziomie dla całej grupy produktów i wszystkich krajów łącznie, lecz także na szczeblu strategicznych sfer działania poszczególnych jego jednostek (filii, spółek córek) oraz krajów.

Warto przyrzeć się strategiom internacjonalizacji „zarezerwowanym” niejako dla małych przedsiębiorstw. Z uwagi na specyfikę podmiotów mikro, małych i średnich, realizowane w nich strategie internacjonalizacji charakteryzują się swoistą indywidualnością i niepowtarzalnością. Wynika to z warunków, w jakich funkcjonują małe i średnie przedsiębiorstwa, a w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw w szczególności uzależnione jest to od cech samego właściciela-menedżera, zwłaszcza wiedzy i doświadczenia, jakimi dysponuje.

N. Daszkiewicz (2004, s. 61) zauważa, że od chwili przystąpienia Polski do Unii Europejskiej polskie małe i średnie przedsiębiorstwa mają w zasadzie dwie drogi (strategie) internacjonalizacji:

- aktywną, związaną z możliwością poszukiwania nowych szans poza rynkiem krajowym,
- pasywną (obronną), związaną z obroną przed konkurencją z zagranicy na rynku krajowym.

Wybór przez właściciela-menedżera aktywnej lub pasywnej drogi internacjonalizacji zależy od wielu czynników. Na pewno istotną rolę odgrywają kompetencje właściciela-menedżera – ten, który jest lepiej wykształcony, posiada wiedzę i umiejętności, jest pozytywnie motywowany, częściej wybierze ścieżkę aktywną. Pomimo że może powstać wrażenie, że aktywna droga internacjonalizacji zawsze jest korzystniejsza dla przedsiębiorstwa od drogi obronnej, bliższa analiza problemu wskazuje, że nie zawsze (choć często) jest to regułą.

Jeżeli rozpatruje się internacjonalizację w kategorii specyficznej ścieżki, po której podąża przedsiębiorstwo w celu wdrożenia swoich kluczowych opcji strategicznych, to przyjęcie przez przedsiębiorstwo wzrostu jako strategii często pociąga za sobą właśnie jego rozwój na skalę międzynarodową.

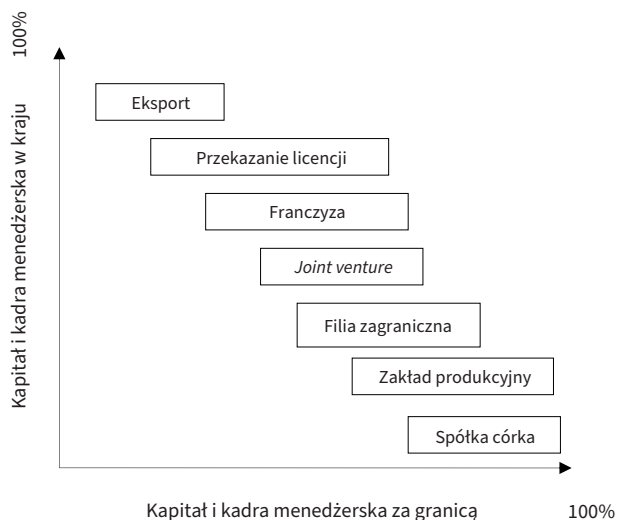
Aktywna droga w kierunku internacjonalizacji nie zawsze jest możliwa. Wielu właścicieli małych przedsiębiorstw nie traktuje wzrostu jako celu. Dotyczy to głównie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, które zapewniają właścicielowi właściwy przychód i są sposobem na życie. W decyzji o sposobie internacjonalizacji niezwykle istotny jest również sektor, w którym działa przedsiębiorstwo. Istnieją branże, w których naturalnym rynkiem docelowym jest rynek krajowy, a nawet lokalny. Dotyczy to przedsiębiorstw, w których cykl życia produktu jest krótki,

a produkt jest sprzedawany konsumentowi ostatecznemu do natychmiastowej konsumpcji. W takich przypadkach naturalną ścieżką internacjonalizacji jest ścieżka obronna. Należy podkreślić, że skuteczna obrona przed zagraniczną konkurencją również wymaga odpowiednich umiejętności i pewnej aktywności ze strony właściciela-menedżera, od których zależeć będzie sukces lub porażka przedsiębiorstwa na rynku.

W przypadku pasywnej postawy, działalność przedsiębiorcy skupiać się będzie na unikaniu konkurencji z przedsiębiorstwami międzynarodowymi, przy aktywnej zaś postawie mały przedsiębiorca podejmie współpracę z większymi podmiotami lub wykaże się bezpośrednią rywalizacją z przedsiębiorstwami dominującymi w skali międzynarodowej.

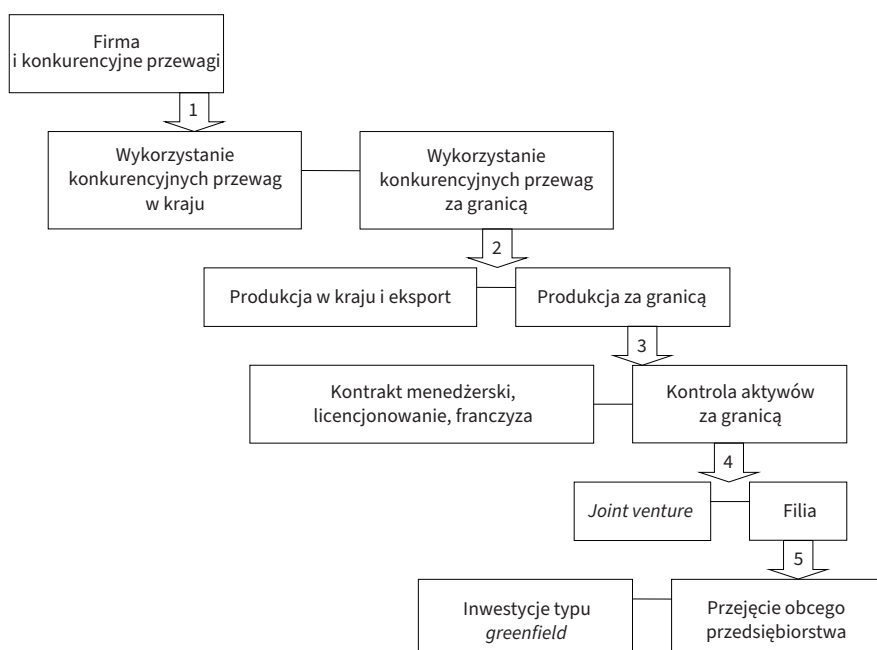
Biorąc pod uwagę dysproporcje wielkości zasobów, względne słabości mniejszych przedsiębiorstw, w porównaniu z dużymi przodującymi rywalami, pasywna droga – strategia unikania bezpośredniej rywalizacji z przedsiębiorstwami międzynarodowymi – jest uzasadniona zwłaszcza w tych branżach, w których dominujące pozycje rynkowe zajmują przedsiębiorstwa realizujące tzw. zintegrowane strategie produktowe. Korzystając z tego, że główne przedsiębiorstwa skupiają uwagę na podstawowych segmentach rynku, mniejsze przedsiębiorstwa są w stanie, unikając bezpośredniej rywalizacji z liderami, skutecznie penetrować pozostałe, mniejsze segmenty, czyli nisze rynkowe, przechodzą tym samym do postawy aktywnej. Czynnikiem sprzyjającym funkcjonowaniu (a nawet konkurowaniu) małych przedsiębiorstw w obliczu przedsiębiorstw transnarodowych jest etnocentryzm konsumentów, ich kulturowo i ekonomicznie uwarunkowane zróżnicowanie. Dzięki temu mniejsze podmioty, o ile przyjmą działanie lokalne na zagranicznym rynku, mogą wygrywać rywalizację dzięki lepszej znajomości preferencji miejscowych odbiorców (pod warunkiem pełniejszego niż dostawcy globalni uwzględniania tych preferencji) (Brdulak, Gołębiowski, 2001, s. 17–18).

Stanowiące ścieżkę (sposób) realizacji strategii umiędzynarodowienia formy internacjonalizacji, jak już wcześniej zaznaczono, nie powinny być rozpatrywane w sposób odrębny i wyizolowany od samej strategii internacjonalizacji. Wzrost doświadczenia i będący tego konsekwencją spadek ryzyka działalności na rynku zagranicznym przyczyniają się, a niekiedy wywołują wręcz konieczność przyjęcia innej, „wyższej” formy umiędzynarodowienia. Powstaje tendencja przejścia do następnego stopnia, jak to jest podane w fazowym modelu rozwoju umiędzynarodowienia H.G. Meissnera (1981, s. 19) (rys. 4.4). Podobny sekwencyjny model prezentuje D.K. Eitman (Eitman, Stonehill, Moffett, 2001) (rys. 4.5).



Rysunek 4.4. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym

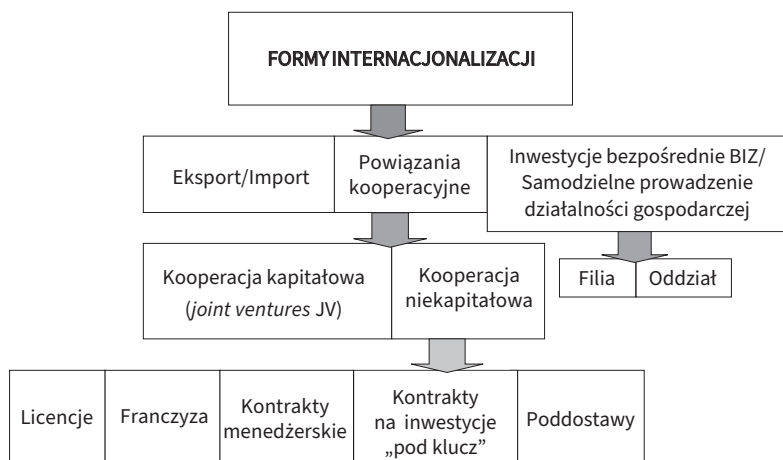
Źródło: opracowanie na podstawie Meisner (1981), s. 19.



Rysunek 4.5. Sekwencyjny model umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Źródło: Rymarczyk (2004), s. 154.

W zależności od uwarunkowań, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, motywów umiędzynarodowienia, a co za tym idzie – przyjętej strategii internacjonalizacji, możliwe do przyjęcia i realizacji są następujące formy umiędzynarodowienia (rys. 4.6).



Rysunek 4.6. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gorynia (2007), s. 110.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa najczęściej rozpoczyna się poprzez eksportową formę ekspansji, która może przybrać postać eksportu pośredniego lub bezpośredniego. Eksport pośredni obejmuje sprzedaż produktów za granicą przez jednego lub więcej pośredników. Niekiedy występuje jako tzw. *piggybacking*, kiedy wykorzystywane są kanały dystrybucji innego krajowego producenta. Z uwagi na brak bezpośredniego kontaktu z klientem zagranicznym oraz ograniczone ryzyko, eksport w postaci pośredniej stanowi odpowiednią formę ekspansji międzynarodowej dla przedsiębiorstw początkujących, niewyposażonych w doświadczenie i wiedzę z działalności międzynarodowej. Ryzyko i koszty związane ze sprzedażą produktu na rynku zagranicznym oraz działania marketingowe w eksporcie pośrednim przeniesione są na pośrednie ogniwo sprzedaży. Eksporter pośredni rezygnuje tym samym z kontroli nad sprzedażą swoich produktów na rynkach zagranicznych, nie ponosi ryzyka czy kosztów obejmujących badanie rynku, wybór kanałów dystrybucji i działania promocyjne (Oczkowska, 2007, s. 102).

Eksport bezpośredni obejmuje sprzedaż własnych produktów bezpośrednio do odbiorcy (przedsiębiorstwa zagranicznego, finalnego nabywcy). Przedsiębiorstwo krajowe, które staje się eksportem bezpośrednim, ma bezpośredni kontakt z klientem zagranicznym i może eksportować poprzez zagranicznego dystrybutora czy agenta, ale również bez pośrednictwa handlowego. W porównaniu z eksportem pośrednim niesie ze sobą większe „ryzyko i nakłady finansowe, stwarza jednak większe możliwości kierowania i kontroli przebiegu transakcji oraz szanse osiągnięcia zysku” (Oczkowska, 2007, s. 102).

Analizując powiązania kooperacyjne, rozważyć należy możliwość kooperacji kapitałowej lub niekapitałowej. Międzynarodowa kooperacja kapitałowa tworzy wspólne przedsiębiorstwo. Specyficzną formą takiej kooperacji jest międzynarodowe *joint venture*, stanowiące powiązanie między przedsiębiorstwami mającymi siedzibę w różnych krajach. Dobrą stroną tej formy internacjonalizacji jest gwarancja samodzielności uczestniczących w niej partnerów oraz na tyle wiążąca współpraca, że każdy z uczestników kooperacji jest autentycznie zainteresowany powodzeniem wspólnego przedsięwzięcia. Zgodnie z ujęciem United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC) (Schmoll, 2001, s. 37) *joint venture* stanowi współpracę partnerską między dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, które uczestniczą w zarządzaniu nim, wnoszą zasoby w formie kapitału, technologii, know-how, dzielą zyski i straty, a także ryzyko. Należy zauważyć jednak, że utworzenie *joint venture* może nieść ze sobą również niekorzystne aspekty. Wspólnicy mogą mieć różne zapatrywania co do strategii działania czy ponoszonych wydatków i podziału zysków. Dojść może również do sytuacji konkurencyjnej przy eksporcie towarów *joint venture* na rynki, na których funkcjonuje jedno z jego przedsiębiorstw macierzystych.

W przypadku kooperacji niekapitałowej, związki przedsiębiorstwa z partnerami zagranicznymi obejmują umowy i porozumienia między partnerami, ale nie dochodzi do połączenia kapitałów we wspólnych przedsiębiorstwach. Kooperacja niekapitałowa może przybierać formę umów licencyjnych, franczyzowych, kontraktów na zarządzanie, kontraktów inwestycyjnych „pod klucz”, kontraktów na poddostawy, wspólnych przedsięwzięć typu konsorcjum.

W kontraktach licencyjnych zagraniczny licencjodawca umożliwia odpłatnie lokalnemu licencjobiorcy wykorzystanie zastrzeżonej marki, konstrukcji, technologii przez określony czas, na ustalonym terytorium. Sprzedaż licencji zagranicznemu partnerowi wynika z potrzeby m.in. uniknięcia barier eksportu, zmniejszenia wysokich kosztów transportu, zmniejszenia ryzyka związanego z niestabilnością polityczną w kraju goszczącym, uniknięcia wysokich kosztów adaptacji produktu do potrzeb rynku zagranicznego, dostępu do technologii, a także stanowi wynik czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, np. braku

niezbędnych zasobów do inicjowania eksportu lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Licencja tworzy stosunkowo łatwe i szybkie wejście na określony rynek zagraniczny, bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych oraz bez zmian wolumenu produkcji i popytu krajowego.

Umowy franczyzowe określają prowadzenie przez franczyzobiorcę własnego przedsiębiorstwa pod kontrolą franczyzodawcy, przy odpłatnym wykorzystaniu jego reputacji i know-how. Przedmiotem kontraktu jest zazwyczaj pakiet obejmujący między innymi prawo do posługiwania się znakiem handlowym, pomoc w przygotowaniu działalności gospodarczej. Istotnym postanowieniem kontraktu jest obowiązek podporządkowania się franczyzobiorcy standardom określonym przez franczyzodawcę a dotyczącym wyposażenia, wystroju, zakresu asortymentowego sprzedaży, jakości produktów i usług. Korzyści franczyzy jako formy wejścia przedsiębiorstwa na rynek międzynarodowy dotyczą stosunkowo niewielkich nakładów na stworzenie systemu, szanse na szybką ekspansję przy niewielkim zaangażowaniu kapitału oraz łatwości reakcji na wymogi otoczenia. Ujemne aspekty zaś odnoszą się do silnej zależności od wykwalifikowanego personelu oraz możliwości stania się przez franczyzobiorcę konkurentem, po tym jak nabędzie on odpowiednią wiedzę i doświadczenie (Oczkowska, 2007, s. 112).

Kolejną formą wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny są tzw. kontrakty menedżerskie. Jest to umowa obejmująca zarządzanie całością lub częścią przedsiębiorstwa zlokalizowanego za granicą. Sprzedawca wnosi do przedsiębiorstwa aspekty, które umożliwiły mu zdobycie znaczącej pozycji na rynku krajowym, m.in. know-how, doświadczenie zarządzania, kulturę organizacyjną i koncepcję marketingową. Umowy menedżerskie dotyczą najczęściej określonych projektów i procesów związanych np. z restrukturyzacją czy modernizacją przedsiębiorstwa.

Jedną z możliwości internacjonalizacji przy wykorzystaniu formy kooperacji niekapitałowej są umowy na inwestycje „pod klucz”, które stwarzają możliwość ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwom o znaczącym potencjale i uznanej pozycji na rynku krajowym (a także międzynarodowym). Kontrakty dotyczą istotnych przedsięwzięć inwestycyjnych przekraczających możliwości lokalnych wykonawców, np. wykonania studiów przedinwestycyjnych z analizą efektywności ekonomicznej, realizacji zadania inwestycyjnego, szkolenia pracowników.

W przypadku internacjonalizacji mniejszych przedsiębiorstw istotnego znaczenia nabierają bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Jedną z odmian zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest filia lub oddział na rynku zagranicznym. Można rozpatrywać dwa przypadki funkcjonowania filii lub oddziałów – filia lub oddział jako własność inwestującego przedsiębiorstwa (własna filia lub oddział)

lub filia albo oddział jako wynik trwałego zaangażowania kapitałowego we wspólne przedsięwzięcie z partnerem lokalnym lub pochodzącym z kraju trzeciego.

Własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych cechują się większym niż w przypadku innych sposobów ekspansji zaangażowaniem kapitału i wysiłkiem menedżerskim, co jest równoznaczne z podwyższeniem ryzyka, jednocześnie jednak pozwalają na uniknięcie problemów występujących w innych formach internacjonalizacji, np. związanych z negocjowaniem kontraktów licencyjnych lub problemów wynikających z dzielenia własności z innym podmiotem w ramach kooperacji kapitałowej (Gorynia, 2021, s. 130).

Zajmowana przez przedsiębiorstwo pozycja rynkowa, uwzględniająca jego atuty konkurencyjne i jednocześnie skonfrontowana z atrakcyjnością rynku, stanowi istotny czynnik wpływający na wybór przez przedsiębiorstwo formy wejścia na rynek zagraniczny. Słabe atuty konkurencyjne i mało atrakcyjny rynek ukierunkowują wybór strategii wejścia na wymagającą niewielkiego zaangażowania zasobów za granicą i wiążącą się z niewielkim ryzykiem. W tym wypadku przedsiębiorstwa najczęściej podejmą eksport pośredni lub – przy silniejszej pozycji konkurencyjnej – eksport bezpośredni. Przedsiębiorstwa, które nie dysponują odpowiednimi zasobami pozwalającymi na samodzielnie wejście na atrakcyjny rynek zagraniczny, wybierają zazwyczaj strategię realizowaną przez formę sprzedaży licencji lub tworzenia *joint venture* z partnerem miejscowym. Najbardziej angażują się za granicą przedsiębiorstwa z dużymi atutami konkurencyjnymi na rynku krajowym. Atuty te mogą być zdyskontowane na atrakcyjnym rynku zagranicznym przez zastosowanie strategii inwestowania za granicą w formie utworzenia swoich zakładów.

Podziału form internacjonalizacji, w zależności od tego, czy działalność przedsiębiorstwa wymaga instytucjonalnej lokalizacji za granicą czy nie, dokonał E. Dülfer (Grzegorzczuk, 2006, s. 47). Do form internacjonalizacji funkcjonalnej niewymagającej instytucjonalnego zaangażowania za granicą E. Dülfer zaliczył:

- pośredni i bezpośredni eksport,
- bezpośredni import,
- handel wymienny,
- przekazanie licencji,
- franczyzę,
- leasing.

Grupa form internacjonalizacji instytucjonalnej obejmuje:

- kontrakty menedżerskie,
- dostawę i budowę zakładu pod klucz,
- utworzenie i prowadzenie filii handlowej,
- utworzenie i prowadzenie zakładu montażowego,
- utworzenie i prowadzenie zakładu produkcyjnego.

Wśród form internacjonalizacji E. Dülfer wskazuje na niejednokrotnie pominaną w podziałach form umiędzynarodowienia, nieinstytucjonalną ścieżkę internacjonalizacji, jaką jest handel wymienny. Przegląd transakcji wymiennych zaprezentowano w tabeli 4.3.

Znaczenie umiędzynarodowienia w strategii przedsiębiorstwa kształtuje się różnie dla poszczególnych przedsiębiorstw. Mając na uwadze postępującą globalizację, wyjaśnienia wymaga pojęcie strategii globalnej, jako szczególnego rodzaju strategii internacjonalizacji. W wyjaśnieniu, czy przedsiębiorstwo „już” realizuje strategię globalną, czy „nadal tylko” strategię internacjonalizacji, pomocne są poglądy M. Portera, G. Yipa oraz S. Zou i S. Tamera Cavusgila. (Gorynia, 2021, s. 251). Porter (1986) wskazuje na dwa wymiary decydujące o stopniu globalności strategii:

- konfiguracja działalności,
- koordynacja działalności.

Aspekt konfiguracji dotyczy rozstrzygnięcia, w jakich (ilu, gdzie) krajach lokować działalność gospodarczą. Dwie skrajne możliwości to – 1) pełna koncentracja działalności w jednym miejscu i 2) doskonałe rozproszenie między różnymi lokalizacjami. Cechą strategii globalnej jest lokalizacja różnych działań w różnych miejscach w zależności od tego, jakie możliwości uzyskania przewag oferują poszczególne lokalizacje (Gorynia, 2021, s. 252). Wymiar koordynacji zaś odnosi się do zakresu wzajemnego dopasowania geograficznego rozproszonych czynności. Daleko posunięty zakres koordynacji może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale jednocześnie napotyka na pewne bariery i związany jest z ponoszeniem podwyższonych kosztów.

Uwzględniając jednocześnie konfigurację i koordynację, wskazać można na następujące strategie międzynarodowe przedsiębiorstw (rys. 4.7):

- strategia scentralizowanej produkcji i zróżnicowanego marketingu (bazująca na eksporcie),
- strategia rozproszonej produkcji i zróżnicowanego marketingu (zorientowana na poszczególne kraje strategia przedsiębiorstw wielonarodowych),
- strategia rozproszonej produkcji i skoordynowanego oraz scentralizowanego marketingu (oparta na intensywnych inwestycjach bezpośrednich z silną koordynacją między filiami),
- strategia scentralizowanej produkcji i scentralizowanego marketingu (prosta strategia globalna – *simple global strategy*).

Strategią globalną nazwać można zatem taką, w której przedsiębiorstwo poszukuje przewagi konkurencyjnej ze swojej obecności międzynarodowej albo przez skoncentrowaną konfigurację, albo przez koordynację rozproszonych działalności lub przez wykorzystanie tych dwóch możliwości jednocześnie.

Tabela 4.3. Przegląd wybranych transakcji handlu wymiennego

Transakcja handlu wymiennego	Charakterystyka
Barter	Wymiana towar za towar o jednakowej wartości po obu stronach kontraktu. Występuje tu pełna kompensata obrotów i w związku z tym nie ma przepływu środków finansowych. Wzajemne dostawy są realizowane w tym samym czasie. Czasami barter może przyjąć charakter multilateralny
Zakup kompensacyjny (kompensata)	Sprowadza się do zobowiązania eksportera do zakupu u importera określonych dóbr lub usług. Nie musi tu występować równowaga obrotów, a swoje zobowiązanie eksporter może odsprzedać firmie importującej towary lub usługi z kraju importera – strony umowy. Może także występować częściowa zapłata gotówkowa ze strony importera
Kompensacja powrotna (samospłata)	Odnosi się głównie do handlu dobrami inwestycyjnymi. Eksporter zobowiązuje się wobec importera do zakupu w przyszłości produktów wytwarzanych za pomocą wyeksportowanych przez niego dóbr inwestycyjnych. Najczęściej transakcja samospłaty wiąże się z udzieleniem importerowi kredytu inwestycyjnego spłacanego gotowymi wyrobami (lub surowcami). Są to z reguły umowy długoterminowe
Transakcja typu offset	Zobowiązanie się eksportera do zakupu w kraju importera ściśle określonych towarów, najczęściej niezbędnych do realizacji transakcji eksportowej. Transakcje offsetowe występują w formie pośredniej i bezpośredniej. Formy pośrednie to koprodukcja w kraju importera, produkcja na podstawie umowy o podwykonanie w kraju importera, inwestycja zagraniczna w kraju importera. Offset pośredni to zakup dóbr w kraju importera, promocja produktów kraju importera na rynku eksportera
Zakupy wzajemne	Uzależnienie zakupów importowych od zobowiązania się eksportera do zakupu przez niego w ustalonym czasie u importera lub innego wskazanego sprzedawcy określonych dóbr lub usług albo do spowodowania takich zakupów przez inne przedsiębiorstwo zagraniczne do wysokości określonej procentowo wartości kontraktu eksportowego
<i>Clearing</i>	Bezdewizowe rozliczenia transakcji w handlu zagranicznym, które polegają na tym, że przedsiębiorstwa, które mają zobowiązania pieniężne wobec partnerów zagranicznych wpłacają w walucie krajowej odpowiednie kwoty do banku rozliczeniowego, a ten, z tych właśnie środków, dokonuje wypłaty na rzecz przedsiębiorstw posiadających należności od zagranicznych partnerów. Zasadą clearingu jest zachowanie równowagi obrotów, ale jest to w praktyce zadanie bardzo trudne. Dlatego strony transakcji przyznają sobie tzw. kredyt techniczny
<i>Switch</i>	Sprzedaż nadwyżki należności z tytułu eksportu przez eksportera. Sprzedaż ta dokonywana jest w wolnych dewizach, a czynnością tą zajmuje się bank rozliczający transakcje między eksporterem a importerem. Bardzo często sprzedaż tych należności wynika z realizacji transakcji clearingowej, kiedy to nadwyżkę należności posiada eksporter

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grzegorzcyk (2006), s. 48–50.

	rozproszenie geograficzne	KONFIGURACJA	koncentracja geograficzna
SILNA	– rozproszona produkcja – skoordynowana strategia marketingowa		– scentralizowana produkcja – skoncentrowany marketing
KOORDYNACJA			
SŁABA	– rozproszona produkcja – zróżnicowany marketing		– scentralizowana produkcja – zróżnicowany marketing

Rysunek 4.7. Międzynarodowe strategie przedsiębiorstw – wymiary strategii globalnej

Źródło: opracowanie na podstawie Porter (1986), s. 28; Gorynia (2021), s. 256.

Yip (1996, s. 34) potwierdza wnioskowanie Portera dotyczące wielowymiarowości strategii globalnej, natomiast wskazuje nie na dwa (konfiguracja, koordynacja), a na pięć jej wymiarów:

- uczestnictwo w rynku (wybrane rynki krajowe, poziom zaangażowania, udziały w rynku),
- produkt i/lub usługa (stopa podobieństwa/zróżnicowania na różnych rynkach),
- lokalizacja działalności (usytuowanie ogniw łańcucha wartości dodanej),
- marketing (stopień ujednolicenia marek, reklam),
- posunięcia konkurencyjne (poziom podporządkowania globalnej strategii konkurencyjnej).

W każdym wymiarze przedsiębiorstwo może wybierać w ramach rozwiązań odnoszących się do strategii globalnej lub „nie-globalnej” (strategii multilokalnej). Upraszczając, można uznać, że przedsiębiorstwo dokonuje zero-jedynkowego wyboru w ramach każdego ze wskazanych wymiarów. W praktyce jednak realizacja strategii umiędzynarodowienia odbywa się przy wykorzystaniu różnych, konkretnych form wejścia na rynek zagraniczny, co powoduje pojawienie się pewnych interakcji pomiędzy poszczególnymi wymiarami strategii globalnej a wykorzystywaną formą internacjonalizacji.

Zou i Cavusgil, syntezując poglądy innych autorów, wskazują na trzy wymiary strategii globalnej (rys. 4.8):

- konfiguracja i koordynacja,
- standaryzacja,
- integracja.



Rysunek 4.8. Trzy wymiary strategii globalnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie Zou, Cavusgil (2002), Gorynia (2021), s. 256.

Wymiar konfiguracji i koordynacji obejmuje wykorzystanie potencjalnych efektów synergicznych możliwych do osiągnięcia dzięki lokalizacji działalności w różnych krajach i dzięki koordynacji tych operacji. Wymiar standaryzacji związany jest z pewnym ujednoliceniem produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo na różnych rynkach krajowych (nie musi być to ujednolicenie zupełne, a może ograniczyć się do podstawowych składowych czy cech produktów/usług). Wymiar integracji z kolei nawiązuje do integracji posunięć konkurencyjnych w poszczególnych krajach, przy perspektywie interesu przedsiębiorstwa jako całości, a nie wyników osiąganych oddzielnie na poszczególnych rynkach.

Rozdział 5

Finansowanie i ryzyko międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa

5.1. Instrumenty i narzędzia finansowania międzynarodowej działalności przedsiębiorstw

Kapitał, osiągnięte dochody oraz koszty ponoszone na ich uzyskanie określić można jako główne determinanty procesów ekonomicznych zachodzących w każdym przedsiębiorstwie. Podejmowanie decyzji w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa ma odbicie w kategoriach finansowych, pieniężnych, zaś sukces przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od jakości zarządzania finansami (Skowronek-Mielczarek, 2003, s. 81). Pochodzenie kapitałów na rozpoczęcie działalności przedsiębiorstwa, finansowanie bieżących działań oraz planowane przedsięwzięcia rozwojowe może być różne. Wymaga to od zarządzających przedsiębiorstwem umiejętnego i racjonalnego posługiwania się określonymi instrumentami, odpowiedniego doboru źródeł i kreacji kapitału. Zgromadzone kapitały można inwestować w różnego rodzaju projekty, co wymaga umiejętności oceny i wyboru optymalnych kombinacji decyzji inwestycyjnych.

Zachodzące w obrębie zasobów finansowych relacje wskazują na istotę i rolę procesu finansowania przedsiębiorstwa. Obejmują one wszelkie, zapewniające przedsiębiorstwu kapitał, przedsięwzięcia oraz kształtują racjonalną strukturę źródeł finansowania w konkretnych warunkach rynkowych. Efektem tego procesu jest określona strategia finansowania przedsiębiorstwa związana z pozyskiwaniem do przedsiębiorstwa określonych instrumentów finansowania.

Istotną rolę w procesie decyzyjnym związanym z finansowaniem przedsiębiorstwa odrywają metody i narzędzia, będące sposobem realizacji przyjętych opcji, zasad i celów finansowania zamierzeń. Na proces ten składają się etapy (Skowronek-Mielczarek, 2007, s. 83):

- a) szczegółowe ustalenie potrzeb kapitałowych przedsiębiorstwa w różnych fazach jego istnienia, w tym na różnych etapach internacjonalizacji – ważne jest określenie potrzeb w zakresie sfinansowania majątku trwałego przedsiębiorstwa

- oraz ustalenie zapotrzebowania na kapitał pracujący (obrotowy netto) przedsiębiorstwa na każdym etapie działalności/internacjonalizacji przedsiębiorstwa;
- b) szczegółowa analiza posiadanych zasobów finansowych dla niezbędnej oceny możliwości sfinansowania przez przedsiębiorstwo swoich potrzeb, w tym dotyczących zagranicznej ekspansji – należy wskazać możliwość finansowania z własnych zasobów oraz ewentualną konieczność poszukiwania nowych, dodatkowych źródeł;
 - c) szczegółowa analiza źródeł finansowania oferowanych przez rynek i najbliższe otoczenie, dostępnych dla danego przedsiębiorstwa;
 - d) ustalenie struktury źródeł finansowania, jak najbardziej racjonalnej w danych warunkach – istotne jest uwzględnienie kosztów zaangażowanych źródeł, ryzyka oraz korzyści wynikających z doboru różnych kapitałów, czyli synergii kapitałowej;
 - e) ocena wybranych źródeł finansowania – rozpoznanie z punktu widzenia podnoszenia rentowności funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia intensywnego rozwoju na rynku krajowym lub/i zagranicznym, czyli realizacji przyjętej strategii rozwoju.

Źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa można tradycyjnie podzielić na cztery podstawowe grupy (rys. 5.1):

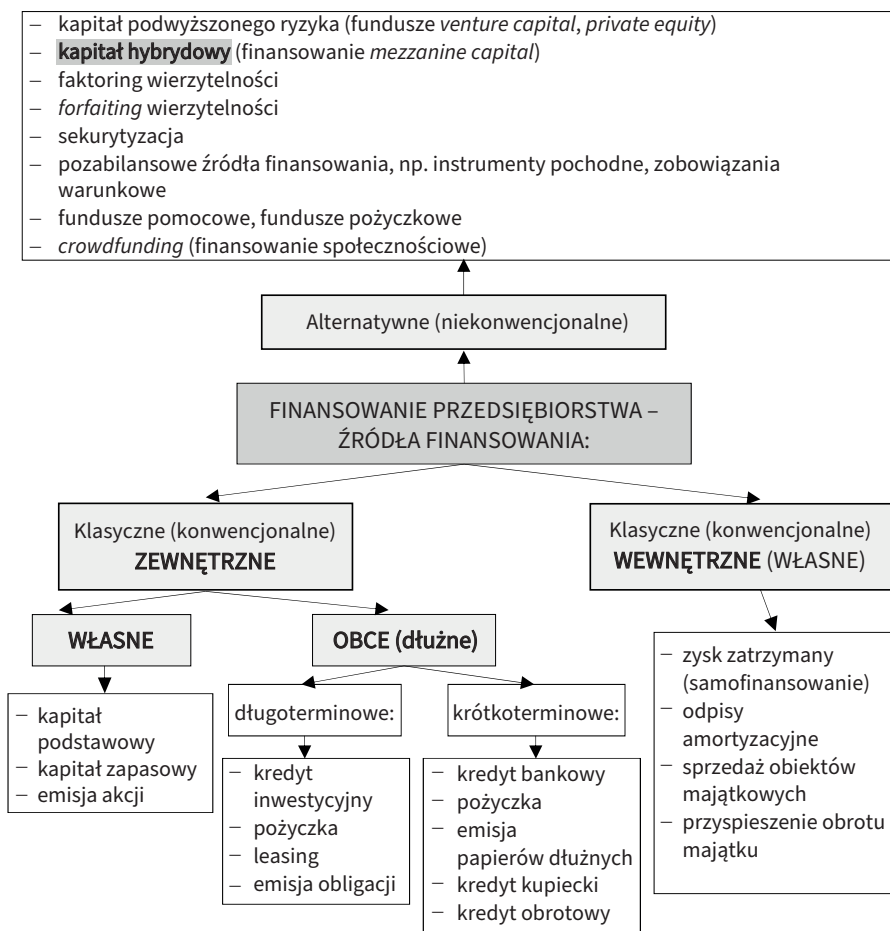
- finansowanie własne zewnętrzne,
- samofinansowanie (przez zatrzymane zyski – będące finansowaniem własnym pochodzenia wewnętrznego),
- finansowanie dłużne (obce zewnętrzne),
- finansowanie hybrydowe (w ramach alternatywnych źródeł finansowania).

Finansowanie własne zewnętrzne jest związane z wniesieniem środków przez inwestorów (akcjonariuszy, udziałowców) na rzecz kapitałów własnych. W ramach tej formy finansowania można wyróżnić takie źródła, jak: wpłaty na kapitał podstawowy, kapitał pozyskany ze sprzedaży akcji, dopłaty inwestorów.

Samofinansowanie stanowi wewnętrzne źródło finansowania i obejmuje wykorzystanie do finansowania działalności wygenerowanego zysku i amortyzacji odpisanej od posiadanych rzeczowych aktywów trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych. W ramach finansowania wewnętrznego instrumentem finansowania będą również środki uzyskane ze sprzedaży zbędnego majątku lub przyspieszonej rotacji majątku obrotowego.

Finansowanie dłużne, będące powszechnie wykorzystywanym źródłem finansowania działalności, oznacza korzystanie z kredytu, pożyczki, emisji dłużnych papierów wartościowych lub kredytów kupieckich.

Finansowanie hybrydowe odnosi się do kombinacji instrumentów finansowania o różnym pochodzeniu (zarówno obcym, jak i własnym). Finansowanie o charakterze hybrydy łączy w sobie zatem elementy długu i inwestowania w jednym. Może również obejmować zamianę finansowania dłużnego na finansowanie kapitałem własnym (zakup obligacji z prawem zakupu akcji emitenta obligacji).



Rysunek 5.1. Źródła i instrumenty finansowania przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Przy planowanym wyborze źródeł finansowania działalności międzynarodowej i występujących w obrębie tych źródeł instrumentów finansowania tej działalności należy uwzględnić następujące czynniki:

- dostępność do danego źródła – przy wyborze źródła finansowania przedsiębiorstwo powinno uwzględniać tylko źródła dostępne dla aktualnego etapu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, a tym samym dostępne dla formy internacjonalizacji realizowanej przez przedsiębiorstwo,
- ponoszone koszty – koszt uzyskania i obsługi źródła finansowania, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów wynikających ze zmiany cen na rynku finansowym i tym samym zmiany kosztów obsługi dłużnych instrumentów finansowania międzynarodowej działalności,
- elastyczność źródła finansowania – możliwość dostosowania dopływu środków w zależności od potrzeb i aktualnego etapu internacjonalizacji, a także dostosowanie kosztów obsługi finansowania do bieżących możliwości płatniczych,
- efekt dźwigni finansowej – rozwój oparty na zadłużeniu przyczynia się do wzrostu rentowności kapitału własnego, co jest szczególnie istotne w przypadku ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne,
- ryzyko obsługi – wzrost zadłużenia przedsiębiorstwa powoduje zwiększenie ryzyka finansowego, które z uwagi na ryzyko kursowe i ryzyko zmiany cen na rynku finansowym w działalności międzynarodowej nabiera szczególnego znaczenia.

Wysokie ryzyko (zwłaszcza finansowe) towarzyszące międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa, możliwości rozwojowe, jakie stoją przed przedsiębiorstwem w zależności od fazy etapu umiędzynarodowienia i realizowanej formy internacjonalizacji, a także cechy poszczególnych instrumentów finansowania, stanowią główne determinanty dostępności i doboru źródeł i instrumentów finansowania międzynarodowej działalności przedsiębiorstw.

Potrzeby kapitałowe wynikają z zadań inwestycyjnych będących efektem naturalnego – przy zwiększaniu skali działalności, postępie technologicznym, przy wymaganiach otoczenia – wkraczania przedsiębiorstwa w kolejne etapy internacjonalizacji, ale także z potrzeby stabilizowania przedsiębiorstwa.

Na podstawie zaprezentowanego w tabeli 5.1 zestawienia determinant i dostępności/wykorzystania instrumentów finansowania działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem etapów procesu internacjonalizacji (stopniowego wzrostu zaangażowania zasobów na rynku międzynarodowym) zauważyć można, że przedsiębiorca dobiera niejako tempo wzrostu, dostosowane do jego preferencji i możliwości pozyskania kapitału. Jeżeli nastąpi ustabilizowanie skali działalności lub powolny wzrost, potrzeby kapitałowe mogą być zaspokajane poprzez zysk zatrzymany. Szybka ekspansja będzie natomiast obligowała przedsiębiorstwo do poszukiwania innych źródeł kapitału.

Tabela 5.1. Determinanty i dostępność instrumentów finansowania działalności międzynarodowej a etapy internacjonalizacji

Wzrost zaangażowania zasobów wraz z czasem 				
ETAP INTERNACJONALIZACJI: (instrument internacjonalizacji)	Rozpoczęcie działalności międzynarodowej (eksport pośredni, eksport bezpośredni)	Wzrost przedsiębiorstwa, rozwój działalności międzynarodowej (eksport bezpośredni, zagraniczni dystrybutorzy i agenci, franczyza, przekazanie licencji)	Znaczący rozwój i ekspansja przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (alianse strategiczne, kooperacja niekapitałowa i kapitałowa – <i>joint venture</i>)	Dojrzałość i zaawansowana ekspansja na rynkach zagranicznych (filie handlowe, filie produkcyjne, spółki córki za granicą)
DETERMINANTA:	1	2	3	4
Ryzyko operacyjne		bardzo wysokie	wysokie	średnie
Potrzeby inwestycyjne – możliwość rozwoju na arenie międzynarodowej		bardzo duże	duże	duże/średnie
Rentowność operacyjna (zysk z podstawowej działalności operacyjnej)		niska do umiarkowanej	rosnąca dodatnia	wysoka dodatnia
Przepływy pieniężne		ujemne/ niskie dodatnie	niskie dodatnie/ dodatnie	wysokie dodatnie

1	2	3	4	5
	– kapitał własny, – finansowe wsparcie rodziny, – kapitał obcy pochodzenia bankowego (kredyt) – finansowanie z programów rządowych/funduszy pomocowych wspierających eksport – <i>private equity</i> (rynek nieformalny: „anioły biznesu”) – dotacje – fundusze pożyczkowe – <i>fundusze venture capital</i> – instrumenty szczególne, np. leasing – <i>crowdfunding</i>	– kapitał własny – finansowe wsparcie rodziny – kapitał obcy pochodzenia bankowego (kredyt) – finansowanie z programów rządowych/funduszy pomocowych wspierających eksport – <i>private equity</i> (rynek nieformalny: „anioły biznesu” i inwestorzy formalni – instytucjonalni) – dotacje – fundusze pożyczkowe – <i>fundusze venture capital</i> – instrumenty szczególne, np. leasing – <i>crowdfunding</i> – instrumenty rynku kapitałowego – zysk zatrzymany (samofinansowanie)	– zysk zatrzymany (samofinansowanie) – kapitał obcy pochodzenia bankowego (kredyt inwestycyjny) – finansowanie z programów rządowych – <i>private equity</i> (inwestorzy formalni – instytucjonalni) – fundusze <i>venture capital</i> – instrumenty rynku kapitałowego – instrumenty szczególne, np. leasing	– zysk zatrzymany – kapitał obcy pochodzenia bankowego (kredyt inwestycyjny) – finansowanie z programów rządowych – <i>private equity</i> (inwestorzy formalni – instytucjonalni) – fundusze <i>venture capital</i> – instrumenty rynku kapitałowego – instrumenty szczególne, np. leasing

Przykładowe dostępne źródła/instrumenty finansowania

Przykładowe dostępne źródła/
instrumenty finansowania

Źródło: opracowanie własne.

Na każdym etapie rozwoju, także w kolejnych etapach internacjonalizacji, przedsiębiorstwo identyfikuje źródła finansowania, w tym upatruje sposobów powiększania kapitałów własnych. Zwiększenie kapitału własnego, stanowiącego zabezpieczenie przed ryzykiem, dającego pewną swobodę podejmowania decyzji oraz zwiększoną niezależność przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach działalności gospodarczej, uruchamia możliwości pozyskania kapitału obcego na powiększenie skali działalności przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw małych) uzależniony jest od wielkości kapitału rozwojowego pochodzącego z samofinansowania oraz z dostępnych zewnętrznych źródeł. Dostępność kapitałów zależy przede wszystkim od spełniania przez przedsiębiorstwo warunków określonych przez dawców kapitałów. Nie dla każdego przedsiębiorstwa dostępne są środki finansowe na rynku kapitałowym, preferencyjne kredyty czy wsparcie finansowe w ramach programów pomocowych.

Wśród dostępnych instrumentów finansowania działalności międzynarodowej przedsiębiorstw wskazać można na alternatywne możliwości finansowania, sprzyjające rozwojowi zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, w postaci instrumentów rządowych, funduszy pomocowych. Instrumenty te, z uwagi na często preferencyjne warunki ich wykorzystania, stanowią istotne źródło wsparcia eksportu i procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przykładem takiego wsparcia są programy i finansowe instrumenty wsparcia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oferowane przez Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) oraz Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE SA), współtworzące wraz z innymi instytucjami rozwoju w Polsce tzw. grupę Polskiego Funduszu Rozwoju (grupa PFR).

Polski Fundusz Rozwoju (PFR)¹ to grupa instytucji finansowych i doradczych dla przedsiębiorców, samorządów i osób prywatnych inwestująca w zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy kraju. Podmioty wchodzące w skład PFR mają na celu stworzenie praktycznych rozwiązań dla wspólnego sukcesu i bezpiecznej przyszłości w obszarach: bankowości, ubezpieczeń, inwestycji, rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, handlu i inwestycji zagranicznych. Instytucją odpowiedzialną za udzielanie kredytów rządowych przeznaczonych na finansowanie dostaw towarów i usług z Polski jest Ministerstwo Finansów. Kredyty rządowe przeznaczone na finansowanie eksportu z Polski mogą być udzielane na zasadach preferencyjnych w formie tzw. pomocy wiązanej (*tied aid*). Do korzystania z kredytów w ramach pomocy wiązanej uprawnione są wybrane kraje rozwijające się, znajdujące się na liście publikowanej przez OECD, w zależności od Dochodu Narodowego Brutto *per capita* (na osobę).

¹ Na podstawie www.pfr.pl (15.03.2023).

Warunki finansowe kredytu w ramach pomocy wiązanej są preferencyjne w porównaniu do warunków rynkowych dzięki niższemu oprocentowaniu, dłuższemu okresowi karencji oraz terminowi spłaty. Kredyty rządowe w ramach pomocy wiązanej, oprócz istotnej roli wspierania eksportu, przyczyniają się do zwiększenia wielkości świadczonej przez Polskę pomocy rozwojowej i są alternatywnym instrumentem pomocowym w porównaniu do np. bezpośredniego wsparcia budżetowego czy grantów. Ponadto Ministerstwo Finansów wspiera eksport poprzez:

- kredyty eksportowe,
- ubezpieczenia kredytów eksportowych,
- dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych,
- kredyty rządowe,
- zwalczanie nieuczciwości w transakcjach międzynarodowych.

Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)² jest państwowym bankiem rozwoju. Dzięki państwowej własności, dużej skali i stabilnej pozycji bank bierze udział w finansowaniu największych inwestycji infrastrukturalnych i stymuluje rozwój przedsiębiorstw w kraju i na rynkach zagranicznych. BGK, mając znaczne doświadczenie w finansowaniu, inwestowaniu, udzielaniu poręczeń i gwarancji oraz dystrybucji funduszy unijnych, wspiera polską przedsiębiorczość i rozwój przedsiębiorstw. Bank Gospodarstwa Krajowego oferuje polskim przedsiębiorstwom rozwiązania finansowe wspierające eksport i działalność na rynku międzynarodowym, m.in. poprzez finansowanie eksportu zarówno do krajów określanych jako bezpieczne, jak i na rynki podwyższonego ryzyka, ale perspektywiczne. Finansuje również ekspansję zagraniczną polskich przedsiębiorstw, zabezpieczając kredyty w pierwszej kolejności aktywami spółki/projektu zagranicznego.

Oferowane przez BGK instrumenty finansowego (i nie tylko) wsparcia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przybierają postać:

- finansowania i zabezpieczenia transakcji eksportowych przede wszystkim na rynkach o podwyższonym ryzyku finansowym,
- współpracy z innymi instytucjami rozwoju, które wspierają przedsiębiorców w eksporcie, np. z Korporacją Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE), Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH), Agencją Rozwoju Przemysłu (ARP),
- administrowania Programem Dopłat do Kredytów Eksportowych (DOKE) – systemem dopłat z budżetu państwa do oprocentowania kredytów eksportowych (instrument wspierania eksportu dóbr i usług o charakterze inwestycyjnym, finansowanym kredytami średnio- i długoterminowymi o stałych stopach procentowych),

² Na podstawie www.pfr.pl (15.03.2023) oraz www.bgk.pl (16.03.2023).

- współpracy z międzynarodowymi instytucjami finansowymi, bankami komercyjnymi w kraju i za granicą oraz zagranicznymi bankami rozwoju,
- finansowania działalności eksportowej polskich przedsiębiorców, rozliczania z zagranicznymi podmiotami oraz wsparcia w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych za granicą,
- finansowania internacjonalizacji przedsiębiorstw ze środków własnych lub z rządowego programu Finansowe Wspieranie Eksportu.

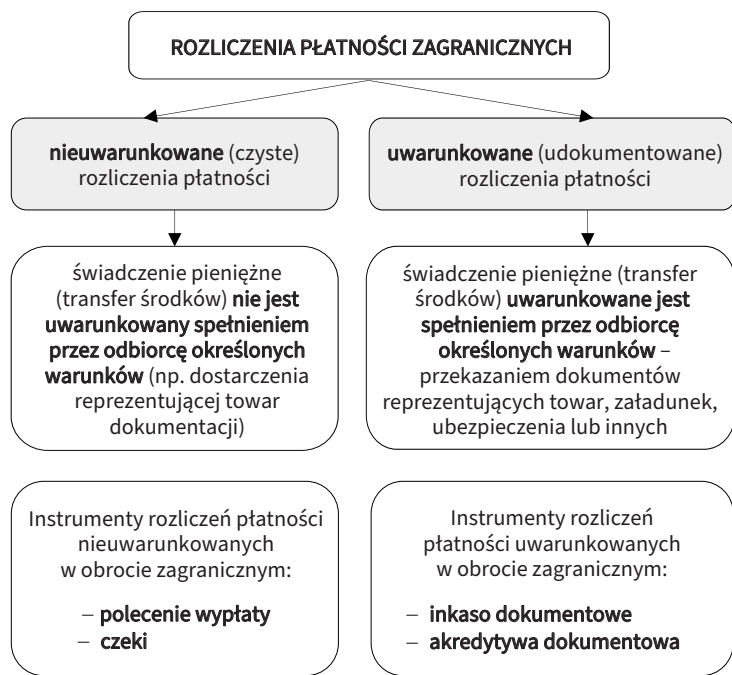
Działalność Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE) skupia się na ubezpieczaniu należności z tytułu sprzedaży towarów i usług z odroczonym terminem płatności, a także na udzielaniu gwarancji ubezpieczeniowych. KUKE oferuje ubezpieczenia eksportowe gwarantowane przez Skarb Państwa, które zapewniają bezpieczeństwo w handlu na rynkach podwyższonego ryzyka politycznego. Korporacja ubezpiecza długoterminowe projekty eksportowe o charakterze inwestycyjnym, finansowane kredytem o okresie spłaty dwóch i więcej lat. Ułatwia przedsiębiorstwom dostęp do zewnętrznego finansowania, a poprzez spółkę faktoringową KUKE Finance SA finansuje zagraniczne i krajowe należności w ramach wszystkich dostępnych na rynku rodzajów faktoringu – ze szczególnym uwzględnieniem faktoringu pełnego, czyli z przejęciem ryzyka niewypłacalności kontrahenta.

Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych wspiera eksporterów, uczestnicząc w realizacji projektów:

- Państwowy system wsparcia eksportu,
- Finansowe wspieranie eksportu,
- Program rozwoju eksportu.

Zawierane w obrocie zagranicznym transakcje charakteryzują się pewną specyfiką ich rozliczania, odmienną w stosunku do transakcji krajowych. Rozliczenia zagraniczne odnoszą się do regulowania zobowiązań/należności z tytułu obrotu handlowego, usługowego czy kapitałowego (z tytułu kredytu kupieckiego), powstałych między podmiotami funkcjonującymi w różnych krajach. Rozliczenia transakcji niosą konieczność przepływu strumieni pieniężnych, a niekiedy również dokumentacji związanych z dostawą (towarem).

W zależności od tego, czy rozliczenie transakcji zagranicznej obejmuje tylko przepływ strumieni pieniężnych, czy dodatkowo również reprezentujących dostawę dokumentów, można wskazać na dwa rodzaje rozliczeń płatności i obejmujących je instrumentów (rys. 5.2).



Rysunek 5.2. Rodzaje rozliczeń płatności transakcji zagranicznych

Źródło: opracowanie własne.

Gdy świadczenie pieniężne nie jest determinowane spełnieniem przez jego odbiorcę pewnych określonych warunków, występuje tzw. rozliczenie nieuwarunkowane (czyste). Są to niezabezpieczone transfery płatności, gdyż nabywca towaru, kiedy wniesie przedpłatę, nie ma pewności należytej realizacji zobowiązania przez sprzedawcę. W sytuacji, gdy płatność za wysyłkę ma zostać dokonana po jej dostarczeniu, sprzedający ponosi ryzyko niewywiązania się przez nabywcę z obowiązku dokonania płatności. Rozliczenia nieuwarunkowane (i ich formy – czeki oraz polecenie wypłaty) z jednej strony charakteryzują się niskim kosztem realizacji rozliczenia, z drugiej zaś niosą ze sobą ryzyko związane z niedotrzymaniem przez partnera warunków kontraktu.

W przypadku płatności uwarunkowanych występuje korelacja między transferem środków pieniężnych a przekazaniem odnoszącej się do dostawy dokumentacji. Rozliczenia udokumentowane (i występujące tu instrumenty – inkaso dokumentowe i akredytywa dokumentowa) przyczyniają się do ograniczenia ryzyka towarowego i ryzyka płatności, czyli ryzyka importera i eksportera.

Tabela 5.2. Wady i zalety instrumentów uwarunkowanych i nieuwarunkowanych rozliczeń płatności

Instrumenty nieuwarunkowanych rozliczeń płatności	Zalety i wady			
	Zalety		Wady	
	Dla eksportera 2	Dla importera 3	Dla eksportera 4	Dla importera 5
1 Polecenie wypłaty (przedpłata)	– eliminacja ryzyka zapłaty za dostawę, – ograniczenie zapotrzebowania na kapitał obcy poprzez poprawę bieżącej płynności finansowej	– niskie koszty bankowe, – możliwość uzyskania skonta (opustu cenowego za szybką/wcześniejszą płatność)	– trudne do wynegocjowania jako sposób płatności przez importera (z uwagi na wysokie ryzyko po stronie importera)	– brak możliwości kontroli towaru (jakości, ilości) przed dokonaniem zapłaty, – obciążenie dla płynności finansowej (możliwość spadku płynności)
Czeki	– niższe koszty bankowe, – mniejsze ryzyko udzielenia kredytu kupieckiego	– uzyskanie wiarygodności w ocenie eksportera	– trudne do wynegocjowania jako sposób płatności przez importera (niechęć importerów do takiej formy płatności)	– wysoki koszt operacji bankowej, – brak możliwości kontroli wysyłki towaru
Instrumenty uwarunkowanych rozliczeń płatności	Zalety i wady			
	Zalety		Wady	
	Dla eksportera	Dla importera	Dla eksportera	Dla importera
Inkaso dokumentowe	– niskie koszty bankowe, – szansa na zwiększenie skali sprzedaży	– niskie koszty bankowe, – możliwość odroczenia terminu płatności, – możliwość negocjacji warunków płatności	– ryzyko nieotrzymania zapłaty za wysłany towar/ wykonane usługi, – ryzyko otrzymania zapłaty w terminie późniejszym niż ustalony	– możliwość zapłaty za towar nieodpowiedniej jakości/ilości, – brak możliwości kontroli terminu wysyłki towaru

1	2	3	4	5
Akredytywa dokumentowa	– brak ryzyka niewypłacalności importera i ryzyka odstąpienia od transakcji, – akredytywa jest zobowiązaniem banku, a nie importera, – możliwość negocjacji warunków płatności, – możliwość zdyskontowania należności z akredytywy przed terminem płatności	– wiarygodność w oczach eksportera, – zapłata następuje za dokumenty sprawdzone przez bank i zgodne z warunkami importera, – możliwość ustalenia szczegółowych warunków dostawy	– koszt operacji wyższy niż w przypadku polecenia wypłaty lub inkasa dokumentowego	– koszt operacji wyższy niż w przypadku polecenia wypłaty lub inkasa dokumentowego, – konieczność zapewnienia dla banku źródła przyszłych wypłat lub ustanowienie prawnych zabezpieczeń pod akredytywę

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bielawska (2004), s. 84–109.

Zaprezentowane w tabeli 5.2 wady i zalety instrumentów uwarunkowanych i nieuwarunkowanych rozliczeń płatności wynikają z ryzyka, jakie towarzyszy transakcjom zagranicznym. To, czy dany instrument rozliczeń płatności uznany jest za zasadny do zastosowania, zależy w dużym stopniu od kontrahenta i związanego z nim ryzyka, kosztów transakcji i jej rozliczenia, wartości i rodzaju towaru, a także stopnia płynności finansowej eksportera i importera, a tym samym sprawności zarządzania należnościami i zobowiązaniami bieżącymi.

Efektywne wykorzystanie szans, jakie stwarza przedsiębiorstwom umiędzynarodowienie działalności, wymaga nowego rodzaju wiedzy koniecznej do prowadzenia działalności zinternacjonalizowanej. W sposób szczególny dotyczy to wiedzy z zakresu prawa, zwyczajów i uzansów regulujących procedury zawierania kontraktów w handlu zagranicznym, a ponadto wiedzy z zakresu finansów międzynarodowych, specyficznego ryzyka występującego w międzynarodowych transakcjach, możliwości eliminowania i ograniczania tego ryzyka, jak i zabezpieczenia się przed jego destrukcyjnym działaniem (Bielawska, 2006b).

5.2. Ryzyko transakcji w działalności międzynarodowej

Poziom ryzyka w umiędzynarodowionej działalności przedsiębiorstwa jest nieporównywalnie wyższy niż w działalności na rynku krajowym, co wynika przede wszystkim z większej liczby czynników wpływających na działalność przedsiębiorstwa, utrudnionego ich rozpoznania i przewidywania.

W zależności od przyjętej formy internacjonalizacji, a także „dystansu psychicznego” pomiędzy krajem pochodzenia przedsiębiorstwa a krajem planowej ekspansji, zmiany w organizacji przedsiębiorstw mają różny charakter i stopień nasilenia. Skutkuje to wzrostem poziomu ryzyka działalności przedsiębiorstwa.

Ryzyko w działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa jest funkcją niepewności wynikającej z otwartości przedsiębiorstwa i współlistnienia z otoczeniem globalnym. W przypadku przedsiębiorstwa działającego lokalnie wystarczy rozpoznanie szans i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie bliższe/sektorowe i makrootoczenie, natomiast w przypadku przedsiębiorstwa prowadzącego działalność na rynku globalnym niezbędne staje się systematyczne monitorowanie otoczenia globalnego.

Zacieranie się granic między rynkami finansowymi i innymi obszarami działalności gospodarczej – zarówno w segmentach produktowych, jak i geograficznych – zmniejsza ostrość różnic między poszczególnymi rodzajami ryzyka. Poniżej zaprezentowano podstawowe rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw (tab. 5.3).

Tabela 5.3. Klasyfikacja ryzyka w działalności międzynarodowej

Kryteria klasyfikacji		Rodzaje ryzyka w obrocie zagranicznym	
Przedmiot ryzyka	ryzyko ekonomiczne	ryzyko towarowe	ryzyko składowania towarów
			ryzyko transportowe
		ryzyko handlowe	ryzyko rynkowe
			ryzyko transakcyjne
Przyczyna ryzyka	ryzyko pozaekonomiczne	ryzyko polityczne (krajowe)	
		ryzyko techniczne	
		ryzyko rynkowe	
		ryzyko transakcyjne	

Źródło: opracowanie na podstawie Blajer (1997), *Gwarancje bankowe i ubezpieczeniowe w obrocie międzynarodowym*, Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, s. 7 za: Kosowska (2011).

Przy prostych formach wymiany międzynarodowej – jak kontrakty proste (umowy eksportu/importu) – czy zaawansowanym uczestnictwie na rynkach zagranicznych w postaci inwestycji zagranicznych, warto zwrócić uwagę na ryzyko docelowego miejsca zaangażowania przedsiębiorstwa (ryzyko kraju). Jest ono składową wielu czynników, z których czynnikiem głównym jest niebezpieczeństwo poniesienia przez podmiot gospodarczy straty wskutek ograniczenia lub uniemożliwienia realizacji transakcji zagranicznych. Zaliczyć tu można ograniczenia transferów związane m.in. z barierami w handlu, wynikającymi z wprowadzania ciał lub ograniczenia importu, ze zmianami kursu wymiany walut, niewypłacalnością kraju (Kosowska, 2011).

Ryzyko handlowe w gospodarce rynkowej powinno być interpretowane dostatecznie szeroko, ponieważ obejmuje całokształt stosunków społeczno-ekonomicznych, a mianowicie rynek towarów i usług, rynek pracy oraz rynek pieniężny, kapitałowy i finansowy. Z uwagi na to, że wyraża się ono przede wszystkim w pieniądzu jako zysk lub strata, zasadne wydaje się stwierdzenie, że każde ryzyko handlowe związane jest z ryzykiem finansowym. Wynika to z tego, że obszarami przejawiania się ryzyka handlowego jest rynek oraz rodzaj transakcji.

Każda z grup ryzyka przedstawionych w tabeli zawiera w sobie elementy składowe.

Do grupy ryzyka towarowego, odnoszącego się do niebezpieczeństwa utraty lub uszkodzenia towaru, zmiany jego jakości i kondycji handlowej, którego obszar występowania łączy się ze składowaniem i transportem towaru, zalicza się: ryzyko transportowe, ryzyko związane z jakością towaru i opakowaniem oraz ryzyko ubezpieczeniowe.

Jako składowe elementy ryzyka handlowego wymienia się:

- ryzyko rynkowe, obejmujące ryzyko związane ze zbytem, ceną, kursem walutowym i lokalizacją przedsięwzięcia w obrocie międzynarodowym,
- ryzyko transakcyjne, czyli ryzyko kontraktowe, wyboru rodzaju transakcji czy wyboru zagranicznego ogniwa sprzedaży.

W ramach ryzyka pozaekonomicznego najistotniejsze dla internacjonalizujących działalność przedsiębiorstw jest ryzyko polityczne (kraju) związane z możliwością: zawieszenia lub anulowania transakcji z przyczyn politycznych, wprowadzenia ograniczeń po zawarciu transakcji, zawieszenia w płatnościach wobec zagranicy ze strony administracji państwowej, urzędowej zmiany kursu walutowego, konfiskaty towaru (Gorzeń-Mitka, 2007).

Najczęściej realizowanym w praktyce instrumentem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw jest ekspansja eksportowa. Ta forma zagranicznej ekspansji dotyczy głównie przedsiębiorstw mniejszych i niekiedy, mimo że stanowi instrument internacjonalizacji, traktowana jest w kontekście strategii umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (por. Kosowska, 2011).

Eksport stwarza mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom możliwość łatwego i szybkiego przystosowania się do różnego rodzaju potrzebnych zmian, co w przypadku dużych przedsiębiorstw, z uwagi na ich mniejszą elastyczność, jest zdecydowanie bardziej czasochłonne. Małe i średnie przedsiębiorstwa ponoszą mniejsze ryzyko z uwagi na angażowanie mniejszej ilości zasobów, w wyniku czego mogą się one znacznie łatwiej wycofać z określonej działalności lub zmienić sferę działania. Eksport stanowi swego rodzaju dźwignię, która może przyczynić się do szybszego wzrostu przedsiębiorstwa oraz zwiększenia opłacalności jego działania.

Ostra rywalizacja na rynkach międzynarodowych sprawia, że nieodzownym atrybutem konkurencyjności przedsiębiorstwa stają się warunki płatności. Jedną z najpowszechniejszych form sprzedaży z odroczonym terminem płatności jest kredyt kupiecki.

Kredyt kupiecki jest jednak zawsze obciążony ryzykiem, zwłaszcza gdy stroną kontraktu jest podmiot zagraniczny. Ryzyko jest tym większe, im bardziej niestabilny politycznie lub gospodarczo jest kraj, z którego pochodzi kontrahent. Staje się on tym samym głównym źródłem ryzyka transakcji eksportowej. Kredyt kupiecki obciążony jest m.in. ryzykiem handlowym nieotrzymania zapłaty wskutek niewypłacalności odbiorcy lub opóźnienia przez niego zapłaty. Z punktu widzenia rodzaju transakcji ryzyko tego typu jest zaliczane do grupy ryzyka kontraktowego.

Istotnym źródłem ryzyka transakcji eksportowej są różnice czasowe występujące między wysyłką towaru a rozliczeniem transakcji. Finansowanie eksportu, obejmujące okres od podjęcia produkcji aż po jej wysyłkę, wydłuża się o czas oczekiwania na uregulowanie należności.

Tabela 5.4. Elementy ryzyka krajowego eksportera (eksportujące małe i średnie przedsiębiorstwa)

Ryzyko eksportera	elementy ryzyka eksportera	Charakterystyka
Ryzyko krajowe eksportera	ryzyko transformacji przedsiębiorstwa	Udział przedsiębiorstw w eksporcie wymusza na nich zmiany organizacyjne. Forma organizacyjna przedsiębiorstwa jest zdeterminowana czynnikami wewnętrznymi (wynikającymi z możliwości i cech wewnętrznych podmiotu), z których podstawowe znaczenie ma wielkość realizowanego handlu zagranicznego. Wzrastający udział obrotów z tytułu prowadzenia działalności eksportowej w całej działalności przedsiębiorstwa wywołuje konieczność stopniowego rozwoju niezbędnych do jego obsługi struktur w kraju i za granicą. Kolejnymi czynnikami są zróżnicowanie wytwarzanych produktów, stopnie ich standaryzacji oraz strategia sprzedaży. W przypadku tego ostatniego istotne znaczenie odgrywa poziom zasobów finansowych i kadrowych. Oprócz czynników wewnętrznych forma organizacyjna i kierunek przekształceń przedsiębiorstwa zależą od czynników zewnętrznych. Wśród najistotniejszych wymienić należy: otoczenie przedsiębiorstwa, politykę handlową, system bankowy. Przekształcanie się przedsiębiorstwa w procesie coraz większego umiędzynarodowienia łączy się z reguły z koniecznością zatrudnienia menedżerów lub pozyskania wspólników. Podkreślić należy możliwość wystąpienia szczególnego rodzaju ryzyka związanego z wrogim przejęciem przedsiębiorstwa lub ogłoszenia upadłości na skutek transformacji
	ryzyko odpowiedzialności cywilnej	Odpowiedzialność cywilna przedsiębiorcy za funkcjonowanie jego przedsiębiorstwa determinowana jest jego formą prawną-organizacyjną. Za optymalny sposób ograniczenia własnej odpowiedzialności eksportera wskazywana jest najczęściej forma spółki kapitałowej prawa handlowego. Przedsiębiorca ponosi pełne ryzyko prowadzenia przedsiębiorstwa, a tym samym odpowiada za wady produkowanych towarów, których nie można było uniknąć, mimo najwyższej staranności
	ryzyko rynku krajowego	Ryzyko rynku krajowego odnosi się przede wszystkim do relacji z odbiorcami, dostawcami i konkurentami działającymi na rynku. Eksporter, mimo prowadzenia wymiany międzynarodowej, jest uzależniony także od warunków panujących na rynku macierzystym. Dotyczy to m.in. uzyskania informacji, dostępu do know-how
	ryzyko ceny	Ryzyko ceny przejawia się tym, że w okresie między zawarciem kontraktu a jego wykonaniem cena towaru może się zmienić na niekorzyść podmiotu uczestniczącego w wymianie. W handlu zagranicznym ryzyko ceny obejmuje: ryzyko ustalenia zbyt niskiej ceny, co jest równoznaczne z pogorszeniem się efektywności transakcji; ryzyko ustalenia zbyt wysokiej ceny, co wpływa na osiągnięcie przez eksportera zbyt małego wolumenu sprzedaży; ryzyko ceny kredytowej, stanowiące wynik udzielenia kredytu kupieckiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gorzeń-Mitka (2007), s. 29–38.

Tabela 5.5. Elementy ryzyka zagranicznego eksportera (eksportujące małe i średnie przedsiębiorstwa)

Ryzyko eksportera	elementy ryzyka eksportera	Charakterystyka
Ryzyko zagraniczne eksportera	ryzyko kraju	Ryzyko kraju, określane jako ryzyko polityczne, jest determinowane przez decyzje polityczne i zmiany w stanie państw i regionów, które rzutują na środowisko biznesowe. Wynika z obawy przed znaczącymi przeobrażeniami uregulowań prawnych przy zmianie rządu, mogącymi wpłynąć na realizację podjętego wcześniej działania przez podmiot prowadzący wymianę międzynarodową. Może być ono źródłem gwałtownych i nieoczekiwanych zmian przepływów finansowych oraz ostatecznie przyczyną spadku wartości rynkowej realizowanych przedsięwzięć. Ryzyko polityczne obejmuje m.in. wydanie lub zmianę aktów prawnych państwa dłużnika uniemożliwiających wykonanie kontraktu; wprowadzenie zakazu transferu środków albo konwersji na walutę płatności
	ryzyko kursowe	W przypadku internacjonalizowanych przedsiębiorstw zmienność kursów walutowych zwiększa niepewność przepływów środków pieniężnych. Ryzyko kursowe wynika z niemożności przewidzenia parytetu wymiany danej waluty na inne, a tym samym określenia stopy zwrotu aktywów, którymi mogą być obce waluty, waluta krajowa, substytuty tychże walut oraz wierzytelności przeliczane w walutach obcych. Ryzyko to jest traktowane jako wysokość potencjalnych zobowiązań i należności w walutach obcych oraz tych wierzytelności, których wartość jest indeksowana walutami obcymi, tj. zmieni się (niekorzystnie) w stosunku do waluty krajowej. Ryzyko kursowe obejmuje ryzyko inflacyjne oraz walutowe. Na ryzyko kursowe składają się trzy czynniki obejmujące zmienność wartości waluty, wielkość zasobów w danej walucie, które są już w posiadaniu podmiotu, oraz stopień, w jakim zmiany wartości danej waluty są skorelowane ze zmianami wartości innych walut składających się na portfel eksportera. Ryzyko kursowe może być rozpatrywane również jako ryzyko przewalutowania, ryzyko kursu wymiany, ryzyko przeliczania waluty
	ryzyko prawne	Ryzyko prawne, określane jako ryzyko kontraktowe, związane jest z treścią i skutecznością zawartej umowy międzynarodowej. Jest ono konsekwencją odmiennych przepisów prawnych w poszczególnych krajach, wynikających nie tylko z odmiennych systemów prawnych, lecz także z różnic w interpretacji klauzul kontraktowych zawartych w treści umowy
	ryzyko transportowe	Ryzyko transportowe związane jest z przemieszczaniem się towaru będącego przedmiotem kontraktu od dostawcy do odbiorcy. Jako pochodne ryzyka transportowego określić można ryzyko wynikające z przekroczenia granicy (ryzyko zwłoki w dostawie, lokalne ryzyko przewozu, ryzyko utraty towaru czy pogorszenia jego jakości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gorzeń-Mitka (2007), s. 29–38.

Ryzyko, z jakim muszą się liczyć uczestnicy obrotu zagranicznego, może powstać także na skutek niekorzystnych przemian politycznych w krajach, z których pochodzą ich kontrahenci (np. zablokowanie należności dewizowych), bądź z niedostatecznej znajomości norm i ustawodawstwa obowiązującego w kraju importera.

Źródłem ryzyka w transakcjach eksportowych może być sama organizacja, jej otoczenie konkurencyjne czy makrootoczenie, a zwłaszcza otoczenie międzynarodowe. Także elementy oddziałujące na importera pośrednio mogą stanowić źródło ryzyka dla eksportera. Tym samym wyróżnić można:

- ryzyko krajowe eksportera, wynikające z czynników oddziałujących na przedsiębiorstwo eksportujące w kraju macierzystym,
- ryzyko płynące w sposób bezpośredni lub pośredni z otoczenia zagranicznego, zwłaszcza z obszaru, do którego kierowany jest eksport.

Składowe elementy ryzyka krajowego i zagranicznego eksportujących przedsiębiorstw (głównie MSP) omówiono odpowiednio w tabeli 5.4 i tabeli 5.5.

Atrybutem przedsiębiorstw sprzedających swoje towary za granicę jest możliwość uzyskania wyższej rentowności w porównaniu do podmiotów funkcjonujących tylko na rynku krajowym. Z drugiej strony uczestnictwo w zagranicznym obrocie gospodarczym stanowi, zwłaszcza dla mniejszych przedsiębiorstw, wyzwanie, sprostanie któremu wymaga nowych kompetencji zarządzającego przedsiębiorstwem, a nawet wprowadzenia zmian organizacyjnych.

Biorąc pod uwagę wymienione i omówione rodzaje ryzyka występujące w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, podkreślić należy, że z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym najistotniejsze są ryzyko operacyjne i finansowe (tzw. ryzyka specyficzne). Ryzyko operacyjne związane jest z prowadzoną działalnością operacyjną, zaś ryzyko finansowe ma odzwierciedlenie w działalności finansowej podmiotu internacjonalizującego działalność.

Ryzyko operacyjne (zwane często również ryzykiem handlowym) związane jest przede wszystkim z możliwością i umiejętnością aktywnego oddziaływania na sprzedaż, koszty wytwarzania i ceny produktów, a zatem – jakością zarządzania przedsiębiorstwem. Jest ono często rezultatem braku wystarczającej kontroli wewnętrznej, błędów ludzkich, a także awarii systemów informatycznych. Z ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwa ściśle połączona jest wielkość dźwigni operacyjnej. Określa ona wpływ, jaki na zysk operacyjny przedsiębiorstwa wywiera każda zmiana wartości jego sprzedaży. Wskaźnikiem, który opisuje i charakteryzuje dźwignię operacyjną, jest stopień dźwigni operacyjnej (DOL – *Degree of Operating Leverage*). Z analizy stopnia dźwigni operacyjnej wynika, że (Stańczak, 2014):

- a) stopień dźwigni operacyjnej i ryzyko operacyjne rosną wraz ze wzrostem wartości kosztów stałych;
- b) ujemny stopień dźwigni operacyjnej (wysokie ryzyko) występuje, gdy sprzedaż w przedsiębiorstwie jest poniżej ustalonego progu rentowności;
- c) wysoki stopień dźwigni operacyjnej (wysokie ryzyko) świadczy o tym, że niewielki przyrost wartości sprzedaży powoduje znaczne wzrosty zysku operacyjnego, sprzedaż wówczas jest nieznacznie większa od ustalonego progu rentowności;
- d) stopień dźwigni operacyjnej jest najmniejszy (najniższe ryzyko), gdy jego wartość jest bliska jedności; wtedy osiągane przychody ze sprzedaży są znacznie większe od ustalonego progu rentowności.

Biorąc pod uwagę powyższe sformułowania, można stwierdzić, że wskaźnik DOL ułatwia prognozowanie wartości zysku operacyjnego dla określonej wielkości sprzedaży. Daje to także możliwość planowania wzrostu poziomu sprzedaży w przyszłości.

Koncepcja oceny ryzyka finansowego przedsiębiorstwa jest ściśle związana ze zjawiskiem dźwigni finansowej. Wiąże się ono z podejmowaniem decyzji finansowych dotyczących optymalnej struktury kapitałowej przedsiębiorstwa, która stanowi podstawę do oceny wpływu zadłużenia na wartość przedsiębiorstwa. Przez pojęcie dźwigni finansowej należy rozumieć wpływ kosztów odsetek od kredytów i pożyczek oraz zysku operacyjnego na efektywność wykorzystania kapitałów. Wskazuje ona, w jaki sposób zaangażowane w przedsiębiorstwie obce środki finansowe wpływają na jego ostateczną rentowność (pozytywnie lub negatywnie). Miernikiem wykorzystywanym do oceny stopnia ryzyka finansowego jest wskaźnik DFL – stopień dźwigni finansowej (DFL – *Degree of Financial Leverage*). Z interpretacji stopnia dźwigni finansowej wynika, że (Stańczak, 2014):

- a) dźwignia finansowa, a zatem także ryzyko finansowe, rosną albo wraz ze wzrostem kosztów związanych z finansowaniem działalności, czyli wzrostem odsetek (może to być związane z rosnącym udziałem kapitałów obcych w strukturze kapitałowej przy tej samej lub malejącej stopie oprocentowania kredytów i pożyczek, przy tym samym lub zmniejszającym się poziomie zadłużenia i wzrostem jego oprocentowania), albo gdy osiągnięta przez przedsiębiorstwo wartość zysku operacyjnego jest nieznacznie większa od kosztów związanych z naliczonymi odsetkami;
- b) ujemna wartość stopnia dźwigni finansowej świadczy o najwyższym ryzyku finansowym i utracie płynności finansowej przez przedsiębiorstwo (zysk operacyjny jest wtedy niższy niż należne odsetki od zadłużenia);

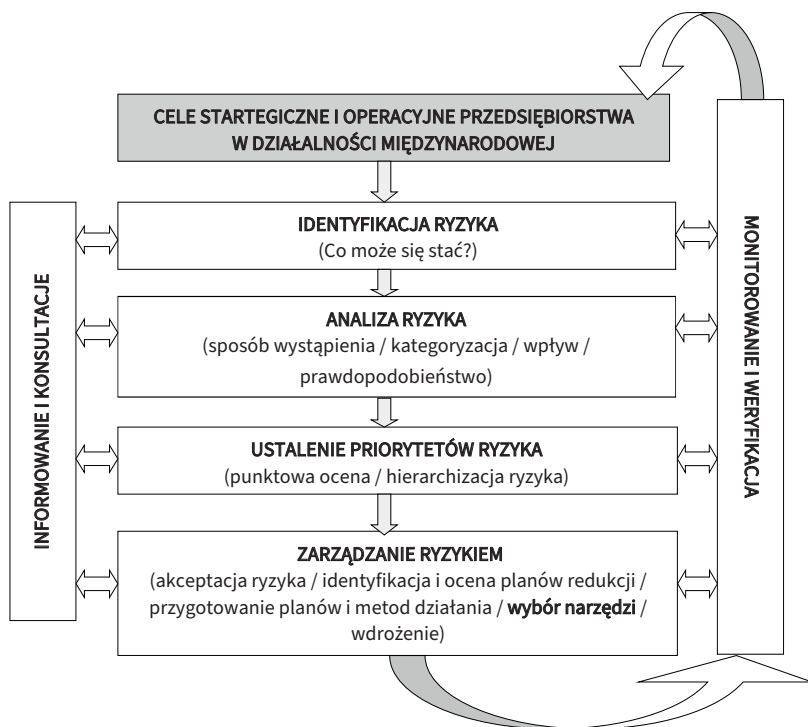
- c) wartość dźwigni finansowej równa zero (wysokie ryzyko) świadczy o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo, które ma zaciągnięte kredyty i pożyczki, operacyjnego progu rentowności;
- d) dodatnia wartość dźwigni finansowej (równa jeden i powyżej) jest najbardziej oczekiwana (najniższe ryzyko finansowe); przedsiębiorstwo, które uwzględnia finansowanie przy użyciu kredytów i pożyczek, wypracowuje odpowiednio wysoki poziom zysku operacyjnego potrzebnego do pokrycia odsetek.

Na ryzyko finansowe przedsiębiorstw w ich działalności międzynarodowej bardzo duży wpływ, oprócz zmian stóp procentowych, mają także niekorzystne zmiany kursów walutowych, kursów papierów wartościowych oraz cen surowców, materiałów czy produktów. Jest to niezmiernie trudne do przewidzenia, a jednocześnie rzutuje na kształtowanie wielkości wyniku finansowego osiąganego przez przedsiębiorstwo.

Ryzyko całkowite (połączone), obejmujące wskazane tu ryzyko operacyjne i ryzyko finansowe, można oszacować na podstawie ostatecznej analizy zależności między wartością sprzedaży, zysku operacyjnego oraz zysku netto. Wartością, która o tym informuje, jest wskaźnik stopnia dźwigni całkowitej (DTL – *Degree of Total Leverage*). Można go obliczyć jako iloczyn wskaźników DOL i DFL. Jego skala wskazuje, w jakim stopniu wzrośnie zysk netto przedsiębiorstwa dzięki wzrostowi wartości sprzedaży, przy uwzględnieniu przychodów i kosztów finansowych.

Całkowite wyeliminowanie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej na rynku międzynarodowym nie jest możliwe. Istnieją jednak metody, dzięki którym można ochronić przedsiębiorstwo przed niektórymi skutkami zaistnienia poszczególnych rodzajów ryzyka lub przynajmniej ograniczyć jego zakres. Za kluczowy uznać można proces zarządzania ryzykiem, który powinien stanowić centralny i zintegrowany element systemu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa.

Zarządzanie ryzykiem nie jest przedsięwzięciem jednorazowym, lecz stanowi ciągły proces, którym przedsiębiorstwo powinno nieustannie zarządzać. Proces zarządzania rynkiem obejmuje dostrzeżenie, określenie i rozwiązanie problemów, które mogą w przyszłości przynieść negatywne skutki dla działalności przedsiębiorstwa. Swoją działalnością powinien przyczynić się do zapewnienia bezpieczeństwa i stabilizacji przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, poprawy jego wyników finansowych oraz zapewnienia odpowiednich warunków, aby nie ponosiło ono większych strat niż przyjęto za dopuszczalne. Jednocześnie zarządzanie ryzykiem powinno wspomóc wzrost rynkowej wartości przedsiębiorstwa. Na rysunku 5.3 przedstawiono proces zarządzania ryzykiem działalności międzynarodowej i jego etapy.



Rysunek 5.3. Proces zarządzania ryzykiem w działalności międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.wolterskluwer.com/pl-pl/solutions/lex/kontrola-zarzadcza-jst/zarzadzanie-ryzykiem/analiza> (dostęp: 12.03.2023).

Identyfikacja ryzyka obejmuje ustalenie przyczyn i źródeł jego występowania, określenie możliwych następstw oraz identyfikacji podmiotów dotkniętych ryzykiem. Warunkiem skuteczności procesu jest zebranie jak największej ilości informacji, których odpowiednie przetworzenie prowadzi do poprawy poziomu poinformowania przedsiębiorstwa. Nie ma jednej, uniwersalnej metody identyfikacji ryzyka. Przedsiębiorstwo, opierając się na własnym doświadczeniu, wielkości, charakterze i zasięgu działalności (krajowa/międzynarodowa) powinno opracować własny schemat identyfikacji ryzyka.

Analiza ryzyka pozwala określić i zrozumieć charakter ryzyka, na które narażone jest internacjonalizujące przedsiębiorstwo, oraz określić kategorie ryzyka. Obejmuje przede wszystkim ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia szkody oraz pomiar wielkości ryzyka za pomocą odpowiednich metod.

Dobór sposobu analizy, w tym pomiaru ryzyka, zależy m.in. od znajomości i umiejętności zastosowania metod w praktyce, rodzaju warunków podejmowanej decyzji czy posiadanych i dostępnych informacji.

Ustalenie priorytetów ryzyka i ocena ryzyka są możliwe do wykonania na podstawie zidentyfikowanego i zmierzonego ryzyka. Celem jest zademonstrowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych wewnątrz przedsiębiorstwa. Etap ten obejmuje gromadzenie informacji niezbędnych do uszeregowania ryzyka i podjęcia decyzji, jak z nimi postąpić. Należy uwzględnić nie tylko prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, ale również sposób, siłę i kierunek jego oddziaływania.

Zarządzanie ryzykiem rozumieć można jako sterowanie ryzykiem. Etap ten obejmuje wybór odpowiednich narzędzi koniecznych do zarządzania ryzykiem, ustalenie priorytetów oraz zastosowanie optymalnej kombinacji.

Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań podejmowane są w celu monitorowania ryzyka. Charakter działań kontrolnych zależy od stopnia, w jakim przedsiębiorstwo może zaakceptować ryzyko oraz poziomu, na jakim może je kontrolować. Proces monitorowania i kontroli polega na obserwacji zidentyfikowanego ryzyka, wdrażaniu planów reakcji oraz ocenie ich skuteczności w celu określenia rezultatów. Dodatkowym celem monitorowania jest sprawdzenie, czy występują ryzyka dotychczas niezidentyfikowane (Czajkowska, 2017).

W nawiązaniu do szczególnie istotnego z punktu widzenia internacjonalizacji przedsiębiorstwa ryzyka finansowego, zarządzanie ryzykiem (finansowym) wymaga określenia stopnia akceptacji ryzyka przez zarządzających (właścicieli, zarząd). Zarządzanie ryzykiem finansowym pozwala (poprzez proces zarządzania ryzykiem oraz dostęp do informacji o czasie, walutach, kwotach zawieranych transakcji) na określenie strategii zabezpieczającej. Strategie zabezpieczenia ryzyka mogą mieć postać:

- strategii defensywnego zabezpieczenia (pełnej asekuracji) – koszty nie mają tu znaczenia, często następuje rezygnacja z możliwości osiągnięcia zysku; strategia wykorzystywana w przedsiębiorstwach sporządzających plany krótkookresowe, a także w przypadku sporadycznych transakcji w walucie obcej,
- strategii pasywnego zabezpieczenia – obejmuje całkowitą rezygnację z zabezpieczenia; strategia uzasadniona przy założeniu, że suma możliwych przyszłych strat netto z tytułu zmiany kursów walut jest niższa od sumy kosztów zabezpieczenia; w praktyce strategia nie jest zalecana z uwagi na niekorzystne, trudne do przewidzenia, zmiany kursów walut,
- strategii aktywnego zabezpieczenia (ochrony selektywnej) – rozwiązanie pośrednie; dotyczy próby zwiększenia dochodu z transakcji walutowych (bez znacznego powiększania ryzyka) poprzez prognozowanie kursów walut; strategia ta dotyczy ciągłego, bieżącego zarządzania ryzykiem (Bielawska, 2006a).

W strategii aktywnego zabezpieczenia ważny jest tzw. oczekiwany kurs wymiany i opracowanie oceny oczekiwanego trendu rozwoju kursu walut w okresie planowanym, a także instrumenty zabezpieczające (*hedging*), który może obejmować wybrane składniki majątku (*mikrohedging*) lub cały majątek (*makrohedging*) (Bielawska, 2006a).

Istotną rolę w zabezpieczeniu przedsiębiorstwa przed ryzykiem finansowym pełnią transakcje terminowe. Transakcja terminowa obejmuje zawarcie umowy zobowiązującej sprzedającego do dostarczenia określonego co do ilości i jakości dobra (np. określonej ilości danej waluty), będącego jej przedmiotem, a kupującego – do jego odebrania w wyznaczonym terminie w przyszłości, po cenie ustalonej w momencie zawierania umowy. Przedmiot kontraktu terminowego („dane dobro”) to tzw. instrument bazowy lub podstawowy, na który wystawiany jest kontrakt. Dlatego kontrakty terminowe nazywane są też instrumentami pochodnymi. Cena instrumentu pochodnego (kontraktu terminowego) zależna jest od zmian ceny instrumentu podstawowego.

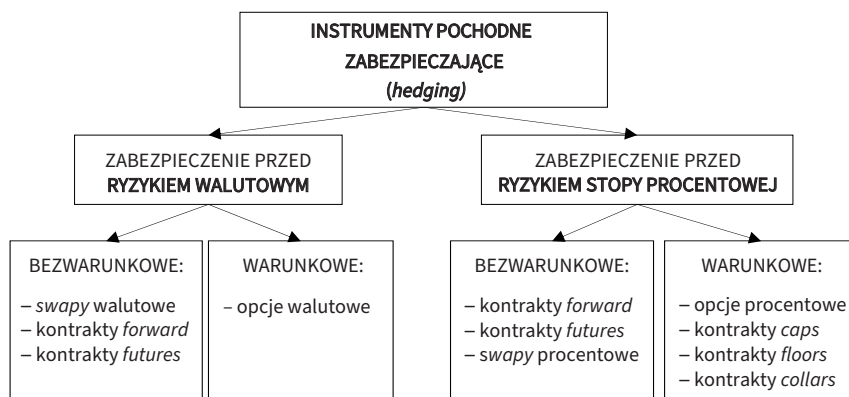
Finansowe instrumenty pochodne można podzielić na:

- spekulacyjne – otwarta pozycja umożliwia osiągnięcie zysku na zmianie cen rynkowych,
- arbitrażowe – realizacja zysków bez ryzyka, w następstwie jednoczesnego realizowania wielu kontraktów pomiędzy różnymi segmentami rynku,
- zabezpieczające (*hedgingowe*) – pozwalające na zamknięcie pozycji otwartej.

Finansowe instrumenty pochodne zabezpieczające (*hedging*), z uwagi na swoją niejednorodność, można klasyfikować według wielu kryteriów. Przykładem jest zaprezentowany na rysunku 5.4 podział według kryterium instrumentu podstawowego oraz praw i obowiązków stron kontraktu.

Konstrukcja i zasady działania kontraktów *swap*, *forward*, *futures* oraz opcji zabezpieczających przed ryzykiem walutowym i ryzykiem zmiany stóp procentowych są zbliżone. Różnica sprowadza się do instrumentu bazowego, jakiego dotyczą. Natomiast kontrakty: *caps*, *floors* oraz *collars* stanowią instrumenty pochodne specyficzne dla zabezpieczenia przed ryzykiem stopy procentowej.

Podział instrumentów na bezwarunkowe i warunkowe zależy od tego, czy obie strony kontraktu (kupujący zajmujący tzw. pozycję długą oraz sprzedający zajmujący tzw. pozycję krótką) mają obowiązek jego realizacji. Jeżeli obie strony mają obowiązek realizacji kontraktu, mówimy o bezwarunkowych (symetrycznych) transakcjach terminowych, zaś gdy sprzedający ma obowiązek realizacji kontraktu, a kupujący ma prawo wyboru, występują kontrakty terminowe warunkowe (asymetryczne) (Jajuga, 2004, s. 359).



Rysunek 5.4. Instrumenty pochodne zabezpieczające przed ryzykiem walutowym i ryzykiem stopy procentowej

Źródło: opracowanie na podstawie Bielawska (2006).

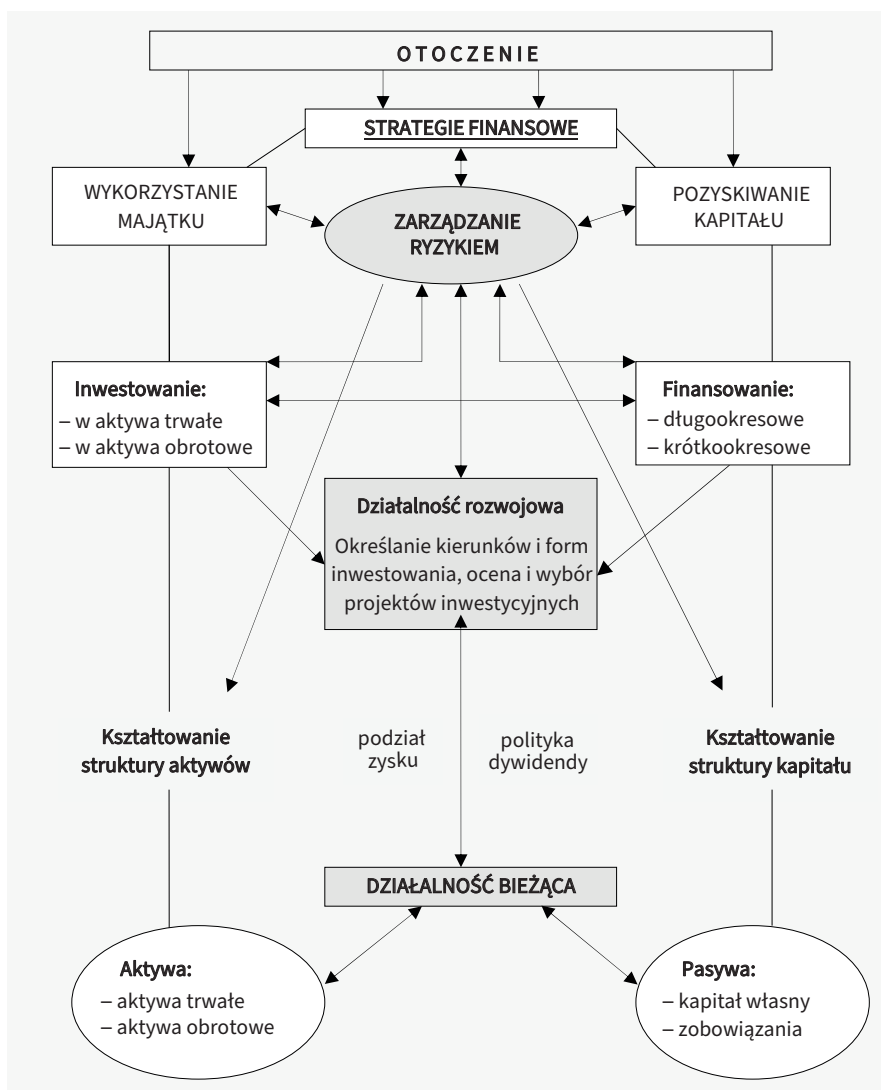
Wiele z przedstawionych możliwości minimalizacji ryzyka transakcji o charakterze międzynarodowym ukierunkowanych jest na duże przedsiębiorstwa. Mając na uwadze mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, wskazać można na inne możliwości ograniczania ryzyka i zabezpieczenia przed ryzykiem transakcji przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego, a wśród nich m.in.: pozyskanie z różnych źródeł informacji o przyszłym kontrahencie zagranicznym oraz o rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza prowadzić działalność (dokonywać transakcji zagranicznych) i szczegółowa analiza tych informacji; zastosowanie przy ustalaniu warunków kontraktu reguł międzynarodowych (Incoterms); zastosowanie jednolitych wytycznych prawnych dotyczących akredytywy/inkasa; zawarcie umowy z towarzystwem ubezpieczeniowym dotyczącej kompensacji lub redukcji ryzyka; zarządzanie ryzykiem finansowym.

5.3. Strategia finansowania działalności zinternacjonalizowanej

Dla zdefiniowania pojęcia strategii finansowania działalności przedsiębiorstwa istotne jest określenie pojęcia strategii finansowej, ze względu na wzajemne zależności, jakie występują między tymi pojęciami.

A. Tokarski definiuje strategię finansową jako „zbiór kryteriów i reguł postępowania podporządkowanych realizacji strategicznego celu rozwoju przedsiębiorstwa, którymi kierują się zarządzający przy podejmowaniu decyzji dotyczących pozyskiwania środków na działalność bieżącą i rozwojową oraz określaniu kierunków

i sposobów wykorzystania tych środków z uwzględnieniem istniejących szans, ograniczeń i związków z otoczeniem” (Kołosowska, Tokarski, Tokarski, Chojnacka, 2006, s. 11). Strategia finansowa w swojej istocie jest wtórna w odniesieniu do strategii ogólnego rozwoju przedsiębiorstwa i ma wymiar strategii funkcjonalnej (łączy obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa).



Rysunek 5.5. Obszary decyzyjne strategii finansowej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie Wilimowska, Wilimowski (2001), s. 711.

Strategia finansowa w swojej konstrukcji obejmować powinna zasady, kryteria i reguły postępowania dotyczące podejmowania decyzji o źródłach i sposobach finansowania działalności. Podstawowe obszary strategii finansowej obejmują (Wilimowska, Wilimowski, 2001, s. 712; rys. 5.5):

- strategię inwestowania w majątek (strategia zarządzania majątkiem),
- strategię pozyskiwania kapitałów (struktura kapitału, polityka zadłużenia),
- strategię redystrybucji zysku (podział zysku, polityka dywidendy).

W teorii i praktyce bardzo często pojęcie strategii finansowej utożsamia się ze strategią finansowania, sprowadzając termin strategii finansowej do problemu racjonalnego pozyskiwania kapitału. Strategia finansowania obejmuje dobór źródeł finansowania, co jest istotnym elementem i składnikiem strategii finansowej. Zakres strategii finansowej jest szerszy niż w przypadku strategii finansowania, którą należy utożsamiać z komponentem strategii finansowej (odnoszącym się do przyjęcia określonej kompozycji źródeł finansowania majątku w sposób stwarzający podstawę do realizacji strategicznego celu przedsiębiorstwa). Strategię finansowania można przedstawić w ujęciu węższym, wtedy dotyczy ona pozyskiwania kapitału i jego alokacji zmierzającej do osiągnięcia konkretnego celu, lub szerszym, kiedy stanowi długookresowy program działań związany z pozyskiwaniem i lokatą kapitału w składniki aktywów, z uwzględnieniem celu przedsiębiorstwa (Ickiewicz, 1996, s. 21). J. Jaworski określa, że strategia finansowania stanowi wyraz procesu finansowania i obejmuje pozyskiwanie dla przedsiębiorstwa określonych źródeł finansowania (Jaworski, 2010, s. 231).

Formułując strategię finansowania, należy uwzględnić zagadnienia dotyczące sfery ekonomicznej, finansowej i majątkowej. Każda z tych sfer ukazuje inny obszar działalności przedsiębiorstwa. Według J. Ostaszewskiego w procesie formułowania strategii finansowania zagadnienia te stanowią „okular zbudowany z trzech soczewek”, dzięki któremu można dojść do właściwych wniosków dotyczących kierunków decyzji strategicznych (Ostaszewski, 1996, s. 8). Strategia finansowania powinna uwzględniać ogół procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (procesy finansowe i rzeczowe).

Strategia finansowania to długofalowe, zaplanowane działanie, uwzględniające możliwości finansowe przedsiębiorstwa, otoczenie konkurencyjne i parametry makrootoczenia – działanie, które ukierunkowane jest w stronę pozyskiwania kapitału krótkoterminowego i długoterminowego oraz takiej jego alokacji, która przyczyni się do realizacji celów przedsiębiorstwa. Definiując pojęcie strategii finansowania, trzeba brać pod uwagę majątek przedsiębiorstwa i źródła jego finansowania, a także czynniki zewnętrzne, które mają charakter ograniczający. Dlatego w każdym wypadku należy stosować podejście kompleksowe.

Strategia finansowania, jako koncepcja zarządzania finansowaniem, powinna zawierać w sobie wszystkie elementy procesu decyzyjnego w ramach decyzji finansowych i przekładać cele na konkretne posunięcia w realizacji poszczególnych funkcji finansowania (narzędzia). Efektem tak nakreślonego procesu formułowania strategii finansowania powinien być plan finansowy przedsiębiorstwa o horyzoncie czasowym średnio- i długookresowym. Planowanie strategii finansowania umożliwia określenie potrzeb kapitałowych, źródeł pokrycia tych potrzeb, struktury kapitałowej w powiązaniu ze strukturą majątkową przedsiębiorstwa. Zawiera również elementy zagadnień inwestycyjnych i amortyzacji, kwestie wykorzystania zysku, polityki podatkowej przedsiębiorstwa. Strategia finansowania, jako swoisty czynnik integrujący wszystkie strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa, musi zatem uwzględniać wzajemne relacje i związki, jakie zachodzą między nimi (Kosowska, 2011).

Przyjąć można, że strategia finansowania stanowi szczegółowo, suwerennie opracowaną w procesie planowania działalności przedsiębiorstwa procesową kompozycję źródeł finansowania przedsiębiorstwa oraz majątkowych miejsc ich alokacji, dla realizacji przyjętego przez przedsiębiorstwo celu działalności. Strategia finansowania jest jednym z fundamentalnych obszarów decyzyjnych przedsiębiorstwa z uwagi na konkretyzowanie rozmiarów obecnych i przyszłych potrzeb finansowych związanych z działalnością przedsiębiorstwa oraz uściślanie najkorzystniejszych z punktu widzenia nakładów i efektów źródeł pozyskiwania środków niezbędnych do zaspakajania tych potrzeb. Strategia finansowania jako obszar decyzyjnego przedsiębiorstwa jest szczególnie ważna w przedsiębiorstwach internacjonalizujących działalność, kiedy czynnikiem utrudniającym zarządzanie finansami jest funkcjonowanie w nowym „międzynarodowym otoczeniu”.

Każde przedsiębiorstwo w sposób indywidualny określa swoje potrzeby kapitałowe. Nie istnieje uniwersalny wzorzec strategii finansowania, pomimo że proces jej tworzenia może być oparty na wypracowanych schematach. Przyjęta strategia powinna umożliwiać ukształtowanie takiej struktury kapitału w przedsiębiorstwie, która przyczyni się do zwiększenia rentowności kapitału własnego, przy jednocześnie optymalnym poziomie ryzyka.

Ustalając rodzaj strategii finansowania, należy brać pod uwagę następujące czynniki (Krzemińska, 2000, s. 196):

- relację między trwałymi a obrotowymi składnikami majątku,
- przedział czasowy,
- stopę zwrotu kapitału,
- relację między dochodem (jako osiąganą korzyścią) a ryzykiem,

- wysokość przychodów ze sprzedaży i ich regularność,
- korzyści z dźwigni finansowej i osłony podatkowej
- politykę finansową przedsiębiorstwa,
- płynność finansową,
- formę organizacyjno-prawną,
- sezonowość przy całorocznym zbycie produktów lub sezonowość sprzedaży przy całorocznej produkcji.

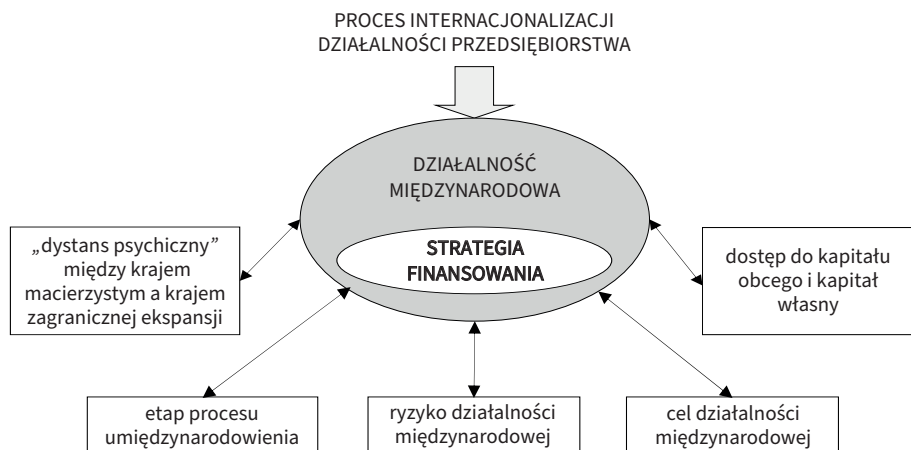
Wieloaspektowość procesu tworzenia i realizacji strategii finansowania działalności, a także nadrzędność sfery finansów w przedsiębiorstwach internacjonalizujących działalność stanowią wyznacznik do rozpatrywania procesu tworzenia strategii finansowania działalności przedsiębiorstwa jako procesu wywierającego znaczący wpływ na międzynarodową działalność przedsiębiorstw i stanowiącego podstawę osiągnięcia sukcesu na rynku zagranicznym.

W teorii i praktyce rozróżnia się trzy rodzaje strategii finansowania działalności przedsiębiorstw (Kołosowska, Tokarski, Tokarski, Chojnacka, 2006, s. 32–37):

1. Strategię agresywną (dynamiczną, rozwoju) – wykorzystanie możliwości, jakie stwarza rynek finansowy; akceptacja wyższego poziomu ryzyka; maksymalizacja zysku w dłuższym okresie; większe potrzeby kapitałowe przedsiębiorstwa, głównie z zakresu kapitału długoterminowego.
2. Strategię konserwatywną (zachowawczą, pasywną) – wykorzystanie przez przedsiębiorstwa wewnętrznych źródeł finansowania; finansowanie kapitałem stałym aktywów trwałych i części aktywów obrotowych; ukierunkowanie na utrzymanie wiarygodności i pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwo; działanie w ramach istniejącej struktury i minimalizacja ryzyka.
3. Strategię umiarkowaną (harmonijną, równowagi, elastyczną) – forma pośrednia między strategią konserwatywną a strategią agresywną.

Istnieje możliwość wykorzystywania pewnych elementów z przeciwnej, w stosunku do podstawowej, strategii finansowania przedsiębiorstwa, zatem możliwość tworzenia i realizacji strategii umiarkowanej o cechach strategii konserwatywnej (umiarkowanie konserwatywna strategia finansowania) lub cechach odpowiadających strategii agresywnej (umiarkowanie agresywna strategia finansowania).

Kreowanie strategii finansowania działalności zinternacjonalizowanej jest procesem multikryterijnym, uwzględniającym czynniki istotne z punktu widzenia umiędzynarodowienia działalności i jej realizacji poza lub ponad granicami rynku krajowego (rys. 5.6).



Rysunek 5.6. Determinanty procesu kształtowania strategii finansowania działalności zinternacjonalizowanej

Źródło: Kosowska (2011).

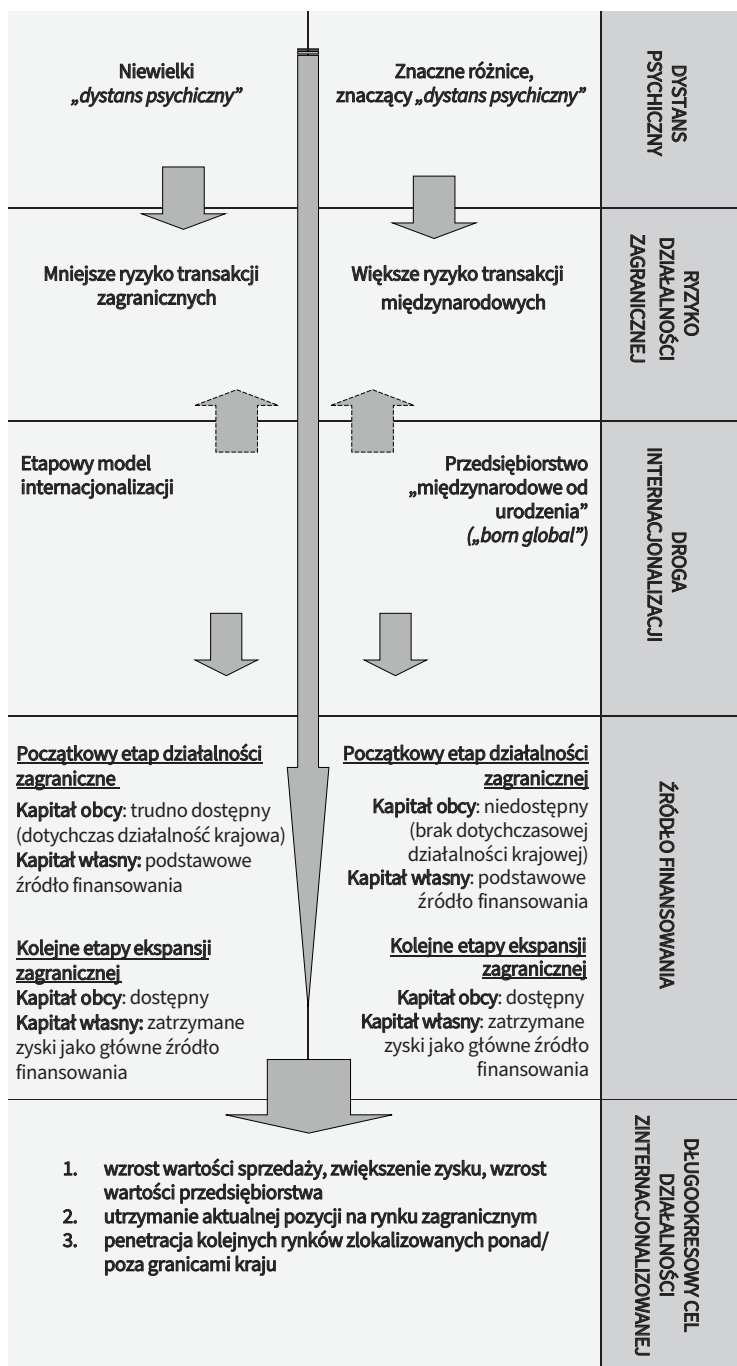
Charakter strategii finansowania umiędzynarodowionej działalności przedsiębiorstwa uzależniony jest od kierunku i stopnia oddziaływania wskazanych determinant (Bielawska, Brojakowska-Trząska, 2014):

1. „Dystans psychiczny” między krajem macierzystym a krajem zagranicznej ekspansji – wraz z nasilaniem się różnic (np. politycznych, odległościowych, zwyczajowe) zwiększa się ryzyko transakcji zagranicznych.
2. Etap (forma realizacji) procesu umiędzynarodowienia – różne nasilenie ryzyka działalności międzynarodowej w zależności od formy internacjonalizacji: większe ryzyko występuje w przedsiębiorstwach typu *born global* niż w podmiotach dokonujących umiędzynarodowienia według modelu etapowego.
3. Dostępność źródeł finansowania – pozyskanie kapitału uzależnione jest zarówno od dystansu psychicznego między krajem ekspansji a krajem macierzystym, jak i od modelu internacjonalizacji (*born global*, model etapowy). W rezultacie znaczenia nabiera skala ryzyka transakcji zagranicznych. W przypadku transakcji w krajach o dużym dystansie psychicznym przedsiębiorstw typu *born global*, ryzyko działalności zagranicznej będzie wyższe niż w przypadku przedsiębiorstw internacjonalizujących działalność etapowo (np. przechodzących etap eksportowy), rozpoczynających od krajów o małym dystansie psychicznym (najczęściej rynki krajów sąsiadujących).

4. Cel działalności umiędzynarodowionej – jako główny długoterminowy cel działalności zagranicznej przedsiębiorstwa najczęściej wskazują wzrost wartości sprzedaży i zwiększenie zysku, utrzymanie aktualnej pozycji, penetrację kolejnych rynków zagranicznych; realizacja wskazanych celów wymaga doboru odpowiednich źródeł finansowania oraz ich dostępności (zależnej m.in. od skali ponoszonego ryzyka), co skutkuje zmianami w obrębie strategii finansowania.
5. Ryzyko działalności międzynarodowej – kategoria ryzyka przenika przez wszystkie wskazane determinanty kształtowania strategii finansowania zinternacjonalizowanej działalności przedsiębiorstwa; zwiększone ryzyko polityczne, ryzyko kraju, ryzyko walutowe, ryzyko finansowe, a także ryzyko transakcji stanowią istotną barierę w dostępie do obcych źródeł finansowania, ograniczając tym samym możliwość realizacji aktywnych celów zagranicznej ekspansji; istoty nabiera zatem możliwość finansowania kapitałem własnym.

Kształtowanie strategii finansowania działalności zinternacjonalizowanej stanowi znamieny proces i wymaga podejścia modelowego. Modelowe podejście do procesu kształtowania strategii finansowania zinternacjonalizowanej działalności przedsiębiorstwa wskazuje na sieć powiązań i wzajemne interakcje pomiędzy czynnikami oddziałującymi na kształt strategii finansowania przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych. Model kształtowania strategii finansowania działalności umiędzynarodowionej zaprezentowano na rysunku 5.7.

Podwyższone na początkowym etapie umiędzynarodowienia ryzyko (np. rozpoczęcie działalności eksportowej jako zwiększenie zasięgu działalności krajowej, rozpoczęcie działalności jako przedsiębiorstwo *born global*) ogranicza możliwości pozyskiwania kapitału na internacjonalizację działalności, stąd znaczenia nabiera możliwość finansowania kapitałem własnym. Zwiększenie ekspansji zagranicznej, wkraczanie w kolejne etapy internacjonalizacji, a tym samym rozwój działalności (faza wzrostu przedsiębiorstwa) na rynku zagranicznym przyczynia się do zwiększenia dostępności instrumentów kapitału obcego, choć kapitał własny nadal odgrywa kluczową rolę w finansowaniu działalności międzynarodowej (zwłaszcza w odniesieniu do najmniejszych przedsiębiorstw).



Rysunek 5.7. Kształtowanie strategii finansowania działalności zinternacjonalizowanej – podejście modelowe

Źródło: Brojakowska (2013), s. 305.

5.4. Zarządzanie finansami międzynarodowymi

Poddanie się procesom internacjonalizacji i przyjęcie przez przedsiębiorstwo konkretnej formy umiędzynarodowienia skutkuje zarówno zmianami otoczenia prowadzonej działalności, jak i zmianami w samym przedsiębiorstwie. Wewnętrzne procesy będące następstwem internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a skutkujące istotnymi przemianami w jego obrębie, dotyczyć mogą różnych sfer jego funkcjonowania, m.in. sfery produkcji, badań i rozwoju, zaopatrzenia, marketingu, zarządzania kadrami, finansów.

Sfera finansów i gospodarki finansowej przedsiębiorstw poddanych procesowi internacjonalizacji stanowi pewien priorytet. Skomplikowane powiązanie procesów wytwarzania i procesów finansów powoduje, że zarządzanie finansami międzynarodowymi przyczynia się do powstania wielu zadań, niewystępujących w finansach przedsiębiorstw działających tylko na rynku macierzystym (tab. 5.6).

Wśród szczególnych zadań finansów umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa można wskazać np. na zwiększone potrzeby kapitałowe, zachowanie niezależności w podejmowaniu decyzji strategicznych czy zarządzanie ryzykiem w zakresie kursów walutowych, kosztów kapitałowych lub ryzyka kraju.

Przeprowadzenie przemian w organizacji działalności przedsiębiorstwa, niejednokrotnie o charakterze radykalnym, a także dobór strategii finansowania odpowiedniej dla realizowanej formy internacjonalizacji, są główną barierą w drodze ku internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw mniejszych, w których właściciel-menedżer, jego postawy i mentalność, stanowią jedno z głównych uwarunkowań możliwości ekspansji na zagraniczne rynki.

Znaczna liczba przedsiębiorstw nie podejmuje nawet próby umiędzynarodowienia swojej działalności, i to nie tylko ze względu na obawy związane z wejściem na zagraniczne rynki i zarządzaniem przedsiębiorstwem na arenie międzynarodowej czy ze względu na koszty tego procesu. Przeciwnie czy obojętnie procesowi internacjonalizacji postawy wynikają często z niewiedzy na temat niezbędnych zmian, jakie w organizacji przedsiębiorstwa należy przeprowadzić, aby nie tylko zmniejszyć ryzyko niepowodzenia działalności na rynku zagranicznym, ale jednocześnie zwiększyć szanse powodzenia i rozwoju. Ponadto sytuacja finansowa przedsiębiorstwa wywiera decydujący wpływ na przebieg procesu jego umiędzynarodowienia. Podjęcie działalności na rynkach zagranicznych zwiększa potrzeby finansowe przedsiębiorstwa bardziej, niż by to miało miejsce w przypadku analogicznej działalności na rynku krajowym.

Tabela 5.6. Zadania w zarządzaniu finansami międzynarodowymi

Zadanie finansów międzynarodowych	Specyfika zadania w zarządzaniu finansami międzynarodowymi
Pozyskiwanie środków finansowych	W porównaniu do przedsiębiorstw działających tylko na rynku macierzystym, przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane mają zwiększone możliwości dostępu do rynków finansowych
Inwestycje w środki trwałe	Pomiędzy pozyskiwaniem środków finansowych a ich wydatkowaniem (inwestowaniem) istnieje ściśle powiązanie. W działalności międzynarodowej szczególnego znaczenia nabierają inwestycje w środki trwałe (środki produkcji, inwestycje rzeczowe), ale i inwestycje niematerialne czy finansowe odgrywają istotne znaczenie, w zależności od przyjętej polityki finansowej i rozwojowej przedsiębiorstwa. W ramach zarządzania finansami międzynarodowymi szczególnie istotna jest ocena ryzyka projektów inwestycyjnych wraz z oceną z punktu widzenia rachunku ekonomicznego
Kształtowanie struktury kapitałowo-majątkowej	Istotnego znaczenia nabiera wpływ pozyskiwanego kapitału i inwestycji na strukturę kapitału i majątku, a w konsekwencji strukturę kapitałowo-majątkową (strukturę finansowania) i tworzoną i realizowaną strategię finansowania przedsiębiorstwa w internacjonalizowanej działalności. Realizowana strategia finansowania przedsiębiorstwa wpływa na bieżącą oraz długoterminową płynność finansową oraz wysokość kosztu kapitału finansującego przedsiębiorstwo
Zarządzanie ryzykiem	Szczególnie ważna jest ocena ryzyka transakcji zagranicznych (w wymiarze operacyjnym, ale i strategicznym) oraz procesowe podejście umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa do zarządzania ryzykiem. Specyfika ryzyka transakcji zagranicznych wynika przede wszystkim ze zmiany obszarów transakcyjnych oraz swoistego „dystansu psychicznego” między tymi obszarami, a także, a może przede wszystkim, różnic kursowych i kosztów finansowania

Źródło: opracowanie własne.

Złożoność globalnej gospodarki powoduje, że decyzje finansowe przedsiębiorstw, takie jak inwestycje w działalność operacyjną, pozyskiwanie kapitału na rozwój, dystrybucja na rzecz dostawców kapitału, powiązania kooperacyjne, przejęcia oraz zarządzanie ryzykiem, nabierają międzynarodowego wymiaru. Obecnie decyzje finansowe przedsiębiorstw funkcjonujących jako podmioty krajowe powinny uwzględniać globalność gospodarki i funkcjonowanie jako podmiot globalnego rynku. Przedsiębiorstwa umiędzynarodowione zaś powinny szczególnie spojrzeć na decyzje finansowe z perspektywy

międzynarodowej, uwzględniając globalne różnice w środowiskach ekonomicznych, politycznych i instytucjonalnych. Istotą zarządzania finansami międzynarodowymi jest umiejętność identyfikacji zadań i problemów finansowych, analizy ich złożoności oraz zastosowania narzędzi umożliwiających podejmowanie rozsądnych decyzji dotyczących zarządzania finansami w złożonym środowisku międzynarodowym.

Znajomość omówionych w książce zagadnień, obejmujących między innymi:

- rozumienie zależności procesów globalizacji i internacjonalizacji,
- pojęcie i uwarunkowania międzynarodowej konkurencyjności i modele biznesu międzynarodowego w kontekście internacjonalizacji,
- otoczenie, motywy, cele i kierunki internacjonalizacji przedsiębiorstw,
- strategie i formy internacjonalizacji,
- instrumenty i narzędzia finansowania międzynarodowej działalności przedsiębiorstw,
- ryzyko transakcji w działalności międzynarodowej, ze szczególnym wskazaniem na ryzyko finansowe i instrumenty zarządzania nim,
- strategie finansowania działalności zinternacjonalizowanej,
- zadania finansów w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw,

stanowi podstawę do identyfikacji problematyki finansów międzynarodowych oraz umiejętności efektywnego zarządzania w kontekście rozwoju funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym.

Zakończenie

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, rozumiana jako umiędzynarodowienie jego działalności, utożsamiana jest z realizacją działań poza granicami kraju macierzystego lub przekraczających te granice. Stanowi ona niejako naturalne następstwo procesów współczesnej gospodarki światowej mającej wymiar globalny.

Przedsiębiorstwo, funkcjonując w międzynarodowych, a nie już tylko lokalnych warunkach, poddawane jest działaniu czynników globalnego otoczenia. Nowe warunki funkcjonowania wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność reakcji na nowe, pozakrajowe czynniki, a odzwierciedleniem tego jest przyjęcie postaw internacjonalizacyjnych, które mogą przejawiać się w pasywnym lub aktywnym stanowisku wobec procesu umiędzynarodowienia działalności. Przyjęcie postawy pasywnej skutkować może nie tylko brakiem rozwoju przedsiębiorstwa, zmniejszeniem wartości sprzedaży oraz spadkiem jego wartości rynkowej, ale nawet upadkiem podmiotu i koniecznością zakończenia działalności. Aktywne zaś, prointernacjonalizacyjne stanowisko daje przedsiębiorstwu możliwość funkcjonowania jako ważny, liczący się element międzynarodowego otoczenia, tworząc jednocześnie szanse rozwoju przedsiębiorstwa oraz zwiększania jego wartości rynkowej.

Oczywiste jest, że sukces na arenie międzynarodowej nie następuje z dnia na dzień. Wejście przedsiębiorstwa na drogę zagranicznej ekspansji rodzi wiele pytań, niejasności, a także powoduje powstanie zadań, które nie dotyczą przedsiębiorstw prowadzących działalność tylko na rynku krajowym. Nowe otoczenie, inne niż dotychczas czynniki i wyzwania wynikają z „dystansu psychicznego”, jaki ma miejsce między dotychczasowym rynkiem działalności (w kraju macierzystym) a nowym, docelowym zagranicznym rynkiem (w kraju ekspansji zagranicznej). Trudność sprostania nowym wyzwaniom w dużym stopniu uzależniona jest również od realizowanego modelu wejścia na rynki zagraniczne (etapowy U-Model; przedsiębiorstwa typu *born global*; podmioty „odrodzone globalnie”), a także przyjętej strategii internacjonalizacji i sposobu jej wdrażania i realizacji poprzez dobór odpowiednich form umiędzynarodowienia.

W procesie internacjonalizacji istoty nabierają postawy przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów, a także ich wiedza, doświadczenie i stanowisko wobec ryzyka. Ryzyko w działalności umiędzynarodowionej ma miejsce szczególne, gdyż zawiera wiele nowych kategorii ryzyka (np. ryzyko kraju, ryzyko walutowe, ryzyko kontraktu zagranicznego), niewystępujących w działalności krajowej/regionalnej. Istotny zatem staje się proces identyfikacji ryzyka i zarządzania nim. Koncepcje internacjonalizacji działalności tworzone przez przedsiębiorców powinny przybrać formę przedsiębiorczych postaw nacechowanych konkurencyjnością i dążących w kierunku przedsiębiorczości międzynarodowej.

Przedsiębiorstwo wobec internacjonalizacji staje również przed problemem zarządzania finansami. Problematyka finansów międzynarodowych wynika z wielu przemian w samym przedsiębiorstwie, będących następstwem podjęcia decyzji o działalności na arenie pozakrajowej. Głównym dylematem finansów w przedsiębiorstwie poddanemu procesowi internacjonalizacji jest dokonanie zmian w strukturze kapitałowo-majątkowej, a zatem kształtowanie optymalnej struktury finansowania – takiej, która zapewni realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie nie obciąży podmiotu zbyt wysokimi kosztami; struktury finansowania, której odzwierciedleniem będzie dostosowana do potrzeb internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa strategia finansowania umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa. Kształtowanie struktury finansowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji jest zadaniem trudnym, gdyż w dużym stopniu zależy ona od dostępności źródeł i możliwości wykorzystania, występujących w ich strukturze, instrumentów finansowania.

Internacjonalizacja, stanowiąc mechanizm współczesnej gospodarki, z jednej strony staje się wyzwaniem, z drugiej zaś wręcz koniecznością, a nawet „naturalną” ścieżką rozwoju opartą na współczesnej, międzynarodowej konkurencyjności i międzynarodowym modelu biznesu.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Wybrane determinanty globalizacji gospodarczej	12
Rysunek 1.2. Cykl życia produktu w kraju jego pochodzenia	31
Rysunek 2.1. Przedsiębiorczość międzynarodowa na tle innych dziedzin wiedzy	46
Rysunek 2.2. Model koncepcyjny przedsiębiorczości międzynarodowej	53
Rysunek 2.3. Zintegrowany model przedsiębiorczości międzynarodowej	54
Rysunek 3.1. Aspekty analizy ogólnego otoczenia międzynarodowego według PEST	59
Rysunek 3.2. Przyczyny dezinternacjonalizacji przedsiębiorstw – grupy przyczyn	66
Rysunek 3.3. Typy przedsiębiorstw – rodzaje strategii w działalności między- narodowej	76
Rysunek 3.4. Modele konfiguracji organizacyjnej według Bartletta i Ghoshala	79
Rysunek 4.1. Wymiary internacjonalizacji przedsiębiorstw	81
Rysunek 4.2. Klasyfikacja krajowych i międzynarodowych możliwości ekspansji (dla przedsiębiorstw międzynarodowych)	86
Rysunek 4.3. Macierz strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa	89
Rysunek 4.4. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym	96
Rysunek 4.5. Sekwencyjny model umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	96
Rysunek 4.6. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw	97
Rysunek 4.7. Międzynarodowe strategie przedsiębiorstw – wymiary stra- teгии globalnej	103
Rysunek 4.8. Trzy wymiary strategii globalnej przedsiębiorstwa	104
Rysunek 5.1. Źródła i instrumenty finansowania przedsiębiorstw	107
Rysunek 5.2. Rodzaje rozliczeń płatności transakcji zagranicznych	114
Rysunek 5.3. Proces zarządzania ryzykiem w działalności międzynarodowej	125

Rysunek 5.4. Instrumenty pochodne zabezpieczające przed ryzykiem walutowym i ryzykiem stopy procentowej	128
Rysunek 5.5. Obszary decyzyjne strategii finansowej przedsiębiorstwa	129
Rysunek 5.6. Determinanty procesu kształtowania strategii finansowania działalności zinternacjonalizowanej	133
Rysunek 5.7. Kształtowanie strategii finansowania działalności zinternacjonalizowanej – podejście modelowe	135

Spis tabel

Tabela 1.1. Wybrane teorie makroekonomiczne wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw	25
Tabela 1.2. Wybrane teorie mikroekonomiczne wyjaśniające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw	28
Tabela 1.3. Przewagi przedsiębiorstwa podejmującego ekspansję na rynki zagraniczne	34–35
Tabela 2.1. Wybrane definicje przedsiębiorczości międzynarodowej	45
Tabela 2.2. Podstawowe modele biznesu międzynarodowego według kryterium internacjonalizacji przedsiębiorstwa	48–51
Tabela 3.1. Grupy motywów ekspansji przedsiębiorstw	62
Tabela 3.2. Możliwe zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji	68
Tabela 3.3. Przydatność wybranych modeli do analizy internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	71
Tabela 3.4. Różnice w zachowaniach internacjonalizacyjnych	74–75
Tabela 3.5. Kategoryzacja przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia (według Bartletta i Ghoshala)	78
Tabela 4.1. Klasyfikacja internacjonalizacji z uwzględnieniem jej wymiarów	83
Tabela 4.2. Wybrane strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw	91
Tabela 4.3. Przegląd wybranych transakcji handlu wymiennego	102
Tabela 5.1. Determinanty i dostępność instrumentów finansowania działalności międzynarodowej a etapy internacjonalizacji	109–110
Tabela 5.2. Wady i zalety instrumentów uwarunkowanych i nieuwarunkowanych rozliczeń płatności	115–116
Tabela 5.3. Klasyfikacja ryzyka w działalności międzynarodowej	118

Tabela 5.4. Elementy ryzyka krajowego eksportera (eksportujące małe i średnie przedsiębiorstwa)	120
Tabela 5.5. Elementy ryzyka zagranicznego eksportera (eksportujące małe i średnie przedsiębiorstwa)	121
Tabela 5.6. Zadania w zarządzaniu finansami międzynarodowymi	137

Bibliografia

- Ansoff H.J. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1).
- Bartlett C., Ghosal S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London: Hutchinson.
- Bell J., McNaughton R., Young S. (2001). „Born-Again” Global Firms. An Extension to the Born Global Phenomenon. *Journal of International Management*, 7.
- Bell J., McNaughton S., Young S., Crick D. (2003). Towards Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1.
- Belniak M. (2015). Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *International Entrepreneurship Review*, 1 (1).
- Benito G., Welch L. (1997). De-Internationalization. *Management International Review*, 37.
- Bielawska A. (2001). *Podstawy finansów przedsiębiorstwa*. Szczecin: Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu.
- Bielawska A. (2004). *Finanse zagraniczne. Kontrakty. Rozliczanie płatności. Kredytowanie*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Bielawska A. (2006a). *Finanse zagraniczne MSP. Wybrane problemy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bielawska A. (2006b). Ryzyko finansowe transakcji zagranicznych małych przedsiębiorstw. W: A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Bielawska A., Brojakowska-Trzaska M. (2014). Modyfikacje strategii finansowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji (na podstawie wybranych wyników badań empirycznych). W: G. Łukasik, H. Zadora (red.), *Finanse – problemy – decyzje 2014. Cz. 2*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Bień W. (2001). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Bławat F. (2000). Charakterystyka (profil) przedsiębiorcy. W: P. Dominiak (red.), *Gospodarka Polski w okresie transformacji*. Gdańsk: Katedra Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem Politechniki Gdańskiej.
- Bławat F. (2004). *Przetrwanie małych i średnich przedsiębiorstw*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.

- Boddewyn J. (1979). Foreign Divestment. Magnitude and Factors. *Journal of International Business Studies*, 10.
- Borowiecki R., Wysłocka E. (2012). *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji*. Warszawa: Difin.
- Bożyk P., Misala J., Puławski M. (1998). *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*. Warszawa: PWE.
- Bradley F. (2002). *International Marketing Strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Brdulak H., Gołębiowski T. (red.) (2001). *Trans '01. Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*. Warszawa: SGH, PWE.
- Brojakowska M. (2006). Uwarunkowania wzrostu i międzynarodowej konkrecyjności małych przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, numer specjalny (Konferencja Naukowa „Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw MIKROFIRMA 2006” Szczecin, 15–18 maja 2006 r.).
- Brojakowska M. (2013). *Scenariuszowa koncepcja finansowania zinternacjonalizowanej działalności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie wybranych wyników badań empirycznych)*. W: M. Jastrzębska, K. Stańczak-Strumiłło (red.), *Finanse wobec problemów gospodarki światowej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Brojakowska-Trzaska M. (2016). Internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim (eksportowy instrument internacjonalizacji). *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (82/1).
- Budnikowski A. (2001). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Warszawa: PWE.
- Czajkowska K. (2017). Metody identyfikacji ryzyka w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Journal of Modern Management Process*, 1 (2).
- Daszkiewicz N. (2004). *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Daszkiewicz N. (2008). Internacjonalizacja innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, numer specjalny (maj).
- Daszkiewicz N. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji. W: *Nowe procesy w gospodarce światowej: wnioski dla Polski*. Warszawa: SGH.
- Daszkiewicz N. (2017) *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.) (2005). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*. Gdańsk: Scietific Publishing Group.
- Domosławski A., Kaczorowski A. (2001). Nasz kruchy świat. Rozmowa z Ryszardem Kapuścińskim po ataku na World Trade Center. *Gazeta Wyborcza*, 29–30 września.
- Duliniec E. (2004). Cykl życia produktu w marketingu międzynarodowym. *Marketing i Rynek*, 1.

- Duliniec E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Duliniec E. (2013). Ujęcie teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 1–2.
- Dunning J.H. (1992). Toward an Eclectic Paradigm. *Transnational Corporation*, 1 (1).
- Eitman D.K., Stonehill A.I., Moffett M.H. (2001). *Multinational Business Finance*. Boston: Addison – Wesley Publishing Company.
- Ferencikova S., Hluskova T. (2015). Internationalization of Central and Eastern European Companies – Theory and Its Implications in the Slovak IT Sector. *Journal for East European Management Studies*, 20 (4).
- Flejterski S., Wahl P. (2003). *Ekonomia globalna. Synteza*. Warszawa: Difin.
- Fletcher R. (2001). A Holistic Approach to Internationalisation. *International Business Review*, 10.
- Fonfara K. (2014). Współczesne procesy internacjonalizacji firmy. W: K. Fonfara (red.), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Friedman M. (1998). Markets to the Rescue. *The Wall Street Journal Europe*, 14 października.
- Friedman T.L. (1999). *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Farrar, Strauss & Giroux.
- Fröhlich F.W. (1974). *Multinationale Unternehmen. Entstehung, Organisation und Management*. Baden-Baden: Nomos.
- Gaweł A. (2018). Modele internacjonalizacji w świetle wyników badań eksperymentalnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19 (2/1).
- Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2001). *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Warszawa: Poltex.
- Gołębiewski T., Dudzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Gorynia M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Gorynia M. (2021). *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe, menedżerskie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gorzeń-Mitka I. (2007). *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Griffin W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grupa Lizbońska (1996). *Granice konkurencji*. Warszawa: Poltext.
- Grzegorzczuk W. (2006). *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*. Warszawa: Wydawnictwo Starodruk.
- Havnes P.A. (1994). *Internationalization of Small and Medium Enterprises: Analytical Model*. Tampere.
- Hymer S. (1976). *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*. Cambridge: MIT Press.

- Ickiewicz J. (1996). *Pozyskiwanie i struktura kapitału a długookresowe cele przedsiębiorstwa*. Warszawa: SGH.
- Jajuga K. (2004). Instrumenty pochodne w transferze ryzyka portfela kredytów hipotecznych. W: K. Jajuga, Z. Krysiak (red.), *Ryzyko kredytowe wiarytelności hipotecznych. Modelowanie i zarządzanie*. Warszawa: Związek Banków Polskich.
- Jarośniński M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Jaworski J. (2010). *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.
- Kayser G. (1980). *Erfahrungen deutscher Auslandsinvestoren in ausgewählten Industrieländern*. Göttingen: Verlag Weltarchiv.
- Kołosowska B., Tokarski A., Tokarski M., Chojnacka E. (2006). *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kosowska M. (zm. nazwiska: Brojakowska-Trząska) (2011). *Wpływ procesu internacjonalizacji na strategię finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Praca doktorska. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Kosowska M., Kordela D. (2011). Współczesny model mikro i małej przedsiębiorczości w aspekcie europeizacji/ umiędzynarodowienia działalności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Ekonomiczne Problemy Usług*, 63.
- Kotler Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Kozłowski P. (2003). Perspektywy globalizacji. *Studia Europejskie*, 1.
- Koźmiński A.K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE.
- Kraśnicka T. (2012). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako odrębny obszar badań. W: T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Krupski R. (red.) (2001). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Krzemińska D. (2000). *Finanse przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Kudina A., Yip G.S., Barkema H.G. (2008). Born Global. *Business Strategy Review*, 19 (4).
- Kutschker M., Schmid S. (2002) *Internationales Management*. München: Oldenbourg Verlag.
- Leontiadis J.C. (1985). *Multinational Corporate Strategy*. Lexington: D.C. Heath.
- Liberska B. (red.) (2002). *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Lubiński M. (red.) (1995). *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*. Warszawa: IRiSS.
- McDougall P.P. (1989). International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure. *Journal of Business Venturing*, 4 (6).

- McDougall P.P., Oviatt B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43 (5).
- Meisner H.G. (1981). *Aussenhandelsmarketing*. Stuttgart: Verlag C.E. Poeschel.
- Meyer-Stamer J. (1996). Konkurencyjność systemowa. *Gospodarka Narodowa*, 3.
- Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mińska-Struzik E., Nowara W. (2014). Dylematy badań nad internacjonalizacją. *International Business and Global Economy*, 33.
- Mińska-Struzik E., Nowara W., Truskolaski S. (2007). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Handel. Czynniki produkcji. Globalizacja*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Moen O., Servais P. (2002). Born Global or Graduate Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10 (3).
- Morawski W. (2001). *Socjologia ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mtigwe B. (2006). Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4 (1).
- Nowakowski M.K. (red.) (2000). *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Oblój K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE.
- Oczkowska R. (2007). *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- OECD (1997). *Globalisation and Small and Medium Enterprises*. Paris.
- Ohmae K. (1990). *The Borderless World*. London: Harper Collins.
- Olejnik E., Swoboda B. (2012). SMEs Internationalisation Patterns: Descriptives, Dynamics and Determinants. *International Marketing Review*, 29 (5).
- Ostaszewski J. (1996). *Budowa strategii finansowej firmy według międzynarodowych standardów rachunkowości*. Łódź: Interfart.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. Willey.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1).
- Pauwels P., Mathysens P. (1999). A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal. *Journal of International Marketing*, 7.
- Penc J. (2003). *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin.
- Pławgo B. (2004). *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle Orgmasz.
- Płowiec U. (red.) (2000). *Polska i Unia Europejska. Stan obecny i wyzwania na przyszłość*. Warszawa: Placet.

- Porada-Ruchoń M., Brojak-Trzaskowska M., Kordela D., Tomczyk M. (2018). *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań XXI wieku. Modele biznesowe, finansowanie, innowacje*. Kraków–Legionowo: edu-Libri.
- Porter M. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Puławski M. (1998). *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*. Warszawa: PWE.
- Röpke W. (1959). *International Order and Economic Integration*. Dordrecht: Reidel Publ.
- Rosińska-Bukowska M. (2014). Internacjonalizacja przedsiębiorstw – istota budowania konkurencyjności w dobie globalizacji korporacyjnej. *Ekonomia Międzynarodowa*, 8.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antonic B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4).
- Rymarczyk J. (1996). *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk J. (2017). Modele biznesu międzynarodowego. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Rymarczyk J. (red.) (2005). *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk J. (red.) (2006). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Warszawa: PWE.
- Schmoll G.A. (2001). *Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Skowronek-Mielczarek A. (2003). Wybory źródeł finansowania w małych i średnich przedsiębiorstwach. W: E. Orechwa-Maliszewska, A. Kopczuk (red.), *Finansowe aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
- Skowronek-Mielczarek A. (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Slatter S. (1984). *Corporate Recovery: A Guide to Turnaround Management*. Harmondsworth: Pequin Books.
- Smallbone D. (1996). Internationalization, Competitiveness and SME Development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (4).
- Spychalska-Wojtkiewicz M., Tomczyk M. (2018). *Moda i modele. Analiza trendów oraz modelowanie biznesowe w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.
- Stańczak A. (2014). Ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 35.
- Stahr G. (1989). *Internationale strategische Unternehmensführung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001). *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg.
- Ślusarczyk B. (2010). *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Taylor M., Jack R. (2016). Born Global Firm Internationalisation: The Influence of Industry Factors. *Contemporary Management Research*, 12 (3).
- Thurow L.C. (1999). *Przyszłość kapitalizmu*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Tibergen J. (1965). *International Economic Integration*. Amsterdam: Elsevier.
- Tobolska A. (2006). Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych, *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2.
- Vernon I.R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 2.
- Wach K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach K. (2014a). Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms. *Journal of Intercultural Management*, 6 (4).
- Wach K. (2014b). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W: S. Wydymus, M. Maciejewski (red.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*. Warszawa: CeDeWu.
- Wach K. (2014c). The Role of Knowledge in the Internationalisation Process: An Empirical Investigation among Polish Businesses. W: D. Kiendl-Wendner, K. Wach (red.), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum.
- Wach K. (red.) (2018). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wawryszuk-Misztal A. (2007). *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach. Studium empiryczno-teoretyczne*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Wąsowska A. (2019). *Przedsiębiorcy wobec okazji na rynkach zagranicznych. Mikro-fundamenty umiędzynarodowienia firmy*. Warszawa: Poltext.
- Welch C., Welch L. (2009). Re-Internationalisation. Exploration and Conceptualisation. *International Business Review*, 18.
- Welch L., Luostarinen R. (1993). Inward-Outward Connection in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1 (1).
- Welch L., Luostarinen R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2).
- Wilimowska Z., Wilimowski M. (2001). *Sztuka zarządzania finansami*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Witek-Hajduk M.K. (2013). Wczesne umiędzynarodowienie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 11–12.

- World Investment Report (2011). *Non-Equity Modes of International Production and Development*. New York, Geneva: UNCTAD.
- World Investment Report (2013). *Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. New York, Geneva: UNCTAD.
- Wright R.W., Rick D.A. (1994). Trends in International Business Research: TwentyFive Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25 (4).
- Yip G.S. (1996). *Strategia globalna*. Światowa przewaga konkurencyjna. Warszawa: PWE.
- Yip G.S. (2004). *Strategia globalna*. Warszawa: PWE.
- Young S., Hamill J., Wheeler C., Davies J.R. (1989). *International Market Entry and Development. Strategies and Management*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Zahra S.A. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36 (1).
- Zou S., Cavusgil S. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effects on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66 (4).

Enterprise in Internationalization.

Models, strategies, financing

Summary

The monograph presents a general outline of the issues of the functioning of enterprises in the process of internationalization of activities, with an indication of groups of issues important from the point of view of the development of enterprises on foreign markets. An attempt has been made to sort out the issue of the internationalization of business activities, while pointing to contemporary issues such as: the environment of internationalized enterprises, the place of internationalization forms in foreign activity strategies, international entrepreneurship, conditions for international competitiveness, the impact of the “mental distance” between the home country and the foreign country intensification of activity on internationalization opportunities, issues of international finance with an indication of instruments and tools for financing international operations of enterprises or financial risk and instruments for its minimization. The monograph takes into account the specificity of smaller enterprises, pointing to the elements important from the point of view of their functioning and development on the international arena.

Monografia dostarcza czytelnikowi fundamentalnej wiedzy z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji działalności i ich rozwoju na zagranicznych rynkach. Przedstawiono problematykę procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, z jednoczesnym wskazaniem na zagadnienia współcześnie istotne, jak: otoczenie internacjonalizowanych przedsiębiorstw, miejsce form internacjonalizacji w strategiach działalności zagranicznej, przedsiębiorczość międzynarodowa, uwarunkowania międzynarodowej konkurencyjności, wpływ „dystansu psychicznego” między krajem rodzimym (wyjściowym) a krajem zagranicznej intensyfikacji działalności na możliwości internacjonalizacyjne, problematyka finansów międzynarodowych ze wskazaniem na instrumenty i narzędzia finansowania międzynarodowej działalności przedsiębiorstw czy ryzyko finansowe i instrumenty jego minimalizacji. W monografii uwzględniono jednocześnie specyfikę mniejszych przedsiębiorstw, wskazując na elementy istotne z punktu widzenia ich funkcjonowania i rozwoju na arenie międzynarodowej.

Magdalena Brojakowska-Trząska – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Finansów Zrównoważonych i Rynków Kapitałowych w Instytucie Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych. Działalność naukową i dydaktyczną koncentruje na zagadnieniach związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw i finansami międzynarodowymi oraz tematyką ubezpieczeń i finansowania przedsiębiorstw.



71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64
tel. 91 444 20 06, 91 444 20 09
e-mail: wydawnictwo@usz.edu.pl
www.wn.usz.edu.pl

ISBN 978-83-7972-647-9 (online)
ISBN 978-83-7972-646-2 (print)



9 788379 726462