

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

Beata Glinkowska
Bogusław Kaczmarek

Zarządzanie międzynarodowe

Strategie i studia
przypadków

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

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

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.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

<https://doi.org/10.18778/8088-366-6>

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

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 różnicowane 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.

Im większe zaangażowanie, tym firma znajduje się na wyższym etapie internacjonalizacji¹⁵. Umieędzynarodowienie dotyczy zarówno firm krajowych, mających swoje aktywa zlokalizowane tylko w jednym kraju, jak i ponadnarodowych, o zasobach rozmieszczonych w dwóch lub większej liczbie krajów (zaawansowane formy umieędzynarodowienia)¹⁶. Internacjonalizacja jest nieustannie rozwijającą się siecią powiązań gospodarczych, wychodzącą poza granicę kraju macierzystego, co jest możliwe dzięki:

- zwiększaniu zasięgu sieci, polegającego na przyjmowaniu coraz większej liczby organizacji, które prowadzą działalność jedynie na rynku krajowym,
- penetracji rynków, którą należy rozumieć jako rozwój pozycji przedsiębiorstwa w sieci poprzez zwiększanie zasobów,
- integracji sieci, czyli dopasowania sieci regionalnych i krajowych do międzynarodowych bądź globalnych¹⁷.

Umieędzynarodowienie przedsiębiorstw daje im wiele możliwości, które można rozpatrywać w charakterze korzyści. Pozwala na przykład na osiągnięcie większego zysku dzięki stosowaniu nowych technologii, nowych metod organizacji i zarządzania, różnicy między ceną surowców w kraju i za granicą, różnicy w kosztach pracy w poszczególnych krajach itp. Dynamicznie rozwijające się rynki zagraniczne są też źródłem wiedzy pozwalającej na podniesienie efektywności produkcji. O wejściu firmy na rynki zagraniczne decydują często takie korzyści, jak ominięcie barier celnych i korzystanie z ulg lokalnego rządu, stabilność gospodarki danego kraju czy bezpieczeństwo polityczne. Jeśli firma ma wysoko cenioną markę, wówczas chce wykorzystać jakość wyrobów i na szerszą skalę dotrzeć do nowych klientów na innych obszarach geograficznych. Gospodarcze relacje z innymi krajami dają możliwość poszerzenia sieci kontaktów i umocnienia pozycji firmy.

¹⁵ O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis*, [w:] K. Przybylska, *Born...*, s. 17.

¹⁶ Z. PierścioneK, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2011, s. 359.

¹⁷ N. Hood, J.E. Wahlne, *Strategies in Global Competition*, [w:] K. Przybylska, *Born...*, s. 17.

Podsumowując, „internacjonalizacja przedsiębiorstwa to proces, w którym przedsiębiorstwo nawiązuje relacje z innymi podmiotami w celu sprzedaży lub zakupu produktów na rynkach zagranicznych, lub w innych celach związanych z poprawą swojej konkurencyjności międzynarodowej, osiągając w wyniku tego procesu pewien stan (poziom) umiędzynarodowienia”¹⁸. Mnogość definicji nakazuje postrzeganie tego procesu w sposób wieloczynnikowy i złożony. Jego istotą jest przede wszystkim prowadzenie działalności gospodarczej w kooperacji z przedsiębiorstwami z zagranicy, jak i poza granicami kraju, w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Internacjonalizacja jest metodą na podnoszenie konkurencyjności i daje firmom różnorodne korzyści. Jednakże są też zagrożenia. Do podstawowych należy zwiększone ryzyko wynikające z różnych kultur, odmiennych przepisów prawa, nieznajomości lub słabej znajomości języków obcych, różnic kursowych itp.

3.

Warunki funkcjonowania współczesnych firm

Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach postępującej globalizacji i liberalizacji rynków, co w znaczącym stopniu wpływa na stan gospodarek danych krajów. Jest to kolejny etap rozwoju światowej gospodarki rynkowej, w której korporacje transnarodowe przeszły do nowej fazy – ekspansji w zakresie zintensyfikowanej eksploatacji kapitału ludzkiego i zasobów naturalnych, pozyskiwanych lub przetwarzanych na ich potrzeby¹⁹. Pomimo różnic w postrzeganiu istoty globalizacji, także przedstawianiu zjawisk i procesów z nią związanych, sposobie analizy tych procesów, jak też w ocenie wpły-

¹⁸ M. Jarosiński, *Procesy...*, s. 19.

¹⁹ A. Limański, I. Drabik, *Globalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2012, s. 50.

wu na różne dziedziny życia, można dostrzec wspólne właściwości charakteryzowanych procesów kształtujących zmiany w gospodarce światowej i w otoczeniu państw, organizacji, gospodarstw domowych podmiotów prywatnych²⁰. Zmiany w warunkach i zasadach gospodarowania oraz konkurowania spowodowały potrzebę innych zmian – w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Firma ma być postrzegana przez otoczenie jako społecznie użyteczna, stąd oczekuje się od przedsiębiorców i menedżerów umiejętności dostosowania zadań, funkcji, a także metod organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się uwarunkowań ich funkcjonowania²¹. Umiejętności adaptacji do otoczenia, do jego dynamiki, struktury, procesów i złożoności są determinantami pozycji konkurencyjnej oraz możliwości rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Firmy muszą bezustannie dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości, co przejawia się przez realizację przedsięwzięć innowacyjnych i restrukturyzacyjnych, z internacjonalizacją działalności włącznie. Gospodarka rynkowa wymusza na firmach konieczność racjonalnego gospodarowania oraz stawia pewne wymagania, którym przedsiębiorstwo musi sprostać²². Współcześnie firmy oceniane są przez pryzmat dwóch zasadniczych aspektów postrzegania, tzn.:

- 1) możliwości funkcjonowania w danym otoczeniu i zdolności wypracowywania dodatniego bilansu z działalności;
- 2) rozwoju firmy oraz przetrwania na rynku, co przekłada się na pozycję przedsiębiorstwa²³.

Obecnie majątek niematerialny (m.in. potencjał ludzki, marka, *know-how*, patenty) ma duże znaczenie i jest determinantą zdolności firmy do pomnażania zainwestowanego kapitału, jej wzrostu i rozwoju. Rozwój firmy i jej wzrost zależą zarówno od wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników warunkujących jej funkcjonowanie. Zewnętrzne czynniki, czyli takie, na które fir-

²⁰ B. Liberska, *Globalizacja...*, s. 59.

²¹ B. Gulski, *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3, s. 65–66.

²² I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 174.

²³ I. Miciuła, *Globalne...*, s. 175.

ma ma ograniczone możliwości oddziaływania, stanowią szeroko rozumiane otoczenie. Czynniki wewnętrzne, to takie, na które firma może bezpośrednio wpływać²⁴.

Otoczenie stwarza organizacji wiele szans, ale jednocześnie stawia przed nią pewne ograniczenia i wymogi. Duże firmy, które mają na rynku spore znaczenie przetargowe, mają większą możliwość wpływu na wybrane czynniki z tzw. otoczenia dalszego. Małe firmy takowych nie posiadają²⁵. Wskutek wzrostu złożoności i zmienności otoczenia, przedsiębiorstwa mają coraz to mniejsze szanse wpływania na nie, wzrasta natomiast uzależnienie firm od zewnętrznych warunków²⁶. Konieczność podejmowania odpowiednich decyzji dostosowawczych, innowacyjnych czy niekonwencjonalnych, zmienia zakres, metody lub logikę funkcjonowania organizacji. Z tego względu uznaje się, iż współcześnie występuje orientacja na adaptację do zmian, które zachodzą w sferze wewnętrznej i zewnętrznej, co jest nie tylko wymogiem przetrwania firmy, ale też jej wzrostu i rozwoju²⁷. Dzięki takiemu przysposobieniu będzie możliwe długoterminowe pomnażanie wartości kapitału przedsiębiorstwa i maksymalizacja jego wartości rynkowej. W długiej perspektywie czasu powinno dać to zwiększenie przychodów. W takich okolicznościach firmy muszą dokonywać ciągłych zmian restrukturyzacyjnych, które umożliwią przeprowadzenie zmian w sferze systemów organizacyjnych, technicznych, produkcyjnych i ekonomicznych. Według R. Borowieckiego uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw dzieli się na dwie grupy²⁸:

- 1) makroekonomiczne, czyli zewnętrzne, na przykład: inflacja, koniunktura, popyt, podaż, prawo i system podatkowy oraz

²⁴ W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5, s. 33.

²⁵ H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 131.

²⁶ I. Miciuła, *Globalne...*, s. 176.

²⁷ B. Gulski, *Strategie...*, s. 66.

²⁸ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 13.

finansowy, czynniki społeczno-socjologiczne i kulturowe, *know-how*;

- 2) mikroekonomiczne, czyli wewnętrzne, na przykład: zasoby firmy, jej majątek, profil produkcji, wysokość i struktura kapitałów, rentowność sprzedaży, powiązania kooperacyjne, kompetencje ludzi, poziom techniki, znak towarowy, przedsiębiorczość kierowników.

Czynniki otoczenia dalszego nie zależą od przedsiębiorstwa. Są głównie pochodną polityki władz państwowych, regulacji prawnych, regulacji rynku, a także ogólnej kondycji i sytuacji gospodarczej kraju, jak i koniunktury światowej. Czynniki zaś wewnętrzne są zależne od decyzji kierowniczych, od kondycji finansowej, posiadanych zasobów, struktury organizacyjnej, przyjętej strategii rozwoju, innowacyjności, przedsiębiorczości oraz zróżnicowania i jakości produktów/usług.

Gospodarka rynkowa stawia przed firmami szereg wymagań. Firmy muszą je spełnić, aby mogły na rynku funkcjonować. Należą do nich:

- wspólny motyw podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, którym jest maksymalizacja zysku,
- zrównanie dochodów i kosztów (w ujęciu dynamicznym) jako warunek minimalny przetrwania firmy,
- weryfikacja przez rynek przydatności prowadzonej działalności, a w związku z tym ciągły monitoring rynku,
- ryzyko majątkowe podejmowanych przedsięwzięć²⁹ i związana z tym konieczność racjonalności gospodarowania.

Współczesna gospodarka rynkowa stawia przed firmami szereg wyzwań w postaci dynamicznych zmian i konieczności dostosowania się do nich³⁰, co jest związane ze wzrastającym oddziaływaniem procesów globalizacji na funkcjonowanie

²⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 85–86.

³⁰ L. Szczepaniak, *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie, Warszawa 2006.

przedsiębiorstw. Szybko zmieniające się otoczenie stało się dziś naturalnym środowiskiem funkcjonowania firm. Dla nich najbardziej istotna jest zdolność szybkiej reakcji na zmiany, przy jednoczesnym ciągłym identyfikowaniu szans i zagrożeń oraz ocenie własnych możliwości³¹. Przedsiębiorstwa muszą mieć zdolność efektywnego zarządzania posiadanymi zasobami oraz uprawnieniami, muszą też wykazać się błyskawicznym działaniem, przedsiębiorczością, kreatywnością i innowacyjnością. Powinny umieć dokonywać przebudowy systemowej i nabywać nowe cechy, niezbędne do przeobrażeń, które umożliwią rozwój i dalsze efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Firma, która nie potrafi dostosować się do nowych wyzwań rynkowych przestaje się rozwijać i traci zdolność zaspokajania potrzeb otoczenia. W takich okolicznościach jest skazana na niepowodzenie³². Rynek jest weryfikatorem przydatności działalności gospodarczej. Wymusza to na przedsiębiorcach właściwą reakcję na zmiany w otoczeniu³³. Sama zmiana, nawet zasadnicza bądź radykalna, nie jest jednak warunkiem wystarczającym do powodzenia organizacji.

Dużą rolę w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu internacjonalizacji odgrywają też cechy osobowościowe kierownictwa i właścicieli oraz czynniki związane z szeroko pojętym interesem całej organizacji. Cechy te powinny skłaniać do:

- Zwiększania wiedzy z zakresu charakterystyki klientów i rynków zagranicznych,
- Poszukiwania okazji biznesowych poza granicami kraju macierzystego,
- Zwiększania wiedzy z zakresu kultury i języka potencjalnych, zagranicznych kooperantów,
- Zbudowania długoterminowych planów dotyczących wzrostu firmy,

³¹ I. Miciuła, *Globalne...*, s. 185.

³² R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo...*, s. 15.

³³ T. Rachwał, *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, nr 11, Warszawa–Kraków 2008, s. 138.

- Świadomości, że firma może odnieść sukces także na rynku zagranicznym³⁴.

Z perspektywy interesu całej firmy czynnikami inicjującymi proces internacjonalizacji dla kierownictwa są:

- Nadpodaż w stosunku do popytu na rynku macierzystym,
- Dążenie do poprawy efektywności firmy, poprzez wszelkiego typu usprawnienia, np. usprawnienie procesów logistycznych lub przeniesienie zakładów do krajów o niższych kosztach,
- Uzyskanie bezpośredniego dostępu do zasobów i surowców³⁵.

Potrzebna jest właściwa kompilacja cech czynników otoczenia i tych wewnątrz firmy, jednakże na pierwszy plan wysuwają się kompetencje ludzi, ich przedsiębiorczość, skłonność do kreatywności, innowacji i szukania możliwości nawet poza rynkiem kraju macierzystego.

4.

Wsparcie rządu

Zasadniczy cel wsparcia państwa dla funkcjonowania polskich firm wiąże się z podniesieniem ich atrakcyjności i konkurencyjności w kraju i za granicą. Rezultatem tego ma być pozytywny bilans handlowy Polski. Biorąc pod uwagę perspektywę przedsiębiorstw, ważne jest kreowanie przez rząd takich okoliczności, w których niwelowane są (albo przynajmniej zmniejszane) bariery związane z nawiązywaniem współpracy eksportowej i importowej bądź kooperacyjnej w zakresie wspólnych badań, transferu technologii, itp. Rządowe programy aktywizowania działalności gospodarczej związane są z wszelkimi możliwościami publicznego, pośredniego i bezpośredniego, wsparcia dla firm rodzimych,

³⁴ M. Branowski, E. Pawłowski, S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 18.

³⁵ *Ibidem*, s. 18.

jednakże takiego, które nie jest subsydiowaniem podstawowej aktywności gospodarczej dla tych firm³⁶. Dotyczą one głównie działań podejmowanych przez firmy na rynkach zagranicznych, takich jak wsparcie marketingowe, czy konsultacyjno-doradcze albo ubezpieczające. P. Pietrasieński do pośrednich form aktywizacji internacjonalizacji przedsiębiorstw zaliczył te, które są związane:

- z działalnością proinnowacyjną;
- ze szkoleniami ludzi w zakresie podnoszenia ich umiejętności
- i z doskonaleniem metod zarządzania zasobami ludzkimi;
- z rozwojem regionalnym i/lub sektorowym³⁷.

Formy zaś bezpośrednie związane są przede wszystkim:

- z istnieniem instytucji oraz punktów konsultacyjno-doradczych w zakresie wsparcia przedsiębiorców w procesie internacjonalizacji (konsulting, porady, informacje), których zadaniem jest redukcja ryzyka wynikającego z nieznaności rynków zagranicznych;
- z istnieniem programów rządowych w zakresie możliwości marketingowego wsparcia przedsiębiorców już kooperujących z zagranicą, jak i aktywizacji tych, którzy dopiero zamierzają działać poza krajem macierzystym;
- z dostępem do ubezpieczeń finansowego ryzyka w związku z transakcjami międzynarodowymi;
- z dostępem do korzystnie oprocentowanych kredytów eksportowych³⁸.

Aktywizowanie proinnowacyjnych zachowań wiąże się przede wszystkim z istnieniem projektów o charakterze badawczo-rozwojowym, co umożliwia firmom przeprowadzenie badań i uzyskanie na nie wsparcia finansowego. Jest to przyczyną większej konkurencyjności firm na rynku krajowym i zagranicznym. Sam pomysł innowacji produktowej może wynikać z wcześniejszych

³⁶ *Zapisy Układu Ogólnego w sprawie Taryf Celnych i Handlu* (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT).

³⁷ P. Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014, s. 32–33.

³⁸ *Ibidem*, s. 40.

kontaktów z partnerami z zagranicy, ale może też być czynnikiem przyspieszającym internacjonalizację firmy z powodu wyjścia z produktem innowacyjnym poza granice kraju. Szczególnie cenna jest współpraca międzynarodowa firm w obszarze badań i rozwoju, ponieważ pozwala ona stosunkowo szybko zdobywać wiedzę o rynkach zagranicznych, o prowadzeniu na nich transakcji, a także skracać czas poszczególnych faz tego procesu lub wręcz niektóre fazy omijać.

W Polsce, w stosunku do dobrze rozwiniętych krajów członkowskich OECD, wykorzystanie środków na działalność badawczo-rozwojową jest niskie³⁹. Także w kontekście jednego z celów określonych przez Unię Europejską w strategii lizbońskiej oraz w strategii *Europa 2020*, jest ono o wiele za niskie, dokumenty te zakładają bowiem wydatki na badania i rozwój na poziomie 3%, podczas gdy w Polsce jest to poziom około 0,6% PKB⁴⁰. Biorąc pod uwagę fakt, że innowacyjność przedsiębiorstw jest wprost proporcjonalna do ich atrakcyjności na rynkach krajowych i zagranicznych, wsparcie rządu powinno zmierzać w kierunku tworzenia sprzyjających warunków do inwestowania w nowe technologie i do propagowania rangi działalności badawczo-rozwojowej. Wiązać się to musi z tworzeniem i rozwojem publicznej infrastruktury badawczej. Wciąż też powinna wzrastać ranga współpracy przedsiębiorców w uczelniach wyższych, badania prowadzone na akademickim poziomie są bowiem motorem aktywizacji firm w obszarze prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Zacieśnianie współpracy uczelnia–firma ma wiązać się z możliwością prowadzenia wspólnych badań, tworzenia zachęt finansowych dla tych badań, jak również z mobilnością naukowców pomiędzy uczelniami i firmami. Ze szczególną uwagą należy też przyjrzeć się możliwościom współpracy firm z zagranicznymi ośrodkami badawczo-rozwojowymi (nie zapominając

³⁹ Nakłady krajowe brutto na badania i rozwój plasują Polskę prawie na samym końcu wśród innych wysoko zorganizowanych krajów OECD, zob.: OECD, *Economic Surveys: Poland, Research and Development Statistics*, Paris 2010, s. 127.

⁴⁰ OECD, *Economic Surveys...*, s. 127–128.

jednakże przy tym o ośrodkach polskich). Współpraca taka jest bowiem źródłem pozyskiwania cennej wiedzy, co wiąże się ze szkoleniami personelu w posługiwaniu się unikalnymi technologiami, jak też może oznaczać przepływy nowoczesnych rozwiązań technologicznych do firm, zwiększając ich rangę na rynkach zagranicznych.

Wskazane jest dołożenie starań rządu w zakresie liberalizacji współpracy przedsiębiorstw z ośrodkami i instytucjami badawczo-rozwojowymi, co wymaga ponownego przejrzenia ustaw, zwłaszcza tych związanych z podatkami.

Strategicznym posunięciem rządu wydaje się powołanie Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, które daje wiele możliwości pobudzania współpracy nauki i biznesu, także w zakresie innowacyjności. Unia Europejska, poprzez swoje programy, zapewnia zaś możliwości ciągłego kształcenia personelu, co jest szczególnie istotne w kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na przedsiębiorczości, innowacjach, niezbędnej w procesie wchodzenia firm na rynki zagraniczne.

Rządowe programy wsparcia dedykowane są przedsiębiorstwom prowadzącym eksport, jak i tym, które zamierzają to robić w przyszłości. Tym drugim ułatwiają wejście na rynki zagraniczne, a tym pierwszym pozwalają zwiększyć obroty poza granicami kraju oraz rozwinąć inne, bardziej zaawansowane formy współpracy. Często jest to przejście z jednej formy internacjonalizacji w inną, albo z niższego etapu na wyższy. W polityce rządu powinny być zatem uwzględnione różne formy wsparcia i programów dla zróżnicowanych form i etapów procesu internacjonalizacji, przy czym bardziej zindywidualizowane powinny być one w stosunku do tych firm, które już kooperują z zagranicą. Strategie rządowe winny uwzględniać też takie elementy, jak:

- kierunki ekspansji międzynarodowej i tendencje w tym względzie;
- formy i metody wejścia na rynki zagraniczne;
- czas wejścia na rynki zagraniczne⁴¹.

⁴¹ Y. Luo, *Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion*, Quorum Books, Westport, Connecticut, ss. 178–200.

W kształtowaniu ilości i jakości programów rządowych ważna jest wiedza na temat stanu polskich przedsiębiorstw, szans i zagrożeń na poszczególnych rynkach zagranicznych, a także ich specyfiki. Ponadto pamiętać należy, aby były one wciąż uaktualniane i modelowane do istniejących i przyszłych potrzeb polskich przedsiębiorców.

5.

Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw i ryzyko w handlu międzynarodowym

Proces internacjonalizacji uzależniony jest od wielu czynników. Są one powodem sukcesów lub upadków zamierzeń i planów wchodzenia na dane zagraniczne rynki. Dużą rolę w tym procesie odgrywają czynniki otoczenia przedsiębiorstwa zarówno te w kraju macierzystym, jak i w kraju goszczącym. Niektóre z warunkowań otoczenia są dla organizacji barierami w dążeniu do realizacji powziętej wcześniej strategii internacjonalizacji. Stają się nimi wszelkie utrudnienia, które powstrzymują firmy przed rozpoczęciem, rozwojem i utrzymaniem działalności na rynkach zagranicznych. Wyróżnia się bariery o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym⁴².

Bariery czy też ograniczenia wewnętrzne wynikają z przyczyn leżących po stronie organizacji i dla każdej z nich mogą być inne lub mieć inną siłę wpływu. Można wśród nich wymienić:

- Dotychczasowe doświadczenie kierownictwa w podejmowaniu działań na skalę międzynarodową, gdyż proces internacjonalizacji wymaga znajomości wielu procedur, elastyczności, orientacji prawnej i kulturowej dotyczącej rynków krajów goszczących. Wymaga też reagowania na określone mecha-

⁴² R. Winkler, *Bariery internacjonalizacji organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 747, s. 78.

zmy w danym sektorze działalności. Brak takiego doświadczenia jest jedną z poważniejszych wewnętrznych barier;

- Kompetencje personelu. Proces internacjonalizacji oznacza umiejętność współpracy z innymi kulturami. Ludzie powinni posiadać odpowiednie przygotowanie merytoryczne oraz kompetencje językowe i łatwość w nawiązywaniu czy utrzymywaniu kontaktów międzynarodowych. Barierą jest w tej sytuacji ograniczona mobilność personelu i nieznajomość języków obcych;
- Typ kultury organizacyjnej firmy krajowej. Czynniki te silnie determinuje charakter i siłę procesów internacjonalizacji. Sprawność i szybkość wprowadzania zmian i dostosowywanie się do nich są determinantą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kultura zakorzeniona w tradycjach i stereotypach oraz brak elastyczności są poważną przeszkodą przy wchodzeniu na rynki zagraniczne;
- Możliwości finansowe firmy. Są jednym z najważniejszych czynników decydujących o strategii internacjonalizacji, jej formie i szybkości. Umiedzynarodowienie wymaga ciągłego dostosowywania struktury, oddziałów, filii, placówek, zwiększenia zatrudnienia, usprawniania logistyki i międzynarodowego zarządzania. Zasoby finansowe dają możliwość konkurowania i stanowią o pozycji konkurencyjnej firmy⁴³.

Bariery (ograniczenia) związane z otoczeniem mogą być uwarunkowane, przykładowo, czynnikami:

- natury politycznej, warunki polityczne, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje i rozwija się, są bowiem bardzo ważne. Jeżeli struktura polityczno-prawna państwa goszczącego jest niepewna i niestabilna, to będzie mieć to wpływ na tempo i możliwości rozwoju przedsiębiorstw na tym rynku. Przedsiębiorcy trudno jest przewidywać zagrożenia związane z konsekwencjami procesów politycznych i prawnych w danym kraju goszczącym. Stabilność i przejrzystość gospodarki jest ważna, gdyż wszelkie zmiany programów politycznych, ustaw, prawa dotyczącego handlu i usług, prawa międzynarodowego, wa-

⁴³ *Ibidem*, s. 79.

hania waluty mogą znacząco ograniczać możliwości wejścia organizacji na rynek zagraniczny i jej rozwoju na tym rynku. Także skomplikowane procedury związane ze zdobyciem pozwoleń albo nieprzychylna polityka celna danego kraju stanowią poważane utrudnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach. Duże znaczenie ma również stan rozwoju infrastruktury w danym kraju i dostępność do narzędzi komunikacji, np. Internetu;

- natury kooperacyjnej (z innymi przedsiębiorstwami), gdyż współpraca z partnerami zagranicznymi często pociąga za sobą rozmaite konsekwencje. Firmy boją się na przykład utraty niezależności albo nie chcą udostępniać swojej wiedzy w obawie przed jej nieuprawnionym wykorzystaniem przez partnera. Prowadzi to często do braku zaufania i może być powodem atmosfery niesprzyjającej współpracy. Podpisywane przez strony układy narzucające pewne zobowiązania, w tym postanowienie o wyłączności współpracy z daną organizacją, są pewnym rozwiązaniem i zabezpieczeniem interesów obu stron;
- natury socjokulturowej, której silne oddziaływanie na partnerów za pomocą tradycji, kultury, religii determinuje często kształt i jakość stosunków kooperacyjnych. Firmy działające na obcych rynkach czasami budzą niechęć w lokalnych społeczeństwach, gdyż te wolą wspierać rodzimych przedsiębiorców i własną gospodarkę czy zatrudniać pracowników z kraju macierzystego. Różnice wynikające z odmienności kultury pracy mogą prowadzić do napięć i konfliktów podczas wykonywania pracy i przy współpracy przedsiębiorców⁴⁴.

Czynniki pochodzące z otoczenia kraju macierzystego, jak i z otoczenia kraju goszczącego determinują procesy internacjonalizacji organizacji. Te pierwsze wymagają integracji systemów zarządzania, a te drugie są związane z ryzykiem towarzyszącym transakcjom międzynarodowym. Pokonywanie barier i unikanie ryzyka staje się ważną częścią procesu zarządzania na drodze internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ryzyko oznacza powstanie

⁴⁴ *Ibidem*, s. 80.

negatywnych sytuacji, czyli potencjalne wystąpienie niepowodzenia, często niezależne od konkretnego podmiotu⁴⁵.

Patrząc na to z perspektywy prowadzenia międzynarodowej działalności gospodarczej firmy mogą być narażone na działanie ryzyka towarowego, handlowego, politycznego.

Ryzyko towarowe wiąże się przede wszystkim ze zmianą jakości produktu, utratą lub uszkodzeniem towaru. Na ryzyko zmian jakości są narażone wszystkie firmy zarówno te o stabilnej pozycji konkurencyjnej, jak i te mniej stabilne. Konsekwencją zaistniałej sytuacji może być zerwanie kontraktu, zobowiązanie firmy do rekompensaty, żądanie wynikające z kar umownych czy odszkodowanie za poniesione straty pośrednie. Ryzyko towarowe może w sposób bezpośredni wiązać się też z transportem. Aby minimalizować ten rodzaj ryzyka w umowie spedycyjnej musi być określony dokładny moment jego przejścia na stronę nabywcy. Na ryzyko towarowe składa się też ryzyko ubezpieczeniowe, które jest bezpośrednio związane z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej. Składają się na nie takie elementy, jak:

- ryzyko firmy ubezpieczeniowej – ryzyko produktu, utraty płynności;
- ryzyko klienta, np. upadłość przedsiębiorstwa.

Dotyczy to osób fizycznych oraz prawnych⁴⁶.

W międzynarodowej działalności firmy mogą doświadczyć ryzyka handlowego. Odnosi się ono do ryzyka rynkowego, cenowego, związanego z ich zmianą, walutowego, kontraktowego, zbytu. Z ryzykiem cenowym i walutowym związane są dwa rodzaje ryzyka: przeliczeniowe i transakcyjne. Ryzyko przeliczeniowe występuje wówczas, gdy aktywa i pasywa firmy, umieszczone w bilansie, przeliczane są po innym kursie niż w dniu tworzenia sprawozdania. Jest to szczególnie istotne dla wielkich organizacji, posiadających rozproszone oddziały lub filie. Od wysokości kursu danej waluty uzależnione są bowiem wyniki dokonanej

⁴⁵ J. Zieleniewski, S. Szczypiorski, *Zasady organizacji i techniki handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1963, s. 38.

⁴⁶ J. Rymarczyk, *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, PWE, Warszawa 2012, s. 347.

konsolidacji firm. Ryzyko transakcyjne odnosi się natomiast do dokonywanych przez firmę operacji handlowych. Przeciagające się w czasie transakcje i związany z nimi zmieniający się kurs walutowy sprawiają, że powstaje niepewność odnosząca się do oszacowania i zakończenia transakcji. Dotyczy to zarówno firm importerów, jak i eksporterów. Z ryzykiem handlowym łączą się wahania cenowe, czyli możliwe zmiany ceny produktu i usługi w czasie pomiędzy zawarciem umowy a jej wykonaniem i zakończeniem. Równie ryzykowne jest zaproponowanie zbyt niskiej ceny, co może być podstawą do wszczęcia przez konkurencję postępowania antydumpingowego. Natomiast określenie zbyt wysokiej ceny stanie się powodem mniejszego poziomu sprzedaży dla eksportera. Problemy ze zbytem także są kategorią ryzyka handlowego. Może być to spowodowane niekorzystną sytuacją rynkową, użyciem przez dane państwo instrumentów blokujących (np. cła, opłaty wyrównawcze). Jednym z elementów ryzyka handlowego jest też ryzyko kontraktowe, związane ze stopniem zaangażowania kapitału w konkretny projekt, wyborem zagranicznego partnera i z możliwością poniesienia strat z powodu niewłaściwego wykonania transakcji przez osoby uczestniczące w kontrakcie. Zawarcie kontraktu z nieuczciwym partnerem albo z takim, który z różnych powodów nie będzie mógł czy potrafił wywiązać się z umowy jest, niestety, możliwe. Szczegółowo określone umowy mają za zadanie niwelować ten rodzaj ryzyka. Firmy nie są jednak w stanie przewidzieć działania żywiołów (huragan, pożar, trzęsienie ziemi, epidemia) lub działań o charakterze społecznym (strajki, zamieszki, wojny) albo ekonomicznym (kryzysy, zjawiska inflacyjne). Z ryzykiem można się spotkać przy każdej kooperacji czy zakupie licencji, pomimo że współpracujące strony z reguły dążą do osiągnięcia wspólnego sukcesu. Przy zawieraniu kontraktu należy zwrócić uwagę na podział obowiązków, określenie wkładów przez kooperantów, podział rynków zbytu oraz czas trwania kooperacji. Przy zakupie licencji natomiast trzeba zbadać możliwość prowadzenia prac rozwojowych przez licencjobiorcę oraz sposobność wprowadzania produktów na niektóre rynki. Istotnym elementem związanym z ryzykiem handlowym jest wybór kanału dystrybucji. W tego typu działaniach firmy naj-

częściej korzystają z usług sprawdzonych agentów handlowych i dystrybutorów, co znacznie ogranicza ten rodzaj ryzyka⁴⁷.

Zmiana ustrojowa w danym kraju, decyzje administracyjne, zamieszki, kryzysy czy wojna prowadzić mogą do zawieszenia lub zerwania kontraktu między współpracującymi przedsiębiorstwami z różnych państw. Organizacje nie mają też możliwości zapobiegania sytuacjom, w których państwo zawiesza płatność wobec jednego lub kilku innych państw. Doprowadza to do zatrzymania rozliczeń firm krajowych z zagranicznymi kooperantami, co wpływa na zablokowanie handlu z kooperantem zagranicznym. Są też działania, które nie mieszczą się w systemie prawnym danego państwa, a związane są z chęcią uzyskania przez funkcjonariuszy i urzędników osobistych korzyści. Przykładem ryzyka o charakterze prywatnym jest możliwość skonfiskowania produktu przez służby krajowe⁴⁸.

Kolejny rodzaj niepewności wiąże się z ryzykiem ryzyka operacyjnego. Dotyczy głównie relacji organizacja-bank i odnosi się zwykle do zagadnień związanych z pracownikami, do kwestii technicznych i procesów kontroli. Ryzyko to łączy się z doбором odpowiednich pracowników, ich fachowością, wiedzą specjalistyczną i umiejętnościami językowymi. Sumienność i lojalność pracowników zdają się być dla przedsiębiorcy najważniejszym czynnikiem z perspektywy współpracy z danym bankiem. Ryzyko operacyjne związane jest też z techniczną stroną podpisywanych umów. Zawsze istnieje bowiem możliwość „wypłynięcia” danych, ich zagubienia lub zniszczenia. Odpowiednie kontrole oraz nadzorowanie i rejestrowanie operacji czy rozmów telefonicznych pozwalają na obniżenie tego ryzyka⁴⁹.

Przedsiębiorca, chcący rozpocząć działalność międzynarodową musi wziąć pod uwagę wiele czynników, wiele elementów i okoliczności. Czasem konieczne wydaje się utworzenie komórki organizacyjnej, stanowiska czy działu, które będą zajmowały

⁴⁷ *Ibidem*, s. 375–378.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 379–380.

⁴⁹ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2012, s. 46.

się zarządzaniem ryzykiem. Do działań zabezpieczających firmę przed ryzykiem zaliczyć można⁵⁰:

- Własne pokrycie ryzyka (przy wysokim poziomie ryzyka). Działania te związane są z tworzeniem rezerw z własnego kapitału oraz wkalkulowaniem niepewności w cenę produktu. Należy w tym celu wycenić wszystkie sytuacje zagrożenia, na przykład wahania popytu/podaży, koszt finansowania, rosnąca konkurencja, koszty łączące się z odroczeniem płatności, wydatki związane z transportem i opakowaniem. Właściwe oszacowanie wszystkich kosztów i wkalkulowanie ich w cenę jest zadaniem trudnym, ale skutecznie ogranicza ryzyko;
- Dywersyfikacja ryzyka (przy średnim poziomie ryzyka). Menadżerowie mogą skorzystać z możliwości rozproszenia ryzyka na poszczególne rynki, klientów oraz produkty⁵¹;
- Kompensacja ryzyka (przy średnim poziomie ryzyka). Można skorzystać w tym przypadku z instrumentów zabezpieczających przed ryzykiem walutowym (na przykład opcje walutowe, swapy walutowe, kontrakty typu forward i futures)⁵²;
- Przeniesienie ryzyka (przy niskim poziomie ryzyka). Przedsiębiorcy mają możliwość negocjacji przy tworzeniu kontraktów, co daje szansę przeniesienia części ryzyka na ubezpieczyciela, partnera/partnerów oraz inne podmioty;
- Unikanie ryzyka – wiąże się to raczej z całkowitym zaprzestaniem działań, wyeliminowanie ryzyka w praktyce nie jest bowiem możliwe⁵³.

Kierownictwo firm i przedsiębiorcy na skutek podjęcia działań związanych z internacjonalizacją muszą stworzyć nowe rozwiązania hierarchiczne, zapoznać się z obowiązującymi przepisami prawa międzynarodowego, zwyczajami kulturowymi i handlowymi.

⁵⁰ *Ibidem*, s. 67.

⁵¹ *Ibidem*, s. 68.

⁵² A. Bielawska, *Finanse zagraniczne MSP*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006, s. 130.

⁵³ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w handlu międzynarodowym...*, s. 68.

2

FORMY I STRATEGIE INTERNACJONALIZACJI

1.

Strategie internacjonalizacji

Strategia odnosi się do celów całego przedsiębiorstwa. H. Perlmutter, jeden z pierwszych badaczy możliwości strategicznego dopasowania firmy do panujących warunków, wyróżnił trzy podejścia centrali do filii przedsiębiorstwa: etnocentryczną, policentryczną i geocentryczną. Strategia etnocentryczna charakteryzuje się zorientowaniem firmy na kraj pochodzenia. Centrala ogranicza samodzielność filii poprzez narzucanie jej określonych zadań i standardów. Świadczy to o nadrzędnym charakterze centrali w stosunku do filii lub oddziału. Przedsiębiorstwo podejmuje działalność na rynkach zagranicznych, ale podstawowym miejscem jego funkcjonowania pozostaje rynek krajowy. Najczęściej eksport pośredni, a następnie bezpośredni, jest w tym przypadku formą internacjonalizacji.

W kolejnym podejściu – policentrycznym – firma zorientowana jest na dostosowanie się do warunków panującym w kraju goszczącym. Filia może podejmować autonomiczne decyzje i tworzyć indywidualne mechanizmy kontroli. Istotą podejścia policentrycznego jest duża ranga wiedzy lokalnych menadżerów. Zakłada się tu obsługiwanie wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich różnicowania oraz specyfiki. Najczęstszą formą internacjonalizacji są w tym przypadku celowe rozwiązania organizacyjne, umożliwiające adaptację do zróżnicowanych

wymagań rynkowych, na przykład w formie filii, spółek czy wspólnych przedsięwzięć.

Strategia geocentryczna, inaczej globalna, jest oparta na współpracy filii i centrali, przy wykorzystaniu uniwersalnych standardów i tworzeniu lokalnych mechanizmów kontroli. Centrala i filia są równorzędnymi partnerami, zorientowanymi na osiągnięcie celów lokalnych i globalnych¹. Stosowanie tej strategii oznacza, że wszystkie rynki traktuje się jako jeden światowy rynek, co przejawia się w stosowaniu takich samych lub podobnych działań w zakresie sprzedaży i marketingu na wszystkich rynkach, na których działa dane przedsiębiorstwo.

Tworząc strategię firmy międzynarodowej właściciele i menadżerowie muszą przeanalizować panujące uwarunkowania i możliwe do osiągnięcia efekty². M. Moszkowicz jest zdania, że „strategia internacjonalizacji występuje po wyczerpaniu się możliwości rozwojowych w ramach strategii penetracji, skłania do ekspansji na inne rynki drogą eksportu”³. W literaturze przedmiotu przedstawione zostały liczne podziały, rodzaje i modele strategii międzynarodowych. Wynika to z różnorodności czynników i kryteriów podziału, także ze stopnia globalizacji rynku i sektora. Najczęściej wyróżnia się cztery podstawowe strategie funkcjonowania przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych: wielonarodową, globalną, transnarodową i międzynarodową.

Strategia wielonarodowa cechuje się niewielką presją związaną z redukcją kosztów. Oddział lub filia starają się dopasować produkt i plan marketingowy do warunków lokalnych. Jednostka wchodzi w relacje z lokalnymi odbiorcami i dostawcami⁴.

¹ H. Perlmutter, *The tortuous evolution of the multinational corporation*, [w:] K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014, s. 101.

² K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 100.

³ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 141.

⁴ W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect* e-book, 08.07.2014, s. 67.

Strategia globalna polega na narzucaniu przez centralę decyzji i kontrolowaniu oddziału lub filii. Zadaniem zaś oddziału bądź filii jest osiągnięcie efektu skali. Firma koncentruje się na obniżeniu kosztów poprzez wykorzystanie lokalnych, tańszych zasobów, a czynności takie, jak montaż, pakowanie, sprzedaż są realizowane w filiach (oddziałach), których działalność jest zależna od funkcjonowania centrali.

Strategia transnarodowa łączy funkcje planowania i koordynacji działań wyznaczonych przez centralę z uwzględnieniem dopasowania do wymagań lokalnego rynku. Organizacje, wybierające taki model funkcjonowania, mają zwykle liczne i rozproszone filie. Tworzą układ sieciowy, który pozwala szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Produkcja odbywa się w krajach o niskich kosztach pracy i wytwarzania, natomiast sprzedaż w państwach, gdzie istnieje duży rynek zbytu. Ten rodzaj strategii stosują firmy o długim doświadczeniu międzynarodowym⁵.

Strategię międzynarodową najczęściej wykorzystują firmy, które dopiero rozpoczynają ekspansję poza granice kraju macierzystego. Filia lub oddział prowadzą działalność eksportową w warunkach zbliżonych do tych, które panują na rynku krajowym.

Wybierając sposób funkcjonowania na rynkach zagranicznych firmy biorą pod uwagę różne czynniki. Najczęściej są to koszty pracy i dostęp do nowych technologii, pozwalających na obniżenie kosztu jednostkowego i podniesienie wydajności oraz jakości. M. Porter zauważa, że wśród strategii zastosowanie mogą mieć: przywództwo kosztowe, różnicowanie oraz koncentracja. Strategia przywództwa kosztowego polega na uzyskaniu przewagi nad konkurentami w obszarze kosztów, dzięki czemu firma może rywalizować cenowo. Atrakcyjność cenowa oferowanych produktów może zapewnić firmie wysoką pozycję konkurencyjną na danym rynku. Kierunkiem ekspansji firmy produkcyjnej będą kraje o niskich kosztach pracy i wytwarzania. Firma może też skorzystać na włączeniu nowego produktu do istniejącej już sieci dystrybucji. Przedsiębiorstwo nawiązuje trwałe relacje z do-

⁵ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 357–360.

stawcami lub nabywcami i w ten sposób blokuje źródła zaopatrzenia i kanały dystrybucji. Źródłem przewagi kosztowej może być też sposób alokacji zasobów. Przedsiębiorstwo wybierające strategię kosztową musi brać pod uwagę czynnik czasu, związany z efektem uczenia się. Czynnik czasu odnosi się też do aktywności w określonych sezonach. Przewagę kosztową może osiągnąć ta firma, która potrafi przeciwdziałać sezonowości i doprowadzi do równomiernego rozłożenia popytu⁶.

Strategia różnicowania polega na stworzeniu unikalnej oferty dla klienta. Unikalność może dotyczyć wartości użytkowej produktu (wyższa jakość, większy poziom bezpieczeństwa eksploatacji), wartości symbolicznej (możliwość zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu), przewagi miejsca (lepsze zsynchronizowanie popytu z podażą, lepsza organizacja kanału dystrybucji), czasu i warunków sprzedaży oferowanych produktów (przyjemne otoczenie). Przedsiębiorstwo musi zadbać, aby klient miał możliwość zdecydowania o formie płatności przy zakupie produktu⁷.

Strategia koncentracji dotyczy działania przedsiębiorstwa w danym segmencie, najczęściej przy wykorzystaniu niszy rynkowej. Taki sposób działania może być kompatybilny z wyżej opisanymi, gdyż firma tak kształtuje strategię, aby osiągnąć przewagę różnicowania albo kosztową tylko w tym segmencie⁸. Najczęściej dotyczy to sytuacji, gdy firma chce sprzedawać dotychczasowy produkt w tej części rynku, do której wcześniej nie dotarła.

Przy wyborze wariantu strategicznego przedsiębiorstwo może skorzystać z czteropolowej macierzy H.I. Ansoffa. Są to cztery warianty strategiczne dla dwóch zmiennych decyzyjnych – produktu i rynku:

- Strategia penetracji rynku – organizacja zwiększa intensywność działań w obszarze sprzedaży tego samego produktu na

⁶ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 50–52.

⁷ *Ibidem*, s. 52–54.

⁸ *Ibidem*, s. 54–55.

tym samym rynku. Przedsiębiorstwo doskonale zna potrzeby klientów i ich preferencje zakupowe.

- Strategia rozwoju rynku – organizacja decyduje się wprowadzić dotychczasowy produkt na nowy rynek. Najczęściej wiąże się to z początkiem internacjonalizacji firmy. Przedsiębiorstwo może wykorzystać tę strategię, gdy funkcjonuje już poza granicami państwa, ale podejmuje decyzje o dalszej ekspansji.
- Strategia rozwoju produktu – organizacja wprowadza modyfikacje w aktualnym produkcie (zmiana opakowania, koloru) lub decyduje się na stworzenie nowego, natomiast sprzedaż odbywa się na dotychczasowym rynku.
- Strategia innowacji – organizacja wprowadza nowe produkty na nowe rynki. Posiada wystarczające zasoby finansowe i prowadzi liczne badania nad nowym produktem. Jest to ryzykowna strategia. Firma nie wie, jakich wyników może się spodziewać, jednakże przy trafieniu w gusty klientów, może „zebrać śmietankę z rynku”⁹.

Działania w zakresie strategii zaopatrzenia są uzależnione od stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a wybór strategii jest związany z modelem zastosowanym przez firmę w produkcji i sprzedaży. Działania te wiążą się z wyborem materiałów, surowców, urządzeń, źródeł i sposobów zaopatrzenia, a także środków transportu. Wraz z postępującą ekspansją zagraniczną przedsiębiorstwa i z powstawaniem kolejnych filii oraz oddziałów proces logistyczny jest coraz bardziej skomplikowany, a decyzje w zakresie zaopatrzenia coraz trudniejsze. Tworząc strategię zaopatrzenia organizacja musi wziąć pod uwagę takie czynniki, jak poziom kosztów, dostęp do rynków, stan infrastruktury, ryzyko polityczne i ekonomiczne, kurs waluty i jej stabilność, czas realizacji zleceń i ich ubezpieczenie w danym kraju¹⁰. W konsekwencji firma może zdecydować się na:

- Określenie dostawcy krajowego, który będzie odpowiedzialny za dokonywanie międzynarodowych zakupów,

⁹ W. Grzegorzcyk, *Marketing na rynku międzynarodowym*, wyd. II zmienione, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 111–112.

¹⁰ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 112–113.

- Wykorzystanie swoich oddziałów lub filii do dokonywania zaopatrzenia,
- Stworzenie działu zakupów we własnej strukturze organizacyjnej,
- Powołanie osobnej spółki, odpowiedzialnej za globalne zaopatrzenie,
- Powierzenie odpowiedzialności centrali za zintegrowanie zaopatrzenia¹¹.

Z procesem zaopatrzenia wiąże się zarządzanie zapasami. Wraz z postępowaniem procesu internacjonalizacji zarządzanie to oraz zaopatrywanie w potrzebne surowce czy towary będzie coraz trudniejsze, należy bowiem wziąć pod uwagę odległość, czas, ryzyko i niepewność związaną z otoczeniem krajów goszczących¹². Chęć zaistnienia na rynkach zagranicznych wiąże się z koniecznością zastosowania odpowiednich strategii na wielu polach funkcjonowania firmy. Trzeba dopasować odpowiednią strategię na przykład do poszukiwania rynków, zasobów naturalnych, efektywności, strategicznych aktywów¹³.

Strategia poszukiwania rynków jest przede wszystkim wynikiem sytuacji nasycenia rynku macierzystego. Przedsiębiorcy zaczynają wówczas lokowanie kapitału w państwach o większych możliwościach sprzedaży. Perspektywą jest dla nich długookresowy wzrost i rozwój ich organizacji. Silne firmy decydują się często na inwestycje bezpośrednie, ponieważ pozwala to na zwiększenie rozpoznawalności marki¹⁴. Tak samo mogą działać firmy, które poszukują rynków o stosunkowo niskich kosztach pracy i wytwarzania.

Strategia poszukiwania określonych zasobów naturalnych stosowana jest zwykle przez te firmy, które je wykorzystują w swojej działalności wytwórczej. Są to przedsiębiorstwa, które prowadzą prace wydobywcze lub ich branże są zintegrowane pionowo w przetwórstwie przemysłowym. Menadżerowie i przedsiębiorcy

¹¹ *Ibidem*, s. 113.

¹² *Ibidem*, s. 114.

¹³ Zob.: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 371.

¹⁴ *Ibidem*, s. 373.

poszukują krajów, gdzie zasoby są tańsze albo są lepsze jakościowo i ich dostępność jest większa¹⁵.

Strategia poszukiwania efektywności poprzez wykorzystanie tańszych, zagranicznych czynników produkcji i racjonalizację procesu wytwarzania jest charakterystyczna dla tych firm, które dokonują inwestycji w celu obniżenia kosztów, a ich działalność ukierunkowana jest na eksport. Wówczas fuzje i przejęcia lokalnych producentów są szybką formą wejścia na dany rynek zagraniczny¹⁶.

Strategia inwestycyjna dotyczy poszukiwania niezbędnych albo atrakcyjnych aktywów. Celem firmy jest zbudowanie przewagi konkurencyjnej, co jest możliwe dzięki uzyskaniu dostępu do zasobów strategicznych¹⁷.

Wybór formy wejścia na dany rynek zagraniczny i strategii funkcjonowania na nim jest związany z sytuacją firmy na rynku krajowym. Jeżeli przedsiębiorstwo ma wypracowaną pozycję w kraju macierzystym, to zwykle rozpoczyna swoją ekspansję od eksportu albo importu pośredniego. Obecnie, kiedy nowoczesne, zaawansowane technologie są szeroko i powszechnie dostępne, menadżerowie mogą rozpocząć proces internacjonalizacji już w momencie założenia firmy. Takie działania wymagają oczywiście od kierownictwa wiedzy technicznej i znajomości wybranych rynków zagranicznych. Opracowując plan internacjonalizacji należy w szczególności wziąć pod uwagę zasoby ludzkie i finansowe. Często bowiem dzieje się tak, że menadżerowie przeceniają atrakcyjność rynków zagranicznych. Wynika to z błędnych analiz, które nie uwzględniają różnic między rynkiem macierzystym a zagranicznym oraz ze stereotypów, że to co nowe z założenia jest bardziej atrakcyjne. Wejście na rynki zagraniczne jest procesem złożonym, długotrwałym, wymagającym od menadżerów odwagi, elastyczności, odpowiedzialności i racjonalności.

¹⁵ *Ibidem*, s. 373.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*, s. 374.

2.

Formy internacjonalizacji

Jest wiele form zagranicznej aktywności firm. Wśród nich można wyróżnić podział zaproponowany przez J.P. Jeannet i H.D. Hennessey:

- eksport (eksport bezpośredni i pośredni, zagraniczna filia handlowa),
- produkcja zagraniczna (licencja, *franchising*, kontrakty produkcyjne, produkcja zintegrowana),
- formy własnościowe (*joint ventures*, przejęcie, aliance)¹⁸.

M. Gorynia zaproponował z kolei podział na:

- eksport i/lub import produktów i usług,
- powiązania z partnerem zagranicznym (forma kooperacji niekapitałowej [*joint ventures*], kooperacji kapitałowej lub aliansu strategicznego),
- samodzielne prowadzenie biznesu za granicą¹⁹.

Eksport, czyli sprzedaż własnych produktów i usług za granicę, a zwłaszcza eksport pośredni, jest najczęściej stosowaną formą internacjonalizacji. Jest to forma mniej zaawansowana niż eksport bezpośredni. Organizacja nie ponosi dużych nakładów finansowych i łatwo jest jej dostosowywać się do warunków panujących w danym kraju goszczącym. Kolejnym etapem umiędzynarodowienia (i jego formą zarazem) jest eksport bezpośredni. W przypadku eksportu tego rodzaju organizacja podejmuje bezpośrednią kooperację z firmami zagranicznymi, natomiast w przypadku eksportu pośredniego kooperacja odbywa się z niezależnymi pośrednikami, którymi mogą być hurtownie krajowe, krajowi agenci, tzw. jednostki współpracujące, działające w imieniu agentów oraz przedsiębiorstwa handlu zagranicznego²⁰. Przedsiębiorstwo powinno dysponować wiedzą z zakresu metod i technik handlu zagranicznego

¹⁸ J.P. Jeannet, H.D. Hennessey, *Global Marketing Strategies*, cyt. za: M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 111.

¹⁹ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji...*, s. 109–110.

²⁰ *Ibidem*, s. 112.

i warunków funkcjonowania na wybranym rynku zagranicznym. Porównując tę formę działalności z eksportem pośrednim, można zauważyć, że daje on możliwość kontrolowania transakcji i kierowania nimi. Firmy mają jednak zwykle wyższe nakłady inwestycyjne i ponoszą związane z tym ryzyko²¹. W początkowej fazie eksportu bezpośredniego organizacja może mieć swojego przedstawiciela za granicą w celu nawiązania kontaktów, może też od razu utworzyć dział eksportowy. By swobodnie działać na zagranicznych rynkach firma powinna mieć dostęp do sieci dystrybucji²².

Forma kolejna – import – także może mieć charakter pośredni i bezpośredni. Jeżeli firma samodzielnie kupuje towary/podzespoły/części, to wówczas jest to import bezpośredni. Wiedza menadżerów musi być analogiczna do tej, jaką powinni posiadać prowadząc eksport towarów, z tą jednak różnicą, że w przypadku importu szczególnie nacisk kładzie się na umiejętności negocjacyjne i spedycyjno-transakcyjne. Firmy prowadzą import z różnych powodów: dla tańszych podzespołów, komponentów i części, dla znalezienia za granicą tańszego źródła zaopatrzenia lub jako część globalnego łańcucha dostaw²³.

Licencjonowanie jest formą kooperacji niekapitałowej z partnerem zagranicznym. Jest to sprzedaż za granicę praw do częściowego lub pełnego korzystania z wynalazków, znaków towarowych, wzorów użytkowych albo objętego patentem *know-how*. Jest formą umowy, w której zagraniczny licencjobiorca nabywa prawo do wytwarzania produktów i ich sprzedawania na podstawie wiedzy uzyskanej od licencjodawcy. W umowie są zapisy dotyczące jakości produktów, ograniczenia dla licencjobiorcy odnoszące się do ulepszeń licencji i swobody sprzedaży²⁴. Licencjonowanie podejmowane jest w sytuacji, gdy :

- prowadzenie eksportu lub importu jest utrudnione,
- rynek zagraniczny jest niewielki,
- inwestycje zagraniczne wiążą się z dużym ryzykiem,

²¹ J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy...*, s. 271–272.

²² M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 159.

²³ J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy...*, s. 276.

²⁴ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji...*, s. 114–115.

- firma nie ma wystarczających zasobów,
- istniejące patenty są przestarzałe²⁵.

Forma ta wiąże się z wysokimi kosztami nadzoru licencjobiorcy, jakość wytwarzanych i sprzedawanych produktów powinna być bowiem wysoka. Licencjodawcy udzielający licencji do państw o niskim poziomie zabezpieczeń prawnych ryzykują, że ich własność intelektualna (patenty) nie będą należycie chronione²⁶. Istnieje też ryzyko konkurencji ze strony licencjobiorcy i możliwość sporów między stronami²⁷.

Franczyza jest swoistego rodzaju powiązaniem kooperacyjnym i polega na zawarciu umowy, określającej sposób prowadzenia biznesu zgodny ze strategią, metodami i procedurami francyzodawcy. Francyzobiorca płaci za możliwość korzystania ze znaku towarowego i modelu biznesowego. Ma zapewnioną pomoc w obszarze marketingu, szkoleń i w utrzymaniu jakości²⁸. W praktyce stosuje się dwie formy franczyzy – bezpośrednią lub subfranczyzę. Przychód dla francyzodawcy stanowi jednorazowa opłata wstępna i przychody związane z regularnymi dostawami produktów. Umowa franczyzy bezpośredniej jest podpisywana na określony czas. Subfranczyza jest to umowa, w której jedna strona nabywa uprawnienia do korzystania z przedmiotu umowy i pełni jednocześnie funkcję reprezentacyjną, pozwalającą na zawieranie kolejnych umów francyzowych. W ten sposób tworzy się sieć franczyzy jednej firmy. Niewielkie nakłady finansowe i zasobowe oraz znajomość danego rynku lokalnego są zaletami tej formy funkcjonowania. Zapewnia to szybki wzrost i rozwój. Największym zaś problemem są w tym przypadku trudności z doбором odpowiedniego partnera i zapewnienie jakości produktów²⁹.

W międzynarodowej kooperacji niekapitałowej występują kontrakty menadżerskie, potwierdzające wiedzę i kompetencje

²⁵ J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy...*, s. 286.

²⁶ W. Grzegorzczak, *Marketing...*, s. 91–92.

²⁷ *Ibidem*, s. 84–85.

²⁸ K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie...*, s. 65.

²⁹ W. Grzegorzczak, *Marketing...*, s. 92–93.

ludzi w zakresie zarządzania. Kontrakty dotyczą projektów, mających usprawnić i unowocześnić działania przedsiębiorstwa. Takie umowy podpisują zwykle firmy posiadające międzynarodowe doświadczenie i wysoko wykwalifikowaną kadrę menedżerską, której zakres działalności i wynagrodzenie są określone w umowie³⁰. M. Gorynia podkreśla, że takie kontrakty zapewniają zbyt towarów danej organizacji, zapewniają potrzebne surowce, tworzą wsparcie dla prowadzonych już inwestycji³¹.

Kontrakty inwestycyjne (tzw. pod klucz), to kolejna forma internacjonalizacji. Określają one kompleksowe wykonanie inwestycji za granicą. Realizacja kontraktu odbywa się poprzez dostarczanie przez zleceniobiorcę (np. generalnego wykonawcę lub konsorcjum) sprzętu, urządzeń, zasobów ludzkich i *know-how*. Kontrakty zwykle dotyczą działań technologicznych przy uruchomieniu inwestycji budowlanej. Odpowiedzialność i udział w profitach są zależne od liczby wykonawców i uregulowane zapisami w umowie. Jest to ryzykowna i wymagająca od przedsiębiorstwa wysokich nakładów kapitałowych forma internacjonalizacji, ale – w przypadku powodzenia – dająca duże zyski. Problemy negocjacyjne są głównymi trudnościami przy zawieraniu i realizacji kontraktów inwestycyjnych. Wynika to z dzielących strony różnic: technologicznych, kulturowych, politycznych. Przy finansowaniu inwestycji z wielu różnych źródeł mogą wystąpić trudności z koordynacją finansową. Poważnym problemem mogą być także odmienne przepisy dotyczące norm technicznych i bezpieczeństwa, co jest przyczyną kłopotów na poziomie koordynacji projektowania. Różnice wynikające z odmienności norm i zwyczajów ludzi mogą natomiast stwarzać bariery na etapie koordynacji wykonawstwa³².

Międzynarodowe kontrakty na poddostawy, jako kolejna forma umiędzynarodowienia, polegają na zlecaniu podwykonawcy produkcji elementów lub montaż produktów gotowych z wykonanych

³⁰ A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 46.

³¹ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji...*, s. 122.

³² *Ibidem*, s. 122–123.

przez siebie części. Wykonane produkty są sprzedawane przez firmę zlecającą pracę. Taka forma kooperacji międzynarodowej wiąże się zwykle z trwałymi relacjami między stronami (firmą i podwykonawcą). W kontrakcie określone są odpowiednie standardy, które muszą zostać zachowane przy produkcji. Cała produkcja, lub jej część, zostaje zlecona na zewnątrz (*outsourcing*), do innego kraju, zwykle o niższych kosztach pracy. Wybór takiej formy współpracy pozwala na ograniczenie kosztów i nakładów oraz na jednoczesne sprawowanie kontroli nad produktem i technologią³³.

Tworzenie wspólnych przedsięwzięć (*joint venture*) jest stosunkowo popularną metodą kapitałowej ekspansji międzynarodowej. Polega na połączeniu zasobów dwóch niezależnych organizacji w celu utworzenia nowego przedsiębiorstwa.

Partnerzy wnoszą wkład w postaci środków pieniężnych i rzeczowych, *know-how*, znajomości rynków czy kontaktów z krajowymi i zagranicznymi handlowcami³⁴. Międzynarodowe przedsięwzięcia *joint venture* tworzą firmy zagraniczne z firmami posiadającymi siedzibę w państwie goszczącym. Partnerzy dzielą się rolami; firma międzynarodowa poszukuje rynków do zagranicznej ekspansji, a firma krajowa oczekuje dostępu do *know-how* i nowych rozwiązań technologicznych. Czas trwania *joint venture* może być zróżnicowany – od krótkoterminowego, dla realizacji konkretnego projektu, po długoterminowy, trwający powyżej dziesięciu lat³⁵. Różny jest stopień dywersyfikacji w działalności *joint venture*, stąd wyróżnia się:

- Działalność wertykalną – w sytuacji, gdy partnerzy działają w tej samej branży, ale w różnych procesach tworzenia wartości,
- Działalność horyzontalną – gdy partnerzy działają w tej samej branży i w tym samym procesie tworzenia wartości,
- Działalność koncentryczną – jeżeli partnerzy działają w podobnych branżach,

³³ *Ibidem*, s. 124–125.

³⁴ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012, s. 135.

³⁵ R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa, 2013, s. 215–216.

— Działalność lateralną – w sytuacji, gdy partnerzy funkcjonują w innych branżach³⁶.

Tego typu forma daje korzyści w postaci możliwości rozłożenia ryzyka, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, uzyskania efektu synergii, także dostępu do zasobów technologicznych i ludzkich, korzyści podatkowych czy obejścia barier handlowych. Są też zagrożenia wynikające z wyboru nieodpowiedniego partnera, pogorszenia jego sytuacji finansowej, różnic przy tworzeniu strategii i podziale zysków czy nieprawidłowym wykorzystaniu technologii przez współnika³⁷.

Istotą międzynarodowego aliansu strategicznego jest współpraca przedsiębiorstw z różnych krajów³⁸. Opiera się on na wewnętrznych porozumieniach i korzystaniu z zasobów wszystkich organizacji tworzących porozumienie aliansowe. Firmy realizują wspólne projekty, pozostając niezależnymi przedsiębiorstwami, pomimo że współzależą od swoich partnerów. Głównym celem zawierania aliansów jest osiągnięcie efektu synergii, poprzez podzielenie kosztów innowacji, skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek, wzajemne korzystanie z własnych rynków czy połączenie wiedzy i kapitału. Przedsiębiorstwo działające samodzielnie nie jest w stanie osiągnąć tyle, co w przypadku współdziałania z innymi firmami. Zagrożeniami wynikającymi z porozumień aliansowych mogą być niejasne do samego końca zamiary partnera, niesprawiedliwy podział korzyści pomiędzy partnerami, nierównomierne zaangażowanie partnerów, także duże koszty koordynacji współpracy³⁹.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Firma samodzielnie prowadzi działalność poza granicami kraju, tworząc tam własne filie lub oddziały. Oddział nie ma osobowości prawnej, toteż przedsiębiorstwo macierzyste odpowiada za jego funkcjonowanie, a władze kraju goszczącego nie mają możliwości ingerowania

³⁶ J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy...*, s. 299.

³⁷ *Ibidem*, s. 301–302.

³⁸ B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 91–100.

³⁹ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 176–179.

w jego działalność, gdyż oddział podlega przepisom kraju pochodzenia. Filia natomiast ma osobowość prawną i podlega przepisom kraju goszczącego. Najczęściej prowadzi ona działalność handlową, produkcyjną, wydobywczą albo montażową w krajach o niższych kosztach pracy lub o zliberalizowanych przepisach prawa. W literaturze przedmiotu przedstawiono różne typy filii z uwagi na zasięg działalności i stopień swobody. Z tego względu wyróżnia się⁴⁰:

- miniaturową replikę, czyli jednostkę produkcyjną wykorzystującą w całości lub w części wyroby wytwarzane przez przedsiębiorstwo macierzyste,
- satelitę handlowego, którego zadaniem jest sprzedaż produktów wytworzonych przez przedsiębiorstwo macierzyste,
- poddostawcę, produkującego zestaw części lub produktów, które są wykorzystywane na rynkach międzynarodowych,
- specjalistę, produkującego specyficzny, wąski asortyment, sprzedawany na rynku globalnym⁴¹.

Najczęściej filia lub oddział tworzone są w celu pośredniczenia w sprzedaży bądź jako kanał dystrybucji⁴². Wady i zalety utworzenia oddziału lub filii poza granicami kraju macierzystego przedstawiono w tabeli 2.

Wybór formy organizacyjno-prawnej jest uzależniony od stosowanej przez właścicieli strategii. Wpływają na niego różne determinanty i uwarunkowania: wielkość organizacji, specyficzny produkt, doświadczenie zagraniczne, znajomość danego języka, przepisów prawa, okazje, specyfika kraju goszczącego, itp.⁴³ Według klasyfikacji A. Wąsowskiej, większość wyżej wymienionych form zalicza się do niekapitałowych i wymaga – w porównaniu z kapitałowymi i bezpośrednimi – niewielkiej aktywności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych⁴⁴. E. Dulfer, z uwagi na ich obecność za granicą, podzielił przedsiębiorstwa na dwie grupy:

⁴⁰ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji...*, s. 131.

⁴¹ *Ibidem*, s. 131–132.

⁴² J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 193.

⁴³ *Ibidem*, s. 185–195.

⁴⁴ A. Wąsowska, *Formy umiędzynarodowienia działalności*, [w:] *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014, s. 63.

- takie, które nie wymagają obecności za granicą w sposób zorganizowany i ciągły (eksport, import, barter, *franchising*, *leasing*);
- takie, które wymagają stałej i ciągłej obecności za granicą (oddział/filia handlowa/montażowa/produkcyjna, kontrakt menadżerski, budowa „pod klucz” itp.)⁴⁵. Intensywność zaangażowania przedsiębiorstw poza granicami kraju macierzystego w powiązaniu z zakresem kontroli są powodem istnienia kolejnych form ich internacjonalizacji (tab. 3)⁴⁶.

Tabela 2. Zalety i wady utworzenia oddziałów i filii

FORMA	ZALETY	WADY
Oddział	– Najwyższy poziom sprawowania kontroli nad operacjami zagranicznymi; – Pełna zależność od strategii funkcjonowania całej organizacji; – Integracja działań oddziałów i centrali; – Podleganie przepisom kraju pochodzenia, w związku z tym ochrona inwestycji jest wysoka.	– Nieprzychylny stosunek władz kraju goszczącego; – Konieczność funkcjonowania na pograniczu zróżnicowanych kultur; – Niska skuteczność.
Filia	– Wysoki poziom kontroli nad operacjami zagranicznymi; – Skłonność władz miejscowych do współpracy; – Łatwość dostępu do zasobów lokalnych; – Unikanie barier celnych.	– Ponoszenie wysokiego ryzyka inwestycyjnego; – Duże nakłady kapitałowe związane z utworzeniem filii; – Wrogie nastawienie ludności niektórych krajów.

Źródło: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 175.

⁴⁵ E. Dülfer, *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien 1992.

⁴⁶ Zob. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 156; G. Stahr, *Internationales Marketing*, Ludwigshafen, Hans Christian Weis, Kiehl 1991, s. 55.

Tabela 3. Formy internacjonalizacji z uwagi na intensywność zaangażowania firmy za granicą i zakres kontroli

WYSOKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, DUŻE ZAANGAŻOWANIE I NIEWIELKI ZAKRES KONTROLI	WYSOKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, DUŻE ZAANGAŻOWANIE I DUŻY ZAKRES KONTROLI
– uczestnictwo kapitałowe mniejszościowe, – <i>joint venture</i>, – uczestnictwo w projekcie, – układ o kooperacji, – produkcja na zlecenie;	– przedsiębiorstwo produkcyjne w pełni zintegrowane, – przedsiębiorstwo produkcyjne, – przedsiębiorstwo montażowe, – spółka handlowa, – filia handlowa;
NIEWIELKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, MAŁE ZAANGAŻOWANIE I NIEWIELKI ZAKRES KONTROLI	NIEWIELKI UDZIAŁ KAPITAŁOWY, MAŁE ZAANGAŻOWANIE I DUŻY ZAKRES KONTROLI
– transfer licencji, transfer technologii, <i>franchising</i>, – kooperacja przy przekazywaniu zleceń przez odbiorców zagranicznych, – formy pośredniego eksportu (eksportowy dom handlowy, komisant, makler), – importer (dystrybutor, zagraniczny producent, <i>etc.</i>);	– bezpośredni eksport, – techniczne układy kooperacyjne, – kontrakt menedżerski;

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

W tabeli ujęto formy procesu internacjonalizacji z uwagi na intensywność zaangażowania organizacji za granicą i na zakres kontroli. Forma taka jak eksport bezpośredni cechuje się niewielkim – w stosunku do innych form – zaangażowaniem własnego kapitału i dużym zakresem kontroli. *Franchising* charakteryzuje się niewielkim zakresem kontroli i niewielkim zaangażowaniem kapitałowym firmy. *Joint venture*, układ o kooperacji i produkcja na zlecenie wymagają dużego zaangażowania kapitałowego, ale typowy jest dla nich niewielki zakres kontroli. Bezpośrednie in-

westycje zagraniczne (filie, zakłady produkcyjne poza granicami) także wymagają dużego zaangażowania kapitałowego i dużego zakresu kontroli.

3.

Modele internacjonalizacji

Wybór drogi (sposobu, modelu) procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest uzależniony od bardzo wielu czynników. Można między innymi wymienić tu chociażby: charakterystyki firmy, jej otoczenie krajowe i międzynarodowe, kondycję ekonomiczną poszczególnych krajów lub świata, polityki rządów danych państw, specyfikę konkretnego kraju, jego historię, postawę właścicieli, ich przedsiębiorczość i wiele innych. Wielkość firmy nie stanowi bariery w tym procesie, ale sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) ma zwykle do pokonania więcej trudności niż sektor firm dużych. W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się następujące modele procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw: model szwedzki (uppsalski), model amerykański, model fiński, tzw. model Born to Globals, model sieciowy, model oparty na innowacjach, model polski i model niekonwencjonalny⁴⁷.

Model szwedzki (sekwencyjny; uppsalski) został opracowany przez J. Johansona, F. Wiedersheim-Paul i J.E. Vahlne – pracowników uniwersytetu w Uppsali⁴⁸. Bazą do stworzenia modelu była obserwacja przeprowadzona wśród wielu firm szwedzkich

⁴⁷ Zob.: M. Gorynia, J. Rymarczyk, R. Orczykowska, M. Rozkwitalska, Z. Wysokińska, J. Witkowska, B. Glinkowska, B. Kaczmarek i inni.

⁴⁸ Zob.: J. Johanson, P.F. Wiedersheim, *The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, No 3; J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, No 1.

oraz przedsiębiorstw z innych państw. Firmy pochodziły z krajów, w których rynek był stosunkowo niewielki, nie dający możliwości osiągnięcia istotnych korzyści skali. Istotą tego modelu jest etapowość wchodzenia na rynki zagraniczne. Autorzy jego zauważyli bowiem typowe zachowanie firm – na pierwszy plan wysuwał się najpierw sukces firmy na rynku macierzystym. Dopiero wówczas podejmowano decyzję o ekspansji zagranicznej na rynek położony w pobliżu kraju macierzystego. Następnie kontynuowano ekspansję do państw zlokalizowanych dalej od rynku macierzystego. Firmy początkowo decydowały się na nieregularnie prowadzony eksport, a po upływie pewnego czasu rozpoczynały działania wymagające większego zaangażowania⁴⁹. Duże ryzyko wchodzenia na rynki zagraniczne jest powodem stopniowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego zaistnienia ze swoim produktem poza granicami własnego kraju. Firma powoli adaptuje się na obcym rynku. Wobec tego stosunkowo najmniej ryzykowną i szybko odwracalną formą jest eksport, od którego firma zazwyczaj rozpoczyna swą obecność za granicą⁵⁰. Kolejno, wraz z rozwojem popytu i rynku, firma może decydować się na otworzenie własnej jednostki marketingowej za granicą albo – ostatecznie – uruchomienie tam własnej produkcji. Podstawą wiedzy o rynkach zagranicznych jest własne doświadczenie, jednakże niski poziom wiedzy oraz niewielka zdolność uczenia się firmy to istotne słabości modelu sekwencyjnego⁵¹.

W modelu tym można wyróżnić następujące etapy:

- nieregularny eksport – firma nie angażuje swoich zasobów za granicą i nie jest zainteresowana informacjami o danym rynku zagranicznym;
- eksport za pośrednictwem niezależnych agentów (pośredników) – firma w małym stopniu angażuje się w zbieranie informacji dotyczących sprzedaży w danym kraju;

⁴⁹ *Ibidem*, s. 63–64.

⁵⁰ P. Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014, s. 18.

⁵¹ M. Forsgren, *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11, No 3, s. 258.

- utworzenie oddziału handlowego – firma zbiera informacje o klientach i ich potrzebach oraz w znacznym stopniu angażuje niezbędne zasoby w celu utworzenia filii;
- utworzenie oddziału produkcyjnego – firma tworzy filię produkcyjną poza granicami kraju. Zgromadziła wiele informacji o wybranym rynku i angażuje duże zasoby⁵².

W miarę rozwijania się eksportu firma może tworzyć poza granicami swoje przedstawicielstwa, punkty serwisowe, budować własną sieć dystrybucyjną, czy – ostatecznie – otworzyć swoje oddziały lub filie produkcyjne. Drogę tę można skrócić i zamiast tworzenia przedstawicielstw zagranicznych sprzedać licencję⁵³. Przypadki szwedzkich firm (opisane w literaturze przedmiotu⁵⁴) pokazały, że proces internacjonalizacji kończył się zwykle na jednym etapie wejścia na rynek zagraniczny, a podejmowanymi decyzjami rządził często przypadek bądź osobiste znajomości i kontakty. Autorzy modelu szwedzkiego mieli świadomość, że przedsiębiorstwa nie zawsze będą przechodziły przez wszystkie wymienione etapy w sposób uporządkowany, po kolei. Proces internacjonalizacji może przebiegać też inaczej, jeśli np. firma posiada ogromne zasoby, na danym rynku zagranicznym występuje wyjątkowo dobra koniunktura albo wypracowane są odpowiednie znajomości. Często też pomijany jest ostatni etap, czyli tworzenie własnej bezpośredniej inwestycji zagranicznej (BIZ). Powodem tego może być mała atrakcyjność rynku albo niewielkie jego rozmiary⁵⁵.

⁵² R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw...*, s. 82–83.

⁵³ J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umieędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 8–9.

⁵⁴ J. Johanson, J.E. Vahlne, *Building a Model of the Firm Internationalisation*, [w:] A. Blomstermo, D. Deo Sharma (eds.), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall 2003, s. 5–15; J. Johanson, P.F. Wiedersheim, *The internalization...*

⁵⁵ *Ibidem*, s. 66.

Model amerykański, opracowany został na Uniwersytecie Harvarda w USA przez R. Vernona i opublikowany w kwartalniku ekonomicznym w roku 1966⁵⁶. Ideą tego modelu jest ścisła współpraca pomiędzy producentami oraz użytkownikami produktu/usługi w celu rozwoju nowych produktów i procesów. Wymaga to częstych i bezpośrednich kontaktów firm współpracujących ze sobą, powinny one być więc zlokalizowane blisko siebie. Projektowanie nowych produktów jest często wynikiem długo trwających badań, testów i stosowania zaawansowanych technologii. Wpływa to znacząco na wysokość kosztu jednostkowego, stąd, zwykle po raz pierwszy, są one wprowadzane na rynek w krajach o dość wysokim poziomie PKB na mieszkańca⁵⁷, ponieważ to właśnie tam najczęściej pojawia się zapotrzebowanie na nowości. Nowe produkty mają często wysoką cenę rynkową, są więc wprowadzane najpierw na „bogatsze rynki”, a następnie taniejący produkt jest oferowany na kolejne rynki, którymi są zwykle rynki państw o niższym poziomie dochodu narodowego *per capita*. Obserwacja poziomu popytu na dany produkt pozwala decydentom podjąć decyzję, czy firma będzie go dostarczała na zasadzie eksportu z kraju macierzystego, czy też otworzy filię w innym kraju, w którym będzie odbywała się produkcja danego wyrobu. Koszty są zwykle podstawowym czynnikiem warunkującym wybór sposobu dostarczania produktu. Firma może rozważyć także inne sposoby dotarcia na rynki zagraniczne, np. sprzedaż licencji⁵⁸ lub alians strategiczny. Model ten jednak jest charakterystyczny raczej dla krajów dużych.

⁵⁶ R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80, No 2, ss. 190–207.

⁵⁷ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 22.

⁵⁸ Sprzedaż licencji (licencjonowanie) polega na udostępnieniu zagranicznej firmie (firmom) za odpłatnością technologii produktowych lub procesowych. Pozytywem takiego działania są niższe koszty i krótszy czas rozwoju działalności niż w przypadku otwierania własnych filii produkcyjnych za granicą; negatywem zaś zwykle mniejsze dochody i problemy z zapewnieniem i utrzyma-

J. Czupiał zauważa, że w modelu szwedzkim – w porównaniu z modelem amerykańskim – znacznie wcześniej rozpoczyna się proces internacjonalizacji przedsiębiorstw „z punktu widzenia technicznej i handlowej dojrzałości produktu”⁵⁹. Jest on też mniej sformalizowany.

Model fiński (holistyczny), zaproponowany przez R. Luostarinen i H. Hellmana, bazuje na zachowaniu małych firm w Finlandii⁶⁰. Jest on konsekwencją analizy sektora małych przedsiębiorstw na rynku fińskim, po tym, jak model szwedzki spotykał się często z krytyką. Model ten pozwala na większą swobodę interpretacji sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw (na przykład w przypadku przedsiębiorstwa świadczącego zróżnicowane usługi, eksport nie wchodzi w rachubę⁶¹, natomiast zasadna wydaje się chociażby budowa sieci franchisingowej⁶²). Model ten składa się z następujących etapów:

- działalność na rynku krajowym;
- internacjonalizacja wewnętrzna;
- internacjonalizacja zewnętrzna;
- kooperacja⁶³.

Etap pierwszy oznacza brak aktywności firmy na rynku zagranicznym. Etap drugi głównie import surowców, materiałów, komponentów do produkcji towarów lub też powiązany

niem standardów jakości w efekcie braku możliwości bezpośredniego nadzoru licencjobiorcy.

⁵⁹ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 26.

⁶⁰ R. Luostarinen, H. Hellman, *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] M. Virtanen (ed.), *Proceedings of the Conference on the Development, Ministry of Trade and Industry*, „Studies and Reports” 1993, No 59.

⁶¹ S. Bridgewater, *The Internationalization Process and Types of Firm*, [w:] M. Tayeb (ed.), *International Business, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow 2000, s. 187.

⁶² M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Diffin SA, Warszawa 2011, s. 53.

⁶³ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 26–27.

jest z transferem technologii. Etap trzeci, to przede wszystkim eksport, kooperacja, utworzenie filii zagranicznej lub umowy licencyjne. Czwarty etap jest najdalej posuniętym zaangażowaniem w działalność międzynarodową i wiąże się z sieciowymi powiązaniem kooperacyjnymi o charakterze pionowym i poziomym⁶⁴.

Model fiński także budzi wiele kontrowersji wśród badaczy, chociażby z uwagi na etap o nazwie: „internacjonalizacja wewnętrzna”. W swej istocie opiera się na teorii strategicznych decyzji, teorii wzrostu firmy i teorii internacjonalizacji⁶⁵. Istotną rolę w zaangażowaniu zagranicznym firm odgrywa stopień internacjonalizacji gospodarki krajowej, inicjowany zazwyczaj poprzez import dóbr, co daje zwykle początek zaangażowaniu firm w działalność zagraniczną. Poprzez proces importu przedsiębiorstwa zbierają informacje, dane, uczą się, czyli zdobywają wiedzę na temat rynków zagranicznych. Daje to impuls do rozpoczęcia działalności eksportowej. Jest to jeden z bezpieczniejszych sposobów procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. W logice swej sekwencyjności model ten może przypominać model szwedzki procesu umiędzynaradawiania. T. Vissak jest zdania, że podobnie jak w modelu szwedzkim (sekwencyjnym), tak i w modelu fińskim (holistycznym) przedsiębiorstwa mogą omijać niektóre etapy umiędzynarodowienia⁶⁶. Nawiązanie kooperacji zagranicznej jest często podyktowane okazjami, znajomością danego rynku zagranicznego lub przypadkiem. Uwzględnia też różne formy zaangażowania międzynarodowego, np. alians strategiczny, konsorcjum, kooperację.

⁶⁴ *Ibidem*, s. 53.

⁶⁵ A. Kjellman, J. Ramstrom, *Remarks Concerning Successful Internationalisation of SMEs*, [w:] *Proceeding of 7th Vassa Conference on International Business*, August 24–26, 2003, University of Vaasa, Vaasa, Finland 2003, s. 9; T. Vissak, *The Internationalization of Foreign – Owned Firms in Estonia: a Case Study*, [w:] *Proceeding of 7th Vassa Conference...*, s. 3.

⁶⁶ T. Vissak, *The Internationalization...*, s. 3.

Model sieciowy (oparty na sieci współpracy – network approach) podkreśla znaczenie powiązań firmy i kooperacji z wieloma podmiotami, np. dostawcami, klientami, konkurentami. Jest to model koncentrujący się głównie na formach internacjonalizacji, jej mechanizmach i przyczynach. Literatura przedmiotu sugeruje, że podejście *network approach* ma dość krótką historię (przełom lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku)⁶⁷. W modelu tym przedsiębiorstwo jest elementem pewnego systemu, w którym funkcjonuje wiele podmiotów, wzajemnie na siebie oddziałujących. W swym założeniu model sieciowy jest odmienny od szwedzkiego i fińskiego z uwagi na fakt, że etapowość i sekwencyjność nie są tu sprawą pierwszej wagi. Znaczenie mają natomiast poziome więzi współpracy pomiędzy różnymi podmiotami krajowymi i zagranicznymi. Proces internacjonalizacji następuje zatem dzięki temu, że firma może rozwijać się ze względu na istnienie powiązań pomiędzy organizacjami; jest zależna od tych powiązań, ale sama także na nie oddziałuje⁶⁸. Powiązania mogą mieć charakter lokalny, branżowy, międzynarodowy, światowy i strategiczny. Między podmiotami, ich działaniami i zasobami zachodzą relacje połączone, co w efekcie tworzy strukturę zwaną siecią, która podlega bezustannym przeobrażeniom, nie jest stała. W sieci przepływają informacje⁶⁹. Przesłanką tworzenia sieci jest niedobór zasobów, współpraca między podmiotami nawiązuje się bowiem wtedy, gdy inne firmy dysponują takimi zasobami, których dane przedsiębiorstwo nie posiada, lub zdobycie których przerastałoby jego możliwości. Rezultatem przyłączenia się do sieci współpracy (albo sieci przedsiębiorstw), jest możliwość omięcia niektórych etapów internacjonalizacji, występujących na przykład w modelu sekwencyjnym. Model sieciowy jest zaakcentowaniem więzi społecznych i kooperacyjnych więzi współpracy w ramach przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Podejmo-

⁶⁷ M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Wejście Polski...*, s. 58.

⁶⁸ Zob.: A. Kjellman, J. Ramstrom, *Remarks...*, s. 4, cyt. za: J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umiędzynarodowienie...*, s. 14.

⁶⁹ R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji...*, s. 88–89.

wanie decyzji strategicznych jest tu uwarunkowane głównie sytuacją w sieci⁷⁰. Tak rozumiany model ma niewiele wspólnego ze sposobem funkcjonowania takich form, jak grupa kapitałowa, holding lub koncern, gdyż brak jest w nim jednostki nadrzędnej wyznaczającej zadania w sposób centralny⁷¹. Więzi nawiązywane są w ramach potrzeb poszczególnych organizacji i w sposób zupełnie dobrowolny. Działania koordynowane są poprzez dobrowolne umowy pomiędzy kooperującymi ze sobą jednostkami. Sieć tworzą trzy grupy jej elementów składowych:

- aktorzy⁷²,
- działania,
- zasoby, które scalane są przez następujące siły: współzależność funkcjonalną elementów składowych; strukturę władzy i relacji; strukturę wiedzy; uzależnienie sieci od przeszłości⁷³.

Sieci mogą mieć charakter:

- Długoterminowy lub krótkoterminowy;
- Współzależny – prowadzi do zminimalizowania zachowań indywidualnych poszczególnych podmiotów;
- Pozycyjny – zbiór nakładających się działań jednego podmiotu w stosunku do innych w sieci;
- Procesowy – zmiany w sieci następują poprzez rozkład siły i struktury interesów⁷⁴.

W modelu sieciowym możliwe są różne scenariusze:

- „Wcześniej zaczynający” – to sytuacja charakterystyczna dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Niewielka

⁷⁰ M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Wejście Polski...*, s. 64.

⁷¹ Jednakże nie wyklucza to obecności koncernów, holdingów czy grup kapitałowych w sieciach współpracy.

⁷² Aktorami są części firm, całe firmy, indywidualni ludzie, grupy firm kontrolujące zasoby i działania. H. Hakanson, J. Johanson, *A Model of Industrial Networks*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 28–34.

⁷³ H. Hakansson, J. Johanson, *A Model of...*, s. 28–34; H. Hakansson, *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London 1987.

⁷⁴ *Ibidem*, s. 77.

firma będzie wykorzystywała pośredników i agentów posiadających wiedzę i stabilną pozycję na rynkach bez zaangażowania dużych własnych zasobów finansowych. W sytuacji, kiedy firma dysponuje znacznymi zasobami własnymi może przejść do inwestycji typu *joint venture* czy *green-field*;

- „Samotny internacjonal” – przedsiębiorstwo osiąga wyższy poziom umiędzynarodowienia niż w fazie „wcześnie zaczynającego”. Organizacja ma wiedzę o danych rynkach, która może być łącznikiem między krajowymi a zagranicznymi podmiotami i odwrotnie – pomostem na rynku krajowym dla zagranicznych partnerów;
- „Późno zaczynający” – przedsiębiorstwo rozpoczyna proces umiędzynarodowienia z opóźnieniem w stosunku do pozostałych firm w sieci. Ma relatywnie łatwy dostęp do organizacji krajowych, które osiągnęły już wysoki poziom umiędzynarodowienia. Jeśli firma jest niewielka, to prawdopodobnie wybierze wąską specjalizację i szybkie wejście na rynek zagraniczny poprzez utworzenie przedstawicielstw i filii handlowych. Przedsiębiorstwa duże, niewyspecjalizowane mogą mieć problem ze znalezieniem i wypełnieniem luki rynkowej w sieci;
- „Internacjonal w zinternacjonalizowanym otoczeniu” – pozycja firmy i sieci jest stabilna. Podmioty osiągnęły wysoki stopień internacjonalizacji. Firma ma liczne filie i oddziały, które łączą powiązania poziome i boczne (lateralne). Występujący w sieci efekt synergii może zostać wykorzystany do utworzenia kolejnej sieci. Przedsiębiorstwo ma dostęp do zasobów zewnętrznych, pochodzących z licznych sieci narodowych. Na tym etapie firma często zawiązuje *joint venture* lub dokonuje fuzji i przejęć⁷⁵.

Uwarunkowania dotyczące funkcjonowania danej firmy w sieci związane są z jej pozycją rynkową i miejscem w sieci. Im silniejsza jest pozycja rynkowa danej firmy, tym więcej ma ona możliwości związanych z rozwijaniem działalności za granicą. Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, ich konkurencyjność,

⁷⁵ *Ibidem*, s. 79–83.

miejsce w sieci współpracy, zależą od wielu zróżnicowanych czynników: od przedsiębiorczości i wiedzy przedsiębiorców i menedżerów, od ich aktywności i sposobu wykorzystania zasobów, od ilości tych zasobów i ich polaryzacji, od polityki państwa, od sytuacji gospodarczo-politycznej i od wielu przypadkowych czynników i okazji.

*Model „Born global” (urodzone jako globalne)*⁷⁶ jest coraz częściej stosowany przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Jest charakterystyczny dla firm, które w krótkim czasie po ich utworzeniu kierują swą działalność za granicę. Koncepcja tego modelu jest odmienna od scenariuszy założonych w modelach, których charakterystykę przedstawiono wyżej i zakłada, że znaczna część przychodów firmy będzie pochodziła spoza rynku macierzystego⁷⁷. Są to zwykle niewielkie firmy, które swoje produkty/usługi kierują na wąski rynek zagraniczny, zaspokajając potrzeby specyficznych klientów. Konkurują *designem* (wzornictwem) lub technologiami. Nie dysponują dużymi własnymi zasobami, dlatego korzystają często z usług lub ze współpracy firm lokalnych, należących do sieci, albo prowadzą sprzedaż bezpośrednią dla klientów zagranicznych. Często firmy te specjalizują się w produkcji specyficznych produktów, które następnie sprzedają w tzw. niszach rynkowych. Zwykle są to produkty oparte na najnowszych technologiach. Przedsiębiorstwa szybko dostrzegają i wykorzystują zapotrzebowanie na innowacyjne produkty i usługi. Dzięki szerokiemu i dość swobodnemu dostępowi do nowoczesnych rozwiązań technologicznych i informacji dystans

⁷⁶ T.G. Madsen, P. Servais, *The Internalization of Born Globals: an Evolutionary Process?*, „International Business Review” 1997, vol. 6, s. 562; T.G. Madsen, E. Rasmussen, P. Servais, *Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters*, „Globalization, the Multinational Firm” 2000, vol. 10, s. 248–265; J. Witkowska, Z. Wysokińska, *Umieędzynarodowienie...*, s. 11–14.

⁷⁷ Definiuje się jako te, które zostały utworzone po roku 1976 oraz osiągnęły 25% udziału sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży i zaczęły eksport własny w ciągu trzech lat od chwili powstania.

do potencjalnych krajów docelowych zmniejsza się. Młode firmy często wchodzą w alianse strategiczne i różnego rodzaju powiązania sieciowe.

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

- *Knowledge-based* (oparte na wiedzy),
- *Knowledge – and/or service intensive* (wykorzystujące nowoczesną wiedzę w tradycyjnych dziedzinach).

Różnica między nimi polega na tym, że te pierwsze wykorzystują pojawiającą się nową technologię, drugie zaś wiedzę, aby poprawić wydajność, jakość oraz innowacyjność oferowanych produktów czy usług⁷⁸.

Innym autorom podział pozwala wyodrębnić cztery grupy przedsiębiorstw:

- grupa I – eksport, import, *start-up* (mała liczba rynków zagranicznych i niewiele działań koordynowanych za granicą). Menadżerowie mają wiedzę z zakresu logistyki. Wykorzystują różnice między kosztami produkcji i cenami produktów na rynku macierzystym i zagranicznym. Eksporterzy oraz importerzy mogą być *start-upami* lub wielonarodowymi handlowcami. Przedsiębiorstwa koncentrują się na kilku krajach, o których posiadają najwięcej informacji;
- grupa II – „wielonarodowy handlowiec” (duża liczba rynków zagranicznych i niewiele działań koordynowanych za granicą). Menadżerowie, podobnie jak w grupie I, posiadają wiedzę z zakresu logistyki i zarabiają na różnicach między kosztami produkcji a cenami produktów na rynkach. Firmy działają na kilku rynkach szukając szans na swój rozwój;
- grupa III – geograficznie skupione *star-up* (mała liczba rynków zagranicznych i wiele działań koordynowanych za granicą). Firmy osiągają przewagę poprzez obsługę niszy rynkowej w krajach usytuowanych w „niestandardowych” regionach świata;

⁷⁸ W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa...*, s. 48.

- grupa IV – globalne *start-up* (duża liczba rynków zagranicznych i wiele działań koordynowanych za granicą). Firmy wykorzystują na skalę ogólnoswiatową koordynację działań składających się na proces zarządzania. Wynika to między innymi z koordynacji geograficznej oraz działań w ramach łańcucha wartości⁷⁹.

Menadżerowie i właściciele decydujący się na wczesną internacjonalizację muszą być przedsiębiorczy i, przede wszystkim, posiadać wiedzę:

- technologiczną, dzięki której mogą tworzyć innowacje procesowe oraz produktowe;
- lingwistyczną i znajomość specyfiki rynków zagranicznych, która pozwoli na sprawne komunikowanie się z partnerami biznesowymi oraz na wykorzystanie globalnych źródeł informacji;
- informatyczną, pozwalającą na wykorzystanie technologii informacyjnej, co zapewni sprawność komunikacji;
- menadżerską, obejmującą między innymi wiedzę z zakresu zarządzania międzynarodowego, strategicznego, co ułatwi zawieranie aliansów strategicznych czy zawieranie kontraktów międzynarodowych⁸⁰.

*Model oparty na innowacjach (innovation-related model)*⁸¹ jest bardziej typowy dla przedsiębiorstw z sektora małych i średnich niż dużych firm⁸². Przedsiębiorstwo zaczyna poszukiwanie możliwości funkcjonowania poza granicami kraju macierzyste-

⁷⁹ B.M Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, cyt. za: W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa...*, s. 49.

⁸⁰ *Ibidem*, s. 57.

⁸¹ Inaczej też określany jako model związany z innowacją; zob. J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 60, cyt. za: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. UŁ, Łódź 1999, s. 11–12. Współcześnie pojęcie innowacji ma szeroki wymiar i dotyczy nie tylko produkcji, ale także struktur, marketingu, produktu, technologii, *etc.*

⁸² Sama internacjonalizacja może być postrzegana jako innowacja, zob. J. Schumpeter, *Teoria...*, s. 60–67.

go wówczas, gdy rynek, na którym aktualnie działa, nie może zapewnić mu już rozwoju. W literaturze przedmiotu można spotkać dwojakie rozumienie tego modelu: internacjonalizację jako innowację oraz innowację jako impuls do internacjonalizacji⁸³. W przypadku tego modelu często pomijana jest etapowość w procesie internacjonalizacji. Przydatność innowacji, jej rodzaj i charakter determinują czas, w którym dana firma zaistnieje za granicami własnego kraju. Może się też zdarzyć, że opracowana przez firmę innowacja „sprawdzi się” lepiej na obcym niż na krajowym rynku. Wszystko zależy od sytuacji w otoczeniu w określonym czasie: uwarunkowań prawnych, mody, zapotrzebowania na nowości, od sytuacji ekonomicznej itp. Innowacje z pewnością sprzyjają internacjonalizacji przedsiębiorstw, ale także proces internacjonalizacji sprzyja utrzymaniu sprawności innowacyjnej firmy⁸⁴. Podstawą sukcesu firm są możliwości dopływu informacji na temat postępu i kierunków prac badawczo-rozwojowych w kraju i na świecie, a także możliwość wykorzystania własnego zaplecza B+R zorganizowanego za granicą⁸⁵. Rola uczenia się i wiedzy jest w tym przypadku nadzwyczaj istotna.

Model polski jest charakterystyczny dla sytuacji po transformacji polskiej gospodarki i – zdaniem autorów – nie można go wprost przyrównywać do żadnego ze znanych w literaturze i w praktyce modeli. Zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw państwowych po roku 1990 została bowiem wykupiona

⁸³ Zob. R. Reid, *The Decision-maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies” 1983, No 2, s. 12; N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 42–43; autorka przyjmuje rozumienie modelu opartego na innowacjach jako impulsu do internacjonalizacji.

⁸⁴ T. Gołębiowski, *Innowacje techniczne w przedsiębiorstwie uczestniczącym w obrocie międzynarodowym*, [w:] T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1994, s. 85.

⁸⁵ *Ibidem*, s. 85.

przez prężne firmy zagraniczne, funkcjonując w roli spółek zależnych grup kapitałowych, z siedzibą w Polsce⁸⁶. Wiele firm polskich musiało uczyć się działać w sposób narzucony przez zagranicznych inwestorów i spełniający ich oczekiwania. W związku z tym wiele firm polskich zaczęło podpatrywać i stosować u siebie zagraniczne modele zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi i rzeczowymi. W opisanej sytuacji można wyróżnić charakterystyczne dla polskiego modelu internacjonalizacji cechy:

- bierna postawa polskich firm, które zostały przejęte i podporządkowane sobie przez zagranicznych inwestorów;
- stosunkowo niewielka wiedza praktyczna polskich przedsiębiorców w obszarze tworzenia bezpośrednich zagranicznych inwestycji;
- brak najbardziej liczących się w świecie inwestycji bezpośrednich podejmowanych przez krajowych przedsiębiorców⁸⁷.

Brak typowych – co widać w innych modelach – cech procesu internacjonalizacji jest spowodowany przede wszystkim uwarunkowaniami historycznymi, ekonomicznymi, politycznymi i społecznymi gospodarki polskiej. W tej sytuacji adekwatny dla polskich firm wydaje się model procesu internacjonalizacji zaproponowany przez J. Cieślaka, który zauważa, że internacjonalizacja firm ma charakter ciągły i kumulatywny, co przejawia się wzrastającą liczbą operacji zagranicznych w całokształcie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz przechodzeniem od prostych do coraz bardziej złożonych form współpracy⁸⁸. Autorowi udało się też wyodrębnić etapy na drodze do internacjonalizacji polskich firm:

- wymiana towarowa między firmą krajową a zagraniczną (firmami zagranicznymi);
- internacjonalizacja produkcji łącząca się z podjęciem produkcji poza granicami kraju macierzystego;
- etap ponadnarodowy, związany z dążeniem firm do optymalizacji

⁸⁶ J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe...*, s. 30.

⁸⁷ *Ibidem*, s. 30.

⁸⁸ J. Cieślak, *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987, s. 13.

zacji procesów w skali rynku międzynarodowego lub światowego. Zacierają się tu granice pomiędzy krajem macierzystym a zagranicą⁸⁹.

Reasumując rozważania na temat scharakteryzowanych powyżej modeli warto przytoczyć spostrzeżenia niektórych badaczy. A. Buckley podkreśla, że firmy internacjonalizują się różnymi drogami, na swój własny sposób, w zależności od rodzaju rynków, na które chcą wejść⁹⁰. Y. Aharoni dodaje ponadto, że na skłonność organizacji do internacjonalizacji oraz na jej przebieg duży wpływ ma dotychczasowe doświadczenie, przedsiębiorczość i zaangażowanie właścicieli oraz kierowników firm⁹¹. Podobnego zdania jest J.H. Dunning, traktując doświadczenie jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji⁹². Poglądowi temu częściowo przeciwny jest P.J. Buckley uważając, że doświadczenie jest potrzebne tylko w pierwszych etapach umiędzynarodowienia firmy, a w następnych większą rolę odgrywają inne czynniki⁹³.

4.

Struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych

Struktura organizacyjna jest jednym z instrumentów kierowania organizacją. Stanowi ona układ poszczególnych elementów organizacji oraz więzi je łączących w postaci zorganizowanej ca-

⁸⁹ *Ibidem*, s. 13–17.

⁹⁰ A. Buckley, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 93.

⁹¹ Y. Aharoni, *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business, Cambridge, MA. 1966, s. 71.

⁹² J.H. Dunning, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies” 1988, No 1, s. 31.

⁹³ P.J. Buckley, *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, Mcmillan Press, London 1995, s. 54.

łości⁹⁴. Z. Malara definiuje ją jako: „[...] zbiór relacji zachodzących między elementami systemu przedsiębiorstwa. Owe relacje porządkują, tzn. systematyzują i hierarchizują, powiązane ze sobą elementy strukturalne (stanowiska, komórki, zespoły) i związane z tymi elementami procesy informacyjno-decyzyjne, tworząc swoistą konstrukcję dla działań organizacji (przedsiębiorstwa) na podstawie zbioru reguł podporządkowujących zachowania jej uczestników”⁹⁵. Przedsiębiorstwo na początku swojego istnienia ma zwykle strukturę prostszą niż w kolejnych latach funkcjonowania i rozwoju. Złożoność struktur organizacyjnych rośnie także wraz z umiędzynarodowieniem organizacji, zaczyna ona bowiem funkcjonować w o wiele bardziej złożonym otoczeniu niż otoczenie krajowe. Struktury organizacyjne firm międzynarodowych muszą uwzględniać konieczność koordynowania działań na różnych rynkach zagranicznych, nie lekceważąc sytuacji na rynku lokalnym czy krajowym. Dopasowanie struktur organizacyjnych do funkcjonowania na wielu rynkach oraz integracja pracy ludzi staje się wyzwaniem dla współczesnych organizacji międzynarodowych. To właśnie dla sprostania rozmaitym problemom powstają złożone struktury organizacyjne, które umożliwiają szybkie reakcje na czynniki globalnego otoczenia.

Struktury firm międzynarodowych powinny uwzględniać nie tylko elementy wewnętrzne i występujące między nimi relacje, ale także relacje zachodzące na rynku krajowym i zagranicznym pomiędzy poszczególnymi podmiotami i czynnikami. Więzy między organizacjami mają zwykle charakter kooperacyjny, co jest właściwe dla procesów internacjonalizacji działalności (np. nawiązanie współpracy z partnerami zagranicznymi). To właśnie relacje kooperacyjne stanowią o stopniu umiędzynarodowienia struktur organizacyjnych danej firmy, który według J. Kraśniaka mierzy się na dwóch płaszczyznach:

⁹⁴ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź 1999, s. 89.

⁹⁵ Z. Malara, *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 59.

- uwzględniającej zakres umiędzynarodowienia, czyli liczbę i wielkość jednostek organizacyjnych danej firmy znajdującej się poza krajem macierzystym (im więcej ich jest, także im większy podmiot, tym wyższy jest stopień umiędzynarodowienia);
- poświęconej charakterowi relacji międzyorganizacyjnych, zachodzących między strukturą organizacyjną danej firmy a elementami struktury partnerów zagranicznych (im bardziej złożona jest relacja, tym wyższy jest stopień zależności i zaangażowania w działalność międzynarodową).

W przypadku analizy przedsiębiorstw międzynarodowych powinno się uwzględniać aspekt więzi międzyorganizacyjnych (a nie organizacyjnych)⁹⁶.

Złożoność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych przejawia się w takich wymiarach, jak konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja, formalizacja oraz właśnie: relacje międzyorganizacyjne⁹⁷.

Za podstawowe elementy konfiguracji struktur przedsiębiorstw międzynarodowych uważa się podmioty, które prowadzą kooperację z partnerami zagranicznymi albo własną działalność gospodarczą poza granicami kraju. W wyniku procesu internacjonalizacji wzrasta dystans geograficzny między podmiotami, co wiąże się z ich rozmieszczeniem na terenie innych krajów. Taka konfiguracja może być powodem wydłużenia czasu wymiany informacji, a relacje międzyorganizacyjne mogą skutkować wzrostem „drabiny hierarchicznej”.

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym zachodzi konieczność decentralizacji jednych procesów decyzyjnych, a centralizacji innych. Decentralizacja dotyczy raczej rynków lokalnych, wymagających dopasowania do otoczenia

⁹⁶ J. Kraśniak, *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 55.

⁹⁷ Opracowanie na podstawie: M. Zdziarski, *Struktury firm międzynarodowych*, [w:] K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014, s. 129–131 oraz J. Kraśniak, *Zmiany struktur organizacyjnych...*, s. 64.

działań marketingowych oraz tych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Centralizacja wiąże się z podejmowaniem decyzji w zakresie zarządzania inwestycjami i wszelkimi operacjami finansowymi.

Internacjonalizacja wymaga dostosowania struktury organizacyjnej firmy do wykonywania innych niż zazwyczaj czynności i operacji. Często wówczas powstają wyspecjalizowane i koordynujące działania komórki (stanowiska) do spraw eksportu lub importu. Geograficzne rozproszenie zadań i funkcji wymusza na firmach powstawanie określonych dywizji dla zapewnienia sprawniej realizacji określonych procesów, czyli ich specjalizowania.

Ujednolicenie funkcji, procedur, procesów i czynności podmiotów rozlokowanych w różnych krajach nie należy do prostych działań. W organizacjach międzynarodowych dąży się do integracji procesów i wzorców pracy w całej organizacji, bez względu na jej położenie geograficzne. Nie wszędzie takie ujednolicenie, czyli standaryzacja, będzie możliwe, co wiąże się często ze skrajnie odmienną kulturą organizacyjną regionów, w których funkcjonuje dana firma.

Przy wzroście firm międzynarodowych procesy decyzyjne stają się zwykle coraz bardziej sformalizowane, co pozwala na lepszą kontrolę realizowanych zadań. Rozproszenie geograficzne wymaga szybszych i dokładniejszych sposobów komunikacji. W takich okolicznościach ujednolicenie zasad postępowania i komunikowania się w danej organizacji wydaje się niezbędne.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe wchodzi w liczne i skomplikowane relacje międzyorganizacyjne. Poprzez odbywające się kooperacje w odległych miejscach świata tworzą się, bardziej lub mniej formalne, relacje międzyorganizacyjne. Na ich powstawanie i siłę ma wpływ także otoczenie międzynarodowe.

G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell i T. Purdie zaproponowali kilka typów struktur przedsiębiorstw międzynarodowych, porządkując podstawowe ich rodzaje według określonych cech⁹⁸. Wyróżnili zatem: struktury międzynarodowe (struktury z dzia-

⁹⁸ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 253.

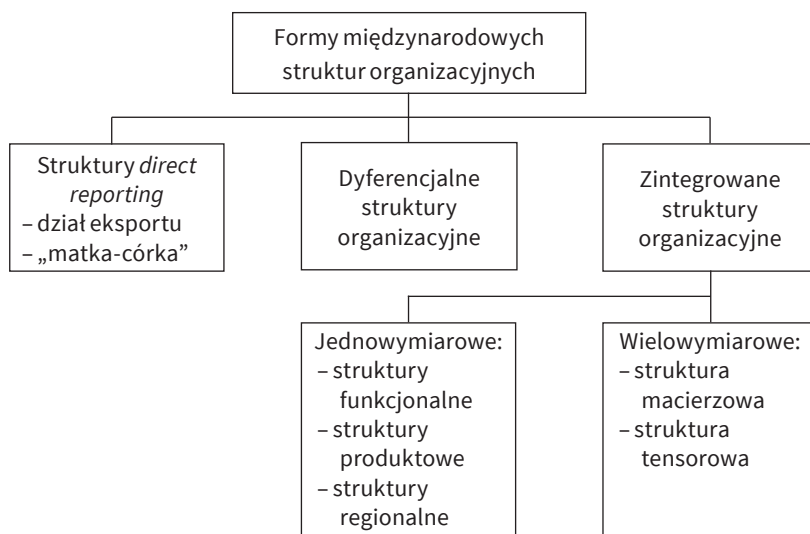
łem eksportu lub importu, struktura „matka–córka”, międzynarodowa struktura wydziałowa) oraz globalne (struktura funkcjonalna, produktowa, geograficzna/regionalna i macierzowa). Podział i opis poszczególnych struktur przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Rodzaje międzynarodowych i globalnych struktur organizacyjnych

RODZAJ	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE
<i>Struktury międzynarodowe</i>	
Dział eksportu/importu	odpowiedzialność za sprzedaż zagraniczną jest przeniesiona z wydziałów zajmujących się produktami krajowymi do wydzielonego działu eksportu/importu podległego dyrektorowi generalnemu
Struktura „matka–córka”	firma macierzysta funkcjonuje jako spółka matka dla autonomicznych zagranicznych spółek zależnych, których kierownictwo podlega bezpośrednio dyrektorowi generalnemu. Spółki córki mają znaczną niezależność operacyjną (jeśli osiągają zadowalające wyniki)
Międzynarodowa struktura wydziałowa	odpowiedzialność za całość operacji zagranicznych jest przeniesiona do oddzielnego wydziału międzynarodowego, który ma siedzibę w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio centralnemu wydziałowi o charakterze międzynarodowym
<i>Struktury globalne</i>	
Struktura funkcjonalna	odpowiedzialność za operacje zagraniczne jest przydzielona menadżerom liniowym w centrali według ich funkcji. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio kierownikom z centrali (produkcja, marketing, zasoby ludzkie, finanse)
Struktura produktowa	odpowiedzialność za operacje zagraniczne jest przydzielona bezpośrednio wydziałom produktowym, które mają siedzibę w centrali. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio wydziałom produktowym
Struktura geograficzna/regionalna	odpowiedzialność za operacje zagraniczne jest przydzielona kierownikom regionalnym. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio geograficznemu/regionalnemu wydziałowi, który ma siedzibę w centrali lub za granicą
Struktura macierzowa	odpowiedzialność za operacje zagraniczne podzielona jest pomiędzy wydziały produktowy lub geograficzny. Filie zagraniczne podlegają bezpośrednio zarówno wydziałom produktowym, jak i geograficznym

Źródło: opracowanie na podstawie G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 253.

Powyższy podział jest jednym z wielu, które można odnaleźć w literaturze przedmiotu. M. Kutschker i S. Schmid przedstawili inny podział, oparty na dwóch kryteriach: ocenie pozycji oddziału międzynarodowego w stosunku do jednostek krajowych oraz sposobie, w jaki odbywa się specjalizacja i grupowanie podstawowych jednostek organizacyjnych⁹⁹. Z uwagi na pierwsze kryterium wyróżnili dyferencjalne struktury organizacyjne (jeżeli jednostka zagraniczna jest wyraźnie oddzielona od wydziałów krajowych) oraz zintegrowane struktury organizacyjne (jeżeli jednostki krajowe i zagraniczne są zintegrowane). Przy uwzględnieniu drugiego kryterium dostrzegamy podział na struktury: funkcjonalne, produktowe, regionalne, macierzowe i tensorowe¹⁰⁰ (por. rys. 1).



Rys. 1. Formy międzynarodowych struktur organizacyjnych

Źródło: M. Kutschker, S. Schmid, *Internationales Management*, Kato-
lische Universität Eichstat, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien 2002,
s. 480

⁹⁹ M. Kutschker, S. Schmid, *Internationales Management*, Katolis-
che Universität Eichstat, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien
2002, s. 480.

¹⁰⁰ *Ibidem*, s. 480.

Struktury typu *direct reporting* dotyczą firm, które dopiero rozpoczynają działalność międzynarodową. Utożsamiane są często z formą organizacji struktur z działem eksportu/importu albo strukturą „matka-córka”. Autorzy wprowadzili też podział zintegrowanych struktur organizacyjnych na jednowymiarowe i wielowymiarowe. Na struktury wielowymiarowe składają się struktura macierzowa i tensorowa. Przy macierzowej bierze się pod uwagę dwa kryteria, np. produkcyjne i regionalne. Przy tensorowej występują trzy (lub więcej) kryteria wyodrębniające. Takie struktury są charakterystyczne dla przedsiębiorstw o szerokim zakresie oddziaływania na wielu rynkach międzynarodowych¹⁰¹.

Firmy funkcjonujące na rynkach międzynarodowych mogą tworzyć wielowariantowe struktury organizacyjne. Zwykle są one bardziej złożone od struktur przedsiębiorstw krajowych i ich złożoność wzrasta wraz ze stopniem umiędzynarodowienia. Zwiększenie poziomu (stopnia) zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną powoduje konieczność dopasowania rozwiązań strukturalnych.

Czasami specyfika rynku i skala funkcjonowania przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz związane z tym zróżnicowanie odbiorców zmusza firmę do podziału struktury według grup klientów. Zaletą takiego rozwiązania jest łatwość i szybkość rozdzielania kompetencji pomiędzy pracowników „obsługujących” poszczególne kraje.

Wielu badaczy sądzi, że powinien ulec zmianie system myślenia dotyczący struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. G. Hedlund zaproponował dla nich nowy model sieci elementów o tej samej pozycji w strukturze, sile i władzy – heterarchii. Główne założenia tego modelu są następujące¹⁰²:

- W organizacji działa wiele centrów i każda filia może odgrywać taką rolę, a jednocześnie może zostać podporządkowana innemu oddziałowi,

¹⁰¹ *Ibidem*, s. 480–481.

¹⁰² Zob.: K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe...*, s. 149.

- Kierownicy pracujący w filiach są odpowiedzialni za współtworzenie i wdrożenie strategii. Zanika hierarchia między centralą a jednostkami,
- Nie ma jednego, konkretnego kryterium wyodrębniania centrów. Jednostki są wielowymiarowe i występuje w nich wiele specjalizacji, np. technologiczna, funkcjonalna, geograficzna, produktowa. Heterarchia różni się od innych modeli strukturalnych tym, że relacje między oddziałami czy filiami są bardziej elastyczne i mniej uporządkowane,
- Kooperacje i transakcje z zewnętrznymi partnerami jednostki podejmują samodzielnie. Takie działanie ma pozwolić na lepsze dostosowanie się do zmiennego otoczenia,
- Filie muszą być dostosowane do różnorodności wynikającej z lokalizacji geograficznej. Muszą elastycznie uporać się z takimi problemami, jak kształtowanie kultury organizacyjnej, wybór stylu zarządzania, kontrola finansowa, biurokracja,
- Dostosowanie podmiotu do otoczenia jest ważne, ale ważna jest też tożsamość jednostki, pozwalająca zachować jej charakterystykę, stworzone wspólnie normy postępowania czy rozpoznawalność,
- Istotne w tym modelu jest budowanie więzi z różnymi podmiotami, tworzącymi grupy interesu,
- Strategia heterarchii oparta jest na rozwiązywaniu globalnych problemów organizacyjnych¹⁰³.

W organizacji struktur przedsiębiorstw powinno uwzględniać się też narodowe uwarunkowania i zwyczaje. Badania przeprowadzone przez J. Stopforda i L.T. Wellsa na próbie 180 dużych przedsiębiorstw amerykańskich pokazały, że w miarę jak rośnie udział sprzedaży zagranicznej firmy w sprzedaży ogółem oraz w miarę różnicowania produktów z uwagi na różną specyfikę rynków, struktury organizacyjne firmy przechodzą rozwój od – początkowo – wyodrębnienia działu eksportu do powołania zagranicznej filii/oddziału, następnie struktura zmienia się od tej, która grupowana jest regionalnie według

¹⁰³ *Ibidem*, s. 151–152.

kryterium produktu, do międzynarodowej struktury macierzowej¹⁰⁴ (tab. 5).

Tabela 5. Rozwój struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego

UDZIAŁ SPRZEDAŻY ZAGRANICZNEJ W OBROTACH OGÓŁEM (W %)	STOPIEŃ DYWERSYFIKACJI PRODUKTÓW I REGIONÓW			
	MINIMALNY	NISKI	ŚREDNI	WYSOKI
0	Dział eksportu			
30		Międzynarodowa filia/oddział		
60			Struktura zintegrowana (produktowa, przestrzenna, funkcjonalna)	
100				Wielowymiarowe struktury (macierzowa, sieciowa)

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

Przywołane powyżej badania stały się zacznym do opracowania przez Ch.A. Bartletta i S. Goshala modeli organizacyjnych przedsiębiorstwa globalnego i transnarodowego¹⁰⁵. Ich badania

¹⁰⁴ J. Stopford, L.T. Wells, *Managing the Multinational Enterprise*, Longman, Boston 1972, s. 111.

¹⁰⁵ Ch.A. Bartlett, S. Goshal, *Transnational Management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Third Edition, Singapore 2000, s. 252.

potwierdziły, że proste struktury organizacyjne w miarę postępu procesu internacjonalizacji pozostawały w kolizji z narastającą złożonością otoczenia międzynarodowego, co jest powodem wymuszenia przeobrażenia i strukturalnego dopasowania. Takie podejście ukazywało słabość modelu J. Stopforda. Koncepcja Ch.A. Bartletta i S. Goshala jest bliska współczesnemu postrzeganiu modelu struktur międzynarodowych, uwzględnia bowiem między innymi wpływ strategicznej pozycji branży na strukturę organizacyjną firm oraz dziedzictwo kulturowe danego kraju. W związku z tym zaproponowali oni koncepcję organizacyjną przedsiębiorstwa wielonarodowego, międzynarodowego i globalnego.

W modelu firmy wielonarodowej spółki córki i firmy kooperujące są postrzegane jako niezależne organizacje, z własną mentalnością, zachowaniem i dużym zakresem nieformalnych stosunków. W modelu przedsiębiorstwa międzynarodowego spółki córki i firmy kooperujące są w dużym stopniu koordynowane przez centralę i traktowane jako jej „satelity”. Uznaje się różnorodność kulturową, ale stosunki mają charakter bardziej formalny niż w modelu wielonarodowym. Model organizacji przedsiębiorstwa globalnego pokazuje, że kadra menadżerska traktuje spółki córki i firmy kooperujące jako kanały do zaopatrzenia jednolitego rynku światowego. W modelu tym pokazana jest wiodąca rola centrali, która stanowi o całej organizacji, a także dominująca rola więzi formalnych¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Ch.A. Bartlett, S. Goshal, *Internationale Unternehmensführung. Innovation, Globale Effizienz, Differenziertes Marketing*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1990, s. 73–77; zob. też: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 260–264.

3

STUDIA PRZYPADKÓW

1.

Przedsiębiorstwo „Agat”

Przedsiębiorstwo „Agat” Spółka Akcyjna z siedzibą w Koluszach rozpoczęło działalność w roku 1990. Od momentu powstania rozwija się dynamicznie, co znajduje odzwierciedlenie we wszystkich dziedzinach prowadzonej przez nie działalności. Stosuje zasadę ciągłego udoskonalania i rozszerzania zakresu świadczonych usług, starając się równocześnie dopasować ofertę do potrzeb wynikających z rozwoju gospodarki krajowej. „Agat” SA ma w swojej ofercie usługowej projektowanie i wykonawstwo robót w branżach:

- budowlanej,
- technologicznej,
- energetyki,
- automatyki technologicznej,
- telekomunikacji,
- ochrony katodowej,
- ochrony środowiska,
- przewiertów sterowanych.

Firma „Agat” SA jest oferentem usług dla wielu sektorów gospodarki polskiej, a w szczególności dla sektorów naftowego, gazowego, kolejowego i komunalnego. W większości dużych inwestycji realizowanych przez firmę „Agat” SA jest ona Generalnym Realizatorem Inwestycji. Szczególnie ważne miejsce w ofercie przedsiębiorstwa zajmują nowoczesne rozwiązania z zakre-

su elektroenergetyki i automatyki technologicznej, stosowane w przemyśle naftowym, a w tym między innymi: automatyka baz magazynowych, rurociągów przemysłowych, pompowni rurociągowych, ujęć i stacji uzdatniania wody, monitoringu skażeń gleby oraz oczyszczalni ścieków bytowych i przemysłowych. Atutem firmy i gwarancją wysokiej jakości świadczonych usług jest doświadczona kadra inżynieryjno-techniczna i wysoko wykwalifikowani pracownicy produkcyjni oraz nowoczesne zaplecze techniczno-sprzętowe. Od roku 2000 firma dysponuje wdrożonym systemem jakości ISO 9001:2008 oraz AQAP 2110:2006.

Przedsiębiorstwo „Agat” SA zatrudnia około 400 pracowników. Ma oddział w Płocku¹.



Zdj. 1. Budynek siedziby firmy „Agat” SA w Koluszkach

Źródło: <http://www.agat-koluszki.pl/division/index/id/3/l/pl> [dostęp dn. 16.06.2016]

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa „Agat” SA jest zadaniowa, z elementami struktury liniowej i projektowej, utworzonej dla realizacji skomplikowanych projektów.

¹ Oddział w Płocku powstał w 1998 r. w celu nawiązania lepszego kontaktu z największymi zamawiającymi: PKN ORLEN i PERN Przyjaźń. Działając jako samodzielna placówka realizuje roboty związane z branżą PiA oraz branżą elektryczną, a także świadczy usługi rozruchowe serwisowe i konserwacyjne. Oddział w Płocku dysponuje własnym zapleczem sprzętowym, warsztatowym oraz transportowym.

Od kilku lat firma prowadzi działalność zagraniczną w Niemczech, a półtora roku temu założyła tam (w Berlinie) firmę niemiecką pod nazwą Achat-Infrastruktur GmbH ze stuprocentowym kapitałem polskim. Przedsiębiorstwo to specjalizuje się – podobnie jak „Agat” SA – w branży elektroenergetycznej, automatyce przemysłowej i technologiach przesyłowych. Achat-Infrastruktur GmbH ma samodzielność finansową i organizacyjno-prawną, tzn. jest to spółka samofinansująca się (100% akcji ma Centrala w Koluszkach). Kondycja finansowa spółki (Centrali w Koluszkach i spółki w Niemczech) jest wysoce zadowalająca. „Agat” SA ma dodatni wynik finansowy, pomimo funkcjonowania w burzliwym otoczeniu, w sytuacji ciągłych zmian gospodarczych, prawnych, ekonomicznych i finansowych.

Firma konkuruje zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym najwyższą jakością i najnowocześnieszą technologią wykonania zleconych prac i robót oraz najwyższej jakości obsługą klienta; głównie terminowością wykonywanych prac przy stosunkowo umiarkowanej ich wycenie.

Spółki współdziałają z innymi podmiotami gospodarczymi w zakresie prowadzonych prac, ale tylko wówczas, gdy pełnią funkcję podwykonawcy, jak jest w przypadku około 30% wykonywanych zleconych zadań (a nie wtedy, kiedy spółka odgrywa rolę generalnego wykonawcy).

Do głównych atutów Spółki „Agat” należy zaliczyć:

- połączenie projektowania robót z ich wykonawstwem, co ułatwia poradzenie sobie z całym zleconym zadaniem;
- pełnienie funkcji Generalnego Wykonawcy Inwestycji (w około 70% wykonywanych prac), co implikuje jednoznaczną odpowiedzialność za wykonywane prace i wpływa na dobór partnerów jako podwykonawców prowadzonych prac;
- obsługę w sensie projektowania i wykonawstwa różnych branż, głównie w branży energetycznej, ale także w automatyce technologicznej przeznaczonej dla energetyki i telekomunikacji. Prócz tego Spółka oferuje i wykonuje techniczne systemy zabezpieczenia mienia i obiektów oraz kompleksową budowę obiektów o charakterze ekologicznym (np. kompleksowa bu-

dowa oczyszczalni ścieków w bazach magazynowych w Świnoujściu i w Gdańsku);

- różnicowanie asortymentowe świadczonych prac w branżach petrochemicznej, energetycznych, telekomunikacyjnych oraz w ochronie mienia i środowiska naturalnego.

Wśród zauważalnych słabości wyróżnić można z kolei:

- dostrzegalny brak pracowników o najwyższych kompetencjach i kwalifikacjach;
- częstą konieczność wykonywania prac poza obszarem województwa łódzkiego (na terenie całej Polski i Niemiec), co powoduje, że część pracowników nie decyduje się na taki system pracy, pomimo wysokich zarobków.

W ostatnich dwu latach, w związku z pojawieniem się koncepcji pomysłu, ale i potrzebą, gdy firma miała około 15–20% wolnych mocy przerobowych, stało się powołanie Zespołu Zadaniowego do stałego monitorowania rynków zagranicznych (Niemiec, Czech, Słowacji, Węgier), w kontekście możliwości zdobywania zleceń w tych krajach i założenia tam własnej spółki córki. Ponieważ wcześniej udało się to w Niemczech, stąd po wnikliwym zbadaniu rynku niemieckiego Zarząd powołał nowy podmiot gospodarczy w tym kraju. W podmiocie owym zatrudnionych jest obecnie kilkanaście osób, zajmujących się przyjmowaniem, projektowaniem i wykonaniem zleceń, umowami oraz rozliczeniami. Poza tym, w ramach potrzeb, zatrudniane są specjalistyczne zespoły wykonawcze do prowadzenia zleconych prac. Wymieniony wyżej Zespół Zadaniowy ocenił i oszacował możliwości wejścia i funkcjonowania na rynku zagranicznym i opracował szczegółowy harmonogram tego procesu. Po jego zatwierdzeniu przez Zarząd, Zespół ten stał się bazą kadry zarządzającej, nowej zagranicznej firmy spółki matki. Oczywiście, osoby te, ale też i inne, przygotowane do pracy w spółce w Niemczech, przeszły gruntowne przeszkolenie z zakresu językowego, marketingu międzynarodowego, prawa międzynarodowego, dewizowego i bankowego oraz międzynarodowych standardów rachunkowości. Wszystkie osoby, stanowiące Zespół Zadaniowy, mają ukończone studia inżynierskie oraz podyplomowe z dziedziny prawa pracy, finansów i zarządzania międzynarodowego.

Spółka zagraniczna Achat-Infrastruktur GmbH ma podpisane stałe umowy z kooperantami, a jej głównym zadaniem jest ustawiczne wyszukiwanie nowych zleceń i prowadzenie w tym względzie kompleksowych prac projektowych i wykonawczych. Spółka zagraniczna nie wskazuje na jakieś bardzo istotne bariery czy przeszkody w prowadzeniu działalności gospodarczej. Jej dewizą jest najwyższa jakość prac i przestrzeganie warunków funkcjonowania w danym „landzie”, oraz warunków krajowych (podatki, świadczenia pracownicze, warunki pracy, warunki bezpieczeństwa pracy w związku z możliwym ryzykiem). Bardzo pomocna w założeniu Achat-Infrastruktur GmbH w Berlinie była współpraca „Agat” SA z Ambasadą Polską w Berlinie, a szczególnie z Radcą Handlowym owej ambasady.

Spółka Achat-Infrastruktur GmbH, funkcjonująca w Niemczech, to bardzo istotny atut firmy „Agat” zarówno pod względem marketingowym, strategicznym – jako koncepcja rozwoju firmy, finansowym (dodatni wynik ekonomiczno-finansowy), jak i organizacyjnym (szczupła, efektywna struktura). Koszty są oczywiście niższe od generowanych przychodów, które szacowane są na przyszłość wysoce optymistycznie, ale i realnie.

„Agat” SA w Łodzi to firma bardzo znana w Polsce. Posiada ponad dwadzieścia pięć certyfikatów na wykonywane zadania oraz kilkadziesiąt referencji z różnych firm, dla których realizowała zamówienia. Wszyscy usługobiorcy podkreślają bardzo dobrą jakość i terminowość przeprowadzonych prac.

Potencjał kadrowy firmy „Agat” SA to przede wszystkim 26 inżynierów. Wszyscy posiadają uprawnienia budowlane w zakresie projektowania, kierowania robotami budowlanymi bez ograniczeń, w różnych sektorach komunikacji, energetyce, elektroenergetyce, urządzeniach wodociągowych i kanalizacyjnych, elektrycznych i elektroenergetycznych, instalacjach gazowych, urządzeniach wytwarzających i przesyłających energię elektryczną, chroniących środowisko i w temu podobnych zakresach działalności. Firma dysponuje też własnymi urządzeniami (sprzętem geodezyjnym, środkami transportu kołowego, ciężkim sprzętem do robót ziemnych i budowlanych, atestowanym sprzętem pomiarowym, projektowym, różnego rodzaju spawarkami, prasami hy-

draulicznymi, urządzeniami do przepychania rur, itp.). Wszystkie jednostki sprzętowe posiadają stosowne dopuszczenia (certyfikaty) w zależności od rodzaju przeznaczenia (homologację, znaki bezpieczeństwa, aktualne badania techniczne i metrologiczne).

W roku 2008 Firma „Agat” SA dotychczasowy Pion Techniki i Rozwoju przekształciła w związaną kapitałowo firmę córkę „Agat” IT SA z siedzibą w Łodzi, o przewidzianym zakresie prac w branżach informatyki, automatyki, logistyki i metrologii. Obecnie pracuje w niej 30 inżynierów automatyków, informatyków, elektroników i elektryków. W firmie tej opracowano i wdrożono unikalny system zarządzania „Onyks” przeznaczony do kompleksowej i legalizowanej obsługi terminali dystrybucyjnych, w tym paliwowych wraz z rurociągami dosyłowymi.

W roku 2010 firma „Agat” SA powołała spółkę kapitałową Przedsiębiorstwo Budownictwa Inżynieryjnego PBI SA. Specjalizuje się ona w robotach ogólnobudowlanych w technologiach: tradycyjnej (murowanej), betonowej, stalowej i zespolonej.

„Agat” SA zainwestował także i sprywatyzował (w 1992 r.) Przedsiębiorstwo Inżynierii Środowiska i Melioracji, którego hasłem naczelnym jest: „najlepsze technologie w ochronie środowiska”. Firma ta specjalizuje się w budowie oczyszczalni ścieków, zbiorników wodnych, zbiorników retencyjnych, budowie kanalizacji i regulowaniu rzek.

Firma „Agat”, samodzielnie, systematycznie dochodziła do swojej pozycji rynkowej w Polsce i w Niemczech, nie korzystała z żadnych większych programów wsparcia ani też pomocy państwa czy władz lokalnych. Korzystała i korzysta dalej z pomocy naukowej Politechniki Łódzkiej i jej instytutów naukowo-badawczych. Na dzień dzisiejszy rokowania prognostyczne dalszego rozwoju spółki matki „Agat”, jak i jej „niemieckiej” spółki córki są optymistyczne.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji zaproponujesz? Uzasadnij.

2. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.
3. Czy przyjęta przez firmę strategia działania jest słuszna? Oceń.
4. Jak oceniasz powołanie przez Zarząd komórki ds. monitorowania wybranych rynków zagranicznych?

2.

Przedsiębiorstwo „Wola”

Zakłady Przemysłu Dziewiarskiego WOLA Sp. z o.o. powstały w roku 1945 jako państwowy zakład produkujący rękawiczki i grube wyroby dziane. W roku 1951 rozpoczęto produkcję wyrobów pończoszniczych. Pod koniec lat osiemdziesiątych wieku XX firma zaistniała na rynku wschodnim, zaczęła także szukać klientów we Francji i w Niemczech. Stopniowo dywersyfikowała swoją produkcję o skarpety i nowe wzory rajstop dla kobiet i dzieci. W latach 2005–2015 przedsiębiorstwo zostało przekształcone w spółkę WOLA Sp. z o.o., która weszła w skład grupy FERAX, do której należy marka Gatta. Siedziba firmy mieści się w Zduńskiej Woli na ul. Długiej 30. Aktualnie WOLA jest liderem polskiego rynku produkcji i sprzedaży rajstop oraz skarpet bawełnianych. Produkty posiadają następujące certyfikaty: „Bezpieczny dla niemowląt”, „Bezpieczny dla dziecka” oraz Oeko-Tex Standard 100, czyli wiodące w świecie oznaczenie bezpieczeństwa wyrobów włókienniczych, które są pozbawione substancji szkodliwych. Firma posiada nowoczesną fabrykę, w której pracuje 450 pracowników. Ma na stanie 400 maszyn dziewiarskich, które z 700 ton przędzy wytwarzają dziesięć milionów wyrobów rocznie. W swoich zasobach ma też nowoczesną formownię i najnowocześniejszą w Europie farbiarnię przędzy. Innowacyjność produktów i ich wysoką jakość doceniają klienci i branżowe środowisko bizne-

sowe. Wola otrzymała dwukrotnie Laur Klienta i wyróżnienia: Standard Europejski, Gazeta Biznesu, Jakość Roku. Produkty marki WOLA dostępne są w supermarketach Auchan, Carrefour, w drogeriach Rossmann i Adesso (Textilmarket) oraz w sklepie firmowym na terenie zakładu produkcyjnego w Zduńskiej Woli i w sklepie internetowym www.wola.pl.

Przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż w Polsce, a także w postaci eksportu pośredniego w takich krajach, jak: Łotwa, Litwa, Czechy, Rumunia, Węgry, Francja, USA, Rosja, Mołdawia, Niemcy, Włochy, Anglia, Słowacja i Ukraina.



Zdj. 3. Logo Spółki Wola

Źródło: www.wola.pl [dostęp dn. 19.06.2016]



Zdj. 4. Siedziba firmy WOLA Sp. z o.o.

Źródło: zasoby Spółki Wola

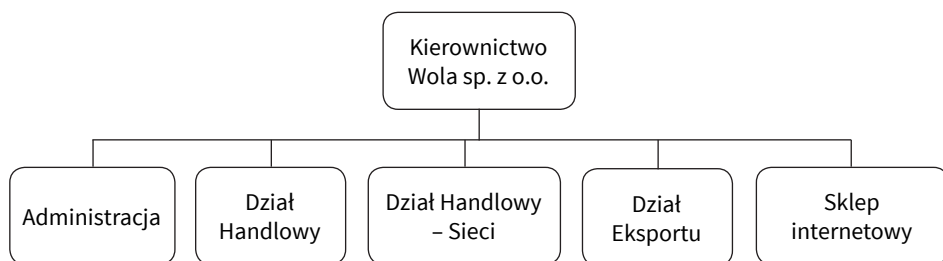


Zdj. 5. Sklep firmowy Wola Sp. z o.o.

Źródło: zasoby Spółki Wola

Biorąc pod uwagę obszar prowadzenia działalności międzynarodowej, w strukturze organizacyjnej firmy można wyróżnić dwa działy: „marek prywatnych”, zajmujący się sprzedażą wyrobów pod marką klienta (głównie z krajów Europy Zachodniej) i dział eksportu, w którym pracownicy zajmują się sprzedażą wyrobów pod marką Wola. Firma nie posiada oddziałów, filii ani samodzielnego przedsiębiorstwa za granicą. Oddziały eksportu oraz importu zlokalizowane są przy głównej siedzibie firmy (rys. 3).

W strukturze organizacyjnej w dziale marek prywatnych pracują cztery osoby, a w dziale eksportu dwie. Najważniejsze ich umiejętności, to znajomość języków obcych, umiejętność pozyskiwania nowych klientów/zamówień, utrzymywanie dobrych relacji z klientami, znajomość technologii/produkcji wyrobów dziewiarskich. W Spółce pracuje zespół technologów z wieloletnim doświadczeniem w branży pończoszniczej. Struktura organizacyjna firmy ma charakter sztabowo-liniowy w części administracyjnej i zadaniowo-projektowy oraz sieciowy w części operacyjnej. Taki kształt struktury jest przejrzysty, a jej zadaniowo-projektowy charakter wynika z konieczności współpracy z wieloma odbiorcami w Polsce i na świecie, jak również z wieloma dostawcami z Polski i świata.



Rys. 3. Schemat struktury organizacyjnej firmy Wola Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów źródłowych

W ostatnich latach w firmie poczyniono następujące duże zmiany:

- organizacyjne – sprywatyzowanie firmy w roku 2005 i, jako WOLA Sp. z o.o., wejście w skład grupy FERAX, właściciela marki GATTA.
- technologiczne – firma dysponuje farbiarnią przędzy, co pozwala jej na wykonanie dowolnej koloryzacji na życzenie klienta. Wola współpracuje z największymi producentami włókien na świecie, np. INVISTA, LENZING, TEMBRO. Wyroby produkowane są z włókien naturalnych i sztucznych, a produkty mają zróżnicowane zastosowanie zarówno użytku codziennego, jak i charakter specjalistyczny. Firma posiada około 350 maszyn dziewiarskich. Nowa inwestycja w postaci zakupu maszyn z automatycznym zamykaniem palców metodą „oczko w oczko” jest poważnym krokiem naprzód w procesie doskonalenia własnych wyrobów. Dzięki tej technologii produkty są szyte precyzyjnie, z delikatnym łączeniem palców, co wpływa na komfort użytkowania i walory estetyczne. Technologia ta jest doceniana przez największe marki z tej branży na świecie. Innowacje produktowe Woli, to:
 - MILKOFIL, czyli przędza pozyskiwana z białka mleka. Zawiera aminokwasy, które mają działanie pielęgnujące i antybakteryjne. Reguluje nawilżenie skóry, zapobiega jej przesuszeniu i absorbuje nadmiar wilgoci z jej powierzchni. To produkt wyjątkowo przyjazny dla skóry dziecka;
 - SPORT PROFESSIONAL, czyli linia skarpet sportowych przeznaczonych dla osób aktywnie uprawiających sport;

- WINDSOR, czyli linia produktów bardzo eleganckich i komfortowych. Są to skarpety wykonane z wysokogatunkowej, naturalnej bawełny i włókien elastycznych. Mają one unikalny, płaski szew, który zapewnia komfort podczas użytkowania, mają też bezuciskowy ściągacz zapewniający poczucie komfortu.

Pomysł wejścia na rynek zagraniczny powstał w roku 1990. Teraz Spółka Wola prowadzi głównie eksport pośredni. Docelowo zamierza stosować eksport bezpośredni. Przeznaczony dla większości klientów zagranicznych towar dostarczany jest do magazynu głównego klienta, a następnie rozdysponowany do sieci sklepów w danym kraju. Firma preferuje strategię lidera jakości i innowacji produktowej. Stosowanie przez nią najnowszych technologii sprawia, że może ona zaspokoić wymagania nawet najbardziej wymagających klientów. W przedsiębiorstwie panuje przekonanie, że „jakość kosztuje, ale jej brak jeszcze więcej”. Procesy produkcyjne są kontrolowane na każdym etapie. Do produkcji dobiera się najlepsze przędze. Zatrudnieni specjaliści sprawdzają różne przędzalnie na całym świecie i ostatecznie wybierani są pionierzy w tej branży. Obecnie przędza pozyskiwana jest z Indii, a każda dostawa przed dopuszczeniem do produkcji jest badana we własnym laboratorium. Strategicznymi klientami Spółki są: Kunert (Niemcy), Petit Bateau (Francja), Vert Baudet (Francja), Jacadi (Francja), DBA (Niemcy), DM – Drogerie Markt (Niemcy), Country Kids (USA) – marki prywatne.

Głównymi motywami wejścia na rynki krajów goszczących były:

- brak możliwości przyrostu sprzedaży na rynku krajowym,
- obniżenie kosztów pozyskania surowców,
- nawiązanie współpracy z agentami w danym kraju.

Aktualne motywy różnią się od tych pierwotnych i są nimi:

- wykorzystanie wolnych mocy wytwórczych,
- obniżenie kosztów poprzez efekt skali,
- wzrost rentowności sprzedaży.

Przy wchodzeniu na rynki zagraniczne wystąpiły różne bariery, spośród których najpoważniejsze, to:

- bariery językowe,
- opóźnienia w zapłacie,

- ryzyko zmian kursu walutowego,
- trudności w znalezieniu wiarygodnych dystrybutorów,
- znikomy kontakt z otoczeniem odbiorcy,
- utrudnienia z rozplanowaniem produkcji na kraj macierzysty i kraje ekspansji.

Obecnie najpoważniejszą barierą są koszty transportu i ubezpieczenia. Firma Wola musiała podjąć różne działania dostosowawcze do nowych zagranicznych rynków. Podstawowym z nich było dostosowanie wymogów jakościowych do wymagań klienta jeszcze na etapie projektowym. Już w trakcie opisywania procedur jakościowych produkcja musi być zgodna z normą ISO 9001:2015. Znakowanie produktów jest zgodne z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (EU) nr 1007 z roku 2011, a produkcja objęta jest certyfikatem Oeko-Tex Standard 100 klasa I IW 00009, co oznacza, że wyroby są wolne od substancji szkodliwych dla zdrowia.

Funkcjonowanie na rynkach zagranicznych daje wiele korzyści. Można je pogrupować jako:

- organizacyjne, i związany z tym rozwój pracowników poprzez poznanie zagranicznych wymogów i *know how*;
- finansowe – większa niezależność finansowa poprzez zdywersyfikowane przychody;
- marketingowe, wpływające na poprawę wizerunku firmy w kraju macierzystym;
- strategiczne – możliwość wykorzystania *know how*, zwiększenie atrakcyjności oferty dla klientów w kraju i za granicą.

Jedną z ważniejszych korzyści związanych z obecnością na rynkach zagranicznych jest ciągle opracowywanie nowych wyrobów. Duża innowacyjność jest możliwa dzięki zakupowi maszyn z automatycznym zamykaniem palców metodą „oczko w oczko” oraz wykorzystaniem w produkcji przędzy pozyskiwanej z białka mleka.

Poza korzyściami płynącymi z funkcjonowania na rynkach zagranicznych są też tego zauważalne zagrożenia. Jednym z nich jest zmniejszenie eksportu do Federacji Rosyjskiej, związane z obecnymi relacjami innych krajów z Rosją. Zauważalnym zagrożeniem jest też ciągła presja związana z obniżaniem kosztów i cen. Jest to spowodowane dużą konkurencją ze strony producentów chińskich i tajwańskich. Kolejne problemy związane są

z coraz wyższymi wymaganiami jakościowymi i bezpieczeństwa produktów. Te wyższe wymagania klientów nie idą, niestety, w parze z możliwością uzyskania wyższych cen, przez co marża na produkcie jest niższa. Dodatkowo, przy sprzedaży pośredniej na produktach nie znajduje się logo Spółki Wola.

Firma korzysta ze wsparcia państwowych misji gospodarczych, których głównym celem jest tworzenie warunków do współpracy z zagranicznymi kooperantami. Dzięki temu organizacja może w większym stopniu nawiązywać lub rozszerzać kontakty handlowe. W ramach państwowych misji gospodarczych dla przedsiębiorstw prowadzone są takie działania, jak: analiza rynku w określonym państwie pod kątem grupy docelowej, rekomendowanie potencjalnych partnerów, pomoc przy projektowaniu materiałów promocyjnych, opracowanie – wraz z firmą – strategii wejścia na wybrany rynek zagraniczny oraz stworzenie optymalnych technik promocji i prowadzenie usług translatorskich. Spółka Wola w latach 2007–2013 otrzymała dotację na udział w międzynarodowych targach (z Regionalnego Programu Operacyjnego). W swojej działalności firma współpracuje też z instytutami naukowo-badawczymi, np. z Instytutem Włókiennictwa w Łodzi (www.iw.lodz.pl), który prowadzi dla niej badania sprawdzające wyroby gotowe i surowce używane do produkcji (np. wytrzymałości przędzy, pilingu, badanie składu procentowego wyrobu gotowego, odporności wyrobu gotowego na pot i ślinę oraz pranie i zmianę parametrów po praniu).

Firma Wola zamierza kontynuować ekspansję międzynarodową. W planach kierownictwa jest prowadzenie eksportu bezpośredniego w krajach Europy Zachodniej. Nadal chce utrzymywać i nawiązywać nowe umowy ramowe z klientami oraz umowy współpracy z agentami zagranicznymi.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji zaproponujesz? Uzasadnij.

2. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.
3. Czy przyjęta przez firmę strategia działania jest słuszna? Oceń.
4. Jakie zmiany poczyniono w firmie w ostatnich latach?
5. Jakie ulepszenia proponujesz w firmie Wola?

3.

Przedsiębiorstwo „High Fashion”

Firma High Fashion Maria Gruszczyńska została założona w roku 2010. Należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to jednoosobowa działalność gospodarcza. Jej siedziba mieści się w Łodzi przy ul. Rybackiej 14/1. Posiada filie o charakterze handlowym w Rzgowie i w Warszawie. Jej działalność mieści się w branży handlu odzieżą damską. Prowadzi hurtową sprzedaż zarówno stacjonarną, jak i internetową odzieży damskiej znanych polskich marek, specjalizując się w zaopatrywaniu sklepów w kraju i za granicą. Sprzedaż odbywa się pod własną marką. Znak towarowy firmy i jej logo są zastrzeżone. Firma powstała jako pierwsza i największa internetowa hurtownia odzieży polskiej i jest jednym z liderów w tym względzie. Poza tym ma sprzedaż stacjonarną. Specjalizuje się głównie w zaopatrywaniu sklepów w Polsce, a także poza granicami kraju. Możliwa jest też sprzedaż półhurtowa i detaliczna. Współpracuje w sposób trwały z ponad 150 polskimi producentami odzieży i obuwia. W największym stopniu działa ona na rynku polskim, ale w coraz większym zakresie także na rynkach wschodnim i europejskim. Wśród krajów, z którymi kooperuje, należy wymienić m.in.: Łotwę, Litwę, Estonię, Ukrainę, Rosję, Mołdawię, Kazachstan, Czechy, Słowację, Bułgarię, Rumunię, Niemcy, Francję, Szwecję, Belgię, Austrię, Danię, Finlandię. Firma ma klientów nawet w Izraelu. W większości przypadków są to trwałe związki kooperacyjne, polegające głównie na sprzeda-

ży wysyłkowej, poprzedzonej zamówieniami poprzez istniejącą stronę internetową firmy. Prowadzi też sprzedaż stacjonarną i internetową dla klientów detalicznych.



Zdj. 6. Logo firmy High Fashion

Źródło: <https://highfashion.pl/> [dostęp dn.: 19.06.2016]



Zdj. 7. Hala towarowo-wystawowa firmy HF

Źródło: zasoby firmy HF

Dwie osoby, zatrudnione na stanowisku obsługi klienta, organizują sprzedaż zarówno w Polsce, jak i za granicą. Posiadają one znajomość języków obcych (2–3 języki), biegłą znajomość obsługi komputera i programu SAP Business One. High Fashion jeszcze nie ma oddziałów i filii zagranicznych, ale aktualnie prowadzone są rozmowy z partnerami w Czechach, na Słowacji i Łotwie. Z uwagi na głównie internetowy charakter działalności,

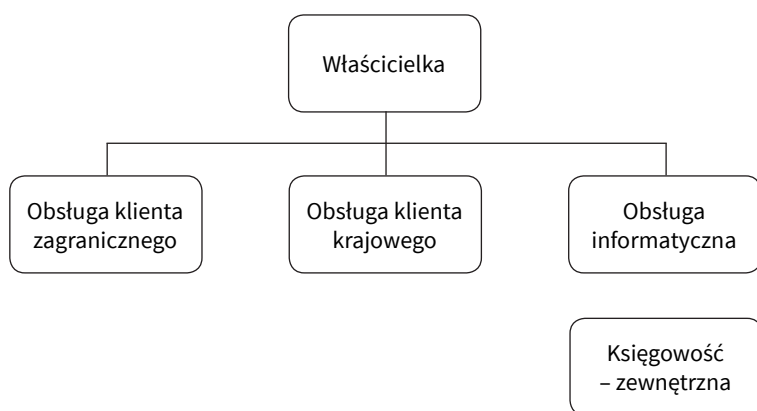
firma jest mała. Zatrudnia zaledwie pięć osób, które zajmują się zamówieniami, wysyłką, organizacją powierzchni handlowej, metkowaniem itp.



Zdj. 8. Hala towarowo-wystawowa firmy HF

Źródło: zasoby firmy HF

Firma ma prostą, liniową z elementami struktury zadaniowej strukturę organizacyjną (rys. 4).



Rys. 4. Schemat organizacyjny firmy High Fashion

Źródło: opracowanie własne

Kondycja finansowa firmy jest dobra. Zachowana pozostaje płynność finansowa oraz równowaga przychodów i wydatków. Właścicielka jest zdania, że otoczenie, w którym funkcjonuje, ma zasadniczo charakter zmienny. W strategii konkurowania postawiła na jakość produktów sprzedawanych pod własną marką, na technologię, serwis i cenę. W mniejszym stopniu zamierza się promować poprzez targi i wystawy, jednakże co roku bierze udział w jednej z większych imprez modowych High Fashion Week. Najwyższa uwaga skupiona jest jednak na stronie internetowej firmy, do budowy której zaangażowanych jest wiele osób, w tym informatyków, pochodzących z firmy zewnętrznej. Towary można oglądać w trójwymiarze i zamawiać poprzez przyjazną stronę internetową. Aktualnie dominującym rodzajem strategii sprzedaży jest specjalizacja połączona z segmentacją rynku. Firma próbuje dopasować swoje produkty do różnych klientek (nastoletnich, dojrzałych, wrażliwych na cenę, na jakość, itp.).

Podstawową formą współdziałania firmy z innymi na rynkach zagranicznych jest obrót towarowy, a konkretnie – eksport bezpośredni. Atutem firmy są stosunkowo niskie koszty funkcjonowania, dzięki sprawnej i nierozbudowanej strukturze organizacyjnej. Promocja polskich wyrobów wpływa na pozytywne postrzeganie firmy w kraju, dzięki czemu umacnia się jej korzystny wizerunek. Wysoka jakość i dywersyfikacja produktowa oraz niskie ceny, są najpoważniejszymi mocnymi stronami firmy. Słabością jest brak własnego budynku magazynowo-wystawowego, dzięki któremu firma mogłaby ograniczyć jeszcze bardziej koszty funkcjonowania. Duże szanse właścicielka upatruje w wejściu na rynki innych kontynentów niż europejski. W ubiegłym roku rozpoczęła dialog z wybraną amerykańską firmą w kwestii możliwości kooperacji albo otworzenia własnej filii. Podobne starania są czynione na rynku australijskim.

Trwają ciągle dostosowania firmy do warunków rynkowych, zwiększające jej konkurencyjność. Wprowadzono w ostatnim czasie wiele zmian o charakterze:

- Organizacyjnym – stosowana jest koncepcja Lean Management, wprowadzono *outsourcing* części usług. Działanie takie przyczyniło się do obniżenia kosztów funkcjonowania do mi-

nimum. Równocześnie trwa monitoring jakości oferowanych do sprzedaży towarów i ścisła współpraca w tym względzie z dostawcami;

- Technologicznym – dzięki funduszom unijnym opracowano i wdrożono uniwersalną platformę handlową B2B, dzięki której maksymalnie uproszczono procesy dokonywania zakupów towarów firmy, a możliwości jej rozwoju stały się nieograniczone.

Od chwili powstania firma rozpoczęła działania związane z pomysłem wejścia na rynki zagraniczne. Działania te zostały poprzedzone przypadkowym zakupem towarów przez klientkę z Irlandii. Pomimo braku konkretnego planu internacjonalizacji działalności, firma szybko pozycjonowała się na stronach internetowych, co przysparzało jej coraz większego grona klientów z różnych krajów. Właścicielka jest zdania, że przy tego rodzaju działalności nowe produkty należy wprowadzać codziennie. Stanowi to duże wyzwanie zarówno dla właścicieli, jak i dla pracowników. Dzięki charakterowi hurtowni internetowej zasięg sprzedaży praktycznie już od samego początku wyszedł poza granice kraju i stał się nieograniczony.

Obecnie firma nie ma większych problemów z koordynowaniem współpracy na różnych zagranicznych rynkach. Właścicielka jest przekonana, że może działać na każdym rynku i jest to tylko kwestią poprawy organizacji pracy i wnikliwego monitorowania otoczenia międzynarodowego, na którym pojawiają się rozmaite szanse. Uważa też, że występują na nim nieograniczone możliwości rozwoju. Jedynym ograniczeniem jest jej własna organizacja i przekonanie. Ma przygotowaną kadrę mobilnych pracowników, z których każdy zna przynajmniej jeden język obcy. Dwóch pracowników dodatkowo zostało wysłanych przez firmę na kurs języka angielskiego. Firma stopniowo zwiększa zakres swojej zagranicznej działalności. Współpracuje z firmami zagranicznymi (sklepami i hurtowniami) z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Posiada podpisane stałe umowy kooperacyjne z siedmioma partnerami unijnymi. Zostały one zawarte w ramach wspólnej realizacji projektu unijnego. Do aktualnego stanu kooperacji zagranicznej firma dochodziła sama. Nie korzystała

z żadnych programów wsparcia w tym względzie (poza wymienionym wyżej projektem związanym z programem komputerowym, współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego – Dotacje na Innowacje, Działanie 8.2).

W przyszłości firma zamierza skorzystać ze wsparcia projektu unijnego Paszport do Eksportu. High Fashion nie korzystała ze wsparcia firm doradczych, instytutów naukowo-badawczych i uczelni wyższych, chociaż – jak twierdzi właścicielka – umiejętności menadżerskie zawdzięcza właśnie studiom menadżerskim.

Bazowym motywem internacjonalizacji działalności jest zwiększenie stabilności finansowej przedsiębiorstwa i jego bezpieczeństwa poprzez dywersyfikację rynków. Za tym motywem kryją się kolejne: zwiększenie sprzedaży oraz zysków.

Do podstawowych barier właścicielka zaliczyła: stosunkowo małą (nadal) rozpoznawalność firmy, co utrudnia budowanie zaufania do niej przez klientów z zagranicy. Problem ten nie dotyczy trwałych relacji z kooperantami zagranicznymi, którzy wcześniej przekonali się o jakości i niezawodności firmy.

Obecnie jednak najpoważniejszymi barierami są: koszty transportu i czas doręczenia przesyłek, zróżnicowanie językowe oraz nadpodaż odzieży damskiej (zwłaszcza taniej z Chin i Indonezji).

Za najważniejsze kompetencje w firmie właścicielka uważa: umiejętność współpracy z ludźmi, otwartość, dzielenie się wiedzą, umiejętności komunikacyjne i kompetencje językowe.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji proponujesz? Uzasadnij.
2. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.

3. Jaką strategię wychodzenia na rynki zagraniczne przyjęła firma? Czy przyjęta strategia jest słuszna?
4. Pod jakimi (jaką) markami firma sprzedaje towary?
5. Jakie zmiany poczyniono w firmie na przestrzeni kilku lat?

4.

Przedsiębiorstwo P. Hulicki ZPHU „PiK”

Przedsiębiorstwo Paweł Hulicki ZPHU „PiK” należy do branży odzieżowej. Reprezentuje sektor produkcyjny i handlowy. Firma powstała w roku 1990 jako ZPHU „PiK” (Krystyna i Paweł Huliccy). Jej siedziba i zakład produkcyjny mieszczą się w Zduńskiej Woli na ul. Żytniej 14E, w województwie łódzkim. W związku z długim stażem przechodziła różne koleje losu. Swoją działalność rozpoczęła jako spółka cywilna prowadzona przez małżeństwo. Od kilku lat formalnie właścicielem jest jedna osoba. Firma jest doskonałym przykładem przetrwania na burzliwym rynku i adaptacji do niego. Z pewnością w tej materii byłaby liderem.



Zdj. 9. Siedziba firmy „PiK” i jej właściciel

Źródło: fot. Beata Glinkowska

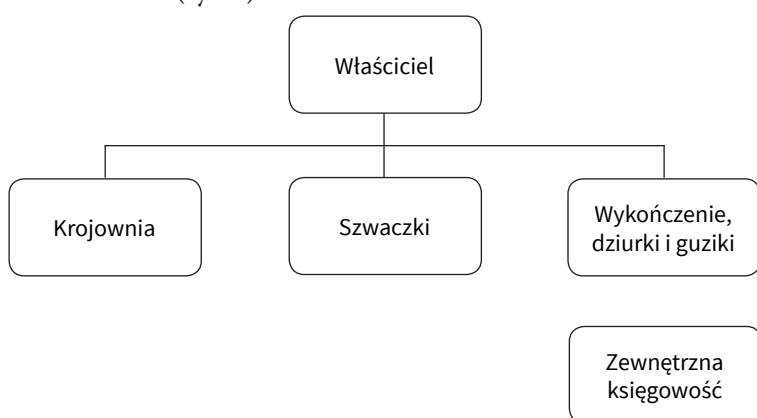
Od początku swojego istnienia firma zajmowała się produkcją odzieży damskiej oraz przyczepek samochodowych. Rozwijała się szybko, zwiększając stan zatrudnienia. Około roku 1995 pracowało w niej blisko 30 pracowników. Oprócz zakładu produkcyjnego firma posiadała też sklep wielobranżowy w Zapolicach k. Zduńskiej Woli², w którym obok zróżnicowanego asortymentu sprzedawała także wyroby krawiecko-szwalnictwa własnej produkcji. Około roku 1994 zrezygnowała z produkcji przyczepek w zamian otwierając kolejny sklep w Zduńskiej Woli, o takim samym charakterze, jak poprzedni. W późniejszym okresie zrezygnowano z jednego ze sklepów (w Zapolicach), a następnie z drugiego, w Zduńskiej Woli. Kryterium rezygnacji była rentowność, ale zarazem przerzucenie środka ciężkości na produkcję własną. Lata 1992–1998 były bardzo dobrym okresem dla funkcjonowania i rozwoju firmy. Wszystkie wysiłki skierowano na produkcję odzieży damskiej według własnych autorskich projektów. Do roku 1999 klientami firmy byli przede wszystkim hurtownicy, mający punkty sprzedaży w Rzgowie, w Centrum Handlowym Ptak (CH). Ich zaś klientami – poza polskimi detalistami i hurtownikami – byli „nasi wschodni sąsiedzi”: Rosjanie, Litwini, Ukraińcy i Białorusini. Niektórzy z nich zostali bezpośrednimi klientami przedsiębiorstwa. Zazwyczaj były to osoby, które znalazły firmę dzięki danym umieszczonym na metce wyrobu. Badanie rynku wschodniego łączyło się wówczas wyłącznie z badaniem trendów mody, ale to podpowiadali przede wszystkim sami klienci. Przywozili ze sobą na przykład szkice lub foldery, określając własne potrzeby w sposób precyzyjny i konkretny – krój, fason, rodzaj tkaniny, rozmiary. Kontakty z klientami z zagranicy były raczej sporadyczne, natomiast trwałe okazały się kontakty z dostawcami, będącymi przedsiębiorcami zagranicznymi, mającymi oddziały lub filie w Polsce. Były to przeważnie hurtownie tkanin i sprzętu.

Znajomość języka obcego u pracowników firmy nie była konieczna, klienci „ze wschodu” porozumiewali się bowiem w ję-

2 Początkowo siedziba firmy znajdowała się w Zapolicach k. Zduńskiej Woli.

zyku polskim. Poza tym klientami firmy „PiK” byli także hurtownicy z terenu całej Polski, wstawiający jej produkty do innych hurtowni lub sklepów detalicznych na obszarze całego kraju. Firma nie miała i nie ma założonej strony internetowej. Okres dobrej koniunktury w latach 1992–1998 spowodował, że to klienci sami szukali producentów. Aktualnie firma zmieniła charakter funkcjonowania, pomimo że wciąż jest to ta sama branża i sektor. Jej domeną są teraz tzw. przeszycia na zlecenie pod marki firm zlecających.

Struktura firmy ma charakter liniowy. Jest prosta. Zatrudnionych jest w niej ośmiu pracowników na zdwywersyfikowanych stanowiskach (rys. 5).



Rys. 5. Schemat struktury organizacyjnej ZPHU „PiK”

Źródło: opracowanie własne

ZPHU „PiK” posiada własną krojownię, prasownię i tzw. wykańczalnię wyrobów, na którą składa się stanowisko przyszywania guzików, robienia dziurek, prasowania, wklejania flizeliny, metkowania i pakowania. Sprawy związane z organizacją produkcji prowadzi właściciel wraz ze swoją żoną, która jest mentorem i pomysłodawcą. Sprawami budżetowymi zajmuje się właściciel. Księgowość i rozliczanie firmy to domena zewnętrznej firmy. Wcześniej (przed dwutysięcznym rokiem) sprawami księgowymi i częścią spraw organizacyjnych oraz planistycznych zajmował się dyrektor ds. organizacyjnych. Obecnie w firmie takiego stanowiska nie ma,

podobnie, jak nie ma też oddziałów ani filii w Polsce i poza jej granicami. W tej chwili właściciel nie zamierza ich uruchamiać.

Kondycja finansowa firmy jest dobra. Posiada ona płynność finansową, czyli zdolność do regulowania swoich zobowiązań. Działalność jest rentowna, pomimo że około roku 2000 przedsiębiorstwo osiągnął kryzys związany z sytuacją gospodarczą Polski i pogarszającą się koniunkturą oraz wzrastającym nasyceniem rynku. Powodem kryzysu było też wprowadzenie wiz dla Rosjan. Wówczas to dramatycznie spadała liczba klientów „ze wschodu”, którzy dokonywali hurtowych zakupów w Centrum Handlowym Ptak. Hurtownicy polscy, mający stanowiska w Rzgowie, także odczuli skutki wiz. Spowodowało to łańcuchową reakcję – producenci znacząco ograniczyli zakupy surowców i materiałów. W analizowanej firmie sytuacja była analogiczna. ZPHU „PiK” zaczęło poszukiwać nowych rozwiązań, przy czym rozwiązania te miały utrzymać przedsiębiorstwo przy życiu, a nie wpływać na jego rozwój. Otoczenie dla całej branży stawało się coraz mniej przyjazne, coraz bardziej zmienne. Firma nie miała trwałych, indywidualnych kontaktów z zagranicą, nie prowadziła eksportu bezpośredniego. Brak strony internetowej i możliwości komunikowania się za pośrednictwem komunikatorów czy poczty e-mail oraz możliwości pokazania własnych produktów w Internecie stał się poważną przeszkodą dla budowania strategii ekspansji zagranicznej i samoistnego tworzenia kanałów dystrybucji. Podnoszenie jakości własnych produktów i zwiększanie ich sprzedaży, przy malejącej rentowności produkcji, w obliczu nasycenia rynku i braku koniunktury, mijało się z celem. Przedsiębiorstwo starało się przetrwać, ale zmuszone było zmienić strategię działania. Zaczęło nawiązywać kontakty z firmami, będącymi pośrednikami dla dużych przedsiębiorstw modowych, takimi jak m.in. Makalu czy Hexeline. Podstawą jego działalności stała się produkcja na zlecenie, czyli tzw. przeszycia, pod obcą marką. Nie daje to co prawda dużych zysków, ale pozwala firmie egzystować.

W roku 2012 firma skorzystała z dofinansowania działalności z Urzędu Pracy z przeznaczeniem na zakup sprzętu na krojownię, tworząc dodatkowe stanowisko dla krojczego. W roku 2013 uczestniczyła w programie naukowo-stażowym dla przedsiębior-

ców pod nazwą „Transfer strzałem w dziesiątkę”, próbując dzięki pomocy wytypowanego z wyższej uczelni pracownika naukowego dokonać restrukturyzacji. Aktualnie dominującą strategią jest ciągłe doskonalenie i podnoszenie jakości szytych wyrobów.

Właściciel i jego żona to osoby otwarte na kontakty, przedsiębiorcze, innowacyjne, co jest bazowym atutem firmy. Mocną jej stroną są też wykwalifikowani pracownicy i niskie koszty funkcjonowania. Firma ma nowoczesne zaplecze techniczne, w dużej mierze dzięki wsparciu udzielonemu przez Urząd Pracy w Zdunskiej Woli.

Słabością firmy jest jej niska mobilność, spowodowana brakiem strony internetowej. Ponadto, nieznajomość języków obcych, wspomniany brak strony internetowej i zaangażowania sukcesorów nie sprzyja zamiarom wychodzenia poza granice własnego kraju i poszukiwania tam nowych możliwości pod własną marką. Sam właściciel wydaje się niezainteresowany taką strategią. Póki co brak jest trwałych i bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorcami z zagranicy. Kontakty te są doraźne albo przyjmują postać kooperacji pośredniej. Firma osiągnęła stabilność finansową i zamierza kontynuować taki sposób funkcjonowania w przyszłości. Nie wyklucza jednak możliwości nawiązania trwałych bezpośrednich relacji z partnerami z zagranicy. Mentalnie czuje się do tego przygotowana.

Pytania

1. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.
2. Jaką strategię internacjonalizacji przyjęła firma? Czy przyjęta strategia jest słuszna?
3. Pod jakimi (jaką) markami firma sprzedaje towary?
4. Jakie zmiany poczyniono w firmie na przestrzeni lat?
5. Wykonaj analizę SWOT i zaproponuj strategię funkcjonowania firmy w przyszłości.

5.

Przedsiębiorstwo „Famas” SA

Przedsiębiorstwo „Famas” SA ma siedzibę w Łodzi na ul. Kopernika 36. Firma istnieje od roku 1992. Nie ma oddziału ani filii. Działa w branży metalowej. Produkuje następujące wyroby, które znalazły zastosowanie w wielu branżach:

- węże gazowe elastyczne do kuchenek gazowych,
- węże metalowe do zastosowań przemysłowych,
- zabezpieczenia termiczne do kuchenek gazowych i urządzeń grzewczych (tzw. termozłączki),
- reduktory do butli *miniviscomatic*,
- węże wodne do montażu grzejników,
- węże do rozciągnięcia do montażu baterii wodnych,
- elastyczne węże metalowe (różnej długości),
- tłumiki drgań,
- węże solarne.

Przedsiębiorstwo „Famas” SA jest liderem na polskim rynku produkcji metalowych i gazowych węży elastycznych.



Zdj. 10. Logo przedsiębiorstwa „Famas” SA

Źródło: <http://famas.pl/pl/kontakt> [dostęp dn. 22.06.2016]

Szwajcarska firma „BOA” posiada 40% akcji analizowanej firmy, ale nie wynika z tego ani żadne współdziałanie produkcyjne, ani sprzedaż, ani kooperacja. Pozostałe 60% akcji należy do polskich obywateli, inwestorów. Przedsiębiorstwo sprzedaje około 20% swej produkcji na rynkach zagranicznych. Są to głównie kraje bałtyckie, państwa Trójkąta Wyszehradzkiego i Europy Zachodniej. Sprzedaż ta opiera się na eksporcie zamawianym do sieci sklepów w ww. krajach.



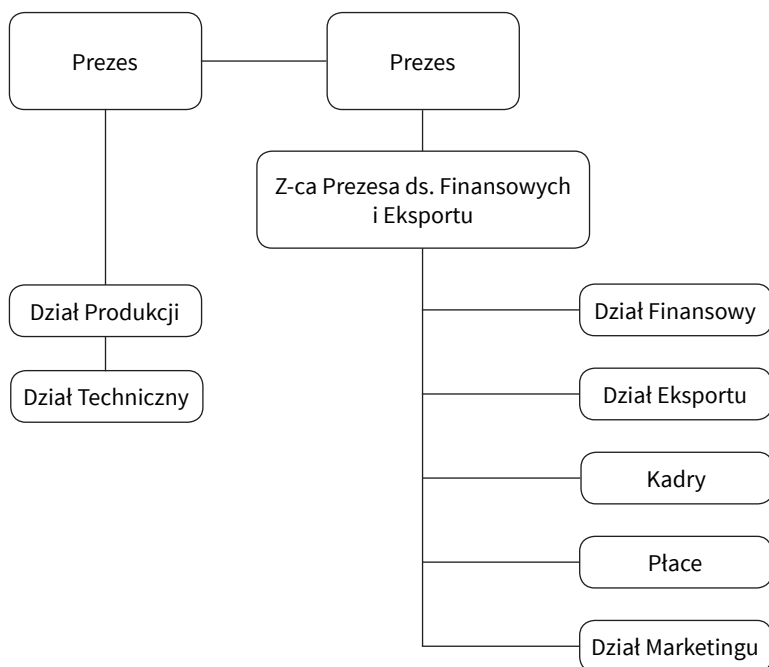
Zdj. 11. Budynek siedziby firmy „Famas”

http://www.polskiinstalator.com.pl/images/stories/artykuly_sponsorowane/famas_zd1_d.jpg [w:] <https://www.facebook.com/Famaslodz/photos/a.679623098776719.1073741827.150368958368805/759579587447736/?type=3&theater> [dostęp. dn. 22.06.2016]

W chwili obecnej firma zatrudnia 56 osób. Struktura organizacyjna ma klasyczną formę (rys. 6).

Działalnością zagraniczną bezpośrednio zajmuje się Dział Eksportu. Tworzą go specjaliści zajmujący się poszczególnymi rynkami oraz jeden przedstawiciel w Słowacji i dwóch w Czechach, którzy na zlecenie firmy szukają rynków zbytu dla wyrobów „Famasu”. Dział Eksportu dokonuje sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych i rozlicza sprzedaż; przyjmuje też zamówienia na produkcję określonych rodzajów elastycznych węży metalowych i gazowych. Na stronie internetowej firmy „Famas” można przeczytać: „Ciągłe doskonalenie technologii i zaangażowanie wszystkich pracowników firmy zaprowadziło nas na pozycję największego polskiego producenta elastycznych metalowych węży do urządzeń gazowych”³.

³ <http://famas.pl/pl/o-firmie> [dostęp dn. 22.06.2016].



Rys. 6. Schemat struktury organizacyjnej firmy „Famas” SA

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwo „Famas” SA działa w otoczeniu burzliwym. Na rynkach, na których sprzedawane są jego wyroby, istnieje silna konkurencja. Pod względem uzyskiwanych wyników finansowych sytuacja jest stabilna (nadwyżka przychodów finansowych nad kosztami). Celem strategicznym przedsiębiorstwa jest poszukiwanie nowych odbiorców na rynkach zagranicznych, jest ono bowiem w stanie sprostać technologicznie, jakościowo i ilościowo nowym zleceniom, które mogą przynieść dalsze możliwości rozwojowe firmy.

Podstawową formą konkurowania „Famasu” na rynkach zagranicznych jest najwyższej klasy technologia wykonania oferowanych produktów – ich jakość wykonania, trwałość i użyteczność. Firma nie kooperuje, nie współdziała z żadną inną jednost-

ką, rozwija się w klasyczny sposób, czyli drogą wewnętrznego rozwoju.

Do podstawowych atutów firmy można zaliczyć:

- precyzję wykonania wyrobów,
- terminowość realizacji zamówień,
- najwyższą jakość technologiczną.

„Dodatkowym atutem firmy jest fakt posiadania partnera strategicznego – szwajcarskiej firmy BOA AG, której stuletnie doświadczenie w produkcji węży metalowych i kompensatorów jest nieocenionym wsparciem w doskonaleniu produktów”⁴.

Słabością firmy jest z kolei brak wystarczających – dużych – zasobów finansowych niezbędnych do szybszego i „mocniejszego” wejścia na rynek, szczególnie Europy Zachodniej, gdzie warunki prowadzenia biznesu są najtrudniejsze, ale jednocześnie najbardziej rentowne.

Firma stosuje strategię najwyższej specjalizacji „w jednym produkcie” oraz jego odmianach i rodzajach (strategia pionowa). W ostatnich kilku latach nie poczyniono w niej zmian organizacyjnych związanych z funkcjonowaniem na rynkach zagranicznych. Pomimo że Dział Eksportu funkcjonuje prawidłowo, to jednak firmy nie stać na strategię intensywnej ekspansji. Taka sytuacja występuje od kilku lat: stabilizacja sprzedaży krajowej, zagranicznej, dodatni wynik finansowy. Eksport (i jego wzrost) jest podstawową strategią przedsiębiorstwa i czynione są starania, aby ten eksport powiększyć, szczególnie w trzech kierunkach: Litwa, Łotwa i Estonia, Węgry, Czechy i Słowacja oraz Niemcy; a przy tym utrzymać wysoką rentowność sprzedaży eksportowej. Zarząd firmy zdaje sobie sprawę z tego, że Europa Zachodnia dla działalności zagranicznej jest „hermetycznie zamknięta”, ale pozostałe rynki dają szansę ekspansji.

Proces „powolnego” wchodzenia na rynki zagraniczne trwał w firmie około czterech lat. Na rynkach zagranicznych działa ona sama, nie współpracuje w sposób trwały z żadną inną firmą; osiągnęła przy tym dodatni wynik finansowy – około 20%

⁴ *Ibidem*.

sprzedaży na tych rynkach, co wartościowo oznacza kwotę około miliona euro.

Podstawowe zadania eksportowe dla firmy to:

- utrzymanie i powiększenie sprzedaży,
- poszerzenie asortymentu,
- szukanie klientów, zwłaszcza w grupie klientów „przemysłowych”.

Największe problemy związane z działalnością zagraniczną dotyczą „dokumentacji dopuszczającej” do eksportu (certyfikaty, znaki budowlane wydawane przez Komisję Europejską. Chodzi tu głównie o długi czas oczekiwania na te dokumenty i złożoną procedurę ich uzyskiwania.

Najważniejszym motywem wejścia firmy na rynki zagraniczne (nadal aktualnym) jest „walka o lepszy ekonomiczny byt”. Motyw ten przekłada się na korzyści płynące z eksportu w postaci dobrego wyniku finansowego i lepszej wizji przyszłości firmy. Silna konkurencja jest najpoważniejszym zagrożeniem na dzień dzisiejszy.

Działalność zagraniczna jest pozytywnie oceniana przez zarząd firmy „Famas” SA i to właśnie głównie dzięki niej przedsiębiorstwo jest obecnie liderem w zakresie przyłączy gazowych i metalowych na polskim rynku.

Firma nie korzystała z programów wsparcia. Naukowo i badawczo współpracuje z Politechniką Łódzką i Instytutem Branżowym na Śląsku.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji proponujesz? Uzasadnij.
2. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.
3. Jaka jest podstawowa strategia konkurowania na rynku polskim i rynkach zagranicznych?

4. Jaki jest cel strategiczny firmy?
5. Co sądzisz o strategii „najwyższej specjalizacji w jednym produkcie”?

6.

Przedsiębiorstwo „Z.W. Biliński” Sp. j. (Factory of Colour)

Przedsiębiorstwo Biliński jest średniej wielkości firmą rodzinną. Siedziba jej znajduje się w regionie łódzkim, w Konstancynie Łódzkim. Firma specjalizuje się w usługowym wykańczaniu różnego rodzaju tkanin i dzianin, do którego należą między innymi: barwienie, pranie, bielenie, strzyżenie i drapanie. Jest jedną z nielicznych firm potrafiących uszlachetniać wyroby tekstylne wykonane praktycznie z każdego rodzaju włókien: bawełny, wiskozy, lnu, wełny, polipropylenu, aramidowych i ich mieszanek. Z.W. Biliński oferuje usługi *business-to-business* głównie producentom „płaskich” wyrobów włókienniczych, takich jak: dzianiny, tkaniny odzieżowe, wyroby techniczne, oraz producentom odzieży.



Zdj. 12. Firma Z.W. Biliński

Źródło: <http://www.43bis.media.pl/archiwum,07636.html> [dostęp dn. 27.06.2016]

Historia firmy rozpoczęła się w roku 1991. Wówczas to wieloletni pracownik, kierownik działów: wykańczalni, farbiarni i drukarni w państwowych zakładach włókienniczych Uniontex, a następnie Poltex – W. Biliński, postanowił założyć własną firmę. Zaciągnął kredyt (o odsetkach 61,5!) i w efekcie na terenie starej tkalni przy ul. Milionowej w Łodzi powstał zakład włókienniczy pod nazwą Farbolux. Początkowo firma dysponowała niewieloma pojedynczymi egzemplarzami maszyn i zatrudniała ośmiu pracowników. Dzięki wzrastającej liczbie zamówień, udało się pozyskać środki na wcześniejszą spłatę kredytu i rozwinięcie działalności firmy⁵.

Dnia 1 lipca 2009 r. W. Biliński zakupił od firmy duńskiej nowoczesną farbiarnię usytuowaną w Konstancynie koło Łodzi i w tym samym dniu nastąpiło połączenie firm Farbolux Łódź i nowo zakupionej firmy, nazwanej pierwotnie W. Biliński – Konstancynów Łódzki, pod jedną nazwą Biliński Factory of Colour. Obecnie Z.W. Biliński to nowoczesna firma świadcząca kompleksowe usługi wykańczania tekstyliów na najwyższym poziomie. Dysponuje 40 aparatami barwiarskimi różnego rodzaju o ładowności od jednego do ośmiuset kilogramów, siedmioma stabilizatorami, w tym także do tkanin, siedmioma kompaktorami, drapakami, postrzygarkami i wieloma innymi wartościowymi urządzeniami oraz maszynami. Moce przerobowe firmy są szacowane na poziomie trzydziestu ton na dobę. Przy tak dużych mocach produkcyjnych Z.W. Biliński jest w stanie zrealizować zamówienia każdego klienta. Przedsiębiorstwo zatrudnia 182 pracowników, z których prawie 25% posiada wykształcenie wyższe. Personel techniczno-technologiczny ma bardzo wysokie kwalifikacje, co gwarantuje fachowość i jakość wykonania. Dzięki temu firma jest postrzegana przez producentów jako fachowy i rzetelny partner doradczy, a nie tylko odbiorca końcowy. Pracownicy z tego pionu są często zapraszani na staże i szkolenia zagraniczne w firmach produkujących maszyny, jak i środki pomocnicze do wykańczania

5 W. Michałowski, *Dziesięciolecie Farboluxu i jubileusz pracy Waldemara Bilińskiego – założyciela farbiarni*, „Przegląd Włókienniczy, Włókno, Odzież, Skóra” [Wyd. NOT, Łódź] 2001, nr 12.

wyrobów włókienniczych. Większość maszyn pracujących z zakładzie to innowacyjne rozwiązania technologiczne (m.in.: MCS Universal – maszyna testowana w firmie już przed Międzynarodowymi Targami Maszyn Tekstylnych ITMA w roku 2007 w Monachium); czy Thies iMaster H₂O – zakupiony na ITMA w Barcelonie w 2011 r.). Thies iMaster H₂O ma najnowszy sterownik Setex 858 z ciekłokrystalicznym panelem dotykowym, pehametrem i innymi udogodnieniami, dzięki którym operator ma czytelnie wyświetlone na pulpicie sterującym potrzebne informacje.

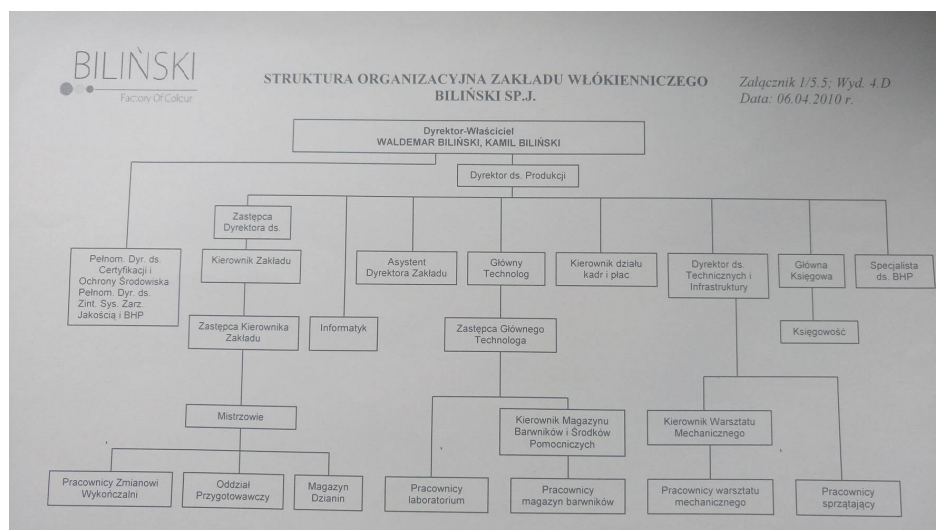
Przedsiębiorstwo Z.W. Biliński jest członkiem wielu stowarzyszeń (m.in. Polskiego Związku Pracodawców Przemysłu Włókienniczego, Klubu Gepardów Biznesu), uczestniczy w seminariach, konferencjach itp. w celu zdobywania wiedzy o nowych rozwiązaniach technicznych i technologicznych z branży, a także pozyskiwania nowych kontaktów⁶. Zawiązało też konsorcjum naukowo-badawcze z Wydziałem Inżynierii Procesowej i Ochrony Środowiska Politechniki Łódzkiej oraz Instytutem Włókiennictwa i w jego ramach wystąpiono o pozyskanie środków z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Uzyskało wiele nagród, wyróżnień, odznaczeń i tytułów, m.in.: „Tekstylii godne zaufania”, Gazeta Biznesu (dwukrotnie), „Eurocertyfikat” w kategorii „Certyfikat wiarygodności firmy”, brązowe godło w konkursie „Najwyższa Jakość Quality International”, wyróżnienie w rankingu „Diamenty Forbesa 2009”, wyróżnienie „HBI Polska” w kategorii najbardziej dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo w latach 2008–2010, „Złoty krzyż zasługi RP” (2011), „Łódzki filantrop roku” (2007), „Profesjonalny menedżer województwa łódzkiego” (2007, 2008)⁷.

Mocną stroną firmy jest duża szybkość i elastyczność reagowania na zmiany wprowadzane przez klienta. Jest to rezultatem płaskiej struktury organizacyjnej, co przyspiesza (skraca) proces

⁶ V. Holm-Pedersen, *EMCC case studies Textiles and clothing sector: Farbolux Biliński*, Poland, Danish Technological Institute (DTI), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Copenhagen 2008.

⁷ Materiały źródłowe firmy Z.W. Biliński Factory of Colour.

podejmowania decyzji. Nawet 2–3 dni przed wykonaniem usługi dla danego klienta można – na jego życzenie – zmienić kolorystykę, podczas gdy jest to niemożliwe w innych zakładach⁸. Pracownicy są zawsze blisko kierownictwa, co jest gwarantem szybkości i skuteczności przepływu informacji. Strukturę organizacyjną firmy Z.W. Biliński przedstawiono na zdjęciu 13.



Zdj. 13. Struktura organizacyjna Z.W. Biliński Factory of Colour

Źródło: materiały źródłowe firmy

Struktura analizowanej firmy ma charakter sztabowo-liniowy, a jednym z ważniejszych jej elementów jest działające w systemie trózmianowym laboratorium. Podlega ono bezpośrednio pod zastępcę głównego technologa. Od jego pracy uzależniony jest w największym stopniu sukces firmy, wiążący się z jakością wykonania produkcji i usług.

8 L. Bilińska, K. Biliński, G. Pogoda, P. Stankiewicz, D. Anasta-
ziak, *Techniczne koncepcje procesów barwienia w Zakładach Biliń-
ski Factory of Colour*, [w:] *Przedsiębiorczość polskich menedżerów
w warunkach kryzysu*, B. Kaczmarek, W. Biliński (red.), Wyd. UŁ,
Łódź 2013, s. 150.

Na przełomie 2010 i 2011 r. firma Z.W. Biliński jako jedna z pierwszych przedsiębiorstw na świecie wdrożyła najnowszą technologię barwienia barwnikami reaktywnymi, opracowaną przez firmę Huntsman, ograniczając jednocześnie zużycie wody, prądu, czasu i pary technologicznej. Współcześnie firma pod względem jakościowym, zaangażowania pracowników i terminowości nie odbiega od firm zachodnich, a nawet często je „przewyższa”⁹.

Pomimo wielu niekorzystnych zjawisk, związanych przede wszystkim ze wzrostem kosztów, warto podkreślić, że w roku 2011 firma zwiększyła swoją roczną produkcję o 20% w stosunku do roku 2010, natomiast w kolejnym roku produkcja ta zwiększyła się o kolejne 10% w stosunku do roku 2011. Podobne wskaźniki notowano w latach 2013–2015. Wskaźnik wzrostu wskazuje wyraźnie na fakt obrania odpowiedniej strategii rozwoju i wzrostu firmy oraz właściwej koncepcji jej prowadzenia.

W roku 2012 uruchomiony został nowy wydział – drukarnia, wyposażona w nowoczesną drukarkę cyfrową RE-NOIR firmy Reggiani i parownik firmy MHM-Arioli, dzięki czemu zakład stał się w pełni kompleksową wykańczalnią. Inwestycja kosztowała półtora miliona euro, z czego 50% pozyskano z funduszy europejskich. Wprowadzenie tego typu rozwiązań zapewnia wysoką odporność na tzw. czynniki „mokre” i wyższą jakość końcową.

Właściciel firmy jest zdania, że im bardziej wszechstronny i uniwersalny jest park maszynowy, którym przedsiębiorstwo dysponuje, tym bardziej jest ono konkurencyjne na rynku usług i tym bardziej wyskospecjalistyczne działania mogą być wykonane.

Umiejscowienie firmy w regionie łódzkim, który jest uważany za centrum włókiennictwa, daje jej dodatkowe możliwości, wynikające ze współpracy z uczelniami wyższymi i instytucjami. Regularnie współpracuje ona z Instytutem Włókiennictwa w Łodzi, Instytutem Technologii Bezpieczeństwa Moratex, Stowarzyszeniem Polskich Chemików Kolorystów i Stowarzyszeniem Włókienników Polskich. Z.W. Biliński angażuje się w badania związane z produkcją i rozwojem nowych technologii, ale też w bada-

⁹ *Ibidem*, s. 152–153.

nia podstawowe. Firma brała udział w opracowaniu technologii produkcji nowoczesnych materaców zapobiegających odleżynom (projekt realizowany wspólnie z Instytutem Włókiennictwa) oraz uczestniczyła w produkcji specjalnych materiałów maskujących w UV i IR dla wojska (projekt realizowany z ITB Moratex). Firma organizuje też corocznie staże i praktyki dla studentów Politechniki Łódzkiej, umożliwiając im dostęp do najnowocześniejszych technologii i parku maszynowego. Niektórzy z nich wiążą się z firmą Z.W. Biliński umową o pracę.

Odbiorcami usług analizowanego przedsiębiorstwa są głównie producenci dzianin i tkanin oraz zakłady krawieckie z całej Polski. Firma przyjęła strategię „50/50”, co oznacza, że połowę zamówień jej klientów (w idealnych warunkach) stanowią firmy krajowe, a połowę przedsiębiorstwa międzynarodowe (głównie z Unii Europejskiej). Odbiorcy – zwłaszcza z krajów skandynawskich – cenią głównie to, że Z.W. Biliński kładzie nacisk przy produkcji swoich wyrobów na ochronę środowiska. Przyjęta przez firmę polityka dywersyfikacji portfela odbiorców („50/50”) pozwala jej zachować bezpieczeństwo sprzedaży w przypadku, gdyby któryś z krajów został dotknięty kryzysem lub recesją. Aktualnie przedsiębiorstwo współpracuje z ponad 240 klientami. Jest to duża liczba zdywersyfikowanych klientów, pomimo że w firmie nie ma odrębnego działu marketingu. Kontrahenci i klienci mają bezpośredni dostęp do osób zajmujących się poszczególnymi funkcjami i technologiami.

Właściciele nie boją się inwestować w nowe rozwiązania konstrukcyjne, często jeszcze nie w pełni sprawdzone w praktyce. Poważną inwestycją było zakupienie najnowocześniejszej pralni cy szerokościowej do obróbki tkanin i delikatnych dzianin elastycznych. Urządzenie ma istotne znaczenie z punktu widzenia zredukowania zapotrzebowania na wodę i generowania mniej-
szej ilości ścieków w przeliczeniu na kilogram gotowego wyrobu. Równolegle z wszystkimi inwestycjami ciągle wprowadzana jest automatyzacja produkcji, której zadaniem jest minimalizowanie błędów ludzkich. W latach 2006–2012 firma zainwestowała w branżę włókienniczą ponad osiem milionów euro. Proces permanentnej modernizacji parku maszynowego nie wpłynął znacząco na redukcję zatrudnienia. Uczestniczenie pracowników

w licznych wewnętrznych i zewnętrznych szkoleniach czy stażach jest powodem wzrostu wydajności i – tym samym – zwiększenia możliwości produkcyjnych Z.W. Biliński¹⁰.

Pomimo działania w bardzo konkurencyjnej branży, firma utrzymała się, a nawet rozwinęła, co jest efektem postawienia na innowacje technologiczne i na jakość oraz zapału i entuzjazmu właścicieli. Wszystko to spowodowało, że Z.W. Biliński Factory of Colour jest obecnie największą i najnowocześnieszą wykańczalnią w Polsce a jedną z większych w Europie.

W każdym procesie swego działania firma stara się być społecznie odpowiedzialna: od oszczędności wody i ochrony środowiska naturalnego poprzez zmniejszenie do minimum produkcji ścieków oraz ich oczyszczania w celu ponownego użycia do procesów produkcyjnych po udzielaną pomoc finansową wielu organizacjom. W roku 2012 udzielona pomoc finansowa obejmowała 20 organizacji i imprez, w latach 2013 i 2014 łącznie 18 jednostek i działań, a w okresie 2015–2016 (do czerwca 2016 r.) 19 akcji¹¹.

Firma nie ma przedstawicieli ani też firm córek poza granicami kraju macierzystego. Obecna struktura sprzedaży to: 40% produkcji – kraje skandynawskie, 20% produkcji – kraje Europy Zachodniej, 40% produkcji – firmy krajowe. Zakład posiada portfel zamówień na dwa lata do przodu. Nadmiar zleceń powoduje, że firma ma szansę „wybierania” tych zleceń, w przypadku których wykonanie zamówień jest bardziej opłacalne (z różnych względów). Firmy zagraniczne i krajowe przywożą materiały do wykończenia własnym transportem. Same też odbierają gotowy produkt. Obecne obroty firmy to około 100 mln zł, w roku 2017 przewidywany jest wzrost obrotów do 150 mln zł.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji proponujesz? Uzasadnij.

¹⁰ *Ibidem*, s. 184.

¹¹ Materiały źródłowe Z.W. Biliński Factory of Colour.

2. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.
3. Co sądzisz o polityce dywersyfikacji portfela odbiorców „50/50”?
4. Jaką firmę przyjęła strategię i formy konkurowania na rynkach zagranicznych?

7.

Przedsiębiorstwo „X” z branży zbrojeniowej

Przedsiębiorstwo „X” reprezentuje branżę zbrojeniową. Z uwagi na obowiązek tajemnicy, która obejmuje przedsiębiorstwo, nie uwzględnia się w tym przypadku ani nazwy, ani roku powstania, ani formy organizacyjno-prawnej, ani innych informacji, mogących wpłynąć na jego identyfikację. Firma zajmuje się dostawą sprzętu i usług z zakresu obrony przeciwlotniczej oraz systemów rozpoznania radioelektronicznego i taki jest jej rodzaj działalności na rynkach zagranicznych.

Bezpośrednią działalnością zagraniczną w strukturze organizacyjnej firmy zajmują się takie działy, jak: Biuro Sprzedaży, Dział Marketingu, Dyrektor Handlowy – we współpracy z Pionem Badań, Rozwoju i Wdrożeń. Firma nie ma żadnych oddziałów zagranicznych.

Firma zbrojeniowa konkuruje jakością wykonania i serwisem (20%), technologią (35%), obsługą klienta (4%) oraz ceną (40%). Stosowaną formą funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym jest kooperacja produkcyjna (15%), obrót towarowy (65%) i świadczenie usług (20%).

W ostatnich latach podjęto w firmie kilka istotnych działań. W roku 2011 nastąpiły zmiany o charakterze:

- organizacyjnym – połączenie trzech spółek z branży o podobnym profilu działalności;

- technologicznym – są to zmiany w trybie ciągłym; następuje ciągle odnawianie parku maszynowego i wprowadzanie nowych, odnawialnych technologii¹².

W roku 2012 i 2014 nastąpiły zmiany nazwy organizacji. W analizowanej firmie dominują: strategia specjalizacji i strategia dywersyfikacji. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w systemach radiolokacyjnych, tzw. systemach OPL i C41. Dywersyfikacja usług polega natomiast na wyjściu z ofertą na rynek cywilny (urządzenia dla medycyny).

Działania dotyczące pomysłu wejścia na rynek międzynarodowy zaczęły się od lat osiemdziesiątych XX w. Szanse wejścia na ów rynek oceniono jako wysoce prawdopodobne, opierając tę ocenę na ówczesnej ofercie produktowej w stosunku do konkurencji zagranicznej. Rozpoczęto wówczas przygotowanie szkoleń własnej kadry pracowniczej. Przeprowadzono szkolenia językowe, warsztaty na temat uwarunkowań kulturowych i obowiązujących norm formalno-prawnych dotyczących poszczególnych rynków. Kształtowano przede wszystkim kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, z równoległym prowadzeniem szkoleń tematycznych.

Aktualnie obsługą rynku zagranicznego zajmuje się dziesięć osób. Najbardziej cenne są umiejętności pracowników z zakresu znajomości konkurencji, znajomości języków obcych, otwartości w kontaktach handlowych oraz ich doświadczenie w branży. Firma na rynek zagraniczny wchodziła etapowo. Od lat osiemdziesiątych zrealizowano kilka kontraktów na dostawy sprzętu do takich krajów, jak Libia, Rumunia, Indie, Indonezja. Przedsiębiorstwo osiągnęło zyski z kontraktów i większą rozpoznawalność marki na rynku. Firma współpracuje na rynku zagranicznym z lokalnymi firmami z branży zbrojeniowej.

Wysoka konkurencyjność rynku wymaga jednak intensyfikacji działań marketingowo-promocyjnych. Do rozwoju i wzrostu konieczne jest uzyskanie wsparcia instytucji rządowych oraz spółek macierzystych. Firma ma umowy z kooperantami z zagranicy na wykonawstwo, dostawę oraz świadczenie usług.

¹² Rodzaj i zakres technologii nie może być ujawniony z uwagi na tajemnicę strategiczną, którą objęte jest przedsiębiorstwo.

Głównymi motywami wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny są obecnie:

- chęć zwiększenia sprzedaży i zysków spółki;
- zwiększenie rozpoznawalności marki na rynkach światowych.

Na etapie wchodzenia na rynki zagraniczne firma „X” miała styczność z różnymi barierami, z których najważniejszą w latach osiemdziesiątych było embargo na dostawę elementów i podzespołów. Obecnie najpoważniejsze bariery dotyczą aspektów formalno-prawnych, silnej konkurencji i lobbingu na rzecz preferowania firm lokalnych. Szacowany koszt wejścia na rynek zagraniczny stanowi dla firmy 5% wartości negocjowanego kontraktu. Menadżerowie są zdania, że należy podjąć wiele działań dostosowawczych. Głównie jest to spełnienie wymagań formalno-prawnych rynku importera oraz dostosowanie sprzętu do warunków lokalnych i wymagań użytkowych.

W prowadzeniu działalności gospodarczej istotne są umiejętności kadry kierowniczej, do których zaliczyć można przede wszystkim:

- dobrą znajomość oferty spółki,
- dobrą znajomość konkurencji,
- biegłą znajomość języków obcych,
- otwartość w kontaktach handlowych.

Do podstawowych korzyści płynących z funkcjonowania na rynkach zagranicznym zaliczyć można te o charakterze:

- organizacyjnym – dostosowanie procedur organizacyjnych i produkcyjnych do standardów międzynarodowych,
- finansowym – wzrost przychodów i wiążących się z tym dodatkowych zysków,
- marketingowym – zwiększenie rozpoznawalności marki jako strategiczne działanie prowadzące do zwiększenia korzyści na przyszłość,
- strategicznym – możliwość rozszerzenia ekspansji eksportowej na kolejne rynki, wzrost efektywności produkcji oraz dostęp do osiągnięć naukowych rynku importerów.

Zauważalnym zagrożeniem funkcjonowania na rynkach zagranicznych jest z kolei wzrost konkurencji, ograniczenia budżetów na obronność, ograniczone wsparcie polityczne.

Według menadżerów analizowanej firmy specyfika funkcjonowania na rynku międzynarodowym polega na śledzeniu sytuacji budżetowej, układu sił politycznych w danym kraju, prowadzeniu szczegółowych analiz i monitorowaniu sytuacji rynku zagranicznego. Firma zauważa, że ma wymierne korzyści z opracowywania:

- nowych produktów,
- nowych technologii,
- nowych zadań,
- nowej jakości wyrobów.

Do aktualnej pozycji na rynkach światowych firma dochodziła sama i przy udziale „spółek macierzystych” współpracujących ściśle z przedsiębiorstwem „X”. Firma nie wykorzystywała żadnych programów wsparcia o charakterze państwowym, regionalnym czy lokalnym. W przyszłości ma zamiar korzystać z różnych programów wsparcia, o ile takowe będą wdrażane. W odczuciu przedstawicieli firmy „X” nie ma „widocznej przychylności” państwa dla jej internacjonalizacji. W chwili obecnej sytuacja przedsiębiorstwa na rynkach zgranicznych oceniana jest jako przeciętna, z tendencją do słabej.

Firma w tworzeniu nowych produktów i procedur współpracowała z Politechniką Warszawską, Politechniką Gdańską, Politechniką Wrocławską, Wojskową Akademią Techniczną, Akademią Obrony Narodowej i Akademią Marynarki Wojennej. Rozwijała (i rozwija) też współpracę z Instytutem Technicznym Wojsk Lotniczych, Wojskowym Instytutem Technicznym Uzbrojenia, Wojskowym Instytutem Medycyny Lotniczej. Korzystała z porad firm macierzystych doradczych, takich jak PWC i FIG Polska. Nie współpracowała natomiast z zagranicznymi firmami oraz żadnymi towarzystwami i stowarzyszeniami o charakterze naukowym.

Dalsza współpraca związana z funkcjonowaniem na rynkach zagranicznych oraz ekspansja na te rynki jest jednym z celów strategicznych spółki. Głównymi kierunkami geograficznymi ekspansji są: Azja, Ameryka Południowa i Europa. Firma ma szereg mocnych stron, ale też kilka słabości o dość dużej randze. Nie chce jednakże ich ujawniać, skupiła się natomiast na szansach i zagrożeniach, uwzględniając rynek krajowy i rynki eksportowe (tab. 6).

Tabela 6. Szanse i zagrożenia firmy „X” na rynku krajowym i rynkach zagranicznych

ANALIZA SWOT – OTOCZENIE BRANŻOWE

zestawienie nr 1

SZANSE	ZAGROŻENIA
RYNEK KRAJOWY:	
1. Wartość rynku elektroniki obronnej pozostaje na stabilnym poziomie w latach 2015- 2022. 2. Popyt na elektronikę obronną generowany poprzez rosnące zagrożenie terroryzmem i przestępczością zorganizowaną, kontrolę migracji i ochronę zasobów (nowe zadania wymagają bardziej specjalistycznego sprzętu dla władz publicznych i segmentu cywilnego). 3. Popyt na produkty elektroniki obronnej z uwagi na wzrastający nacisk na prewencję (zapobieganie), szczególnie w segmencie publicznym i rynku klientów cywilnych; rosnące znaczenie sprzętu do wykrywania, monitoringu i komunikacji umożliwiającego zapobieganie zdarzeniom. 4. Postępująca „informatyzacja” pola walki (rosnąca powszechność systemów elektronicznych na polu bitwy, szeroka gama wykorzystywanych sensorów: do nadzoru ruchu lotniczego, bezałogowa obserwacja obszaru, wykrywanie zanieczyszczeń przez pojazdy czy mikro czujniki rzucane przez żołnierzy). 5. Popyt z tytułu wzrostu udziału kosztu systemów elektronicznych w wartości platform. 6. Możliwa współpraca z zachodnimi dostawcami w zakresie kompleksowego systemu obrony powietrznej i wybrzeża. 7. Popyt ze strony spółek zachodnich o ugruntowanej pozycji na dostawy części	1. Rosnąca presja kosztowa (procesy restrukturyzacji armii). 2. Wzmoczona konkurencja zagraniczna na polskim rynku spowodowana dyrektywą 81. 3. Rozbudowa oferty serwisowej i usług przez firmy konkurencyjne. 4. Olbrzymia nadwyżka produkcyjna na światowym rynku uzbrojenia implikuje wzrost konkurencji również na rynku polskim.

SZANSE	ZAGROŻENIA
RYNKI EKSPORTOWE	
1. Wzrost rynku elektroniki obronnej przewidywany w krajach Azji i Europy Wschodniej. 2. Duża dostępność i znaczne budżety na obronność krajów Ameryki Południowej oraz Azji Południowo-Wschodniej. 3. Rosnący udział outsourcingu usług w sektorze obronnym na świecie (możliwość udziału w międzynarodowych konsorcjach).	1. Światowy rynek elektroniki obronnej charakteryzuje się ogromną konkurencją, zwłaszcza w mniej skomplikowanych podzespołach. 2. Zmniejszenie budżetów obronnych w krajach zachodnich (zwiększone prawdopodobieństwo nasilonych działań eksportowych przez zachodnie koncerny zbrojeniowe).

Źródło: opracowanie przez firmę „X”

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji zaproponujesz? Uzasadnij.
2. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.
3. Jaką firmę przyjęła strategię i formy konkurowania na rynkach zagranicznych?
4. Na podstawie studium przypadku, znajdź mocne i słabe strony firmy „X”.

8.

Przedsiębiorstwo „Y” z branży zbrojeniowej

Przedsiębiorstwo „Y” jest spółką akcyjną, w której 100% akcji należy do Skarbu Państwa. Wchodzi w skład Polskiej Grupy Zbrojeniowej, reprezentując przemysł zbrojeniowy. Jego tradycja jest długa, gdyż historia organizacji sięga roku 1946. Jest to lider w branży zbrojeniowej.

Podstawowym rodzajem działalności na rynkach polskich i zagranicznych jest eksport amunicji, rakiet i innych środków bojowych. Bezpośrednią działalnością zagraniczną zajmują się: Dział Rozwoju Rynku oraz tzw. Komórka DHS (jednoosobowa).

Firma nie ma oddziałów zlokalizowanych poza granicami kraju. Stosunkowo atrakcyjna dla odbiorców cena jest podstawową strategią konkurowania (35%), ale na wysokim poziomie określone zostały także: jakość wykonania i serwis (30%); technologia (25%), obsługa klienta poprzez giełdy, targi i promocje stanowi procentowo najniższą wartość w przyjętej strategii konkurowania (10%).

Wśród form konkurowania na rynkach zagranicznych firma najczęściej stosuje obrót towarowy (66%). Kooperacja produkcyjna jako forma współdziałania stanowi około 33%, a świadczenie usług poza granicami kraju macierzystego zaledwie 1%.

Analizowana firma dysponuje przewagą mocnych stron i szans w otoczeniu. Do najważniejszych jej atutów można niewątpliwie zaliczyć duży potencjał produkcyjny i doświadczoną kadrę. Zestawienie, będące uproszczoną analizą SWOT, zawarto w tabeli 7.

W ostatnich latach w firmie poczyniono wiele zmian o charakterze organizacyjnym i technologicznym. W tabeli 8 opisano zmiany o charakterze organizacyjnym.

Zmiany technologiczne zaprezentowane w tabeli 9 dotyczą także okresów bardziej odległych niż te, w których zachodziły zmiany organizacyjne. Są one jednak ważne z punktu widzenia pewnych przełomowych przekształceń w firmie „Y”.

Sposób i tryb nadzoru przy obrocie handlowym z zagranicą tzw. wyrobami strategicznymi w przedsiębiorstwie „Y” reguluje Zintegrowany System Zarządzania, zgodny z wymaganiami norm ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, PN-N 18001:2004, AQAP 2110:2009 oraz wymaganiami ustawy z dnia 29 listopada 2000 r.

Pozycję lidera w branży firma „Y” zawdzięcza stosowaniu nie jednej, ale kilku strategii:

- „strategię modernizacji” stosuje w produkcji swoich kluczowych, unikalnych wyrobów o charakterze militarnym i woj-skowym;
- „strategia kontynuacji” jest wykorzystywana do procesu utyli-zacji amunicji;
- „strategia wygaszania” jest stosowana w przypadku produkcji niektórych „drobnych” produktów, typu zapalniki czy granaty ręczne.

Działania dotyczące pomysłu wejścia na rynki zagraniczne pozwalają firmie doskonalić własne kompetencje i dają możliwość dostępu do najnowszych technologii. Aktualnie „prowadze-niem rynku zagranicznego” zajmuje się sześć osób posiadających umiejętności dostosowywania się do zmian i znających co naj-mniej jeden język obcy.

Tabela 7. Analiza SWOT firmy „Y”

ATUTY	SŁABOŚCI
– doświadczona kadra, – duży potencjał produkcyjny, – zmodernizowany park maszynowy, – status przedsiębiorstwa o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym, – uczestnictwo w programach modernizacji Sił Zbrojnych RP, – system organizacji i zarządzania, – Zintegrowany System Zarządzania Jakością, – szeroka gama wyrobów o wysokiej jakości, – duży potencjał B+R, – zintegrowany system informatyczny wspierający zarządzanie, projektowanie (i inne) wraz z dostosowaną infrastrukturą techniczną, – dobra współpraca z krajowymi uczelniami i instytucjami naukowymi, – kontynuacja strategii rozwoju produktowego.	– kształtowanie struktury organizacyjnej według wieku i wykształcenia, – wysokie koszty wytwarzania, – niski poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych, – stosunkowo mały portfel zamówień krajowych i zagranicznych.
SZANSE	ZAGROŻENIA
– istniejące Programy Modernizacji Sił Zbrojnych i możliwość udziału w nich, – tworzenie konsorcjów powiązanych z programami operacyjnymi, – zdobycie nowych rynków zbytu, – możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację projektów operacyjnych, – sprzedaż pakietowa uzbrojenia, – zmieniająca się sytuacja w obszarze szeroko rozumianego bezpieczeństwa światowego, – wejście firmy do Polskiej Grupy Zbrojeniowej, dające szanse na wzmocnienie pozycji na rynkach światowych przy założeniu wypracowania spójnej i konsekwentnej linii współpracy pomiędzy członkami Grupy, – zwiększenie państwowych środków budżetowych na potrzeby MON, MSWiA oraz innych służb mundurowych, rokujące wzrost wolumenu zakupów przez firmę „Y”.	– zmiana przepisów prawa wprowadzająca otwarte przetargi na dostawy uzbrojenia do MON (dostosowanie przepisów do Dyrektywy 2009/81/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 lipca 2009 r.), – możliwość zmniejszenia wydatków MON na bieżące zakupy sprzętu i uzbrojenia, – ryzyko kursowe (kursu walut), – czasowe zaprzestanie lub ograniczenie refundacji kosztów utrzymania PMG, – niestabilność długofalowej strategii Sił Zbrojnych RP, – duża konkurencja na rynkach zbrojeniowych.

Źródło: materiały wewnętrzne firmy „Y”.

Tabela 8. Zmiany organizacyjne w firmie „Y” – zestawienie chronologiczne

ROK	ZMIANA ORGANIZACYJNA
2009	Firma staje się liderem powstającej Grupy Amunicyjno-Rakietowej (GAR) i obejmuje większościowe udziały w spółkach o tożsamym profilu produkcyjnym;
2010	– powołanie Rady Dyrektorów GAR, czyli wspólnego „ciała” zarządzającego Grupą, składającego się z prezesów spółek Grupy pod przewodnictwem spółki dominującej; – audyty obszarowe spółek GAR – analiza, wnioski i zdefiniowanie celów na najbliższe lata;
2011	– analiza systemów zarządzania – wyrównanie standardów realizacji umów; – dostosowanie struktury organizacyjnej Firmy „Y” do potrzeb wynikających z realizowanego procesu konsolidacji spółek GAR, a w tym: – powołanie dyrektora ds. Produkcji – jednoosobowa odpowiedzialność za optymalizację i efektywność łańcucha wartości produkcji wyrobów firmy „Y” i głównych wyrobów GAR; – utworzenie Biura Nadzoru Korporacyjnego (nadzór właścicielski); – utworzenie Zespołu ds. Koordynacji Sprzedaży; – utworzenie Działu Rozwoju Rynku; – przeorganizowanie i utworzenie nowych struktur Business Development i struktur Głównego Konstruktora; – powołanie Zespołu ds. Zarządzania Projektami na szczeblu GAR; – powołanie Zespołu ds. Konsolidacji Technologicznej Grupy Amunicyjno-Rakietowej; – powołanie Rady Marketingu – wspólne „ciało” odpowiedzialne za budowę pozytywnych relacji z klientami spółek Grupy, definiowanie zmian w ofercie spółek na podstawie badań rynku i preferencji klientów, określanie kierunków ekspansji rynkowej, kompletność portfela zamówień oraz bieżąca aktualizacja wspólnego portfolio produktowego GAR; – powołanie Zespołu ds. Opracowania Strategii GAR;
2012	– zmiana struktury organizacyjnej firmy „Y” – inkorporacja czterech polskich spółek, powstanie czterech oddziałów zamiejscowych firmy „Y”; – przygotowanie nowej lokalizacji produkcji Oddziału Zamiejscowego w Warszawie, zapewniającej skrócenie i optymalizację ciągu produkcyjnego elementów do przeciwnieznacznego zestawu zbrojeniowego (adaptacja i modernizacja budynków 2012/2013); – wyznaczenie strategii GAR na lata 2013–2018; – likwidacja rozproszenia wykonywania operacji produkcyjnych – decyzja o jednej, optymalnej z punktu widzenia techniki, jakości i kosztów, lokalizacji w spółkach Grupy;

ROK ZMIANA ORGANIZACYJNA

- 2012 cd.**
- przeniesienie obróbki Wyrobu G z Warszawy do firmy „Y” (finalizacja w roku 2014);
 - rozpoczęcie emisji miesięcznego biuletynu informacyjnego Grupy (nakład 3000 egz.)
-
- 2013**
- stworzenie wspólnego nowoczesnego multimedialnego katalogu produktów Dywizji Grupy;
 - wdrażanie systemu CRM – pozwalającego na tworzenie analiz, raportów i zestawień danych marketingowych dla służb handlowych;
 - kolejna zmiana w strukturze organizacyjnej firmy „Y”: połączenie dwóch oddziałów inkorporowanych w 2012 r. w jeden oddział podległy pod jednego dyrektora. Celem takiego działania była optymalizacja systemu zarządzania produkcją w oddziałach zamiejscowych;
 - przeniesienie oddziału w Warszawie do innej lokalizacji;
 - uporządkowanie gospodarki majątkiem firmy „Y” w celu zapewnienia finansowania funkcjonowania i rozwoju GAR oraz optymalizacji kosztów produkcji;
 - zmniejszenie zatrudnienia;
 - wdrożenie w Oddziałach Zamiejscowych wszystkich elementów Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ISO 9001, ISO 14001, AQAP 2110, WSK, PN-N 18001) – pierwsza wspólna certyfikacja systemu;
 - powołanie Product Marketing Managerów GAR;
 - powołanie Rady Rozwoju GAR;
-
- 2014**
- finalizacja koncentracji obróbki mechanicznej w Skarżysku Kamiennej;
 - optymalizacja zatrudnienia w jednym z Oddziałów Zamiejscowych – obniżenie kosztów funkcjonowania o 11 mln zł rocznie;
 - wprowadzenie zarządzania procesowego, wprowadzenie business partnerów do współpracy z szefami zakładów produkcyjnych;
 - opracowanie modelu procesowego zarządzania Grupą;
 - przegląd i aktualizacja strategii GAR na lata 2013–2018.
-

Źródło: badania własne na podstawie materiałów wewnętrznych.

Tabela 9. Zmiany technologiczne w firmie „Y” – zestawienie chronologiczne

ROK	ZMIANA TECHNOLOGICZNA
1986	Precyzyjna obróbka plastyczna na zautomatyzowanych liniach technologicznych do produkcji amunicji
2001	Unikatowa linia technologiczna do produkcji grafitu pirolitycznego na dysze do silników raketowych
2002	Precyzyjna obróbka skrawaniem na nowoczesnych maszynach CNC (produkcja amunicji, zapalników, rakiet)
2002/2004	Technologie produkcji amunicji małokalibrowej, automatyzacja linii produkcyjnych
2004	Technologie optoelektroniczne głowic raketowych
2005	Precyzyjne prasowanie materiałów wybuchowych do rakiet i amunicji: – technologia produkcji głowic kumulacyjnych do rakiet przeciwpancernych; – technologia gorącego montażu wyrobów raketowych
2006	Produkcja paliw raketowych z zastosowaniem technologii plazmowych
2011	Patenty: – sposób wytwarzania stopów ciężkich; – sposób kontrolowania temperatury w piecach przemysłowych; – sposób kształtowania metalowych korpusów silników raketowych
2012	Precyzyjna obróbka plastyczna na zautomatyzowanych liniach technologicznych do produkcji amunicji – zgniatanie obrotowe. Patent: osłona termoizolacyjna metalowego korpusu silnika raketowego
2013	Technologie kompozytowe oparte na włóknach węglowych i keвлarowych

Źródło: badania własne na podstawie materiałów wewnętrznych.

Do podstawowych motywów ekspansji zagranicznej firma zaliczyła możliwość zagospodarowania wolnych mocy produkcyjnych oraz zdobycie dodatkowych rynków zbytu dla swoich wyrobów.

Za główne bariery występujące poza granicami kraju macierzystego w chwili rozpoczynania kooperacji uznano ceny wyrobów, możliwości produkcyjne, poziom zaawansowania technologii dla wojska. Są to także aktualnie poważne bariery.

Podjęto szereg działań dostosowawczych w związku z internacjonalizacją firmy. Zawarto między innymi umowy o współpracy i o poufności tej współpracy. Wymagane też było uzyskanie pozwoleń wywozowych (na przykład End User) i dokumentów eksportowych. Poza tym konieczne stało się prowadzenie działań promocyjnych, polegających na propagowaniu informacji o marce własnej. Wiązało się to z obecnością na targach, „pokazach dynamicznych”, wyjazdami i reklamą w prasie.

Kadra kierownicza firmy „Y” posiada wiele cennych kompetencji, do których zaliczyć należy między innymi:

- doskonałą orientację w sytuacji geopolitycznej państw;
- znajomość kultury i obyczajów krajów, w których firma działa;
- znajomość konkurencyjnych ofert na rynkach zagranicznych;
- umiejętność kształtowania właściwej kultury organizacyjnej;
- umiejętność precyzyjnego wyznaczania celów na danym rynku;
- znajomość predyspozycji interpersonalnych własnych pracowników;
- umiejętność zrozumiałego określania granic tolerancji zmian przy osiąganiu celów i realizacji zadań.

Z faktu funkcjonowania na rynkach zagranicznych wynika wiele korzyści – o charakterze:

- finansowym (nadwyżka finansowa);
- organizacyjnym (zdobywanie nowych rynków, nowe doświadczenia, otwartość na innowacyjne projekty, nowa struktura, *benchmarking* konkurencyjny);
- marketingowym (zwiększanie znajomości marki oraz rozpoznawalności firmy i jej produktów);
- strategicznym (możliwość nawiązania współpracy z partnerami zagranicznymi, pozyskanie nowych technologii, zwiększanie strefy wpływów i budowanie sieci powiązań, a także poszerzanie rynku zbytu).

Firma „Y” realizuje podpisane kontrakty na dostawę wyrobów na eksport. Sprzedaż wyrobów eksportowych przyczynia się do zwiększania przychodów. W roku 2015 przychody ze sprzedaży produktów drogą eksportu wynosiły ponad 60 mln zł i stanowiły ponad 16% sprzedaży ogółem. W 2016 r. przychody ze sprzedaży

produktów eksportowych już za pierwsze półrocze stanowią ponad 35% sprzedaży ogółem. Wymiernymi efektami funkcjonowania na rynkach zagranicznych jest opracowanie:

- nowych wyrobów;
- nowych wzorów;
- nowych technologii;
- nowych zadań;
- nowej jakości wyrobów.

Funkcjonowanie na rynkach zagranicznych niesie także wiele zagrożeń. Na rynkach zbrojeniowych występuje duża konkurencja, a sam rynek wykazuje cechy dynamiki związanej z sytuacją polityczną, gospodarczą, kursu walut, konfliktów regionalnych.

Firma „Y” regularnie szacuje koszty wejścia na dany rynek zagraniczny. Są one dość wysokie. W celu rozpoznania rynku i promowania własnych wyrobów uczestniczy w targach krajowych i zagranicznych, bierze udział w wystąpieniach, konferencjach, pokazach asortymentu produkowanych wyrobów. W roku 2016 planuje udział w targach i konferencjach krajowych, takich jak MSPO w Kielcach, Expo Hunting i Expo Shooting w Sosnowcu, Balt Military Expo w Gdańsku, Anakonda 2016 w Ustce, XI Międzynarodowej Konferencji Uzbrojenia w Zielonce, Międzynarodowej Konferencji Artylerii w Toruniu. Uczestniczy też w targach zagranicznych, takich jak SHOT SHOW i AUSA w USA, IWA w Norymbergii, DEFEXPO w Indiach, DSA 2016 w Kuala Lumpur, EUROSATORY w Paryżu. Na te cele firma zaplanowała na rok 2016 koszty w wysokości około 750 tys. zł. Przedsiębiorstwo to organizuje też pokazy własnych wyrobów dla potencjalnych klientów zagranicznych w swojej siedzibie, poza tym umieszcza artykuły i reklamy w czasopiśmie specjalistycznych i prasie branżowej oraz na portalach internetowych. Na ten cel przeznaczono około 150 tys. zł. Za pierwsze półrocze roku 2016 koszty reprezentacji, związane ze sprzedażą wyrobów za pomocą eksportu, wyniosły około 200 tys. zł, a koszty podróży zagranicznych ponad 300 tys. zł. Udział planowanych kosztów na promocję, rozpoznanie rynku oraz zawarcie kontraktów w zakresie planowanej sprzedaży wyrobów

na rynek zagraniczny wynosi około 2% wszystkich kosztów. W strukturze firmy funkcjonuje Dział Rozwoju Rynku, który bierze udział w promocji wyrobów oraz obsługuje zawarte kontrakty i w związku z tym Spółka „Y” nie ponosi dodatkowych kosztów utrzymania firm pośredniczących.

Do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym firma dochodziła sama, a aktualna pozycja konkurencyjna oceniana jest pozytywnie. Nie korzystała ona w przeszłości z żadnych państwowych i regionalnych programów wsparcia internacjonalizacji. W przyszłości zaś zamierza skorzystać z programu wsparcia eksportu (o ile takowy będzie istniał). W dość regularny sposób przedsiębiorstwo współpracuje z uczelniami wyższymi, instytutami naukowo-badawczymi i macierzystymi firmami doradczymi. Nie współpracuje z zagranicznymi firmami doradczymi ani towarzystwami naukowymi. Aktualnie służby handlowe analizowanej Spółki opracowują ofertę produktową na rynki zagraniczne ze szczególnym uwzględnieniem państw nadbałtyckich, takich jak Litwa, Łotwa i Estonia. Oferta ma obejmować m.in. amunicję i zestawy przeciwlotnicze. Tym samym firma „Y” jest przygotowana merytorycznie do przetargów zagranicznych.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji proponujesz? Uzasadnij.
2. Jaką firmę przyjęła strategię i formy konkurencyjności na rynkach zagranicznych? Oceń.
3. Na podstawie analizy SWOT zaproponuj strategię internacjonalizacji.
4. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: finansowe, organizacyjne, marketingowe i strategiczne,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.

9.

Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego MASKPOL SA

Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego Maskpol Spółka Akcyjna (PSO MASKPOL) jest reprezentantem branży zbrojeniowej. Siedziba firmy znajduje się w Konieczkach, 42-140 Panki. Nie posiada oddziałów i filii krajowych bądź zagranicznych (zdj. 14 i 15).



Zdj. 14. Firma PSO MASKPOL SA z lotu ptaka

Źródło: materiały firmy Maskpol SA



Zdj. 15. Siedziba firmy PSO MASKPOL SA

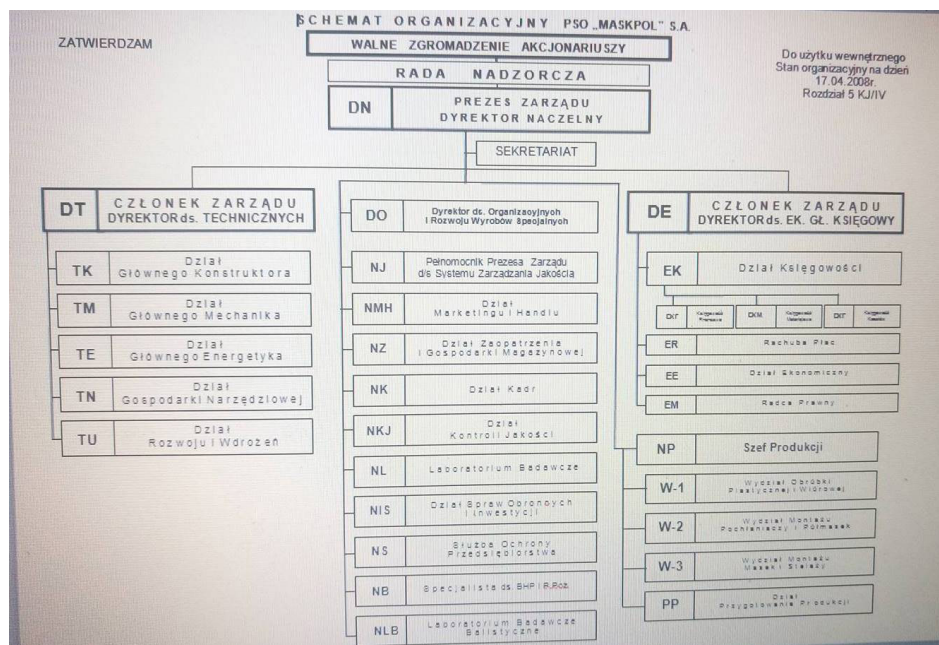
Źródło: materiały firmy Maskpol SA

PSO MASKPOL SA jest jedynym w kraju producentem hełmów i kamizelek kuloodpornych, płyt balistycznych i kasków ochronnych dla policji oraz wojska. Produkuje nowoczesne maski przeciwgazowe, filtropochłaniacze i pochłaniacze. Specjalizuje się także w produkcji osłon balistycznych do wozów bojowych. Na rynek cywilny firma dostarcza pełną gamę sprzętu do ochrony głowy, dróg oddechowych i skóry (sprzęt BHP). Produkty firmy odznaczają się wysoką jakością oraz parametrami ochronnymi, spełniając wymagające międzynarodowe normy. Przedsiębiorstwo ma bardzo dobrze zorganizowane zaplecze badawczo-rozwojowe i konstrukcyjne, posiada laboratoria badawcze, w tym balistyczne, chemiczne i mechaniczne. Dysponuje nowoczesną narzędziownią, wyspecjalizowaną w produkcji narzędzi do przetwórstwa i obróbki tworzyw sztucznych, gumy i metalu. Wydziały produkcyjne są wyposażone w nowoczesne maszyny i urządzenia do przetwórstwa specjalnych mieszanek gumowych (miksery, kalandry), wtryskarki do tworzyw sztucznych i gumy oraz maszyny do obróbki blach, wycinarki laserowe, automatyczne giętarki, prasy krawędziowe itp. Firma posiada nowoczesną linię do produkcji filtropochłaniaczy. W jej ofercie znajduje się także propozycja druku przestrzennego 3D w metalu, technologią DMLS, która umożliwia między innymi prototypowanie elementów do prac badawczo-rozwojowych, tworzenie części ze skomplikowanymi modułami, a także wykonanie wszelkich prac zleconych.

Firma ma stosunkowo prostą strukturę organizacyjną, o charakterze sztabowo-liniowym (zdz. 16).

Działalnością zagraniczną zajmuje się bezpośrednio dyrektor ds. Organizacyjnych i Rozwoju Wyrobów Specjalnych, Dział Handlu i Marketingu oraz Dział Zaopatrzenia. Istotną rolę rozwojową w strukturze firmy odgrywają działy: Rozwoju i Wdrożeń (podlega dyrektorowi ds. technicznych, będącemu jednocześnie członkiem Zarządu), Laboratorium Badawcze i Laboratorium Badawcze Balistyczne, Dział Jakości (podlegają dyrektorowi ds. Organizacyjnych i Rozwoju Wyrobów Specjalnych. Szef Produkcji bezpośrednio podlega prezesowi Zarządu pozostającemu w pionie dyrektora Naczelnego. Struktura ma

charakter względnie stały, co oznacza, że zasadniczo nie przybywa ani nie ubywa stanowisk, działów i komórek. Jest to bezpośrednio spowodowane tym, że firma funkcjonuje w otoczeniu stałym i znajduje się na pozycji porównywanej z monopolistyczną. Jednakże wysokie kompetencje pracowników zapewniają strukturze elastyczność.



Zdj. 16. Schemat organizacyjny firmy MASKPOL SA

Źródło: materiały wewnętrzne firmy

Firma wypracowała dodatni wynik finansowy, co oznacza, że występuje zysk bilansowy. Podstawowymi formami konkurencji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych są:

- cena (40%);
- technologia (30%);
- jakość wykonania i serwis (30%).

MASKPOL SA nie uczestniczy w targach, akcjach promocyjnych i giełdach handlowych. Stosowaną formą współdziałania na rynkach międzynarodowych jest obrót towarowy (95%) i koope-

racja produkcyjna (5%). Przedsiębiorstwo cechuje przewaga mocnych stron nad słabościami i przewaga szans nad zagrożeniami. Do jego podstawowych atutów należą:

- dysponowanie produktami wysokiej jakości, przeznaczonymi dla wojska i policji;
- możliwość wykonywania produkcji jednostkowej na indywidualne zamówienia;
- dysponowanie doświadczonym zespołem badawczym gwarantującym rozwój produktów;
- różnorodny (zdywersyfikowany) i wysokiej jakości park maszynowy;
- bardzo dobre „umaszynowanie” produkcji;
- przyjazny dla środowiska naturalnego charakter procesu produkcyjnego;
- kultura obsługi klientów;
- umiejętności menadżerskie władz Spółki;
- bardzo dobre relacje z odbiorcami i decydentami (MON, IU, IW, MSWiA);
- znaczna część oferty handlowej dostosowana do aktualnych oczekiwań odbiorców;
- rozwinięte możliwości technologiczne w zakresie systemów balistycznych;
- nowoczesny zakład produkcyjny w segmencie odzieży ochronnej;
- silne relacje z MON oraz lokalnymi instytucjami technologicznymi;
- bogaty asortyment produktów;
- wysoka sprawność w pozyskaniu zewnętrznego finansowania prac projektowych i badawczych;
- silna pozycja lidera.

Do słabości firmy zaliczyć można z kolei:

- dużą zależność finansową od sytuacji w budżecie państwa;
- spłaszczenie płac utrudniające zatrudnienie wybitnych specjalistów;
- niewystarczające własne środki finansowe;
- wysoką zależność od rynków specjalnych – bardzo niski udział sprzedaży na rynki cywilne;

- ograniczenia cenowe;
- duże uzależnienie od jednego odbiorcy;
- wysokie koszty wytwarzania produktów w porównaniu z dużymi konkurentami zagranicznymi.

Szanse dla firmy MASKPOL SA stwarzają:

- integracja z NATO stymulująca popyt wojska na nowoczesne produkty;
- stabilizacja gospodarki umożliwiająca skierowanie środków finansowych na dostosowanie się przedsiębiorców w zakresie potrzeb do wymogów ochrony osobistej pracowników;
- rosnący rynek ochrony i bezpieczeństwa wewnętrznego;
- wzrost budżetu i środków MON na zakupy sprzętu wojskowego.

Zagrożenia zaś powodują:

- duże uzależnienie finansowe od środków z budżetu państwa na zamówienia wyrobów;
- podatność na wahania sezonowe w obszarze produktów cywilnych;
- aprecjacja złotego zmniejszająca rentowność eksportu;
- silna konkurencja we wszystkich segmentach;
- wahania kursowe walut;
- silna konkurencja dalekowschodnia i rynku lokalnego (zagrożenia wynikające z funkcjonowania na rynku zagranicznym).

W ostatnich latach poczyniono w firmie istotne zmiany technologiczne. Spółka w sposób ciągły reaguje na wymagania rynku i dostosowuje park maszynowy do zmieniających się oczekiwań klienta. Stale poszukuje nowych rozwiązań, dlatego też w ostatnich latach poniesiono nakłady inwestycyjne na zakup między innymi drukarki laserowej M-290 EOS do spiekania proszków metalicznych za pomocą lasera, pionowych centrów obróbkowych firmy Avia typu VMC 800 i 1300, wtryskarki Engel do wtrysku form pionowych, pieców retortowych hartowniczych, form wtryskowych, programów komputerowych do projektowania, prasy hydraulicznej, prasy krawędziowej. Dominującą strategią jest głęboka specjalizacja w obszarze wykonywanych wyrobów.

MASKPOL SA działa na rynkach zagranicznych. Przede wszystkim są to zagraniczni lokalni dystrybutorzy i przedstawiciele handlowi danych państw w Polsce. Firma związana jest z nimi umowami kupna-sprzedaży.

Podstawową formą działalności jest eksport pośredni i bezpośredni wyrobów gotowych oraz import, głównie, surowców i półproduktów. Działania dotyczące pomysłu wejścia na rynek zagraniczny rozpoczęły się od roku 1990 i były reakcją na potrzeby rynku. Ich inicjatorem było kierownictwo firmy razem z Działem Handlowym. Wówczas szanse wejścia na rynek zagraniczny oceniano w kategoriach merytorycznych i czasowych. Przygotowanie merytoryczne oszacowano jako trudne i pracochłonne (90%), szacunki czasowe wypadły lepiej (10%), co oznacza, że wejście na rynek zagraniczny było mało czasochłonne. We własnym zakresie przygotowywano kadrę do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Prawnicy analizowali i badali wybrany rynek zagraniczny. Nie było regularnych szkoleń dla personelu z zakresu dostosowań do warunków danego rynku. Pracownicy kształcili się przede wszystkim sami. Aktualnie obsługą rynków zagranicznych zajmuje się pięć osób. Najbardziej cenne ich kompetencje, to rozeznanie w branży, wiedza o produkcji i jej wyrobach, a także znajomość języków obcych.

Spółka wchodziła na rynek etapami: pierwszy trwał około trzech miesięcy. W jego ramach zanalizowano ogłoszone przetargi pod względem własnych szans, zaprezentowano wyroby na specjalistycznych targach oraz dokonano prezentacji produktów bezpośrednim odbiorcom. Drugi etap rozpoczął się po sześciu miesiącach, kiedy to podpisano umowę sprzedaży wyrobów Spółki. Należało wówczas podjąć szereg działań dostosowawczych o charakterze formalno-prawnym, spośród których najważniejsze, to uzyskanie zezwoleń, koncesji i stosownych certyfikatów. W kolejnej perspektywie kierownictwo firmy zamierza dokładnie analizować rynek i wprowadzać nowe rozwiązania techniczne do produkowanych wyrobów oraz szybciej reagować na potrzeby klientów. Szacunkowy koszt wejścia na rynek zagraniczny można określić w granicach od 3 do 10% wartości kontraktu w zależności od rodzaju wyrobu.

Firma wymienia wiele powodów własnej internacjonalizacji. Aktualnymi motywami wejścia na rynek zagraniczny są:

- częściowe uniezależnienie się od odbiorcy budżetowego;
- pozyskanie środków na zakupy importowe surowców i półproduktów (ograniczenie ryzyka kursu walut).

Główne bariery internacjonalizacji występowały na etapie wchodzenia na rynek zagraniczny i wynikały z braku rozeznania lokalnych uwarunkowań i skomplikowanych procedur formalno-prawnych. Obecnie najpoważniejszą barierą internacjonalizacji Spółki jest silna konkurencja dalekowschodnia.

Kierownictwo Spółki jest zdania, że najbardziej przydatne w prowadzeniu działalności międzynarodowej są takie umiejętności pracowników, jak:

- znajomość języków obcych,
- predyspozycje do szybkiego nawiązywania kontaktów,
- doskonała wiedza o oferowanych wyrobach.

Przedsiębiorstwo wymienia wiele korzyści wynikających z funkcjonowania na rynku zagranicznym:

- organizacyjne – poznanie nowych form zarządzania, wymiana doświadczeń itp.;
- finansowe – minimalizacja ryzyka kursowego;
- marketingowe – promocja firmy, promocja i reklama wyrobów;
- strategiczne – uniezależnienie się od wahań koniunkturalnych na rynku krajowym.

Kierownictwo firmy jest zdania, że zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku zagranicznym jest podobne do zarządzania na rynku krajowym, należy tylko dokładnie znać lokalne uwarunkowania i przepisy formalno-prawne danego kraju. Podkreśla też, że występują wymierne efekty funkcjonowania MASKPOL SA na rynku zagranicznym:

- opracowanie nowych wyrobów i wzorów;
- opracowanie nowych technologii;
- opracowanie nowych zadań;
- opracowanie nowej jakości wyrobów.

Firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym, jednakże pozycję tę ocenia jako średnią. Firma nie ko-

rzystała i nie zamierza korzystać z żadnych programów wsparcia. Według jej kierownictwa nie istnieją adekwatne, dostosowane pogramy wsparcia procesu internacjonalizacji – ani lokalne, ani regionalne, ani państwowe, nie ma też przychylności władz państwowych w tym względzie.

Przedsiębiorstwo współpracuje natomiast z:

- uczelniami wyższymi: Politechniką Częstochowską, Wojskową Akademią Techniczną, Politechniką Warszawską;
- instytutami naukowo-badawczymi: Wojskowym Instytutem Chemii i Radiometrii, Wojskowym Instytutem Technicznym Uzbrojenia, Instytutem Technologii Bezpieczeństwa Moratex, Wojskowym Instytutem Techniki Pancernej i Samochodowej, Wojskowym Instytutem Medycyny Lotniczej, Wojskowym Instytutem Higieny i Epidemiologii.

W przyszłości firma zamierza kontynuować współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi i naukowymi, zwłaszcza w kwestii rozwijania technologii i *know-how* dla zaoferowania ich na rynkach zagranicznych.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji proponujesz? Uzasadnij.
2. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści i motywy: ekonomiczne, finansowe, organizacyjne i kadrowe,
 - b) bariery i trudności w procesie zagranicznej kooperacji firmy.
3. Czy przyjęta przez firmę strategia współpracy z uczelniami wyższymi i instytutami naukowo-badawczymi jest słuszna? Oceń.
4. Na podstawie analizy SWOT zaproponuj strategię działania dla Firmy MASKPOL SA.

10.

Przedsiębiorstwo Gatta Sp. z o.o.

Firma Gatta jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Oparta jest w całości na polskim kapitale. Powstała w roku 1993. Podstawowym rodzajem jej działalności jest produkcja rajstop – głównie damskich (ale także legginsów, bielizny damskiej i odzieży). Produkty Gatty są dostępne „w ponad 130 salonach firmowych w największych miastach w Polsce oraz w renomowanych sklepach z bielizną i rajstopami”¹³. Marka Gatta jest znana w Polsce i w krajach Unii Europejskiej (takich jak Wielka Brytania czy Francja), także w Rosji i w państwach na innych, odległych kontynentach, m.in. w USA i Australii. Kierownictwo przedsiębiorstwa podkreśla, że o sukcesie zadecydowało wytrwałe dążenie do poszukiwania rozwiązań poprawiających komfort użytkowania produktów przy zagwarantowaniu perfekcyjnego ich wyglądu.

Firma Gatta inwestuje w nowoczesny park maszynowy, co stanowi główną strategię ekspansji marki na nowe rynki zagraniczne. Obecnie marka „Gatta” ma pozycję lidera wśród krajowych producentów rajstop i wyrobów pończoszniczych.



Zdj. 17. Logo Gatta sp. z o.o.

Źródło: <http://www.anagram.pl/wp-content/uploads/Gatta.jpg> [dostęp dn. 30.09.2016]

¹³ <https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html> [dostęp dn. 30.09.2016].

W roku 2002 zaczął się przyspieszony rozwój firmy. Gatta przejęła i kupiła firmę szwajcarską – także producenta rajstop – z jej zleceniami, logistyką, certyfikatami ISO, możliwościami technologicznymi – i tym samym weszła na rynek europejski. W roku 2005 Gatta Sp. z o.o. przejęła polską państwową firmę ZENIT – również produkującą rajstopy i skarpetki, z wykorzystaniem włoskiej technologii, co umożliwiło dalszy jej rozwój.

Jeszcze wcześniej, bo już w roku 2000, przedsiębiorstwo Gatta zrobiło pierwszy krok w stronę eksportu wchodząc na rynki Słowacji, Ukrainy i Rosji (Kaliningrad). Wartość sprzedaży w ramach eksportu wynosiła w tamtym czasie około 5% sprzedaży ogółem. Poważny „krok eksportowy” Gatty datuje się na lata 2003–2005, wówczas oprócz wyżej wymienionych rynków (w Słowacji, Ukrainie i Rosji) doszła także Rumunia (23 sklepy), państwa bałtyckie, Czechy, Serbia i Czarnogóra. Pomysł sprzedaży i wchodzenia na rynki zagraniczne opierał się na umowach sprzedaży podpisywanych z przedstawicielami handlowymi w poszczególnych wymienionych wyżej krajach. Przyjmowali oni towar i tworzyli sieci sprzedaży. Od roku 2004 firma oferuje też bieliznę i odzież bezszwową pod submarką Gatta Bodywear, a od roku 2005 ma w swej ofercie odzież sportową pod submarką Gatta Active, przeznaczoną dla osób dbających o zdrowie i wygląd. Istnieją jeszcze inne submarki, na przykład Gatta Collant dotycząca rajstop i pończoch dla kobiet. Submarka Gatta Underwear For Man obejmuje z kolei bieliznę dla mężczyzn. Od roku 2008 bardzo silnie rozwijana jest sprzedaż internetowa, trwa też wchodzenie na rynki poprzez wystawy i targi (głównie w Rosji), co spowodowało wzrost rozpoznawalności firmy Gatta. Inaczej mówiąc, cały handel poza granicami Polski opiera się na sieci przedstawicieli handlowych w poszczególnych krajach, na Internecie oraz na udziale w – zwłaszcza międzynarodowych – targach. Firma ma przejrzystą strukturę organizacyjną¹⁴. Starania przedsiębiorstwa zostały docenione przez liczne grono użytkowników. Marka „Gatta” otrzymała wyróżnienie „Złoty Laur Konsumenta”.

¹⁴ Struktura organizacyjna firmy Gatta sp. z o.o. przedstawiona została w załączniku 1.

Dziś także, pod submarką Gatta Cottoline, dostępne są dziecięce rajstopy bawełniane, skarpetki oraz podkolanówki.

Obecnie firma Gatta produkuje około 45 milionów par rajstop rocznie, z czego 35–40% sprzedawanych jest na rynkach zagranicznych. Sprzedaż zagraniczna stanowi zatem znaczącą część sprzedaży ogółem.

Menadżerowie Gatty za korzyści ze sprzedaży zagranicznej uznają:

- szybki rozwój infrastruktury technicznej i technologii produkcji;
- rozpoznawalny w Europie znak producenta;
- rozwój wzornictwa przemysłowo-handlowego;
- zastosowanie „zachodniej logistyki” do organizacji produkcji i sprzedaży rajstop.

Wszystkie wyżej wymienione czynniki miały i mają bezpośredni wpływ na wzrost obrotów i rentowności produkcji oraz sprzedaży. Realny potencjał rozwoju firmy jest wysoki i jeszcze nie w pełni wykorzystany przy zatrudnieniu około tysiąca osób i posiadaniu 120 salonów sprzedaży oraz produkcji rajstop w 24 „podstawowych” kolorach (zdj. 18).



Zdj. 18. Sklep Gatty w Warszawie w „Galerii Wileńskiej”

Źródło: <http://www.galeriawilenska.pl/W/do/centre/fiche-boutique-gatta> [dostęp dn. 30.09.2016]

Jako na bariery dalszego rozwoju menadżerowie firmy Gatta wskazują na:

- pojawienie się „lokalnej konkurencji” – szczególnie na rynkach wschodnich – i stosowanie przez tę konkurencję strategii „niskich cen”, co „psuje rynek”;
- niestabilną sytuację polityczną w Rosji i na Ukrainie (wyraźny duży spadek wartości rubla i hrywny). Są to zmiany przejawiające się w kursach bankowych poszczególnych walut;
- problemy z certyfikacją, tzn. konieczność certyfikacji towaru na rynkach Unii Europejskiej, Rosji oraz Ukrainy, co oznacza spełnienie przez producenta norm jakościowych, ustalonych przez poszczególne kraje. Związana jest z tym długa procedura sprawdzania norm przez komisje poszczególnych krajów, badające jakość w siedzibie firmy Gatta w Zduńskiej Woli.
- bardzo słabą (a praktycznie żadną) pomoc polskich misji gospodarczych i ambasad w promowaniu sprzedaży.

Szeroka oferta i wypracowana znana marka pozwala firmie na rozwijanie eksportu. Firma jako podstawową strategię stosuje rozszerzanie geograficzne, dlatego submarki mają międzynarodowe nazewnictwo (głównie z języka angielskiego).

Podsumowując, generalnie sprzedaż zagraniczna to bezpieczeństwo funkcjonowania firmy we współczesnych czasach. Bez eksportu i tzw. sprzedaży gospodarczej trudno byłoby wyobrazić sobie dziś funkcjonowanie firmy Gatta jako producenta rajstop.

Pytania

1. Na podstawie studium przypadku opracuj schemat wchodzenia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Który model procesu internacjonalizacji proponujesz? Uzasadnij.
2. Oceń zasadność stosowania strategii rozszerzania geograficznego.
3. Wymień i scharakteryzuj główne:
 - a) korzyści ze sprzedaży zagranicznej,
 - b) bariery i trudności na drodze do dalszego rozwoju.
4. Na podstawie danych zgromadzonych w studium przypadku i w Interencie wykonaj analizę SWOT i zaproponuj strategię działania dla Firmy Gatta sp. z o.o.

ZAKOŃCZENIE

Z analizy studiów przypadków badanych przedsiębiorstw – liderów na rynku polskim w zakresie oferowanych produktów, usług, wyrobów – daje się jednoznacznie stwierdzić, że:

- wchodzenie na rynki zagraniczne to podstawowy element składowy strategii funkcjonowania, wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa;
- dominującym sposobem rozwoju i wzrostu jest sukcesywna, powolna, aczkolwiek najmniej ryzykowna, droga wewnętrzna;
- internacjonalizację (analizowanych firm) – jako rozwój zewnętrzny – można określić jako strategię skutecznego poszukiwania partnerów do wejścia na rynek zagraniczny i funkcjonowania na nim;
- internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw określana jest często jako pasywna, jest bowiem nie tylko poszukiwaniem szans, ale i unikaniem zagrożeń, wynikających z agresywnej konkurencji;
- nie istnieje jeden model internacjonalizacji przedsiębiorstw;
- w większości analizowanych przypadków internacjonalizacja miała charakter etapowy, w swej istocie najbardziej zbliżony do modelu szwedzkiego albo zaproponowanego przez J. Cieślika, który podkreśla, że internacjonalizacja przejawia się wzrastającą liczbą operacji zagranicznych w całokształcie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz przechodzeniem od prostych do coraz bardziej złożonych form współpracy;
- analizowane firmy w różnym zakresie – i z różnym skutkiem – korzystały z programów operacyjnych Unii Europejskiej oraz z programów rządowych, ale z pewnością osiągnięty status zawdzięczają w głównej mierze własnym koncepcjom, staraniom, wysiłkom i przedsiębiorczości;

- podstawowymi formami umiędzynarodowienia wydają się eksport i import;
- przychody z eksportu w badanych przedsiębiorstwach stanowią 20–40% wartości sprzedaży w stosunku do sprzedaży ogółem;
- nie zaobserwowano żadnej pomocy ze strony Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (PTE), Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), Naczelnej Organizacji Technicznej (NOT), izb przemysłowo-handlowych itp., które z natury (istoty) rzeczy powinny się tym zajmować;
- instytuty i laboratoria uczelni wyższych, szczególnie Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Łódzkiego, były bardzo wysoko oceniane jako udzielające pomocy merytorycznej w zakresie wchodzenia i funkcjonowania na rynkach zagranicznych;
- niewielka znajomość wszystkich aspektów danego rynku zagranicznego (kultura, prawo, uwarunkowania regionu, zapotrzebowanie, moda, sposób kooperacji i rozliczeń) niesie za sobą wiele ograniczeń, barier, zakłóceń, ale i kryje wiele możliwości, szans i korzyści.

Reasumując, przedstawione powyżej firmy stanowią przykłady w całości polskich firm, które poszły drogą wewnętrznego rozwoju i wzrostu, a także osiągnęły sukces na rynkach zagranicznych, bez większej pomocy z zewnątrz, dzięki twórczej pracy wybitnych inżynierów, techników, ekonomistów i organizatorów produkcji. Przedsiębiorstwa międzynarodowe inwestują relatywnie duży kapitał, prowadzą badania w każdym kraju goszczącym, w którym mogą znaleźć sprzyjające warunki i niewielkie ryzyko. To znakomite przykłady wzorowego dostosowania się firm polskich do wymogów konkurencji na rynku europejskim i dowód na to, że sukces jest dla najlepszych, dla tych co wiedzą, mogą, chcą i nadążają.

BIBLIOGRAFIA

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- Aharoni Y., *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business, Cambridge, MA. 1966.
- Andersen O., *On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis*, [za:] K. Przybylska, *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7–8.
- Axelsson B., Easton G. (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
- Bartlett Ch.A., Goshal S., *Internationale Unternehmensführung. Innovation, Globale Effizienz, Differenziertes Marketing*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1990.
- Bartlett Ch.A., Goshal S., *Transnational Management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Third Edition, Singapore 2000.
- Bąkiewicz A., Żuławska U., *Rozwój w dobie globalizacji*, PWE, Warszawa 2010.
- Beamish P.W., *The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms*, [cyt. za:] K. Przybylska, *Born Global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7–8.
- Bielawska A., *Finanse zagraniczne MSP*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.
- Bilińska L., Biliński K., Pogoda G., Stankiewicz P., Anastaziak D., *Techniczne koncepcje procesów barwienia w Zakładach Biliński*

- Factory of Colour*, [w:] *Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu*, B. Kaczmarek, W. Biliński (red.), Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013.
- Blomstermo A., Deo Sharma D. (eds.), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall 2003.
- Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
- Branowski M., Pawłowski E., Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Buckley A., *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- Buckley P.J., *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, Mcmillan Press, London 1995.
- Cieślik J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987.
- Czaja I., *Procesy globalizacji i ich wpływ na innowacyjność sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 730.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Dunning J.H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies” 1988, No 1.
- Forsgren M., *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11, No 3.
- Glinkowska B., Kaczmarek B., *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, Wyd. UŁ, Łódź 2016.
- Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1994.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

- Gorynia M., Jankowska B. (red.), *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Diffin SA, Warszawa 2011.
- Grzegorzczuk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, wyd. II zmienione, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Gulski B., *Strategie polskich przedsiębiorstw wobec globalizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3.
- Hakansson H., *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London 1987.
- Hakanson H., Johanson J., *A Model of Industrial Networks*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
- Holm-Pedersen V., *EMCC case studies Textiles and clothing sector: Farbolux Biliński*, Poland, Danish Technological Institute (DTI), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Copenhagen 2008.
- Hood N., Wahlne J.E., *Strategies in Global Competition*, [cyt. za:] K. Przybylska, *Born Global nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013.
- Jarosiński M., *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- Jeannet J.P., Hennessey H.D., *Global Marketing Strategies*, [w:] M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Jemieliński D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „*Journal of International Business Studies*” 1977, vol. 8, No 1.
- Johanson J., Wiedersheim P.F., *The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „*Journal of Management Studies*” 1975, vol. 12, No 3.
- Kaczmarek B., Glinkowska B., *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wyd. UŁ, Łódź 2012.

- Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź 1999.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2012.
- Kraśniak J., *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Kutschker M., Schmid S., *Internationales Management*, Kato-
lische Universität Eichstat, R. Oldenbourg Verlag, München-
Wien 2002.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Liberska B., *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, War-
szawa 2002.
- Liberska B., *Pojęcie i definicje globalizacji*, [w:] B. Liberska (red.),
Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania, PWE, Warszawa 2002.
- Limański A., Drabik I., *Globalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2012.
- Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Difin, War-
szawa 2010.
- Luo Y., *Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion*, Quorum Books, Westport, Connecticut 1999.
- Madsen T.G., Rasmussen E., Servais P., *Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters*, „Glo-
balization, the Multinational Firm” 2000, vol. 10.
- Madsen T.G., Servais P., *The Internalization of Born Globals: an Evo-
lutionary Process?*, „International Business Review” 1997, vol. 6.
- Malara Z., *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna
Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Materiały firm: „Agat”, High Fashion, Wola, P. Hulicki ZPHU
„Pik”, Famas, Z.W. Biliński Factory of Colour.
- McDonald F., Burton F., Dowling P., *International Business*, Cen-
gage Learning EMEA; South Western College Publishers, Cin-
cinnati 2002.

- Michałowski W., *Dziesięciolecie Farboluxu i jubileusz pracy Waldemara Bilińskiego – założyciela farbiarni*, „Przegląd Włókienniczy, Włókno, Odzież, Skóra” [Wyd. NOT, Łódź] 2001, nr 12.
- Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
- Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE Warszawa 2005.
- Neghandi A.R., *International Management*, Boston 1987.
- Obłój K., Wąsowska A., *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014.
- OECD, *Economic Surveys: Poland, Research and Development Statistics*, Paris 2010.
- Oczkowska R., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2013.
- Olak A., Oleksiewicz I., *Bezpieczeństwo i zagrożenia współczesnego świata*, MAX-DRUK, Rzeszów 2008.
- Otta W.J., *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, T. Gołębiowski (red. nauk.), Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1994.
- Perlmutter H., *The tortous evolution of the mulinational corporation*, [w:] K. Obłój, A. Wąsowska, *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2011.
- Pietrasieński P., *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
- Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, e-book, 08.07.2014.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Proceeding of 7th Vassa Conference on International Business*, August 24–26, 2003, University of Vaasa, Finland, Vaasa 2003.

- Przybylska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe” [Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, Bochnia] 2005, nr 3.
- Rachwał T., *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, nr 11, Warszawa–Kraków 2008.
- Reid R., *The Decision-maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies” 1983, No 2.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 2000.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Rymarczyk J., *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, PWE, Warszawa 2012.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Słownik języka polskiego*, t. I, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2015.
- Stahr G., *Internationales Marketing*, Ludwigshafen, Hans Christian Weis, Kiehl 1991.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. UŁ, Łódź 1999.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stopford J., Wells L.T., *Managing the Multinational Enterprise*, Longman, Boston 1972.
- Szczepaniak L., *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie, Warszawa 2006.
- Tayeb M. (ed.), *International Business, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80, No 2.
- Virtanen M. (ed.), *Proceedings of the Conference on the Development, Ministry of Trade and Industry*, „Studies and Reports” 1993, No 59.

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

Wąsowska A., *Formy umiędzynarodowienia działalności*, [w:] K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i Praktyka*, PWE, Warszawa 2014.

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

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

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

Zdziarski M., *Struktury firm międzynarodowych*, [w:] K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i Praktyka*, PWE, Warszawa 2014.

Zieleniewski J., Szczypiorski S., *Zasady organizacji i techniki handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1963.

<http://www.anagram.pl/wp-content/uploads/Gatta.jpg> [dostęp dn. 30.09.2016].

<http://www.galeriawilenska.pl/W/do/centre/fiche-boutique-gatta> [dostęp dn. 30.09.2016].

<https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html> [dostęp dn. 30. 09. 2016].

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Formy międzynarodowych struktur organizacyjnych	68
Rys. 2. Uproszczony schemat struktury organizacyjnej firmy „Agat” SA.....	75
Rys. 3. Schemat struktury organizacyjnej firmy Wola Sp. z o.o.....	83
Rys. 4. Schemat organizacyjny firmy High Fashion ..	89
Rys. 5. Schemat struktury organizacyjnej ZPHU „PiK”	95
Rys. 6. Schemat struktury organizacyjnej firmy „Famas” SA.....	100

SPIS TABEL

Tab. 1. Korzyści i zagrożenia płynące z globalizacji ekonomicznej.....	13
Tab. 2. Zalety i wady utworzenia oddziałów i filii	47
Tab. 3. Formy internacjonalizacji z uwagi na intensywność zaangażowania firmy za granicą i zakres kontroli	48
Tab. 4. Rodzaje międzynarodowych i globalnych struktur organizacyjnych.....	67
Tab. 5. Rozwój struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego	71
Tab. 6. Szanse i zagrożenia firmy „X” na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.....	114
Tab. 7. Analiza SWOT firmy „Y”	117
Tab. 8. Zmiany organizacyjne w firmie „Y” – zestawienie chronologiczne	118
Tab. 9. Zmiany technologiczne w firmie „Y” – zestawienie chronologiczne	120

SPIS ZDJĘĆ

Zdj. 1. Budynek siedziby firmy „Agat” SA w Koluszkach	74
Zdj. 2. Struktura organizacyjna firmy „Agat” SA – schemat	75
Zdj. 3. Logo Spółki Wola	81
Zdj. 4. Siedziba firmy Wola Sp. z o.o.	81
Zdj. 5. Sklep firmowy Wola Sp. z o.o.	82
Zdj. 6. Logo firmy High Fashion.	88
Zdj. 7. Hala towarowo-wystawowa Firmy HF	88
Zdj. 8. Hala towarowo-wystawowa Firmy HF	89
Zdj. 9. Siedziba firmy „PiK” i jej właściciel	93
Zdj. 10. Logo przedsiębiorstwa „Famas” SA	98
Zdj. 11. Budynek siedziby firmy „Famas”	99
Zdj. 12. Firma Z.W. Biliński	103
Zdj. 13. Struktura organizacyjna Z.W. Biliński Factory of Colour	106
Zdj. 14. Firma PSO MASKPOL SA z lotu ptaka	124
Zdj. 15. Siedziba firmy PSO MASKPOL SA	124
Zdj. 16. Schemat organizacyjny firmy MASKPOL SA.	126
Zdj. 17. Logo Gatta sp. z o.o.	132
Zdj. 18. Sklepy Gatty w Warszawie w „Galerii Wileńskiej.	134

ZAŁĄCZNIK

Ankieta

Motywy wchodzenia oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (temat ogólny: Zarządzanie przedsiębiorstwem działającym na rynku międzynarodowym – studia przypadków)

1. Nazwa przedsiębiorstwa
.....
.....
.....
.....
.....
2. Branża
3. Rok założenia
4. Siedziba
 oddziały
 filie

5. Rodzaj działalności – charakterystyka

.....

.....

.....

.....

.....

6. Rodzaj działalności na rynkach zagranicznych

.....

.....

.....

.....

.....

7. Struktura organizacyjna firmy – schemat

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Zdjęcie firmy

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Jakie komórki, zespoły, stanowiska zajmują się bezpośrednio działalnością zagraniczną?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Czy firma ma oddziały, filie lub samodzielne przedsiębiorstwo na rynku zagranicznym? W jakim kraju? W jakim mieście?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa

Spółka akcyjna	
Sektor MSP	
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	
Przedsiębiorstwo państwowe	
Inne (jakie?)	

12. Kondycja finansowa badanych przedsiębiorstw

Rodzaj przedsiębiorstwa	Nadwyżka finansowa	Ujemny wynik finansowy	Równowaga przychodów i wydatków
Razem			

13. Rodzaj otoczenia, w którym działa firma

Rodzaj przedsiębiorstwa, forma organizacyjno-prawna	Otoczenie stałe	Otoczenie zmienne	Otoczenie burzliwe
Razem:	%	%	%

14. Podstawowe formy konkutowania badanych firm z innymi na rynku zagranicznym

Rodzaj przedsiębiorstwa	Jakość wykonania, serwis, inne	Technologia	Obsługa klienta (targi, promocje, giełdy...)	Cena
Razem:	%	%	%	%

15. Stosowane formy współdziałania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych

Rodzaj przedsiębiorstwa	Kooperacja produkcyjna	Obrót towarowy	Świadczenie usług	Inne
Razem:	%	%	%	%

16. Analiza SWOT badanych firm:

	Atuty	Słabości	Szanse	Zagrożenia
Firma A				
Firma B				
Firma C				
Firma D				
Firma E				

17. Jakie zmiany poczyniono w firmie w ostatnich latach:

Organizacyjne	Technologiczne	Inne (jakie?)

18. Rodzaj dominacji strategii badanych firm

Specjalizacja	Dywersyfikacja	Inne (jakie?)

19. Od kiedy zaczęły się działania w firmie dotyczące pomysłu wejścia na rynek zagraniczny?

- czas
- kto zapoczątkował
- procedury planistyczne (jakie?)

20. Jak oceniono szanse wejścia na rynek zagraniczny (procentowo, merytorycznie, planistycznie, czasowo?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21. Jak przygotowano kadrę do tego zadania?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. Ile osób obecnie zajmuje się prowadzeniem rynku zagranicznego, jakie umiejętności ludzi są tu najbardziej cenne?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23. Etapy wchodzenia na rynek zagraniczny:

– czas, od do ; co zrobiono

.....

.....

.....

– czas, co osiągnięto (na dziś)

.....

.....

.....

– co jeszcze trzeba zrobić (koncepcja dalszego rozwoju)

.
.
.

24. Główne motywy wejścia na rynek zagraniczny oraz stan obecny (obecne motywy)

.
.
.
.

25. Z kim firma współpracuje na rynku zagranicznym

.
.
.
.

26. Jaką firmą ma umowy z kooperantami

.
.
.
.

27. Jakie główne bariery występowały na etapie:

– wchodzenia na rynki zagraniczne

.
– obecnie
.

28. Jakie działania dostosowawcze do nowego rynku trzeba było podjąć (np. formalno-prawne, marketingowe, inne):

.....

.....

.....

.....

.....

29. Jakie umiejętności kadry kierowniczej są najbardziej przydatne w prowadzeniu działalności zagranicznej?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

30. Korzyści płynące z funkcjonowania na rynku zagranicznym:

– organizacyjne

.....

.....

– finansowe

.....

.....

– marketingowe

.....

.....

– strategiczne

.....

.....

31. Zauważalne zagrożenia funkcjonowania na rynkach zagranicznych (konkurencja, zmienność rynku, inne....?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

32. Szacunek kosztów wejścia na rynek zagraniczny

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

33. Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem na rynku zagranicznym (na czym polega?)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

34. Wymierne efekty funkcjonowania na rynku zagranicznym

- opracowanie nowych wyrobów
-
- opracowanie nowych wzorów
-
- opracowanie nowych technologii
-
- opracowanie nowych zadań
-
- opracowanie nowej jakości wyrobów
-
- inne
-

35. Czy firma sama dochodziła do aktualnej pozycji na rynku zagranicznym?

.....

.....

.....

.....

Jak oceniana jest ta pozycja?

.....

.....

.....

.....

36. Czy istnieją programy wsparcia internacjonalizacji? Jakież?

– państwowe.

.....

.....

.....

– regionalne

.....

.....

.....

– lokalne

.....

.....

.....

37. Czy firma korzystała z jakiegoś programu? Jakiego?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

38. Czy firma zamierza skorzystać z jakiegoś programu w przyszłości? Jakiego?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

39. Czy odczuwalna jest przychyłność państwa dla procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw? Jak się to przejawia?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

40. Czy firma współpracowała z kontrahentami (kooperantami)?
Jakimi?

– uczelnie wyższe.

.....

.....

.....

– instytuty naukowo-badawcze.

.....

.....

.....

.....

– firmy doradcze (macierzyste)

.....

.....

.....

.....

– firmy doradcze (zagraniczne)

.....

.....

.....

.....

– towarzystwa naukowe, użyteczności.

.....

.....

.....

[illegible]