

*Renata Oczkowska*

**Katedra Marketingu**

# Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw

## 1. Wprowadzenie

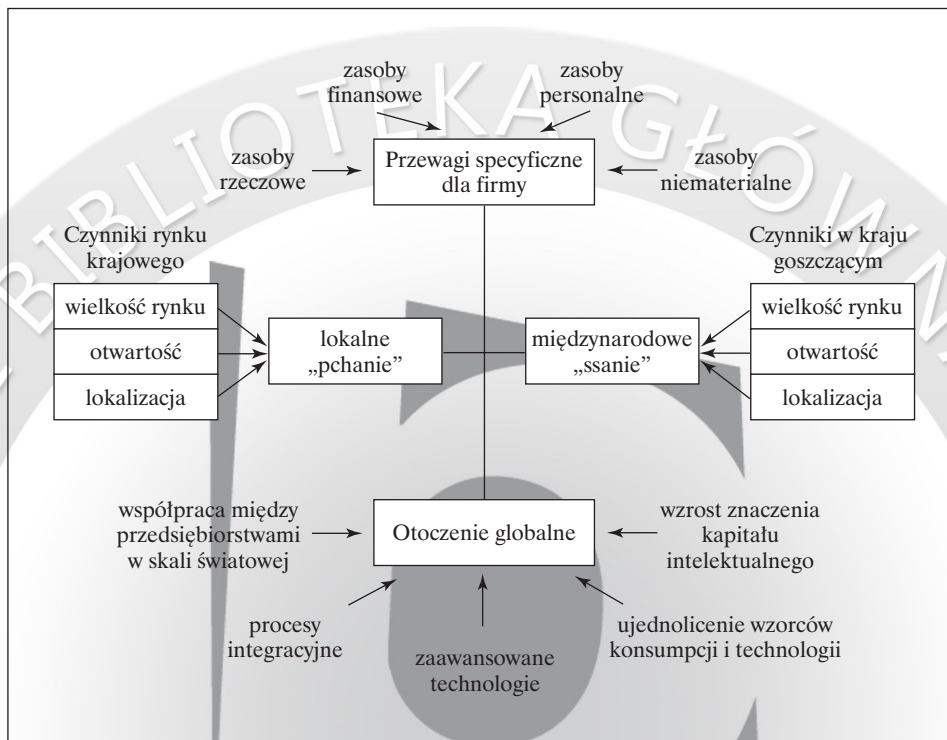
Rozwój procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw wynika ze zmiany zewnętrznych warunków ich działania. Przedsiębiorstwa budują swoją strategię rozwoju i konkurencji, biorąc pod uwagę istniejący i przyszły stan otoczenia oraz własne możliwości wykorzystania tworzonych przez otoczenie szans i przeciwdziałania zagrożeniom. Przesłanek ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne należy szukać w nowych zjawiskach w szeroko rozumianym makrootoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym. Problem ten można rozpatrywać, biorąc pod uwagę trzy zasadnicze płaszczyzny uwarunkowań:

- pierwszą tworzą tendencje rozwojowe w skali globalnej,
- drugą stanowią uwarunkowania związane z sytuacją na rynku krajowym, która może „pchać” do internacjonalizacji, oraz z sytuacją na konkretnym rynku zagranicznym, która z kolei może „ciągnąć” do ekspansji na dany rynek,
- trzecia wiąże się z możliwościami wewnętrznymi przedsiębiorstwa (rys. 1).

Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań internacjonalizacji przedsiębiorstw w trzech wyróżnionych przekrojach.

## 2. Tendencje rozwojowe w skali globalnej

Najważniejszym zjawiskiem w gospodarce światowej jest w ostatnich latach tendencja do globalizacji rynków i związana z tym konieczność globalizacji zarządzania. Globalizacja jest procesem bardzo szerokim i złożonym, który toczy się zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Jako proces ekonomiczny ma ona miejsce równocześnie na trzech poziomach: przedsiębiorstw, rynków/gałęzi (sektorów) oraz gospodarki światowej. Zasadniczą cechą globalizacji jest integro-



Rys. 1. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Publ., Cambridge 1998, s. 2.

wanie działań, procesów i podmiotów w ogólnoswiatowy (globalny) system funkcjonujący na jednym z trzech poziomów, ale powiązany z innymi.

Pojęcie globalizacji jest definiowane w literaturze bardzo różnie, głównie poprzez określenie jej przyczyn czy też czynników mających wpływ na proces globalizacji. Najogólniej można stwierdzić, że globalizacja oznacza świadomość, że w biznesie należy uwzględnić ogólnoswiatowy (globalny), a nie lokalny punkt widzenia. A. Zorska, wykorzystując elementy wielu definicji, określa globalizację jako „dokonujący się w świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzeniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych (toczących się) nawet w odległych krajach”<sup>1</sup>. Z kolei według R. Naruli i J.H. Dunninga globaliza-

<sup>1</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1996, s. 60–69.

cja oznacza wzajemne uzależnienie i zbieżność wzorców konsumpcyjnych i technologii w różnych krajach, zwiększającą się internacjonalizację produkcji poprzez sieci filii oraz skracanie cykli technologicznych<sup>2</sup>.

Proces globalizacji obejmuje wzrost swobody przepływu kapitału, towarów, czynników produkcji między krajami, oznacza więc stopniowy zanik granic gospodarczych i jakościowy skok w mobilność czynników produkcji. Z tego punktu widzenia to już nowy rynek i nowa gospodarka<sup>3</sup>. Na poziomie przedsiębiorstwa globalizacja to określona koncepcja zarządzania firmą, a mianowicie zarządzanie w globalnym otoczeniu, tj. zorientowane na rynki światowe, konkurencję globalną oraz bazujące na globalnych czynnikach produkcji<sup>4</sup>.

W przytoczonych definicjach podkreśla się znaczenie różnych uwarunkowań makrootoczenia, głównie o charakterze społecznym, polityczno-prawnym, a także technicznym i technologicznym oraz konkurencyjnym, które determinują międzynarodową ekspansję przedsiębiorstw, w szczególności ich globalizację<sup>5</sup>.

Prekursorzy koncepcji globalizacji, a wśród nich Th. Levitt, F. Chuck, a także K. Omaha uważali, że świat stał się „wspólnym rynkiem”, na którym ludzie niezależnie od swego miejsca zamieszkania kupują te same produkty i dążą do podobnej jakości życia. Ujednoczenie gustów i sposobów życia klientów określono jako „kalifornizację potrzeb”. Organizacje działające w skali globalnej powinny więc skupić swoją uwagę na zaspokajaniu uniwersalnych potrzeb i zapomnieć o różnicach dzielących poszczególne kraje i narody<sup>6</sup>. Teza o pogłębiającym się ujednoczeniu potrzeb konsumentów na całym świecie znajduje potwierdzenie empiryczne, ale jednocześnie występuje tendencja do indywidualnego podejścia do klienta.

Czynniki polityczno-prawne można uznać za szczególnie istotne, ponieważ decydują o stopniu liberalizacji międzynarodowej wymiany gospodarczej. Czynniki te, są rezultatem określonych decyzji politycznych parlamentów oraz rządów poszczególnych państw i mają fundamentalne znaczenie dla internacjonalizacji i dynamizowania współpracy gospodarczej w skali globalnej. Warto jednak pamiętać, że wcześniej państwa te wprowadzały bariery handlowe, które chroniły krajowe rynki przed obcymi produktami i firmami. W związku z tym, że stopniowo wyczerpywały się możliwości rozwoju oparte na krajowych zasobach i rynkach, zaczęto ograniczać bariery, skłaniając się do podejmowania eksportu oraz otwierania

<sup>2</sup> R. Narula, J.H. Dunning, *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Business Review” 1998, nr 7.

<sup>3</sup> W. Szymański, *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001, s. 15.

<sup>4</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 317.

<sup>5</sup> Szczególne znaczenie tych czynników podkreślono w pracy: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 181–186; zob. też: A. Zorska, *op. cit.*, s. 21; M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 30–31; *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, Feldberg SJA, Warszawa 2001, s. 25.

<sup>6</sup> Th. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61; F. Chuck, *Global Competition in the 1990*, „Journal of Business Strategy” 1983, vol. 3.



własnych rynków. Wielostronne porozumienia liberalizujące międzynarodową wymianę, która likwiduje bariery celne i stawia na swobodę wymiany walut i wolność w przepływie kapitału finansowego i intelektualnego, są przede wszystkim efektem negocjacji prowadzonych przez GATT<sup>7</sup> (General Agreement on Tariffs and Trade – Układ Ogólny w sprawie Cel i Handlu), który został zastąpiony przez WTO (World Trade Organization – Światową Organizację Handlu). Pod auspicjami GATT odbyły się cztery rundy rokowań: genewska (1947 r.), Kennedy’ego (1964–1967), tokijska (1973–1979) oraz urugwajska (1986–1994). W skali światowej przeciętne stawki celne na towary importowane zostały obniżone z ok. 40% w 1947 r. do ok. 5% w 1990 i 4,5% w 2000 r.

Największą swobodę międzynarodowej wymiany towarów, usług i czynników wytwórczych stwarza regionalna integracja gospodarcza. „Polityka integracyjna obejmuje wspólnie prowadzone i zharmonizowane działania państw członkowskich danego ugrupowania, prowadzące do niwelowania barier i ujednolicania rynku, do tworzenia bardziej korzystnych warunków działania i rozszerzania współpracy podmiotów (obywateli, przedsiębiorstw), zlokalizowanych na terenie integrujących się krajów”<sup>8</sup>. Obecnie funkcjonuje kilkanaście liczących się porozumień o regionalnej współpracy i integracji. Szczególnie ważne są dwa: Unia Europejska i Północnoamerykańskie Porozumienie o Wolnym Handlu (North American Free Trade Agreement – NAFTA).

W myśl założeń Traktatu z Maastricht Unia Europejska opiera się na unii ekonomiczno-walutowej, wyrażającej się w zniesieniu ceł wewnętrznych, przyjęciu wspólnej zewnętrznej taryfy celnej, swobodnego przepływu towarów, usług, osób i kapitału. Pod względem potencjału jednolity rynek wewnętrzny Unii Europejskiej jest największym obok rynku państw NAFTA subrynkiem współczesnej gospodarki światowej<sup>9</sup>. Porozumienie NAFTA powstało 1 stycznia 1994 r. i objęło USA, Kanadę oraz Meksyk. Celem NAFTA jest liberalizacja wzajemnego handlu towarami, a w konsekwencji przyspieszenie tempa jego rozwoju. Układ przewiduje likwidację ceł w handlu wzajemnym wyrobami przemysłowymi do stycznia 2008 r.<sup>10</sup>

Do początku lat 70. międzynarodowy przepływ kapitału był ściśle kontrolowany. Za najważniejsze posunięcia uważa się: powstanie rynków eurowalutowych, odejście od sztywnych kursów walutowych, ustalonych porozumieniem w Bretton

<sup>7</sup> GATT podpisały 30 października 1947 r. w Genewie 23 państwa. Układ wszedł w życie 1 stycznia 1948 r. Na konferencji w Marakeshu (Maroko), 15 kwietnia 1994 r., GATT zastąpiono Światową Organizacją Handlu, do której przystąpiło 117 państw, i skupiała początkowo 90% potencjału światowego handlu. Polska przystąpiła do WTO 1 lipca 1995 r.

<sup>8</sup> A. Zorska, *op. cit.*, s. 36. Szerzej na temat procesów integracyjnych zob. m.in. P. Bożyk, *Integracja gospodarcza w Europie i na świecie* [w:] P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2001, s. 503 i nast.

<sup>9</sup> Zob. np.: J.W. Wiktor, *Jednolity rynek wewnętrzny Unii Europejskiej – koncepcja i zasady funkcjonowania* [w:] *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 43–59; R.R. Ludwikowski, *Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego*, t. 1, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 101 i nast.

<sup>10</sup> Zob. np.: R.R. Ludwikowski, *op. cit.*, s. 139–148.

Woods, wprowadzenie wielu nowych, pochodnych instrumentów finansowych w celu niwelowania skutków wahań kursów walut i stóp procentowych (opcje, swapy, kontrakty terminowe i inne)<sup>11</sup>.

Liberalizacja przepływów kapitałowych przyczyniła się jednocześnie do wzrostu zagranicznych inwestycji bezpośrednich<sup>12</sup>.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (*Foreign Direct Investment* – FDI) to zakup zagranicznych aktywów w celu sprawowania kontroli i możliwości zarządzania nimi. Mogą one polegać na zakupie kontrolnych udziałów w już istniejących firmach, na tworzeniu nowych przedsiębiorstw bądź filii, które najczęściej budują nowe zakłady (*Green Field Investments*), lub tworzy się przedsiębiorstwa wspólne z partnerami lokalnymi (*joint ventures*)<sup>13</sup>.

Rozwój nowych technologii, zwłaszcza informacyjnych, ma stymulujący wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Postęp w dziedzinie nowoczesnych środków transportu i łączności umożliwił zmniejszenie odległości i czasu, dzielących producentów, dostawców i konsumentów na całym świecie. Oparte na nowych technologiach, szybkie i relatywnie tanie przetwarzanie i przepływy informacji umożliwiają sprawną koordynację działań w skali międzynarodowej. W wyniku coraz szybszych zmian w otoczeniu czas staje się bardzo istotnym zasobem, którego wartość stale rośnie<sup>14</sup>.

Przesłanką ekspansji przedsiębiorstw, ściśle związaną z procesem globalizacji, jest gwałtowny rozwój techniczno-technologiczny. Zjawisko to cechuje zwłaszcza przemysły wysokiej techniki: informatykę, elektronikę, biotechnologię, telekomunikację. W przemyśle tych wyprodukowanie nowego wyrobu jest tak kosztowne, że nawet przedsiębiorstwo będące liderem rynkowym nie może samo ponieść wszystkich kosztów związanych z rozwojem nowego produktu i stara się rozłożyć ryzyko na większą liczbę partnerów.

K. Omaha za bezpośrednią przyczynę wzrostu kosztów technologii uważa skracanie cyklu życia produktu oraz zjawisko rozpraszania technologii. To ostatnie polega na szybszym niż dotychczas upowszechnianiu się nowych, kluczowych technologii oraz na niemożności długiego utrzymywania przewagi konkurencyjnej, której źródłem jest wynaleziona przez przedsiębiorstwo technologia. Szybkie przenikanie wynalazków i nowych technologii w połączeniu z coraz krótszym cyklem technologicznym powoduje szybki spadek wartości nowych technologii i konieczność przyspieszania prac nad nowymi generacjami wyrobów. Rozpraszanie się techno-

<sup>11</sup> A.K. Sundram, J.S. Black, *The International Business Environment. Text and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1995, s. 13, za: A. Zorska, *op. cit.*, s. 34.

<sup>12</sup> W. Szymański, *op. cit.*, s. 18–19.

<sup>13</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 36. Przegląd definicji inwestycji bezpośrednich prezentuje K. Przybylska w pracy: *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 13–16.

<sup>14</sup> J. Dietl, *Wyzwania rynku globalnego dla konkurencyjności polskiego biznesu* [w:] *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, s. 14.



logii powoduje utratę efektów doświadczeń liderów w sektorze i wzmożenie się wyścigu w zakresie badań i rozwoju. Wysokie kosztyłożone na nowe technologie może zrekompensować szybka komercjalizacja produktu. Realizację takiej strategii może dać połączenie wysiłków kilku firm.

Z analiz empirycznych wynika, że w pierwszej połowie XX w. średni cykl życia większości wyrobów konsumpcyjnych przekraczał 20 lat, a w sektorach dynamicznych – 10 lat. W latach 80. cykl życia wielu wyrobów nie przekroczył dwu lat<sup>15</sup>.

Intensyfikacja nakładów na B+R przyczyniła się do przyspieszenia postępu naukowo-technicznego. Wyraża się to dużym skróceniem rynkowego cyklu życia produktów<sup>16</sup>, pojawianiem się wielu innowacji. Dzięki dyfuzji technologii następuje wyrównywanie się zdolności technologicznych przedsiębiorstw, zlokalizowanych w różnych krajach, określane mianem parytetu technologicznego (na poziomie krajów konwergencja technologii).

We współczesnym świecie tracą na znaczeniu interesy narodowe, a rzeczywistym źródłem siły stają się ludzie wykształceni, nie zaś zasoby materialne czy siła militarna poszczególnych państw<sup>17</sup>. Może to sugerować, że istotnym aspektem globalizacji jest zacieranie się różnic pomiędzy poszczególnymi narodami, a ponadto wiedza i kapitał intelektualny stają się kluczowym czynnikiem w walce konkurencyjnej. Według P. Druckera wiedza w nowej gospodarce nie będzie jeszcze jednym czynnikiem produkcji – będzie czynnikiem podstawowym<sup>18</sup>. W warunkach burzliwego otoczenia lat 90. przedsiębiorstwa przekształcają się w „organizacje uczące się”. Aby móc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, muszą stale tworzyć nową wiedzę, upowszechniać ją wewnątrz organizacji i przekształcać w nowe kompetencje<sup>19</sup>.

Pod wpływem liberalizacji handlu międzynarodowego, ujednociania się i liberalizacji rynków kapitałowych, w wyniku procesów integracyjnych, ujednociania się wzorców konsumpcji, a także pod wpływem postępu technicznego w znacznej mierze kształtują się przemiany w międzynarodowej konkurencji. Zachodzą istotne zmiany w zakresie podaży, popytu, a także warunków działania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.

Dokonujące się w wielu sektorach zmiany w sferze konkurencyjności są zarazem skutkiem i warunkiem globalizacji. Struktura i stopień ostrości walki konkurencyjnej bezpośrednio wpływają na wybierane przez przedsiębiorstwa strategie

<sup>15</sup> W. Szymański, *op. cit.*, s. 58.

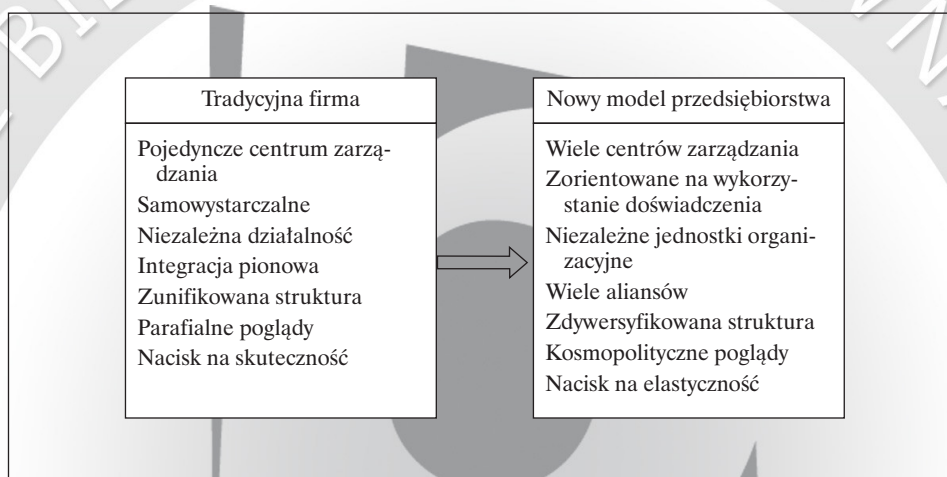
<sup>16</sup> J. Sheth, G. Esghi, *Global Strategic Management Perspectives*, Cincinnati, West Chicago, Carrolton, Livermore 1989, s. IX, za: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 65.

<sup>17</sup> K. Omaha, *The Border Less World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York–London 1990, za: Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 317; W. Szymański, *op. cit.*, s. 25–29.

<sup>18</sup> G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 60.

<sup>19</sup> Zob. np. J. Penc, *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1.

międzynarodowego rozwoju<sup>20</sup>. Konkurencja globalna stwarza nowe systemy powiązań, nową jakość postępu technicznego, nowe metody zdobywania przewagi konkurencyjnej<sup>21</sup>. Potrzebne są nowe modele organizacji, nowe sposoby konfigurowania działań i nowe sposoby współpracy z otoczeniem. Przedsiębiorstwa muszą być na tyle elastyczne, aby móc szybko dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia, przewidywać, a przede wszystkim wyprzedzać pojawiające się zmiany (zob. rys. 2).



Rys. 2. Model przedsiębiorstwa elastycznego

Źródło: G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 77.

Konkurowanie w skali globalnej umożliwiają innowacje ukierunkowane na tworzenie przewag konkurencyjnych. P. Drucker przedstawił koncepcję wielopłaszczyznowego modelu innowacji, wskazując na następujące źródła innowacji: nową wiedzę, zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach, demografii, innowacje wynikające z potrzeb procesu, a także przedsiębiorczość<sup>22</sup>. Istota przedsiębiorczości według Druckera polega na współzależności działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za pomocą których zmierza się do sukcesu. Zgodnie z koncepcją J. Schumpetera, z przedsiębiorczością wiążą się ściśle elementy nowości i innowacji. Nie chodzi tylko o kreacje nowości, lecz o konceptualizację wszystkich sił działających w otoczeniu<sup>23</sup>. Natomiast R.M. Kanter uważa, że nawet największe firmy

<sup>20</sup> Strategor, *op. cit.*, s. 185.

<sup>21</sup> A. Zorska, *op. cit.*, s. 32.

<sup>22</sup> G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *op. cit.*, s. 56.

<sup>23</sup> A. Nowak-Far, *op. cit.*, s. 19.

muszą wykazywać cechy indywidualnego przedsiębiorcy, takie jak: elastyczność, zdolność reagowania i osobista inicjatywa, ale równocześnie łączyć je z dyscypliną charakterystyczną dla dużych firm oraz z wykorzystaniem synergii pomiędzy poszczególnymi jej elementami, do czego potrzebna jest ogólna wizja firmy oraz kierunku, w jakim ona zmierza. Znajduje to wyraz w promowanym przez autorkę skrócie PAL (*pool* – łączyć zasoby z innymi, *ally* – zawiązywać sojusze w celu wykorzystania sprzyjających okoliczności, *link* – wiązać systemy w formę spółek)<sup>24</sup>.

Zdaniem D.P. Cushman i S.S. King zdobyciu tak rozumianej przewagi konkurencyjnej służy *high speed management*, zarządzanie dynamiczne, które cechuje:

- innowacyjność – zdolność do innowacji produktowych i procesowych, ale także strukturalnych i w sferze metod zarządzania,
- adaptacyjność – umiejętność dostosowania do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurentów,
- elastyczność – zdolność do zwiększania i zmniejszania rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, szybkiej asymilacji nabywanych przedsiębiorstw, realizacji przedsięwzięć wspólnych, tworzenia koalicji oraz eliminacji nieefektywnych lub mniej efektywnych jednostek,
- efektywność – zdolność do utrzymania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie produktów, wydajności, dywidend dla inwestorów, zadowolenia z pracy, lojalności klientów, jakości wyrobów,
- szybkość – zdolność do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu<sup>25</sup>.

### **3. Otoczenie na rynku krajowym oraz na potencjalnym rynku zagranicznym**

Czynnikami, które mają istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji, są otoczenie na rynku krajowym oraz na potencjalnym rynku zagranicznym. Obecne i przyszłe rozmiary rynku zagranicznego, struktura konkurencji oraz infrastruktura marketingowa są najważniejszymi parametrami rynku kraju goszczącego.

Z reguły w ramach otoczenia zagranicznego wyróżnia się czynniki kulturowe, polityczno-prawne, ekonomiczne, techniczne czy geograficzne (zob. tab. 1). W odniesieniu do otoczenia ekonomicznego szczególne znaczenie mają takie czynniki, jak: stan gospodarki i tempo jej wzrostu, ruchy cen, zmiany zatrudnienia, bilans płatniczy, stopa inwestycji ogółem i w danej branży, kursy wymiany walut, poziom inflacji. Szczególnie ważnym czynnikiem jest tempo wzrostu gospodarczego, gdyż wraz z poprawą sytuacji gospodarki poprawia się sytuacja nabywców i rośnie popyt stymulowany przez wzrost siły nabywczej. Równie ważnym czynni-

<sup>24</sup> R.M. Kanter, *When Giants Learn to Dance*, Pitman Publishing, London 1989, s. 113 i nast.

<sup>25</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku europejskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 9.



Tabela 1. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Uwarunkowania	Czynniki	Przykłady
Ogólne rynku zagranicznego	Ekonomiczne	Wielkość rynku Produkt narodowy brutto Siła nabywcza ludności Dochód narodowy na mieszkańca Oprocentowanie Koszty pracy
	Polityczno-prawne	Polityka w zakresie kursów walut Reguły działania przedsiębiorstw zagranicznych Stabilność polityczna Zasady uczciwej konkurencji Ochrona konsumentów Stabilność przepisów prawnych
	Kulturowe	Religia Normy i wartości Nastawienie do produktów zagranicznych Poziom wykształcenia Czas pracy
	Geograficzne	Klimat Topografia Surowce
	Techniczne	Infrastruktura Tempo zmian technologicznych Dostęp do nowych technologii Innowacje technologiczne
Branżowe i konkurencyjne	Struktura branży	Forma rynku Bariery wejścia Intensywność kapitału w branży Zmiany technologiczne w branży
	Konkurenci	Rodzaj, liczba i wielkość konkurentów Intensywność konkurencji Program efektywnościowy konkurencji Udziały w rynku
	Dostawcy	Wskaźnik koncentracji Rodzaj, liczba i wielkość dostawców Jakość surowców i półfabrykatów Oferta siły roboczej i wysokość płac
	Odbiorcy finalni	Popyt Struktura potrzeb Wielkość segmentów rynku Wrażliwość cenowa Cykl życia produktów
	Handel	Popyt w handlu Możliwe zakupy handlowców Struktura dystrybucji Wskaźnik koncentracji handlu

cd. tabeli 1

Uwarunkowania	Czynniki	Przykłady
Wewnętrzne przedsiębiorstwa	Cele przedsiębiorstwa	Misja firmy Cele dotyczące rynków zagranicznych
	Zasoby finansowe	Struktura kapitału Płynność finansowa Wypłacalność kredytowa
	Zasoby kadrowe	Kwalifikacje personelu Doświadczenie na rynkach zagranicznych
	Zasoby produkcyjne	Istniejące zasoby Wykorzystanie zasobów
	Produkt	Podatność produktu na standaryzację Jakość produktu Inne osiągnięcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationale Marketing-Politik*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 1997, s. 24.

kiem jest stopa inflacji – wysoka destabilizuje sytuację gospodarczą, wzmagą zmiany kursów walut, wpływa na spadek długoterminowych inwestycji.

Otoczenie społeczno-kulturowe oddziałuje na wielkość popytu na produkty przedsiębiorstwa. W tej sferze kształtują się preferencje, upodobania i gusty jednostek, gospodarstw domowych czy grup społecznych oraz zwyczaje i tradycje dotyczące spożycia, mające istotne znaczenia dla upowszechniania się stylów konsumpcji. Czynnikiem ten ma szczególne znaczenie w przypadku działań na rynkach zagranicznych. Może się bowiem zdarzyć, że nabywcy ze względów kulturowych nie zaakceptują oferty produktów. Religia często decyduje o preferencjach, ograniczeniu lub wykluczeniu konsumpcji pewnych dóbr. Jedną z ważnych determinant jest stosunek klienta do produktów zagranicznych. Przekonanie o wyższości produktów pochodzenia krajowego jest przesłanką postaw etnocentryzmu konsumentckiego, który prowadzi do niechęci wobec produktów zagranicznych. W jednych krajach produkty zagraniczne mogą być traktowane z pewną podejrzliwością, konsumenci nie mają zaufania do ich jakości, w innych mogą być postrzegane jako te o najwyższej jakości<sup>26</sup>. Można też mówić o tzw. syndromie NIH (*Not Invented*

<sup>26</sup> Np. badania przeprowadzone w Polsce wykazują silne zróżnicowanie etnocentryzmu konsumentckiego w przekroju grup produktów. W przypadku produktów żywnościowych aż 70% polskich konsumentów prezentuje postawy skrajnie etnocentryczne, a w przypadku dóbr trwałego użytku blisko 50% konsumentów preferuje towary zagraniczne. Zob. K. Karcz, *Postawy konsumentów wobec produktów zagranicznych a decyzje w marketingu międzynarodowym* [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 181; A. Szromnik, *Etnocentryzm konsumentcki Polaków – zjawisko przejściowe czy marketingowa bariera internacjonalizacji?* [w:] *Zarządzanie i Marketing*, Prace Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 16. Natomiast badania przeprowadzone w Niemczech wykazały, że wyobrażenia nabywców o towarach niemieckich są

Here), który oznacza negatywny stosunek do produktów i rozwiązań technologicznych pochodzących z innych krajów<sup>27</sup>. W przypadku internacjonalizacji działań istotne jest również rozpoznanie poziomu edukacji konsumentów. Lepsze wykształcenie to możliwość oferowania produktów zaawansowanych technologicznie. Ważne jest społeczne nastawienie do inwestorów zagranicznych, wykształcenie społeczeństwa, a zatem dostęp do wykwalifikowanych kadr. Kultura determinuje także kulturę organizacji, z którymi trzeba będzie podjąć współpracę lub rywalizację.

Otoczenie polityczno-prawne to warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, określone przez zróżnicowane przepisy prawne, tworzone przez władze legislacyjne poszczególnych państw. Wśród norm szczególne znaczenie mają te, które dotyczą ogólnych zasad funkcjonowania gospodarki, przepisy będące przejawem polityki handlowej, czyli dotyczące wymiany gospodarczej danego kraju z zagranicą, np. regulacje odnoszące się do tworzenia firm na rynkach zagranicznych, systemu celnego i instrumentów pozataryfowych obowiązujących w poszczególnych branżach, systemu finansowania handlu zagranicznego, systemu ubezpieczeń eksportu oraz systemu podatkowego. Informacje te mogą ułatwić podjęcie decyzji o ekspansji na dany rynek zagraniczny, czy też determinować sposób wejścia na dany rynek zagraniczny<sup>28</sup>. Na przykład tendencje protekcyjnistyczne utrudniają zagranicznym eksporterom rozszerzenie geograficznego zakresu działania. Poszukują oni wówczas innych rozwiązań, pozwalających na obejście tych ograniczeń w postaci *joint venture* lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Sytuacja polityczna silnie oddziałuje na zachowania przedsiębiorców, na skłonność do inwestowania, a także na stopień ryzyka i niepewności w podjętych działaniach. Czynniki stabilności, a więc zaufanie do systemu politycznego w danym kraju, do jego polityki gospodarczej, jest jednym z głównych wskaźników, którymi kierują się zagraniczni i krajowi inwestorzy.

Czynniki technologiczne wymagają określenia poziomu rozwoju technologicznego kraju, a w szczególności branży, wydatków na badania i rozwój, wynalazków i patentów, czy też infrastruktury technicznej. Ponadto niezbędne jest podjęcie próby rozpoznania trendów w technice, technologii i organizacji na danym rynku zagranicznym, mogą one bowiem stanowić dla firmy szansę lub zagrożenie i równocześnie zachęcać lub zniechęcać do podjęcia procesu umiędzynarodowienia.

Z kolei na uwarunkowania geograficzne składają się elementy środowiska, takie m.in. jak klimat, ukształtowanie terenu czy zasoby naturalne. Znaczenie tych czynników otoczenia zależy przede wszystkim od charakteru działalności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Stan środowiska naturalnego wpływa bezpośrednio na jakość zasobów pozyskiwanych przez firmy i na ich podstawową działalność

---

dużo korzystniejsze niż o towarach importowanych, a zatem Niemcy prezentują postawy etnocentryczne. Zob. A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 35.

<sup>27</sup> A. Nowak-Far, *op. cit.*, s. 116–117 oraz 128–129.

<sup>28</sup> M. Dębicki, *Prawo – źródło barier w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw* [w:] *Barierzy internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997, s. 253–263.



gospodarczą. Jednocześnie określony poziom społecznej świadomości ekologicznej na danym rynku zagranicznym może wymuszać działania uniemożliwiające dalszą, nieuzasadnioną degradację środowiska.

Uwarunkowania branżowe i konkurencyjne wymagają rozpoznania: formy rynku, barier wejścia, intensywności kapitału w branży, zmian technologicznych i ich tendencji w branży. Przedsiębiorstwo musi rozważyć, czy jego działania będą skuteczne ze względu na charakter panującej na rynku konkurencji. Konkurencja czysta, monopolistyczna, oligopol i monopol stwarzają bowiem odmienne ku temu warunki. Bariery wejścia mogą mieć swoje źródło w korzyściach skali, w zróżnicowaniu wyrobów, w wysokiej jakości wyrobów, w lojalności nabywców wobec znanych marek, w potrzebach kapitałowych, w dostępie do kanałów dystrybucji, w polityce państwa, czy w kosztach zmiany dostawców<sup>29</sup>. Intensywność kapitału w branży może decydować o wykorzystaniu pracochłonnych lub kapitałochłonnych technologii.

Otoczenie konkurencyjne tworzą wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Kluczowymi podmiotami tego otoczenia są nabywcy, konkurenci oraz dostawcy.

Nabywcy, finalni odbiorcy oferty firmy, są głównymi podmiotami, decydującymi o możliwości funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wielkość i struktura ich potrzeb, ukształtowanych przez ogół stosunków społeczno-ekonomicznych, decydują o tym, czy produkty przedsiębiorstwa znajdą nabywców. Rozpoznanie tych potrzeb i czynników na danym rynku zagranicznym stwarza zatem przesłanki do ewentualnego podjęcia na nim działań.

Rywalizacja między konkurentami działającymi w sektorze, zależna jest głównie od wielkości i liczby konkurentów w sektorze, od całościowej stopy wzrostu sektora, od zakresu zróżnicowania konsumentów i ich lojalności wobec marki, a także od kosztów opuszczenia sektora przez konkurentów. Istotną rolę w rywalizacji w ramach sektora pełni również program efektywnościowy konkurentów, który wyznacza strategie rynkowe konkurencji (kosztowe, dywersyfikacji, niszowe), a także strategie marketingowe, i wyznacza potrzeby kapitałowe niezbędne do skutecznego konkurowania.

Dostawcy to podmioty dostarczające zasobów niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstw w postaci surowców, komponentów, siły roboczej, finansów i innych. Ich siła przetargowa będzie zależała od rozmiaru i siły poszczególnych dostawców w sektorze, od znaczenia oferowanych przez nich produktów, od kosztów zmiany dostawców dla uczestników sektora oraz od zagrożenia „integracją do przodu” ze strony dostawców.

<sup>29</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 25–34.

#### 4. Uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa

Kolejną grupą czynników wpływających na proces internacjonalizacji są czynniki wewnętrzne, wynikające z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo (zob. tab. 1). Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych i niematerialnych, tworzących określony system. Istotnym elementem tego systemu są umiejętności zarządzania zasobami.

Materialne składniki zasobów firmy to zasoby fizyczne, takie jak: budynki, urządzenia, maszyny, surowce, wyroby, a także zasoby finansowe organizacji, będące w jej posiadaniu oraz możliwe do pozyskania. Istotną rolę pełni nie tylko stan zasobów w określonym czasie, ale także elastyczność, czyli możliwość dostosowania ich wielkości i jakości w zależności od potrzeb. Zasoby rzeczowe warunkują stosowanie różnych strategii internacjonalizacji, stanowią też jeden z elementów określających atuty konkurencyjne przedsiębiorstwa.

Zasoby finansowe, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, stanowią jeden z najważniejszych czynników, decydujących o możliwości ekspansji na rynki zagraniczne oraz o wyborze strategii internacjonalizacji i działania. Zasoby niematerialne to umiejętności zarządzania oraz możliwości technologiczne, na które składają się umiejętności jednostek, grup i ich organizacja. Ponadto w skład zasobów niematerialnych wchodzi: nazwa przedsiębiorstwa, tradycja, marka firmy, kontakty firmy, jej położenie. Umiejętności firmy odgrywają istotną rolę w wyborze strategii firmy. Na umiejętności te składa się wiedza i doświadczenie zarządu firmy, średniego personelu, pracowników sfery badawczo-rozwojowej oraz techników i robotników.

Kadry, a w szczególności menedżerowie, są takim zasobem przedsiębiorstwa, który może decydować o tym, czy przedsiębiorstwo w ogóle podejmie jakąkolwiek działalność na rynkach zagranicznych oraz jaką przybierze ona formę<sup>30</sup>. Kierownik działający w środowisku międzynarodowym ma do czynienia z unikalnym zbiorem wyzwań i problemów. Kierownicy ci muszą sobie radzić z różnymi środowiskami, ponadto z często występującym konfliktem między adaptacją, tj. chęcią dostosowania się do różnic między krajami, a naciskami na utrzymanie jednolitych zasad postępowania, czyli standaryzacją. Główne znaczenie ma orientacja zagraniczna, czyli skłonność do podejmowania przez kadrę kierowniczą różnych form działania na rynkach zagranicznych. Liczne badania pozwalają twierdzić, że na otwartość menedżerów na ekspansję na rynki zagraniczne istotny wpływ mają następujące czynniki: dystans psychiczny do rynków zagranicznych, wiek i poziom wykształcenia, znajomość języków obcych, dotychczasowe wyjazdy za granicę, skłonność do ryzyka i innowacji, wyobrażenie o skutkach długookresowego służbowego pobytu za granicą na rozwój zawodowy i na rodzinę, stosunek do działalności zagranicznej jako alternatywnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> R. Hüneberg, *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg, Lech 1994, s. 75–76; R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *op. cit.*, s. 43.

<sup>31</sup> R. Hüneberg, *op. cit.*, s. 45–46; A. Szromnik, *Elementy marketingu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 16–17.

Wymienione obszary otoczenia zagranicznego wymagają dokładnego rozeznania i stanowią niekiedy istotną barierę w podejmowaniu działań za granicą. Znajomość otoczenia przesądza o nastawieniu do podejmowania ekspansji na dany rynek zagraniczny, o wyborze strategii internacjonalizacji oraz o wyborze i realizacji strategii marketingowej<sup>32</sup>.

## Literatura

- Albaum G., Strandskov J., Duerr E., *International Marketing and Export Management*, Addison Wesley Longman Publ., Harlow 1998.
- Berndt R., Altobelli C.F., Sander M., *Internationale Marketing-Politik*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1997.
- Bożyk P., *Integracja gospodarcza w Europie i na świecie* [w:] P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 2001.
- Chuck F., *Global Competition in the 1990*, „Journal of Business Strategy” 1983, vol. 3.
- Dębicki M., *Prawo – źródło barier w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw* [w:] *Barierzy internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, pod red. M.K. Nowakowskiego, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997.
- Dietl J., *Wyzwania rynku globalnego dla konkurencyjności polskiego biznesu* [w:] *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, Feldberg SJA, Warszawa 2001.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku europejskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 9.
- Hüneberg R., *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg, Lech 1994.
- Kanter R.M., *When Giants Learn to Dance*, Pitman Publishing, London 1989.
- Karcz K., *Postawy konsumentów wobec produktów zagranicznych a decyzje w marketingu międzynarodowym* [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Levitt Th., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61.
- Ludwikowski R.R., *Regulacje handlu i biznesu międzynarodowego*, t. 1, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Narula R., Dunning J.H., *Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments*, „International Business Review” 1998, nr 7.
- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa 2000.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Omahe K., *The Border-Less World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York-London 1990.
- Penc J., *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1.
- Pierściońek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>32</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *op. cit.*, s. 23–25; *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 94.



- Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Sheth J., Esghi G., *Global Strategic Management Perspectives*, Cincinnati, West Chicago, Carrollton, Livermore 1989.
- Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Sundram A.K., Black J.S., *The International Business Environment. Text and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
- Szromnik A., *Elementy marketingu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
- Szromnik A., *Etnocentryzm konsumencki Polaków – zjawisko przejściowe czy marketingowa bariera internacjonalizacji?* [w:] *Zarządzanie i Marketing*, Prace Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- Szymański W., *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
- Wiktor J.W., *Jednolity rynek wewnętrzny Unii Europejskiej – koncepcja i zasady funkcjonowania* [w:] *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, pod red. J.W. Wiktora, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.
- Zorska A., *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1996.

### Conditions Governing the Internationalisation of Enterprises

In this article, the author discusses the conditions governing the internationalisation of enterprises on three levels. Global-scale development trends constitute the first level. The second level is linked to the situation on the domestic market, which may bolster internationalisation, and the situation on a given foreign market, which can in turn lead to expansion onto that given market. The third level involves enterprises' internal opportunities.

biblioteka  
główna UEK