

Beata Glinkowska
Bogusław Kaczmarek

Zarządzanie międzynarodowe

Strategie i studia
przypadków



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

**WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO**

Zarządzanie międzynarodowe

Strategie i studia
przypadków



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Beata Glinkowska
Bogusław Kaczmarek

Zarządzanie międzynarodowe

Strategie i studia
przypadków

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

[Kup książkę](#)

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

RECENZENT

Józef Penc

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/denisismagilov

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07644.16.0.K

Ark. wyd. 7,0; ark. druk. 10,375

ISBN 978-83-8088-365-9

e-ISBN 978-83-8088-366-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
-------	---

I

Przedsiębiorstwo wobec procesów globalizacji i internacjonalizacji	11
1. Globalizacja – istota, korzyści	11
2. Internacjonalizacja – istota, korzyści, zagrożenia	14
3. Warunki funkcjonowania współczesnych firm	17
4. Wsparcie rządu	22
5. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw i ryzyko w handlu międzynarodowym	26

II

Formy i strategie internacjonalizacji	33
1. Strategie internacjonalizacji	33
2. Formy internacjonalizacji	40
3. Modele internacjonalizacji	49
4. Struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych	63

III

Studia Przypadków	73
1. Przedsiębiorstwo „Agat”	73
2. Przedsiębiorstwo „Wola”	80
3. Przedsiębiorstwo „High Fashion”	87
4. Przedsiębiorstwo P. Hulicki ZPHU „PiK”	93
5. Przedsiębiorstwo Famas SA	98
6. Przedsiębiorstwo „Z.W. Biliński” Sp. j. (Factory of Colour)	103
7. Przedsiębiorstwo „X” z branży zbrojeniowej	110
8. Przedsiębiorstwo „Y” z branży zbrojeniowej	115
9. Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego MASKPOL SA	124
10. Przedsiębiorstwo Gatta Sp. z o.o.	132
Zakończenie	137
Bibliografia	139
Spis rysunków	147
Spis tabel	148
Spis zdjęć	149
Ankieta	151

WSTĘP

W obliczu globalizacji rynków i ich liberalizacji następuje coraz swobodniejszy przepływ wszelkich zasobów pomiędzy różnymi krajami. Coraz większe są możliwości internacjonalizacji przedsiębiorstw. W takich warunkach prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa starają się intensywniej wchodzić na rynki zagraniczne. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, ale najważniejsze można sprowadzić do trzech zagadnień:

- poszukiwania nowych rynków zbytu, nowych klientów;
- poszukiwania korzystniejszych relacji dla rentowności produkcji i sprzedaży;
- wykonywania produkcji i usług o najwyższych parametrach technicznych, jakościowych, użytkowych, funkcjonalnych itp.

Działalność międzynarodowa podnosi rangę przedsiębiorstwa, jego znaczenie i rozpoznawalność na rynku krajowym oraz danym rynku zagranicznym, ale także wpływa motywacyjnie na postawy i działania kadry kierowniczej i pracowników odpowiedzialnych za produkcję, towary, usługi. Wchodzenie na rynki zagraniczne w żaden sposób nie jest sformalizowane, nie jest też objęte jakimikolwiek ramami, procedurami i koniecznością uzyskania zgody rządu, oprócz tego, że oferowane produkty muszą mieć międzynarodowy znak jakości. Innymi słowy, przedsiębiorstwa wypracowują własną drogę – własny sposób na wchodzenie i funkcjonowanie na rynkach zagranicznych. Tryb wejścia w każdej firmie, która się na to decyduje, różni się pod względem

stopnia ryzyka, jakie stwarza dany rynek, kontroli i zaangażowania zasobów, których przedsiębiorstwo potrzebuje, stopnia (stopy) zwrotu z inwestycji¹. W literaturze dotyczącej zagadnienia umiędzynarodowienia znanych jest wiele metod, o charakterze teoretyczno-metodycznym i praktycznym, internacjonalizacji i prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych. Godzi się w tym miejscu wymienić trzy najpowszechniej znane – najczęściej wymieniane i praktycznie stosowane – modele: model uppsalski (etapowy), model sieciowy i model niekonwencjonalny.

W stosunku do polskich przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne i działających na nich nie opracowano jak dotąd jednego konkretnego i jedynie słusznego modelu funkcjonowania i internacjonalizacji. Z różnych badań, o charakterze częściowym, a nie kompleksowym, można wywnioskować, że wchodzenie i funkcjonowanie polskich firm na rynkach zagranicznych zbliżone jest do modelu procesu internacjonalizacji zaproponowanego przez J. Cieślika, który jest zdania, że internacjonalizacja firm ma charakter ciągły i kumulatywny, co przejawia się wzrastającą liczbą operacji zagranicznych w całokształcie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz przechodzeniem od prostych do coraz bardziej złożonych form współpracy². W działaniach polskich firm można też odnaleźć analogię do modelu szwedzkiego (sekwencyjnego), który w swej konsekwentnej i etapowej logice przypominać może założenia modelu opisanego przez J. Cieślika. Porównanie funkcjonowania polskich firm na rynkach zagranicznych i przypisanie do któregośkolwiek ze znanych modeli nie jest sprawą ani oczywistą, ani łatwą, wiele polskich niewielkich i „młodych” firm, korzystając z dobrodziejstw globalizacji oraz z liberalizacji rynków, od razu bowiem wchodzi na tereny innych krajów ze swoim produktem czy usługą, co przypomina założenia modelu „born global”.

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

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

W opracowaniu autorzy starali się osiągnąć dwa cele:

- teoretyczne przedstawienie elementów składowych strategii przedsiębiorstw, które mają pomysły wejścia na rynki międzynarodowe i funkcjonowania na nich;
- opis i analizę studiów przypadków badanych firm, z których większość jest liderem na rynku polskim, ale także są zauważalne na rynku europejskim jako czołowe firmy świadczonej usługi, wytwarzanych produktów, oferowanych towarów. Było to podstawowym kryterium przyjętych do analizy przypadków.

W niniejszym opracowaniu autorzy starali się przedstawić w sposób systematyczny procedurę – od pomysłu wejścia na rynki zagraniczne do jego realizacji. Podstawowym narzędziem badawczym do zebrania materiału był kwestionariusz ankiety, który autorzy osobiście przeprowadzili z kadrą kierowniczą badanych przedsiębiorstw. Uzupełnieniem badań był wywiad swobodny. Po analizie i opisie każdego przypadku zostały sformułowane pytania problemowe, a próba sprecyzowania wniosków o charakterze generalnym zawarta została w zakończeniu niniejszego opracowania.



Autorzy składają podziękowania wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tego opracowania, a w szczególności właścicielom firm, które opisano tu jako studia przypadków, ich menedżerom oraz Pani Patrycji Skórzyńskiej, która pomogła w zebraniu materiału badawczego w jednej z firm.

1

PRZEDSIĘBIORSTWO WOBEC PROCESÓW GLOBALIZACJI I INTERNACJONALIZACJI

1.

Globalizacja – istota, korzyści, zagrożenia

Globalizacja jest definiowana jako proces autonomiczny, wielopłaszczyznowy i transgraniczny, którego wynikiem jest transformacja gospodarki, organizacji, społeczeństwa i kultur w system współzależny¹. Z ekonomicznego punktu widzenia można ją określić jako „proces narastającej współzależności pomiędzy państwami, dużymi regionami, korporacjami transnarodowymi oraz małymi, krajowymi firmami. Współzależność jest tak silna, że wywiera dużą presję na integrację we wszystkich praktycznie sferach życia społecznego”². Globalizacja oznacza zatem „proces coraz to bliższego, realnego scalania gospodarek narodowych, który przejawia się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów kapitałowych oraz usługowych, które są efektem wzrastającej tendencji do traktowania

¹ B. Liberska, *Pojęcie i definicje globalizacji*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, B. Liberska (red.), Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 18.

² A. Bąkiewicz, U. Żuławska, *Rozwój w dobie globalizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2010, s. 16.

– przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw – całego świata jako rynku zbytu”³. Przenikanie się kultur, doświadczeń, myśli, zasobów „skraca” dystans pomiędzy krajami, a przemiany dokonują się w wielu dziedzinach życia społecznego i gospodarczego. Odnosi się to do takich procesów i zjawisk, jak handel międzynarodowy, wymiana gospodarcza oraz powstawanie tzw. gospodarki globalnej. Wszystko to jest możliwe także dzięki rozwojowi komputerów, sieci teleinformatycznych, czyli rewolucji technologicznej pozwalającej na sprawny przepływ informacji, szybką komunikację oraz transport produktów i surowców na nowe rynki zbytu, oddalone często o setki kilometrów od miejsca produkcji. Tworzy się jeden współzależny globalny rynek, z wieloma nowymi powiązaniem między firmami, rynkami i gospodarkami. Międzynarodowa wymiana gospodarcza napotyka coraz mniej barier, a te geograficzne przestają być ograniczeniem. Proces globalizacji wykazuje wyraźne tendencje rozwojowe, niosąc z sobą zarówno korzyści, jak i zagrożenia (tab. 1).

Analiza wad i zalet wymienionych w tabeli 1 uświadamia, że nie można procesu globalizacji traktować wyłącznie w kategoriach pozytywów albo jedynie jako negatywy. Wpływa ona silnie na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz krajowych gospodarek i modyfikuje ich zachowania. Niesie ze sobą szanse na rozwój ekonomiczny, społeczny i polityczny, ale także zagrożenia związane ze znikomą kontrolą nad powstającym globalnym rynkiem.

Proces globalizacji umożliwia rozwój i wzrost tych organizacji, które potrafią się dostosować do szybko zmieniających się warunków funkcjonowania. Stosunkowo duża łatwość przekraczania granic pozwala przedsiębiorstwom wychodzić poza rynek własnego kraju. Firmy podlegają silnym wpływom rozmaitych zdarzeń zachodzących na „obcych” rynkach⁴, które stawiają przed nimi duże wymagania, ale również dają możliwość rozwoju, wzrostu i dalszej ekspansji.

³ A. Olak, I. Oleksiewicz, *Bezpieczeństwo i zagrożenia współczesnego świata*, Wyd. MAX-DRUK, Rzeszów 2008, s. 11.

⁴ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 311.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia płynące z globalizacji ekonomicznej

KORZYŚCI	ZAGROŻENIA
Przyspieszenie innowacji, zwiększenie kreatywności, transferu czynników rozwojowych	Wzrost dystansu pomiędzy segmentami rynku pracy. Segmenty rozwijają się nierównomiernie
Nieograniczony transfer wiedzy, technologii, siły roboczej i pozostałych zasobów	Ekspansja gospodarcza korporacji międzynarodowych i ponadnarodowych. Zwiększanie barier wejścia dla niewielkich firm rodzimych
Promowanie konkurencyjności i przedsiębiorczości	Upadek rodzinnego przemysłu w krajach przyjmujących zagraniczny kapitał
Wzrost jakości dóbr i usług i ich różnorodności	Niekontrolowana prywatyzacja sektora i przestrzeni publicznej
Transfer kapitału – nawet do słabo rozwiniętych gospodarek. Rozwój gospodarek „mniej rozwiniętych”	Szybkie rozprzestrzenianie się kryzysów na zintegrowanych rynkach. Przenoszenie się kryzysów
Rozpowszechnianie lepszych, wydajniejszych, energooszczędnych i ekologicznych technologii oraz metod organizacji i zarządzania	Narastanie nierówności społecznych. Nierównomierna dystrybucja dóbr, usług i finansów
Dobre warunki do integracji oraz współpracy między krajami odległymi kulturowo i geograficznie	Utrudnienie nadzorowania korporacji przez instytucje kontrolne państw goszczących, stosowanie własnych wewnętrznych systemów organizacji pracy, bez korzystania z globalnych „dobrych praktyk”
Spadek kosztów komunikacji i produkcji	Kontrola przez korporacje wszelkich powiązań (produkcyjnych, dystrybucyjnych, informacyjnych, finansowych, kapitałowych) na rynku światowym
Wzrost gospodarczy	Możliwy wzrost bezrobocia
„Mieszanie się” kultur, wymiana zwyczajów	Możliwość napływu „złych” zwyczajów i nawyków

Źródło: opracowanie własne na podstawie – I. Czaja, *Procesy globalizacji i ich wpływ na innowacyjność sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 730, s. 16.

Niestabilność otoczenia powoduje, że firmy stają przed koniecznością ciągłego dostosowywania się do zmian. Zanikanie barier wynikających z odległości czy polityki prowadzi do internacjonalizacji przedsiębiorstw. Globalizacja jest przez niektórych badaczy uważana za ostatni etap internacjonalizacji albo za etap zaraz po niej następujący⁵.

Coraz częściej powstają przedsiębiorstwa mające charakter międzynarodowy. Gospodarki różnych państw i ich społeczeństwa są bardziej ze sobą zintegrowane i współzależne. Istotną cechą przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach zagranicznych jest dynamiczność ich funkcjonowania⁶. Pod wpływem różnych czynników zmienia się ich struktura, wielkość, kultura, relacje z otoczeniem.

Definicji globalizacji i jej wymiarów jest wiele. Powyżej ujęte zostały wybrane podejścia do wyjaśnienia jej istoty, którą rozpatrzono tu przez pryzmat zalet i wad tego procesu.

2.

Internacjonalizacja – istota, korzyści, zagrożenia

Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) jest terminem często spotykanym w literaturze dotyczącej rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw. Terminu tego używa się czasem zamiennie z wyrażeniami globalizacja i umiędzynarodowienie. W *Słowniku języka polskiego* internacjonalizacja jest traktowana jako „umiędzynarodowienie, uznanie czegoś za międzynarodowe”⁷. W literaturze tematycz-

⁵ M. Jarośniński, *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 37.

⁶ W.J. Otta, *Strategia przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, T. Gołębiowski (red. nauk.), Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1994, s. 15.

⁷ *Słownik języka polskiego*, t. I, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2015, s. 801.

nej jest rozpatrywana na wielu poziomach – świata, krajów lub pojedynczych przedsiębiorstw, a każdy badacz uwzględnia zróżnicowane aspekty dla wyjaśnienia jej istoty. Najprostsze podejścia interpretują ją jako każde działanie gospodarcze podejmowane przez przedsiębiorstwo za granicą⁸, stopień zaangażowania firmy/sektora w działalność międzynarodową⁹ albo proces polegający na eksportowaniu i importowaniu produktów/surowców, a także jako przenoszenie całej produkcji do innych krajów¹⁰. Internacjonalizacja może też być „konsekwencją procesu stopniowych dostosowań do zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego”¹¹. Internacjonalizacja jawi się współcześnie jako podstawowa droga rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, także podnoszenia ich konkurencyjności¹². Jest to zmienny i dynamiczny proces, prowadzący do rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa na terenie innych państw¹³. Niektórzy badacze uważają, że umiędzynarodowienie firmy następuje już na etapie, kiedy przedsiębiorca dochodzi do wniosku, że dla jej przyszłości ważne jest zaangażowanie na rynkach zagranicznych¹⁴.

⁸ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 19.

⁹ J. Johanson, J.R. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, Vol. 8, No 1, s. 26; K. Przybylska, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna” [Bochnia] 2005, nr 3, s. 73.

¹⁰ P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s. 15.

¹¹ J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalisation...*, s. 26.

¹² Zob.: B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Wyd. UŁ, Łódź 2016.

¹³ L.S. Welch, R.K. Luostarinen, *Internationalization: Evolution of a Concept*, [w:] K. Przybylska, *Born Global nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013, s. 15.

¹⁴ P.W. Beamish, *The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms*, [w:] K. Przybylska, *Born...*, s. 16.