

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

**Piotr Kuraś**

# Internacjonalizacja przedsiębiorstwa

Strategia • zarządzanie • pomiar



CZĘSTOCHOWA 2022

Politechnika Częstochowska

Piotr Kuraś

# **Internacjonalizacja przedsiębiorstwa**

Strategia ■ zarządzanie ■ pomiar

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2022

## **Recenzent**

prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik Akademia Nauk Stosowanych  
Angelusa Silesiusa  
Instytut Przyrodniczo-Techniczny, Wałbrzych

## **Redakcja**

Paulina Rak

## **Redakcja techniczna**

Marcin Pilarski

## **Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

**ISBN 978-83-7193-917-4**

**e-ISBN 978-83-7193-918-1**

- © Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022
- © Copyright by Piotr Kuraś, Częstochowa 2022



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –  
Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>5</b>
<b>Rozdział 1.</b>	
<b>Istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....</b>	<b>9</b>
1.1. Internacjonalizacja i globalizacja – definiowanie pojęć .....	9
1.1.1. Przedsiębiorstwo jako podmiot internacjonalizacji .....	9
1.1.2. Dualny charakter procesów internacjonalizacji i globalizacji .....	13
1.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa na gruncie teoretycznym .....	28
1.3. Akceleratory internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	37
1.3.1. Czynniki polityczne .....	38
1.3.2. Czynniki rynkowe .....	45
1.3.3. Czynniki kosztowe .....	50
1.3.4. Czynniki konkurencyjne .....	56
1.4. Zmiany w międzynarodowym otoczeniu .....	59
1.4.1. Trendy strukturalne w sektorach produkcyjnych .....	59
1.4.2. Najważniejsze kierunki zmian w międzynarodowej polityce handlowej i inwestycyjnej .....	61
<b>Rozdział 2.</b>	
<b>Strategia internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa .....</b>	<b>69</b>
2.1. Rodzaje strategii internacjonalizacji .....	69
2.2. Formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa .....	85
2.2.1. Eksport .....	86
2.2.2. Kooperacja kontraktowa .....	96
2.2.3. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie .....	103
2.2.4. Fuzje i przejęcia .....	114
2.2.5. Alianse strategiczne .....	128
2.3. Wybór strategii i formy wejścia na rynek zagraniczny .....	142

**Rozdział 3.****Zarządzanie w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym –**

<b>wybrane aspekty .....</b>	<b>151</b>
3.1. Wybrane aspekty zarządzania produkcją .....	151
3.1.1. Dywersyfikacja i specjalizacja – podstawowe drogi rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych .....	151
3.1.2. Zarządzanie rozwojem produktu .....	155
3.2. Konkurowanie na bazie przewagi czasowej .....	158
3.3. Zarządzanie relacjami dostawca-producent .....	162
3.4. Unifikacja i standaryzacja jako instrumenty projektowania produktu globalnego .....	165
3.5. Problemy decyzyjne w zakresie lokalizacji ogniw łańcucha wartości ...	168
3.6. Marketing globalny .....	175
3.7. Globalne posunięcia konkurencyjne .....	179

**Rozdział 4.****Pomiar globalizacji rynków i sektorów oraz internacjonalizacji**

<b>działalności przedsiębiorstwa .....</b>	<b>183</b>
4.1. Pomiar globalizacji gospodarek narodowych .....	183
4.2. Pomiar globalizacji sektorów .....	187
4.3. Pomiar globalizacji strategii .....	191
4.4. Pomiar zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa .....	193
4.4.1. Pomiar globalizacji organizacji .....	193
4.4.2. Pomiar stopnia internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa .....	195
4.4.2.1. Założenia wstępne .....	195
4.4.2.2. Wskaźniki analityczne .....	196
4.4.2.3. Wskaźniki zagregowane .....	198
4.4.2.4. Profile internacjonalizacji .....	205

<b>Zakończenie .....</b>	<b>209</b>
--------------------------	------------

<b>Spis tabel .....</b>	<b>216</b>
-------------------------	------------

<b>Spis rysunków .....</b>	<b>218</b>
----------------------------	------------

<b>Bibliografia .....</b>	<b>220</b>
---------------------------	------------

---

## WPROWADZENIE

Procesy internacjonalizacji i globalizacji nie są zjawiskami nowymi. Właściwie ich początków można się doszukiwać od momentu, kiedy ludzie tworzyli pierwsze systemy wytwórcze, a następnie zaczęli się przemieszczać w celu pozyskiwania potrzebnych surowców i innych zasobów oraz ich wymiany. Z czasem, stopniowo, w celu ułatwienia takiej ekspansji zaczęto tworzyć różne udogodnienia, na przykład infrastrukturalne, które z jednej strony ją umożliwiały, a z drugiej strony stawały się jej akceleratorem.

Procesy te przybrały na sile, na niespotykaną dotąd skalę, w latach 80. XX w. Stały się wówczas przedmiotem zainteresowania zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Próbowano poznać ich motywy, determinanty, modelowy przebieg, a przede wszystkim korzyści płynące z tych procesów oraz zagrożenia im towarzyszące. Przeprowadzono w tym zakresie dużo badań, powstało wiele opracowań naukowych. Wydawać by się zatem mogło, że problem ten jest gruntownie zbadany oraz w pełni zrozumiany. Okazuje się jednak, że zmiany dokonujące się nieustannie w globalnym otoczeniu powodują dezaktualizację dotychczasowych ustaleń i wyników badań. Przykładowo, pierwsze badania w zakresie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw wykazywały, że głównymi motywami przyjęcia strategii internacjonalizacji jest chęć skorzystania z tanich surowców oraz siły roboczej, a przede wszystkim możliwość przejęcia udziałów w nowych rynkach zbytu dla produkcji realizowanej w kraju macierzystym. Kolejnym etapem umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw było podejmowanie różnych form kooperacji z różnymi podmiotami, również zagranicznymi, w niektórych przypadkach bezpośrednimi konkurentami. Za najbardziej zaawansowaną formę internacjonalizacji uważa się przenoszenie działalności produkcyjnej poza granice kraju macierzystego, czyli bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Wymagają one jednak często nie tyle taniej, co wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

Zmieniają się więc motywy podejmowania działań poza granicami kraju macierzystego. Zmieniają się również determinanty internacjonalizacji, a w szczególności zakres i siła ich oddziaływania. Stopniowo obniżające się bariery dla przepływu kapitału i towarów spowodowały, że sekwencyjny przebieg procesu internacjonalizacji nie musi być jedynym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw planujących ekspansję na rynki zagraniczne. Dało to podstawy do stworzenia teoretycznych, alternatywnych do modelu etapowego, modeli przebiegu procesu internacjonalizacji. Wraz ze zmianami dokonującymi się w gospodarce światowej zmianie również ulegają zakres korzyści

oraz skala zagrożeń związana z tymi procesami. Dobrym przykładem jest wycofywanie przez coraz większą liczbę firm działalności produkcyjnej z krajów Dalekiego Wschodu. Relatywne korzyści wynikające z niskich kosztów siły roboczej, przy uwzględnieniu wysokich kosztów transportu, są coraz mniejsze, powodując, że takie rozwiązania stają się coraz mniej opłacalne. Dodatkowo wzrastają zagrożenia będące konsekwencją efektu uczenia się ze strony przedsiębiorstw krajów przyjmujących. Kraje Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej, inwestując w krajach azjatyckich, jednocześnie transferowały do tych krajów technologie, know-how i inne zasoby strategiczne, które obecnie pozwalają przedsiębiorstwom z tamtego regionu na uzyskanie kompetencji i umiejętności zbliżonych, a w niektórych przypadkach przewyższających kompetencje firm zachodnich. Paradoksalnie, w wyniku chęci wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zachodnie poprzez swoje działania przyczyniły się do wykreowania sił konkurencyjnych, których potencjał do rywalizacji o ograniczone zasoby na rynkach światowych stale wzrasta i stanowi bezpośrednie zagrożenie dla funkcjonowania, a nawet istnienia firm zachodnich.

Podsumowując, klasyczne źródła przewag konkurencyjnych, uzasadniających podjęcie strategii internacjonalizacji, tracą na znaczeniu – przynajmniej jeśli chodzi o rynki azjatyckie. Pytaniem otwartym jest, czy przedsiębiorstwa krajów zachodnich zorientują się na rynki Ameryki Południowej oraz Afryki i czy zostanie powtórzony scenariusz azjatycki. Niezależnie od kierunku zmian logiki strategicznej pewne jest, że dotychczasowy porządek świata na naszych oczach rozsypuje się. Do opisanych powyżej zmian, które mają zdecydowanie charakter ewolucyjny, dochodzą zmiany o charakterze gwałtownym, wręcz rewolucyjnym. Chodzi o dwa wydarzenia: wybuch pandemii COVID-19 oraz agresję Rosji na Ukrainę.

Wybuch pandemii COVID-19 zmienił układ sił konkurencyjnych w gospodarkach krajowych oraz całej gospodarce światowej. Niektóre sektory oraz funkcjonujące w ich ramach przedsiębiorstwa osłabił, niektóre natomiast wzmocnił. W niektórych sektorach i na niektórych rynkach zaczęła się pojawiać nadreprezentacja bankrutujących firm. Na innych natomiast pojawili się nowi liderzy lub dotychczasowi umocnili swoją pozycję.

Agresja zbrojna Rosji na Ukrainę zainicjowała zmiany w światowym układzie geopolitycznym. Sankcje gospodarcze nałożone przez Świat Zachodni na Rosję oraz działania odwetowe Rosji przyczyniły się do pogłębienia kryzysu gospodarczego na świecie. Na moment wydania niniejszej pozycji skala i zasięg oraz konsekwencje tych zdarzeń nie są możliwe do ustalenia ani przewidzenia.

Przytoczone przykłady potwierdzają aktualność maksymy Heraklita z Efezu, powszechnie znanej i akceptowanej przez teoretyków zarządzania, że "jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana".

Niezależnie od tych zmian, a może właśnie dlatego, internacjonalizacja pozostaje zagadnieniem bardzo ważnym i aktualnym. Na świecie nieustannie pojawiają się nowe publikacje z tego zakresu. Polscy badacze w ostatnich latach problematykę internacjonalizacji przedsiębiorstw rozpatrywali w kontekście biznesu międzynarodowego (Gorynia 2021), przedsiębiorczości międzynarodowej (Wach 2018), w kontekście ogólnym (Komor 2017), w odniesieniu do przedsiębiorstw podejmujących

działalność międzynarodową (Czupiał 2011; Glinkowska, Kaczmarek 2016; Wiktor 2017). Podejmowane były również problemy aktywizacji internacjonalizacji przedsiębiorstw (Pietrasieński 2014). Badano powiązania pomiędzy internacjonalizacją działalności badawczo-rozwojowej a innowacyjnością przedsiębiorstwa (Kozioł-Nadolna 2013), internacjonalizacją, innowacyjnością i usieciowieniem przedsiębiorstw (Szymura-Tyc 2015), wpływem internetu na internacjonalizację przedsiębiorstw (Witek-Hajduk 2019). Prace badawcze obejmowały także zagadnienia dojrzałości systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach (Wolniak 2018) czy efektywności przedsiębiorstw (Barłóżewski 2017). Internacjonalizację rozważano również w ujęciu podmiotowym, w szczególności w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w branżach *high-tech* (Daszkiewicz 2016), przedsiębiorstw rodzinnych (Hadryś-Nowak 2019), przedsiębiorstw polskich i ukraińskich (Glinkowska 2018) oraz uniwersytetów (Sułkowski, Seliga 2019). To tylko wybrane pozycje zwarte. Oprócz tego opublikowanych zostało wiele artykułów w czasopismach naukowych, które rozpatrują internacjonalizację przez pryzmat bardziej szczegółowych pytań badawczych.

Problemy związane z przepływem kapitału, zasobów i ludzi będą w dalszym ciągu występowały. Z jednej strony będzie to wynikało z konieczności relokacji zasobów rozmieszczonych w krajach do niedawna uważanych za tanie, z drugiej strony same te kraje wchodzą na ścieżkę dotychczas zarezerwowaną dla przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich, amerykańskich, japońskich i koreańskich. Uważam, że w obliczu przytoczonych argumentów uprawnione jest sformułowanie tezy, że gospodarka światowa znajduje się aktualnie w punkcie zwrotnym. Tematyka internacjonalizacji nie traci zatem na aktualności. Z całą pewnością będzie i powinna być obszarem dalszych badań, na podstawie których powinny powstać rekomendacje dla praktyków zarządzania.

Powyższe obserwacje stanowiły najważniejszą motywację do przygotowania niniejszej pracy. Monografia jest wynikiem moich zainteresowań naukowych, prowadzonych przez ostatnie dwie dekady. Stanowi próbę syntetycznego ujęcia najistotniejszych problemów związanych z procesem internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. W pracy wykorzystane zostały fragmenty opublikowanych wcześniej opracowań. W każdym przypadku były one jednak aktualizowane i uzupełniane, zgodnie z aktualnym stanem mojej wiedzy.

Podsumowując, celem monografii jest rekapitulacja dorobku naukowego (zewnątrznego oraz badań własnych) w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz chęć ukazania złożoności i wielowymiarowości tego procesu, jego przyczyn i konsekwencji oraz zalet i wad. Nowatorstwo podejścia badawczego zastosowanego w pracy polega na rozpatrywaniu internacjonalizacji przedsiębiorstwa w perspektywie trzech wymiarów w zintegrowanym układzie. Do tych wymiarów zaliczone zostały:

- strategia,
- zarządzanie,
- pomiar.

Internacjonalizacja rozpatrywana jest w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw (korporacji) produkcyjnych. Zagadnienia teoretyczne ilustrowane są licznymi przykładami z sektora samochodowego (samochodów osobowych). Praca w założeniu



miała mieć charakter uniwersalny i raczej opisywać wielowymiarowy i złożony proces internacjonalizacji przedsiębiorstw produkcyjnych, aniżeli stanowić diagnozę sektora samochodowego.

Praca składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy rozpoczyna się od prezentacji przedsiębiorstwa jako podmiotu procesu internacjonalizacji. Omówione zostały różnice pomiędzy internacjonalizacją a globalizacją, podkreślony dualny charakter procesów oraz wskazane zostały podstawy teoretyczne internacjonalizacji. W dalszej części zidentyfikowano czynniki wpływające na dynamikę tego procesu, scharakteryzowano najważniejsze trendy strukturalne w sektorach produkcyjnych oraz międzynarodowej polityce handlowej i inwestycyjnej.

Rozdział drugi poświęcony jest strategii internacjonalizacji. Zdefiniowana tu została strategia rozwoju międzynarodowego oraz scharakteryzowane jej przejawy. Dalej omówione zostały formy internacjonalizacji: eksport, kooperacja kontraktowa, zagraniczne inwestycje bezpośrednie, fuzje i przejęcia oraz alianse strategiczne. Rozdział kończy opis procesu decyzyjnego w zakresie wyboru strategii i formy wejścia na rynek zagraniczny.

W rozdziale trzecim omówiono wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwem realizującym działalność na rynkach zagranicznych. Poruszono kwestie związane z zarządzaniem produkcją i szczególnie omówiono dwie podstawowe drogi rozwoju przedsiębiorstwa: specjalizację i dywersyfikację. Istotne miejsce zajmuje problematyka związana z rozwojem produktu przeznaczonego na rynki międzynarodowe. Omówiono również strategie konkurowania na bazie przewagi czasowej oraz relacje dostawca-producent. W następnej kolejności zgłębiono tematykę związaną z rolą unifikacji i standaryzacji w projektowaniu produktu globalnego. Zidentyfikowane zostały problemy decyzyjne w zakresie lokalizacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości, globalnych programów marketingowych oraz globalnych posunięć konkurencyjnych.

Rozdział ostatni poświęcony jest pomiarowi globalizacji: gospodarki światowej, gospodarek narodowych, sektorów oraz strategii rozwoju. Omówione zostały również sposoby pomiaru internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. W tym celu szczególnie omówione zostały, wsparte licznymi przykładami, najważniejsze wskaźniki analityczne jednostkowe oraz wskaźniki zagregowane (indeksy). Szeroko objaśniono zalety i ograniczenia prezentowanych mierników i sposobów pomiaru. Rozdział kończy prezentacja graficznej metody pomiaru internacjonalizacji, tzw. profilu internacjonalizacji.

# ISTOTA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

## 1.1. Internacjonalizacja i globalizacja — definiowanie pojęć

### 1.1.1. Przedsiębiorstwo jako podmiot internacjonalizacji

Procesom umiędzynarodowienia sprzyjają między innymi postęp nauki i techniki, rozwój gospodarek poszczególnych krajów i rynku międzynarodowego oraz rosnący potencjał inwestycyjny przedsiębiorstw. Uruchomiony przez te czynniki silny wzrost zasięgu geograficznego i form ekspansji przedsiębiorstw spowodował zintegrowanie wielu rynków. Następstwem tych procesów było pojawienie się nowych tendencji w gospodarce, charakteryzujących się traktowaniem całego świata jako jednego wspólnego rynku, w ramach którego działa przedsiębiorstwo. Coraz bardziej otwarta polityka gospodarcza poszczególnych krajów, przejawiająca się redukcją barier taryfowych i pozataryfowych, przyczyniła się do powstania konkurencji w wymiarze globalnym. Stawia to przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, ale daje również wiele możliwości zdobywania przewagi konkurencyjnej oraz nieznane dotąd możliwości wzrostu przedsiębiorstw (zob. Pierścionek 1997, s. 317).

Działanie w takich warunkach powoduje konieczność przyjęcia przez przedsiębiorstwo określonej strategii rozwoju. Wybór strategii internacjonalizacji oznacza zarządzanie w światowym (globalnym) otoczeniu, tj. zorientowanie na rynki zagraniczne (światowe), konkurencję globalną oraz umiejętność korzystania z globalnie rozproszonych czynników produkcji. Strategia ta wymaga wysokiego zaangażowania się w operacje na rynkach zagranicznych, a także oznacza intensywne i wielostopniowe powiązania międzynarodowe przedsiębiorstwa.

Najbardziej zaawansowaną formą procesu internacjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest globalizacja działalności, która oznacza oderwanie się od korzeni narodowych oraz terytorialne rozproszenie wielu węzłowych i strategicznych dziedzin działalności przedsiębiorstwa (Strategor 1997, s. 189), jak również uzależnienie się od międzynarodowego otoczenia gospodarczego i koniunktury światowej.

Zakres oddziaływania procesów internacjonalizacji i globalizacji jest bardzo szeroki. Dotyczy on ludzi, wszystkich rodzajów podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych oraz uregulowań prawnych. Ma to przełożenie na zmiany funkcjonowania systemów ekonomicznych, społecznych oraz prawnych poszczególnych państw, a w konsekwencji – całej gospodarki światowej. Niewątpliwie w każdym z tych obszarów udałooby się znaleźć elementy krytyczne, których oddziaływanie na omawiane procesy jest bardzo silne. Nie ulega jednak wątpliwości, że to przedsiębiorstwa stanowią grupę podmiotów, których działalność w ogromnym stopniu wpływa na zmiany funkcjonowania poszczególnych gospodarek lokalnych, regionalnych, krajowych. Tendencje te są następnie agregowane i transformowane na najwyższym poziomie, jakim jest gospodarka światowa.

Jednym z najważniejszych czynników internacjonalizacji jest postęp naukowo-techniczny. W istotny sposób przyczynia się on do zmian w charakterze i sile konkurencji oraz samych przedsiębiorstwach. Za przełomowe wydarzenie skutkujące zmianami w całej gospodarce światowej uważa się wynalezienie mikroprocesora w 1971 r. Moment ten uznaje się za punkt przełomowy, stanowiący koniec ery przemysłowej i początek nowej ery technologii informacyjnych i innowacji (Talar 2011, s. 14).

Postęp naukowo-techniczny dokonuje się jednocześnie niemal we wszystkich dziedzinach, a jego zdobycze stają się coraz powszechniejsze i bardziej dostępne dla coraz większej liczby przedsiębiorstw. Konsekwencją tego była konieczność rewizji dotychczasowych klasyfikacji przedsiębiorstw, np. takich, które dzielą przedsiębiorstwa na przedsiębiorstwa niskich technologii oraz wysokich technologii. Obecnie praktycznie wszystkie sektory korzystają z takich rozwiązań jak technologie informacyjne, co oznacza, że niemal wszystkie przedsiębiorstwa przechodzą tę samą transformację w kierunku nowego modelu prowadzenia biznesu, którego najistotniejszą cechą jest innowacyjność (zob. Prahalad, Krishnan 2010). Innowacyjność należy tu rozumieć w szerokim kontekście i nie ograniczać jej wyłącznie do technologii i wynikających z nich odkryć i wynalazków, ale poszerzyć jej postrzeganie o aspekty społeczne i ekonomiczne, które mogą być od nich nawet ważniejsze (Drucker 2002, s. 23).

Konsekwencją powyższych zmian była konieczność przededefiniowania dominującego modelu biznesowego przedsiębiorstw. Porównanie najważniejszych cech tradycyjnego modelu opartego na produkcji masowej oraz modelu opartego na innowacjach zaprezentowano w tabeli 1. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję przedsiębiorstwa w ujęciu podmiotowym, zgodnie z którym przedsiębiorstwo to jednostka prowadząca działalność gospodarczą we własnym imieniu, w sposób stały uczestnicząca w obrocie gospodarczym i prawnym niezależnie od formy prawnej, wielkości czy źródła pochodzenia kapitału. Kategorie „przedsiębiorstwo” oraz „spółka” traktowane tu są jako synonimy, w przeciwieństwie do pojęcia „firma”, która zgodnie z polskimi uregulowaniami prawnymi rozumiana jest jako oznaczenie czy nazwa przedsiębiorstwa przyjęte na potrzeby obrotu gospodarczego<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Art. 55<sup>1</sup>, 43<sup>1-5</sup> Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz.U. z 2022 r., poz. 1360).

**Tabela 1.** Wybrane cechy tradycyjnego i współczesnego modelu działalności gospodarczej

<b>Kryterium</b>	<b>Tradycyjny model produkcji masowej (era przemysłu)</b>	<b>Współczesny model elastycznej sieci (era innowacji)</b>
<b>Czynniki wzrostu</b>	- Aktywa materialne i finansowe	- Kapitał ludzki (wiedza, innowacje, kompetencje miękkie)
<b>Rynek, produkt, technologia</b>	- Rynek masowej konsumpcji - Niewielka zmienność i wysoka przewidywalność rynku - Długi cykl życia produktu i technologii - Rynek kształtowany przez dostawców	- Segmentacja rynku - Rynek zmienny, dynamiczny i nieprzewidywalny - Krótki cykl życia produktów i technologii - Rynek kształtowany przez klientów
<b>Charakter produkcji</b>	- Produkcja energo- i materiałochłonna - Wartość oparta na materialnych czynnikach produkcji	- Produkcja energo- i materiałooszczędna - Wartość oparta na czynnikach niematerialnych
<b>Specyfika procesu produkcji</b>	- Standaryzacja procesów - Mechanizacja i automatyzacja - Okresowy charakter procesu innowacji	- Elastyczność procesowa - Informatyzacja i robotyzacja - Ciągły i systematyczny proces innowacji
<b>Konkurencja</b>	- Cenowa - Charakter głównie lokalny - Istotna wielkość przedsiębiorstwa	- Pozacenowa - Globalna - Istotna szybkość działania
<b>Źródła przewagi konkurencyjnej</b>	- Obniżanie kosztów - Cenowa strategia konkurencji - Korzyści skali	- Unikalne zasoby i kompetencje - Strategia dywersyfikacji - Pozorne różnicowanie produktów przy jednoczesnej ich wysokiej standaryzacji
<b>Struktura organizacyjna i charakter przedsiębiorstwa</b>	- Struktury scentralizowane i hierarchiczne - Nieefektywne kanały komunikacyjne - Centralizacja decyzji - Brak/nieefektywna kooperacja z innymi jednostkami - Dążenie do stabilizacji - Przewaga dużych przedsiębiorstw	- Struktury elastyczne i sieciowe - Nacisk na komunikację z interesariuszami - Duża autonomia decyzyjna podległych jednostek - Model horyzontalny podejmowania decyzji - Zmiana wpisana w DNA* organizacji - Przewaga przedsiębiorstw innowacyjnych, elastycznych
<b>Miernik sukcesu</b>	- Zysk	- Wartość rynkowa przedsiębiorstwa (kapitalizacja)

<p><b>Pracownicy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pracownicy postrzegani jako źródło kosztów</li> <li>- Duży udział pracowników o niskich kwalifikacjach</li> <li>- Szkolenia postrzegane jako konieczność</li> <li>- Stanowisko dopasowane do wąskiej specjalizacji</li> <li>- Egzekwowanie jakości poprzez dyscyplinę</li> <li>- Konfrontacyjny charakter relacji kierownictwa z pracownikami</li> <li>- Stabilność zatrudnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pracownicy postrzegani jako cenny zasób strategiczny (kapitał ludzki)</li> <li>- Duży udział pracowników wykwalifikowanych</li> <li>- Szkolenia postrzegane jako inwestycja</li> <li>- Adaptacyjność pracowników do różnych stanowisk</li> <li>- Egzekwowanie jakości poprzez motywowanie</li> <li>- Zwiększony poziom współpracy kierownictwa z pracownikami</li> <li>- Większe ryzyko utraty pracy, ale i większa szansa awansu</li> </ul>
--------------------------	--	---

\*DNA organizacji to wartości, które charakteryzują organizację, zachowania pracowników i kadry zarządzającej

**Źródło:** Talar 2011, s. 15-16, za: Jennings, Haughton 2002; Perez 2004; McGee i inni 2005, s. 460-463

Współczesne przedsiębiorstwo w większym stopniu oparte jest na kapitale ludzkim niż przedsiębiorstwo ery przemysłowej, którego wartość oparta była przede wszystkim na materialnych czynnikach produkcji. Dzisiejszy rynek jest bardziej dynamiczny i nieprzewidywalny, jest w większym stopniu kształtowany przez klientów niż dostawców, wzrósł stopień jego segmentacji, a cykl życia produktu znacznie się skrócił. Koncepcja globalnie wystandaryzowanego produktu nie we wszystkich sektorach jest możliwa do zastosowania, stąd producenci często muszą brać pod uwagę oczekiwania lokalnych klientów. W wielu sektorach efekt ten uzyskuje się w drodze dywersyfikacji pozornej, polegającej na różnicowaniu zewnętrznym, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu standaryzacji elementów składowych. To z kolei wymusza na przedsiębiorstwach większą elastyczność procesową oraz umiejętność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w popycie oraz otoczeniu konkurencyjnym. Wiele przedsiębiorstw stara się budować swoją przewagę konkurencyjną na unikatowych zasobach i wyróżniających się kompetencjach. Struktury organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej elastyczne i coraz częściej mają charakter sieciowy. Poszczególne jednostki w ramach całej struktury zyskują coraz większą autonomię. Zmianę traktuje się jako coś oczywistego, wymagającego zarządzania i umożliwiającego uzyskanie przewagi nad rywalami, a nie przeszkodę, którą trzeba pokonać jak najmniejszym kosztem. Ludzie we współczesnych przedsiębiorstwach postrzegani są nie – jak dotychczas – jako źródło kosztów, ale zasób o charakterze strategicznym. Coraz większy nacisk kładzie się również na takie problemy, jak dopasowanie pracowników do poszczególnych stanowisk, podnoszenie ich kwalifikacji oraz motywowanie.

## 1.1.2. Dualny charakter procesów internacjonalizacji i globalizacji

Internacjonalizacja, w najprostszym ujęciu, oznacza wychodzenie przedsiębiorstwa ze swoją działalnością poza granice kraju macierzystego w celu zapewnienia sobie lepszych możliwości rozwoju. Istota i przyczyny internacjonalizacji są bardzo złożone, gdyż kształtuje je szereg silnie ze sobą powiązanych i w znacznym stopniu od siebie zależnych czynników. Ważną cechą tego procesu jest jego wielowymiarowość, polegająca na przenikaniu się kilku sfer: ekonomicznej, gospodarczej i społecznej. Należy również podkreślić dialektyczny charakter internacjonalizacji. Na proces ten wpływ mają wzajemnie powiązane i uwarunkowane subprocesy, które pozornie wydają się przeciwstawne, na przykład homogenizacja i dyferencjacja czy globalizacja i regionalizacja.

W literaturze przedmiotu nie istnieje jednoznaczna, ogólnie akceptowana definicja internacjonalizacji. Badacze procesu proponują różne sposoby interpretacji tego zjawiska. Zasadniczo można je zestawić w trzy grupy, a mianowicie internacjonalizację można traktować (Rymarczyk 1996, s. 17):

- jako proces,
- statycznie (instytucjonalnie),
- w sposób uzależniony od postępowania (behawiorystyczny).

Internacjonalizacja często ujmowana jest jako proces, który charakteryzuje się fazowym układem jej form. Formy te odzwierciedlają historyczny przebieg procesu internacjonalizacji na podstawie indywidualnych doświadczeń przedsiębiorstw międzynarodowych. Przyjmuje się, że osiągnięcie jednej formy w pewnym stopniu warunkuje przejście do następnej. Takie ujęcie można spotkać u wielu autorów, do których należą m.in. Berekoven, Kulhavy i Meissner (zob. Rymarczyk 1996, s. 18). Według wymienionych autorów pierwszy etap internacjonalizacji polega na przejściu od gospodarki narodowej, charakteryzującej się zamkniętą działalnością wewnętrzną, do multilokalnej (wielonarodowej). Działalność multilokalna polega na opracowywaniu, wytwarzaniu i sprzedaży produktów lub usług dostosowanych do lokalnych potrzeb konsumentów. Konsekwencją takiego podejścia może być realizowanie odmiennych strategii w różnych krajach. Najwyższą fazą tych procesów jest globalizacja, która opiera się na założeniu podobieństwa kluczowych czynników sukcesu na większości rynków międzynarodowych oraz standaryzacji produkcji i usług w skali światowej (Sitek 1997, s. 10).

Johanson i Wiedersheim-Paul (1975) oraz Johanson i Vahlne (1990) przeprowadzili badania, które pozwoliły im na sformułowanie wniosku, iż internacjonalizacja jest procesem powolnym, stopniowym i ma charakter ewolucyjny. Autorzy zauważyli, że typowy przebieg internacjonalizacji zapoczątkowany zostaje przez eksport, następną fazą są różne formy kooperacji, które poprzedzają inwestycje bezpośrednie, charakteryzujące się najwyższym stopniem kontroli spośród wszystkich form zagranicznego zaangażowania. Obecnie w literaturze przedmiotu taki sposób internacjonalizacji znany jest jako model uppsalski (*Uppsala model*). Jego nazwa pochodzi od nazwy szwedzkiego miasta Uppsala, w którym mieści się macierzysty uniwersytet badaczy.

Forowicz (1997, s. 57) w procesie ekspansji zagranicznej wyróżniła pięć głównych faz ewolucji przedsiębiorstwa:

- rozwój w skali krajowej,
- wzrost działalności eksportowej,
- produkcja za granicę,
- internacjonalizacja przedsiębiorstwa,
- globalizacja przedsiębiorstwa.

Faza pierwsza wiąże się z rozwojem przedsiębiorstwa w skali krajowej. Koncentruje ono swoje działania na uzyskaniu możliwie najlepszej pozycji konkurencyjnej na rynku macierzystym. Przedsiębiorstwo w tej fazie nie jest zainteresowane ekspansją na rynki zagraniczne, w szczególności gdy rozmiary rynku wewnętrznego są wystarczające dla dalszego rozwoju. W kolejnej fazie przedsiębiorstwo osiąga wielkość produkcji, której nie jest w stanie wchłonąć rynek macierzysty. Dążąc do rozszerzenia własnego rynku, na tym etapie podejmuje decyzję o przyjęciu strategii eksportowej. Następna faza oznacza przemieszczanie produkcji za granicę i zakładanie tam filii produkcyjnych. Głównym motywem podejmowania działalności poza granicami kraju macierzystego jest redukcja kosztów transportu, niskie koszty pracy, łatwy dostęp do surowców, możliwości uzyskania subwencji i uczestnictwo w programach pomocy rządu kraju przyjmującego. W czwartej fazie przedsiębiorstwo osiąga status przedsiębiorstwa międzynarodowego i na tym etapie dąży do konsolidacji wszystkich operacji międzynarodowych. Istotną rolę odgrywa tu wymiana produktów finalnych i komponentów między filiami zagranicznymi a przedsiębiorstwem macierzystym. Ostatnią fazę charakteryzuje podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o wyborze strategii globalnej. Produkcja, dystrybucja oraz usługi koordynowane są na poziomie centralnym i standaryzowane na obszarze dużych rynków. Przedsiębiorstwo na tym etapie podejmuje współpracę z partnerami w celu optymalizacji kosztów działalności. Ewolucja przedsiębiorstwa wymaga więc stopniowego adaptowania coraz bardziej złożonych strategii (zob. Forowicz 1997, s. 57).

Niezależnie od zajmowanego stanowiska badacze są zgodni, iż internacjonalizacja to proces trudny do ujęcia w jednolity model. W opinii większości w początkowej jej fazie kluczowe znaczenie odgrywa eksport.

Pierwsze próby rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw na szeroką skalę przypadły na lata 1945-1965. Przedsiębiorstwa w tym czasie eksportowały nadwyżki produktów wytwarzanych na potrzeby rynku wewnętrznego, bez specjalnego modyfikowania procesu produkcji, lecz tylko z wyodrębnieniem organizacyjnym filii wykonujących zadania eksportowe. Stosowanie strategii eksportowej pozwala przedsiębiorstwom na penetrację rynku, czyli określenie jego potrzeb, rozmiarów i popytu bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów i ryzyka inwestycyjnego związanego z inwestycjami bezpośrednimi. Dla pełniejszego uczestnictwa w rynku światowym konieczne jest jednak zastosowanie bardziej zaawansowanych form działalności. W miarę zdobywania wiedzy, międzynarodowego doświadczenia i przewyższania trudności na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwa podejmowały nowe strategie rozwoju. Współpraca (kooperacja) wkroczyła w sferę produkcji. Przedmiotem wymiany stały się podzespoły i elementy oraz nowoczesne technologie.

Następny naturalny etap rozwoju przedsiębiorstwa stanowi przenoszenie poza granice kraju macierzystego operacji produkcyjnych. Narastające bariery celne i protekcyjnistyczne zachowania rządów zmusiły przedsiębiorstwa do stosowania polityki wielonarodowości. Zjawisko to rozwijało się w latach 1960-1980 i polegało na tworzeniu zagranicznych filii o statusie lokalnym, ale jednocześnie silnie uzależnionych od przedsiębiorstwa macierzystego.

Od połowy lat 80. w gospodarce światowej nastąpiło zintensyfikowanie inwestycji bezpośrednich, uważanych dzisiaj za najbardziej zaawansowaną formę wejść na rynki zagraniczne. Polegają one na lokowaniu dóbr kapitałowych w przedsiębiorstwach zagranicznych w celu uzyskania trwałego wpływu na ich zarządzanie i osiąganie zysków z tej działalności. Charakteryzują się one najwyższym spośród omawianych dotychczas form stopniem kontroli, umożliwiającym pełniejsze wykorzystanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wśród badaczy internacjonalizacji model ewolucyjny ma wielu zwolenników. Krytycy argumentują natomiast, że teoria ta miała zastosowanie w latach 70. XX w., kiedy poziom internacjonalizacji i globalizacji był niski, zdezaktualizowała się jednak we współczesnych warunkach. Proste teorie ewolucyjne często w sposób niewystarczający objaśniają zachowania strategiczne i wybór form rozwoju przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W końcu lat 80. Johanson, Mattson (1988) oraz Root (1987) propagowali poglądy, że proces internacjonalizacji jest w dużej mierze zależny od warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo wybiera natomiast określony poziom internacjonalizacji oraz jego formy w zależności od możliwości do uzyskania potencjalnych korzyści.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa – stanowi kontynuację teorii przedsiębiorstwa. Obok interpretacji internacjonalizacji jako procesu rozumie się ją również jako zmianę sfery działalności przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja może występować w dwóch postaciach: jako internacjonalizacja własności przedsiębiorstwa i jako internacjonalizacja jego produktów (Nowakowski 1997, s. 19-36). Zrozumienie międzynarodowej konkurencji możliwe jest dopiero po dokonaniu wnikliwej analizy zmian w strategii przedsiębiorstw umiędzynarodawiających swoją działalność (Nowakowski 2000, s. 19). Zwrócić uwagę należy przy tym na te obszary decyzji strategicznych, które dotyczą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa oraz jego związków z obcym rynkiem. Związki te mogą być zarówno czynne, jak i bierne, polegające na wchodzeniu w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia poza granice kraju macierzystego (Fonfara i inni 2000, s. 15).

Teoretycy zarządzania międzynarodowego podkreślają fakt, że internacjonalizacja wymusza na przedsiębiorstwach zmianę zachowań strategicznych i polityki zarządzania. Zwiększa świadomość wpływu działalności międzynarodowej oraz zawierania transakcji z partnerami z innych krajów na przyszły rozwój własnego przedsiębiorstwa. U podstaw tych transakcji leży przekonanie, że wszyscy uczestnicy transakcji odnoszą z nich korzyści. Internacjonalizacja kreuje związki zewnętrzne przedsiębiorstw i zmienia wewnętrzną perspektywę zarządzania. Modyfikacja relacji zewnętrznych polega np. na:



- tworzeniu świadomości odmiennej natury konkurencji na zagranicznych rynkach,
- występowaniu w roli eksportera,
- występowaniu w roli licencjodawcy wobec zagranicznych przedsiębiorstw,
- zakładaniu *joint ventures* czy wchodzeniu w alianse strategiczne z zagranicznymi przedsiębiorstwami na obcych rynkach.

Zmiana relacji wewnętrznych wiąże się z:

- tworzeniem świadomości wpływu zagranicznych konkurentów na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw krajowych,
- występowaniem w roli importera lub budowaniem systemu zaopatrzenia produkcyjnego na podstawie źródeł zagranicznych,
- występowaniem w roli licencjobiorcy przedsiębiorstw zagranicznych,
- występowaniem w roli oddziałów zagranicznych przedsiębiorstw.

Zaprezentowane sposoby interpretacji procesu internacjonalizacji próbują wyjaśnić politykę rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw, w zależności od zmian w otaczającej je rzeczywistości, charakteryzują się więc jego dynamicznym ujęciem. Nie dają jednak odpowiedzi na pytanie, kiedy przedsiębiorstwo można uznać za umiędzynarodowione i jaki jest jego stopień internacjonalizacji. Próbę taką można podjąć wprowadzając metody statyczne (Dörnberg 1982, s. 100), które polegają na:

- zastosowaniu określonych wskaźników i profili, informujących o intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa,
- charakterystyce internacjonalizacji za pomocą stopnia samodzielności w realizacji tej strategii,
- analizie internacjonalizacji jako zjawiska instytucjonalnego.

Internacjonalizację działalności gospodarczej przedsiębiorstw można również scharakteryzować za pomocą zakresu samodzielności jej realizacji (tab. 2). Stosując wymienione kryterium, przedsiębiorstwa dzieli się na realizujące strategię internacjonalizacji:

- z innymi,
- przez innych,
- samodzielnie.

**Tabela 2.** Internacjonalizacja przedsiębiorstwa według kryterium stopnia samodzielności jej realizacji

Strategia internacjonalizacji		
Z innymi	Przez innych	Samodzielnie
<i>Styl partycypujący</i>	<i>Styl rynkowo-partnerski</i>	<i>Styl transmisji funkcji</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uczestnictwo</li> <li>- Przejęcie</li> <li>- Fuzja</li> <li>- <i>Joint ventures</i></li> <li>- Konsorcjum</li> <li>- Kooperacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eksport/import (bezpośredni/pośredni)</li> <li>- Transfer licencji (aktywny/pasywny)</li> <li>- Transfer <i>know-how</i></li> <li>- Franchising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polityka rynkowa (zaopatrzenie/zbyt)</li> <li>- Produkcja/lokalizacja</li> <li>- Organizacja/administracja</li> <li>- Inne funkcje przedsiębiorstwa</li> </ul>

**Źródło:** Rymarczyk 1996, s. 26

Nowy układ międzynarodowych stosunków polityczno-społecznych i ekonomicznych w dużej mierze tworzą przedsiębiorstwa. Współcześnie uważa się je za jeden z głównych czynników decydujących o kierunkach przekształceń gospodarki światowej. Ponieważ przedsiębiorstwo międzynarodowe jest instytucjonalną formą internacjonalizacji, dlatego też analiza internacjonalizacji, jako zjawiska instytucjonalnego, jest głównie związana z objaśnieniem jego pojęcia i istoty. Mimo iż zagadnienie przedsiębiorstwa międzynarodowego jest przedmiotem licznych opracowań i badań, nie istnieje w literaturze ekonomicznej jego homogeniczna definicja i interpretacja.

Borrmann (1970, s. 20) uważał, że przedsiębiorstwo eksportujące i importujące można uznać za międzynarodowe, jeśli w wyniku zagranicznego zaangażowania zmienia się jego struktura organizacyjna. Odmienne stanowisko zajął Yip (1996, s. 30-31), dla którego „przedsiębiorstwo, które ogranicza się tylko do sprzedawania na rynku światowym, nie jest przedsiębiorstwem ogólnoswiatowym”. Przedsiębiorstwo ogólnoswiatowe to takie, którego zasięg operacji wykracza poza jeden kontynent. Ponadto charakterystyczna jest dla niego zarówno produkcja, jak i sprzedaż w wielu krajach, a nawet na kilku kontynentach. Poza tym Yip rozróżnia pojęcie „ogólnoswiatowy” i „międzynarodowy”. Pojęcia „ogólnoswiatowy” używa w znaczeniu neutralnym, natomiast termin „międzynarodowy” odnosi „do tego, co robi przedsiębiorstwo poza granicami swojego kraju macierzystego”. Terminy „multilokalny” (wielonarodowy) oraz „globalny” odnosi nie do rodzaju przedsiębiorstwa, ale do typów jego strategii ogólnoswiatowych.

Według Wujka (1982) przedsiębiorstwo międzynarodowe to przedsiębiorstwo, które opierając się na posiadanym i kontrolowanym majątku, prowadzi stałą działalność gospodarczą w dowolnej formie prawnej, w co najmniej dwóch państwach, przy czym działalność zagraniczna jest kontrolowana i podporządkowana globalnej strategii przedsiębiorstwa.

Kryterium liczby obsługiwanych rynków w definiowaniu przedsiębiorstwa jako „międzynarodowego” występuje w literaturze dość często. Część autorów (zob. Rymarczyk 1996, s. 27) międzynarodowym nazywa przedsiębiorstwo posiadające i kontrolujące jednostki produkcyjne w co najmniej dwóch krajach, inni natomiast stawiają wymóg posiadania sześciu i więcej takich jednostek, z zastosowaniem dodatkowych kryteriów (zob. Sitek 1997, s. 36).

W opracowaniach ONZ (United Nations 1983) używany jest termin „korporacja transnarodowa” (*transnational corporation*). Rozumie się przez to takie przedsiębiorstwo, które:

- posiada filie w dwu lub więcej krajach,
- działanie tych filii odbywa się w ramach wspólnego systemu zarządzania,
- filie są powiązane w taki sposób, że działanie jednej wywiera istotny wpływ na działanie innej.

Bartlett i Ghoshal wyraźnie rozróżniali przedsiębiorstwo wielonarodowe (*multinational*) od transnarodowego (*transnational*). Przedsiębiorstwo wielonarodowe to takie, które reaguje na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków. Powoduje to silne wewnętrzne zróżnicowanie i stosunkowo słabsze mechanizmy integracyjne. W przedsiębiorstwach

transnarodowych międzynarodowy rynek traktowany jest jako wysoce homogeniczny, a całość operacji realizowanych w różnych krajach jest zarządzana jako jeden, zintegrowany system. Oznacza to wysoki poziom wewnętrznej integracji i silne mechanizmy koordynacyjne (Koźmiński 1999, s. 23). Dicken przyjął natomiast, że korporacja transnarodowa jest organizacją, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową wielu jednostek w różnych krajach z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje (zob. Zorska 1998, s. 50).

W teorii internacjonalizacji istotne znaczenie mają ujęcia klasyfikujące przedsiębiorstwa według geograficznego zasięgu działania i poziomu globalizacji procesów gospodarczych. Kryterium to pozwala podzielić na wspomniane powyżej przedsiębiorstwa wielonarodowe oraz globalne. Przedsiębiorstwem globalnym Hout i inni (1982) oraz Ohmae (1985) nazwali przedsiębiorstwo mające udziały gospodarcze na rynkach Triady (europejskim, północnoamerykańskim oraz japońskim), które osiągnęło wysoki stopień standaryzacji produktów oraz umiejętność koordynacji działań w skali globalnej. Definicja ta dzisiaj jest nieaktualna ze względu na konieczność rewizji granic działalności przedsiębiorstw.

Schroeder (1993, s. 805) za przedsiębiorstwo globalne uznał takie, które sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym.

Według Nelsona (1994, s. 3) przedsiębiorstwo globalne to takie, które ma intencje wykorzystania przewagi wynikającej z globalizacji. Nelson zakładał, że globalny menedżer musi rozumieć różnorodność gospodarek, kultur i rynków, a także wiedzieć, jak działać w międzynarodowym systemie ekonomicznym.

Bartlett i Ghoshal (1992) wprowadzili pojęcie przedsiębiorstwa ponadnarodowego, które może z sukcesem konkurować, jeśli cechuje się trzema strategicznymi zdolnościami:

- efektywnością w skali globalnej,
- lokalnym przystosowaniem,
- zdolnością uczenia się z doświadczeń światowych.

Niezależnie od akcentów przywołanych definicji ich autorzy są zgodni, iż przedsiębiorstwo globalne musi spełniać dwa podstawowe warunki:

- obszarem jego aktywności gospodarczej jest rynek światowy,
- jest zarządzane globalnie (Kasiewicz 1997, s. 83).

Wspólną płaszczyzną wielu definicji przedsiębiorstwa globalnego są kryteria obszaru działania i sposobu zarządzania. „Działanie firmy na rynku światowym oznacza, że przy wyborze produktów i usług rozważa się segmenty rynku i potencjalnych klientów, odwołując się do uniwersalnych cech społeczno-ekonomicznych i demograficznych społeczności światowej” (Nowakowski 1999, s. 27). Przedsiębiorstwo globalne sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym. Ponadto przedsiębiorstwo globalne prowadzi sprzedaż globalną, posiada globalne marki produktów i skupia się na działalności operacyjnej w różnych krajach.

Charakterystykę przedsiębiorstwa oraz rodzaje jego strategii marketingowych stosowanych w zależności od stadium umiędzynarodowienia przedstawia tabela 3.

**Tabela 3.** Stadia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Rodzaj przedsiębiorstwa	Charakterystyka	Strategia marketingowa ze względu na stopień globalizacji działań
<b>Przedsiębiorstwo krajowe</b>	Nie jest zainteresowane ekspansją zagraniczną. Rynek zbytu jest zlokalizowany na terenie kraju. Eksport może występować pod wpływem nacisków zewnętrznych.	Działania na rynku krajowym (wewnętrznym)
<b>Przedsiębiorstwo krajowe prowadzące działalność eksportową</b>	Zainteresowanie zagranicą sprowadza się do poszukiwania rynków zbytu. Centralny ośrodek interesów znajduje się w kraju.	Marketing w handlu zagranicznym
<b>Przedsiębiorstwo międzynarodowe</b>	Produkcja może być zlokalizowana poza granicami kraju macierzystego. Centralny ośrodek interesów znajduje się w kraju.	Marketing międzynarodowy (lokalny)
<b>Przedsiębiorstwo wielonarodowe</b>	Nie ma podziałów na działalność krajową i zagraniczną. Jednostki zagraniczne uzyskują względną niezależność od centrum wskutek nacisków władz lokalnych. Kierownictwo znajduje się w rękach przedstawicieli kraju macierzystego, którzy dążą do centralizacji zarządzania.	Marketing modularny
<b>Przedsiębiorstwo transnarodowe</b>	Własność i zarządzanie przedsiębiorstwa podzielone są między przedstawicieli ograniczonej liczby państw bez preferencji narodowych.	Marketing globalny
<b>Przedsiębiorstwo ponadnarodowe</b>	Działalność oparta jest na porozumieniach międzynarodowych. Zwykle otwarta jest na innych członków, którzy mogą być przyjęci po spełnieniu określonych warunków. Zarząd rozdzielony jest między przedstawicieli różnych państw według wcześniej przyjętych reguł.	Marketing globalny

**Źródło:** Towarnicka 1997, s. 206

W literaturze przedmiotu funkcjonuje również behawiorystyczny (uzależniony od postępowań) sposób interpretacji internacjonalizacji. Uwzględniając różne podejścia kierownictw do procesów koordynacji, można wyróżnić następujące rodzaje przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej (Rymarczyk 1996, s. 29):

- etnocentryczne,
- policentryczne,
- regiocentryczne,
- geocentryczne.

Przedsiębiorstwo etnocentryczne charakteryzuje się scentralizowanym zarządzaniem. Decyzje podejmowane są wyłącznie w centrali, która znajduje się w kraju macierzystym. Funkcje przedsiębiorstwa, produkty, strategie oraz obszary działania są

jej całkowicie podporządkowane. Przedsiębiorstwa o orientacji etnocentrycznej wykazują niewielkie obroty zagraniczne, a obszarem ich działalności są na ogół kraje podobne do macierzystego.

Przedsiębiorstwo policentryczne oparte jest na zasadach decentralizacji zarządzania. Poszczególne jednostki przedsiębiorstwa posiadają dużą autonomię. Strategia działania na określonym rynku zagranicznym dostosowywana jest do warunków i otoczenia gospodarczego kraju przyjmującego.

Przedsiębiorstwo regiocentryczne znamionuje dostrzeganie korzyści wynikających z dostosowania się przedsiębiorstwa do lokalnych potrzeb i oczekiwań regionów jego działalności. Przykładem takiego zachowania może być strategia eurocentryczna (polega ona na dostosowaniu działalności przedsiębiorstwa do wymogów rynku europejskiego).

Przedsiębiorstwo geocentryczne charakteryzuje się dużą samodzielnością poszczególnych filii zarówno wobec siebie, jak i jednostki macierzystej, a obszarem jego działania jest rynek światowy. Konsekwencją stosowania takiej strategii jest standaryzacja produktów i wzorców zachowań, co powinno prowadzić do centralizacji decyzji. W praktyce jednak koncepcja ta jest realizowana w ujęciu geocentryczno-integracyjnym, co oznacza zróżnicowanie w zależności od kraju, w którym udział posiada przedsiębiorstwo.

Francuscy badacze skupieni wokół grupy Strategor (1997, s. 309-342) wyróżnili trzy podstawowe rodzaje struktur, które dominują współcześnie w procesach koordynowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych:

- struktury typu przedsiębiorstwo macierzyste – filie,
- zarządzanie przez oddział międzynarodowy,
- struktury globalne.

Koordynowanie działalności w układzie przedsiębiorstwo macierzyste – filie najczęściej spotykane jest w przypadku działalności małych i średnich rozmiarów, w których kadra zarządzająca dąży do całkowitej kontroli operacji zagranicznych. Zarządzanie przez oddział międzynarodowy charakteryzuje natomiast głównie większe przedsiębiorstwa, w których działalność krajowa dominuje nad działalnością zagraniczną. Przedsiębiorstwa globalne posiadają z reguły struktury wielonarodowe oparte na kryterium produktowym lub regionalnym.

Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa to zjawisko złożone i wielowymiarowe, a z tego powodu trudne do ujęcia w jednolity model. Przytoczone próby opisanie jej w trzech odsłonach: procesowej, statycznej i behawiorystycznej, porządkują wiedzę o tym skomplikowanym zjawisku. Ujęcie takie pozwala zaliczyć do jednej z tych grup praktycznie każdą definicję internacjonalizacji oraz każde podejście do jej objaśnienia. Niezależnie od tego, czy tak jak postulowali Welch i Luostarinen (1988), jest ona utożsamiana z rosnącym zaangażowaniem w międzynarodowe działanie albo nawet każdym rodzajem aktywności podejmowanej poza granicami kraju macierzystego (Rymarczyk 2004), czy akcentowany jest fakt wychodzenia z rynku krajowego na coraz większą liczbę rynków zagranicznych (Misala 2005), czy też traktowana jest jako synonim geograficznego rozproszenia ekonomicznych operacji przedsiębiorstwa poza granicami kraju (Przybylska 2010).

W celu ułatwienia analizy ewolucji definicji internacjonalizacji najczęściej występujących w zagranicznej i krajowej literaturze przedmiotu, wybrane z nich zostały zaprezentowane w tabeli 4.

**Tabela 4.** Definicje internacjonalizacji

Lp.	Autor	Definicja
1.	Schumpeter (1960)	Internacjonalizacja jest procesem innowacyjnym, natomiast kluczowym elementem w tym procesie jest posiadanie wiedzy koncepcyjnej i aplikacyjnej.
2.	Johanson, Vahlne (1977)	Internacjonalizacja to stopień zaangażowania organizacji w działalność międzynarodową.
3.	Rugman (1980)	Internacjonalizacja to obecność części przedsiębiorstwa na terenie wielu krajów.
4.	Dunning (1981)	Internacjonalizacja jest rodzajem modelu inwestowania organizacji na rynkach zagranicznych, objaśnianym przez wykorzystanie będących w jego dyspozycji przewag własnościowych, internalizacji i lokalizacji w porównaniu z przedsiębiorstwami z kraju goszczącego.
5.	Welch, Luostarinen (1988)	Internacjonalizacja to proces rosnącego zaangażowania w operacje międzynarodowe.
6.	Johanson, Mattsson (1988)	Internacjonalizacja to proces, w wyniku którego organizacja tworzy i rozwija swoją pozycję w relacji do swoich kontrahentów – odpowiedników w obcych sieciach.
7.	Rao, Naidu (1992)	Internacjonalizacja to stopniowy proces, w wyniku którego organizacja zaczyna angażować się w międzynarodową aktywność.
8.	Anderson (1993)	Internacjonalizacja to przejaw i podstawowa miara procesu eksportu.
9.	Dunning (1993)	Internacjonalizacja to stopniowy proces, w wyniku którego dana organizacja zaczyna angażować swoją działalność na rynku międzynarodowym.
10.	Calof, Beamish (1995)	Internacjonalizacja to proces adaptacji funkcjonowania organizacji (strategii, struktury, zasobów) do środowiska międzynarodowego.
11.	Hit, Hoskisson, Kim (1997)	Internacjonalizacja to ekspansja poza granicami regionów, krajów, na teren zagranicznych regionów i rynków.
12.	Dicken (1998)	Internacjonalizacja to każdy rodzaj rozpoczęcia czynności transgranicznych przedsiębiorstwa, nie zważając na fakt, czy czynność takowa miała miejsce jeden raz, czy więcej.
13.	Fonfara (2000)	Internacjonalizacja jest elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa związanym z jego ekspansją zagraniczną. Internacjonalizacja występuje, gdy chociaż jeden produkt danej organizacji jest związany z rynkiem zagranicznym.
14.	Gierszewska, Wawrzyniak (2001)	Internacjonalizacja to rozszerzenie działalności organizacji poprzez przejście od rynku krajowego na rynki obce.
15.	Pierścionek (2003)	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza każdą formę, jak również zakres powiązań jego różnych działalności z rynkami zagranicznymi.
16.	Javalgi, Griffith, White (2003)	Internacjonalizacja to proces, w wyniku którego organizacja przechodzi od funkcjonowania jedynie na rynku krajowym do działania na rynku międzynarodowym.
17.	Daszkiewicz (2004)	Internacjonalizacja jako zjawisko to potencjalne i realne możliwości zaangażowania się sektora przedsiębiorstw w działalność międzynarodową. Z punktu widzenia danej organizacji internacjonalizacją nazywa się poszerzanie obszaru działania z rynku lokalnego na rynki obce.

18.	Rymarczyk (2004)	Internacjonalizacja oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą, czego przejawem staje się wzrost liczby oraz stopnia intensywności jego powiązań gospodarczych na różnych poziomach – państw, ugrupowań czy też organizacji.
19.	Przybylska (2005)	Internacjonalizacja to proces rosnącego zaangażowania się organizacji w międzynarodową działalność gospodarczą lub element strategii jej rozwoju związany z jej ekspansją zagraniczną.
20.	Gorynia (2007)	Internacjonalizacja występuje wtedy, gdy choć jeden produkt lub usługa w portfelu produktów-rynków danej organizacji jest związany z rynkiem zagranicznym.
21.	Cavusgil, Knight (2009)	Internacjonalizacja aktywności biznesowej odnosi się do podejmowania działalności handlowej i inwestycyjnej przez organizację ponad granicami narodowymi.
22.	Schweizer, Vahlne, Johanson (2010)	Internacjonalizacja to każdy proces, w wyniku którego organizacja przekracza krajowe granice swego działania.
23.	Mejri, Umemoto (2010)	Internacjonalizacja to ekspansja organizacji na rynki międzynarodowe.
24.	Kozioł-Nadolna (2013)	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza podejmowanie przez organizację różnorodnych działań w różnorodnych obszarach poza granicami pochodzenia podmiotu. W tym procesie aktywność przedsiębiorstwa jest rozszerzana poza krajowe rynki.

**Źródło:** Wolniak 2018, s. 12-14 na podstawie: Schumpeter 1960; Johanson, Vahlne 1977; Rugman 1980; Dunning 1981; Welch, Luostarinen 1988; Johanson, Mattsson 1988; Rao, Naidu 1993; Anderson 1993; Dunning 1993; Calof, Beamish 1995; Hitt i inni 1997; Fonfara 2000; Gierszewska, Wawrzyniak 2001; Pierścionek 2003; Javalgi i inni 2003; Daszkiewicz 2004; Rymarczyk 2004; Przybylska 2005; Gorynia 2007; Cavusgil, Knight 2009; Schweizer i inni 2010; Mejri, Umemoto 2010; Kozioł-Nadolna 2013

Zaproponowany powyżej układ różnych ujęć internacjonalizacji ma na celu usystematyzowanie tego trudnego i złożonego zjawiska, gdyż żadne z tych ujęć osobno nie posiada kompleksowego charakteru i nie dostarcza dostatecznego objaśnienia. Internacjonalizacja przybiera różne formy, w zależności od poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w operacje zagraniczne. Za jej najwyższy etap uważa się globalizację (Fischer 1998, s. 164; Zorska 1998, s. 14; Gwiazda 2000, s. 12; Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 18; Flejterski, Wahl 2003, s. 18). Podobnie jak sama internacjonalizacja, globalizacja również nie jest w literaturze ujmowana jednolicie. Zespół ekspertów z różnych krajów, tzw. Grupa Lizbońska, stwierdził, że globalizacja jest procesem nowym, dokonującym się we współczesnym świecie obok dwóch pozostałych: internacjonalizacji oraz multinacjonalizacji gospodarki i społeczeństwa (zob. Grupa Lizbońska 1996, s. 44).

Yip (1996, s. 21) proponuje globalizację traktować ogólnie, jako ekspansję na rynki zagraniczne. Kleer i inni (1998, s. 21) stwierdzili, że globalizacja wiąże się głównie z tym, że pod jej wpływem następuje scalenie różnych typów rynków, od rynku dóbr, poprzez najrozmaitsze rynki usług, informacji, aż po rynki finansowe, charakteryzujące się dużym zakresem autonomiczności w stosunku do rynków realnych. Pojawiają się zbliżone systemy konsumpcji, występują podobne systemy zarządzania, wiele dziedzin życia ulega upodobnieniu (Stonehouse i inni 2001, s. 6). Tego typu podejście

dominuje w literaturze przedmiotu. Na przykład Oman globalizację definiuje jako rosnące przenikanie rynków i wzrost umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu oraz wymiany towarów i usług (zob. Kleer i in. 1998, s. 41). Dla Pierścionka (1997, s. 317) globalizacja „oznacza określoną koncepcję zarządzania firmą, a mianowicie zarządzanie w globalnym otoczeniu, tj. zorientowane na rynki światowe, konkurencję globalną oraz bazujące na globalnych czynnikach produkcji”.

Mittelman (1996) stwierdził, iż przejawem globalizacji jest „przestrzenna reorganizacja produkcji i penetracja przemysłów przez granice, rozszerzenie się rynków finansowych, dyfuzja podobnych dóbr konsumpcyjnych do odległych krajów”. Natomiast Bairoch i Kozul-Wright (1996) utrzymywali, iż globalizacja „stanowi proces, w którym struktury produkcji i finansów krajów stają się ze sobą powiązane przez wzrost liczby transakcji pomiędzy granicami i prowadzi do powstania nowego międzynarodowego podziału pracy, w którym stworzenie narodowego bogactwa zależy coraz bardziej od ekonomicznych podmiotów z innych krajów”.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy podaje następującą definicję: „przez globalizację rozumie się rosnące współzależności między krajami na całym świecie w związku ze wzrostem wielkości transakcji obejmujących wymianę towarów i usług oraz przepływy kapitału, a także szybkie i szerokie rozprzestrzenianie się technologii. Technologia uczyniła globalizację widoczną, a liberalizacja przyczyniła się do jej pogłębienia” (Kleer i inni 1998, s. 42).

Szeroką akceptację uzyskała definicja globalizacji sformułowana przez McGrewa (1992, s. 28). Jego zdaniem globalizacja polega na wielości powiązań i wzajemności oddziaływań państw i społeczeństw, tworzących obecny system światowy. Globalizację cechują dwa wymiary: zakres oraz intensywność. Omawiany proces tworzą zjawiska obejmujące działania w skali ogólnoświatowej, niemniej globalizacja polega również na intensyfikacji współdziałania między państwami i społeczeństwami, stanowiącymi ogólnoświatową społeczność. W gospodarce światowej dokonuje się więc jednoczesne rozszerzanie i pogłębianie różnego rodzaju relacji i powiązań.

W przeciwieństwie do wczesnych koncepcji globalizacji obecnie nie akcentuje się tendencji do jej ujednoczenia. Uważa się raczej, że intensyfikacja wzajemnych oddziaływań społeczeństw i krajów nie musi oznaczać postępującego ujednoczenia zachodzących na świecie zjawisk i procesów. Może prowadzić natomiast do mieszania się (krzyżowania) i współdziałania różnych podmiotów, form, procesów itd. (Zorska 1998, s. 15).

Przedstawione definicje ujmują globalizację jako szeroko rozumiany proces zachodzący we współczesnej gospodarce światowej. Starają się swoim zasięgiem objąć wszystkie znaczące aspekty życia gospodarczego. Akcentując szeroki zakres globalizacji i brak powszechnie akceptowanej definicji, autorzy z Grupy Lizbońskiej wyróżnili aż siedem jej obszarów: globalizacja finansów i własności kapitału, globalizacja rynków i strategii, globalizacja technologii oraz badań i wiedzy, globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji (globalizacja kultury), globalizacja rządzenia i regulacji prawnych, globalizacja jako polityczne ujednoczenie świata, globalizacja postrzegania i świadomości (zob. Grupa Lizbońska 1996, s. 48).



Z uwagi na to, że niniejsza praca swoim zakresem obejmuje procesy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw produkcyjnych, niezbędne staje się przytoczenie definicji globalizacji przemysłu i działalności przedsiębiorstw.

Porter (1986b, s. 18) uważał, iż globalizacja przemysłu ma miejsce wówczas, gdy pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa na jednym rynku w dużym stopniu uwarunkowana jest jego pozycją na innych rynkach. Działalność produkcyjno-handlowa przedsiębiorstwa na określonym rynku jest więc powiązana i wspomagana przez działania na innych rynkach krajowych. W procesie globalizacji gałęzie przemysłu nie są zbiorem oddzielnych gałęzi zlokalizowanych w różnych krajach, ale tworzą powiązane ze sobą struktury, które są obszarem działania rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw. Podejście takie jest powszechnie przyjmowane również w polskiej literaturze ekonomicznej (zob. Gwiazda 2000, s. 12).

Definicja OECD (1996b, s. 9) globalizację przemysłu odnosi do ewolucyjnego sposobu prowadzenia działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa. Obejmuje ona handel, inwestycje i porozumienia o współpracy umożliwiające przedsiębiorstwom wykorzystanie ich przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Ujęcie to nie wyjaśnia jednak charakteru i kierunków tej ewolucji. Zorska (1998, s. 18) twierdzi, że na etapie globalizacji ewolucja działalności przedsiębiorstw obejmuje rosnący geograficzny zakres, bardziej intensywne i komplementarne wykorzystanie różnych form internacjonalizacji oraz większą integrację i koordynację działań badawczych, produkcyjnych i handlowych.

Wczesne teorie Levitta (1991, s. 317) oraz Rugmana i Hodgettsa (1995, s. 433) ujmowały globalizację przedsiębiorstw jako produkcję i dystrybucję produktów i usług na skalę ogólnoświatową. Współcześnie globalizację najczęściej interpretuje się jako rozszerzanie i pogłębianie działań produkcyjnych i handlowych na coraz większą liczbę rynków zagranicznych. Podejście takie koresponduje z podaną wcześniej definicją ogólnego procesu globalizacji McGrewa.

W celu sprecyzowania pojęcia „globalizacja działalności gospodarczej” należy wykorzystać elementy różnych, przedstawionych wcześniej definicji. Próbę taką podjęła Zorska (1998, s. 20), twierdząc, że: „Globalizacja działalności gospodarczej jest to dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoświatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach”. Globalizacja oznacza również znoszenie barier dla przepływu zasobów, przede wszystkim kapitału i wiedzy, przyczyniając się tym samym do zmiany optimum kombinacji czynników produkcji oraz miejsc lokalizacji działalności (Szymański 2001, s. 12).

Konieczne jest również sprecyzowanie różnic pomiędzy terminem „globalny” a często w literaturze niesłusznie zamiennie z nim stosowanym „transnarodowy”. Sformułowanie „globalny” powszechnie odnosi się do określenia rynków, ale i również do sprecyzowania potencjalnego zakresu wszelkich działań organizacji i jej zdolności

do konkurowania na skalę globalną. Tak definiują pojęcie „globalny” m.in. Levitt (1991) i Yip (1996). Pojęcie „transnarodowy” natomiast zostało użyte przez Bartletta i Ghoshala (1989) do opisu sposobów budowania, koordynacji i kontroli globalnej działalności w wielu krajach, prowadzonych w celu uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej. A zatem zgodnie z istotą podanych terminów zarówno rynki, jak i sposób, w jaki przedsiębiorstwa konfigurują i koordynują swoje działania, stają się globalne w swoim zakresie i transnarodowe w swojej istocie (Stonehouse i inni 2001, s. 4). Tabela 5 przedstawia zmiany w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich dekad. Na szczególną uwagę zasługuje stale wzrastająca konfiguracja działań międzynarodowych.

**Tabela 5.** Ewolucja strategii międzynarodowej i globalnej (1950-1990)

Okres	Strategia międzynarodowa danego okresu
<i>Lata 50. i 60.</i>	Wielonarodowa ekspansja poprzez ustanowienie miniaturowych replik korporacji w postaci filii zagranicznych. Przewaga strategii wielu rynków wewnętrznych, na których działają w dużym stopniu autonomiczne filie zagraniczne, obsługujące rynki lokalne i/lub regionalne. Ograniczona globalna koordynacja lub integracja działań w różnych częściach świata.
<i>Lata 70.</i>	Wycofanie się przedsiębiorstw wielonarodowych: zbywanie, racjonalizacje i zamykanie zakładów w krajach inwestycji.
<i>Lata 80.</i>	Przesunięcie uwagi korporacji w kierunku koordynowanych i zintegrowanych strategii globalnych realizowanych przez stabilne przedsiębiorstwa wielonarodowe; skupienie się na globalnej konkurencyjności i stosowaniu zasięgu globalnego jako broni konkurencyjnej w sektorach globalnych, związanych ze specjalizacją zakładów i narodową współzależnością.
<i>Lata 90.</i>	Przejęcie do strategii globalnych i transnarodowych. Przedsiębiorstwa koncentrują się na rozwoju kluczowych kompetencji z jednoczesnym wydzieleniem innych, pobocznych działań. Rezultatem tego jest rozwój sieci globalnych i partnerstwa strategicznego zarówno w kierunku poziomym, jak i pionowym. Wzrastający nacisk na wiedzę jako części aktywów; rozwijają się wczesne formy organizacji uczącej się.
<i>Od 2000 r.</i>	Era korporacji wirtualnej i organizacji inteligentnej.

**Źródło:** Stonehouse i inni 2001, s. 4

W opinii wielu autorów, do których przykładowo należą Oman (1994, s. 12), Barnet i Cavanagh (1994, s. 25), ważną cechą procesu globalizacji jest jego wielowymiarowość. Przebiega on bowiem jednocześnie w kilku dziedzinach życia społecznego: w gospodarce, polityce i kulturze. Uwzględniając to kryterium, można wyodrębnić podstawowe cechy procesu globalizacji (Zorska 1998, s. 16):

- integrowanie działalności,
- międzynarodowa współzależność,
- związek z postępem nauki i techniki,
- kompresja czasu i przestrzeni,
- dialektyczny charakter,
- wielopoziomowość,
- poszerzający się zakres.

Procesy internacjonalizacji i globalizacji scalają działalność uczestniczących w nich podmiotów na różnych poziomach: gospodarek, rynków czy sektorów. W wyniku tej integracji następuje ściśle łączenie funkcji uczestniczących w rynku globalnym podmiotów, wyrażające się coraz intensywniejszymi powiązaniem międzynarodowymi.

Wysoki stopień integracji prowadzi do ścisłej współzależności podmiotów na rynku światowym i nadaje ich działaniom zintegrowany charakter. Cechy te istotnie wpływają na koordynowanie funkcjonowania międzynarodowych przedsiębiorstw i stwarzają możliwość powstawania zintegrowanych, międzynarodowych systemów, jak np. korporacyjne sieci. W takich warunkach powodzenie podmiotu gospodarczego jest silnie skorelowane z prowadzeniem działalności gospodarczej poza granicami kraju macierzystego. Silnie zróżnicowany potencjał trwających w międzynarodowym układzie podmiotów może jednak doprowadzić do asymetrycznego charakteru tych współzależności, a w konsekwencji do całkowitego uzależnienia od zagranicznego partnera lub od światowego systemu (Anioł 1989, s. 256).

Istnieje ścisły związek między procesami internacjonalizacji i globalizacji a postępem nauki i techniki. Procesy te są stymulowane rozwojem środków transportu i komunikacji, nowych technologii, a także nowoczesnymi, dostosowanymi do wymogów rynków międzynarodowych metod zarządzania i organizacji. Z drugiej jednak strony tak szybkie tempo postępu technicznego jest wynikiem presji ciągłego zapotrzebowania na innowacje ze strony uczestniczących w międzynarodowej grze rynkowej przedsiębiorstw (Dunning 1993, s. 287).

Cechą nierozzerwalnie związaną i utożsamianą z procesem globalizacji jest „kurczenie się” świata. Duża swoboda przemieszczania się oraz łatwość wymiany informacji często wywołuje zapotrzebowanie na zmodernizowane lub zupełnie nowe produkty. Według Schoenbergera (1994, s. 63) kompresja czasu i przestrzeni ma ogromne znaczenie nie tylko dla konkurujących przedsiębiorstw, ale również dla całej gospodarki światowej.

Złożoność procesu globalizacji często podkreśla się, wskazując na jego dialektyczny charakter. Na globalizację wpływ mają wzajemnie powiązane i uwarunkowane subprocesy, które pozornie są przeciwstawne. Jako przykład wymienić można następujące zjawiska:

- integracja – dezintegracja,
- homogenizacja – dyferencjacja,
- globalizacja – fragmentaryzacja,
- globalizacja – regionalizacja.

W początkowym okresie procesu globalizacji uważano, że rozszerzanie działalności na rynki zagraniczne musi prowadzić do deprecjacji znaczenia rynków krajowych. Obawy te nie znalazły potwierdzenia, gdyż mimo że wymienione zjawiska działają na różnych poziomach i płaszczyznach, to jednak silnie ze sobą powiązanych.

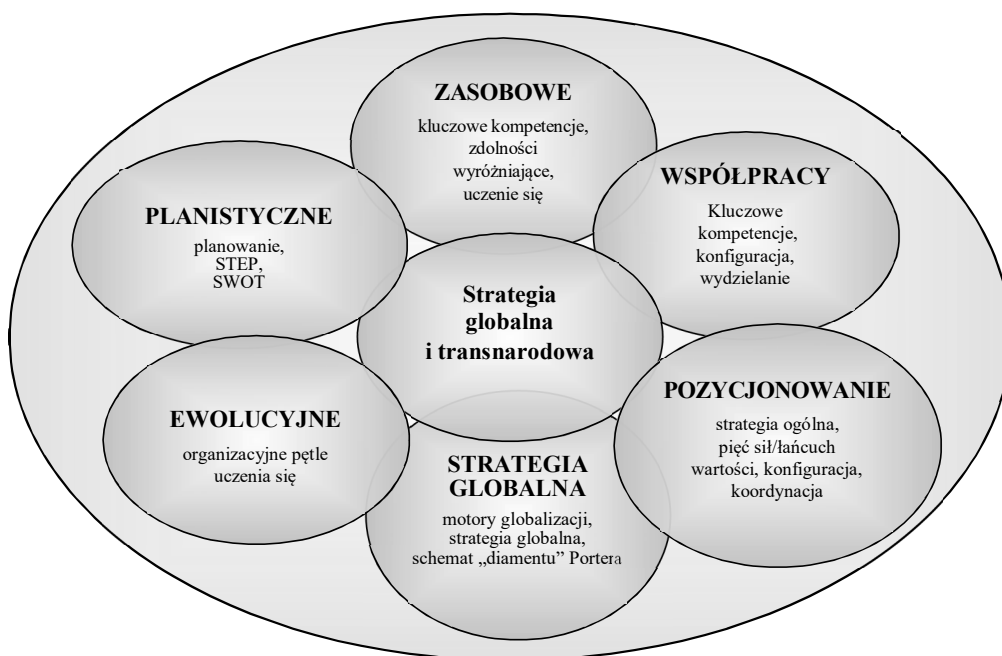
Wśród cech procesu globalizacji wymienić należy również jego wielopoziomość. Trzeba uznać, że proces globalizacji ma największe znaczenie na poziomie przedsiębiorstw, ponieważ to one w głównej mierze wpływają na kształt ogólnego

przebiegu globalizacji. Umiedzynarodawianie działalności przedsiębiorstw spowodowało powstanie tendencji do globalizowania innych dziedzin gospodarki. Tendencje te są agregowane i transformowane na najwyższym poziomie, jaki stanowi gospodarka światowa.

Niewątpliwie istotną cechą globalizacji jest również poszerzający się zakres międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo realizujące strategię ekspansji zagranicznej dla jej powodzenia musi być obecne na coraz większej liczbie rynków zagranicznych.

Prezentowane w niniejszym podrozdziale definicje i ujęcia nie wyczerpują istoty internacjonalizacji i jej najwyższej formy – globalizacji. Globalizacja jest bardzo złożona w swej istocie, o czym świadczy fakt próby jej objaśnienia na gruncie różnych podejść w zarządzaniu strategicznym (rys. 1):

- podejścia planistycznego (nazywanego również celowym lub planowanym),
- podejścia ewolucyjnego,
- podejścia pozycjonowania,
- podejścia zasobowego – zasobów, kompetencji i zdolności.



**Rysunek 1.** Globalna/transnarodowa strategia i zarządzanie – podsumowanie koncepcyjne

**Źródło:** Stonehouse i inni 2001, s. 16

W niniejszej pracy przyjęte zostało eklektyczne podejście do problemów internacjonalizacji i globalizacji. Skoro strategia jest przez przedsiębiorstwo świadomie obierana, jest strategią planowaną. Jest ona jednocześnie strategią wyłaniającą jako konsekwencja

podjętych wcześniej działań. Takie ujęcie można również znaleźć w literaturze przedmiotu (Buckley 2002, s. 126). Źródłem przewagi konkurencyjnej obok ewolucji kompetencji zewnętrznych są również zmieniające się warunki otoczenia. Może ona wynikać z typowych zachowań konkurencyjnych, ale również ze współpracy.

## 1.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa na gruncie teoretycznym

Ze względu na złożoność i wielowymiarowość procesu internacjonalizacji istnieje konieczność objaśnienia jego istoty zarówno na gruncie teorii makro-, jak i mikroekonomicznych. Różnorodność form zagranicznego zaangażowania, warunków i miejsc ich realizacji stanowi poważną trudność w sformułowaniu jednolitej teorii rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstwa.

Dla objaśnienia internacjonalizacji istotne znaczenie ma zaliczana do tzw. nurtu klasycznego teoria kosztów komparatywnych Ricardo. Dowiódł on, że korzyści z wymiany międzynarodowej możliwe są do uzyskania również w przypadku występowania względnych (a nie wyłącznie absolutnych, jak twierdził Smith) różnic w kosztach wytwarzania określonych towarów w różnych krajach. Oznacza to, że nie ma znaczenia, że jeden kraj wytwarza wszystkie dobra drożej (lub taniej) niż drugi (zob. Samuelson, Nordhaus 1998, s. 414; Karaszewski 2001, s. 27; Misala, Pluciński 2000, s. 24). Założony brak mobilności czynników produkcji wykluczał ruch kapitałów, a tym samym inwestycji pośrednich i bezpośrednich. Teoria Ricardo przyjmowała ponadto istnienie rynku doskonałego, podczas gdy mechanizm inwestycji bezpośrednich tłumaczony jest właśnie jego niedoskonałością (zob. Rymarczyk 1996, s. 31).

Do lepszego wyjaśnienia zjawiska wymiany przyczyniła się teoria neoklasyczna oparta na modelu proporcji czynników produkcji. Jego twórcy, Heckscher i Ohlin, twierdzili, że komparatywne korzyści powstają w wyniku zróżnicowanego wyposażenia krajów w czynniki produkcji i są osiągnięte dzięki specjalizacji poszczególnych państw w produkcji opartej na obfитоści jednego z tych czynników. Również ta teoria zakładała brak mobilności czynników produkcji (zob. Karaszewski 2001, s. 27).

Badania Samuelsona i Stolpera wykazały, że handel międzynarodowy wyrównuje ceny czynników produkcji, co stało się podstawą teorii międzynarodowego ruchu kapitału opartej na różnicach w oprocentowaniu. Teoria ta przyczyniła się w znacznym stopniu do wyjaśnienia inwestycji kapitałowych, jednak w dalszym ciągu nie objaśniała mechanizmów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które podejmowane są również przy takich samych stopach procentowych w poszczególnych krajach (zob. Sitek 1997, s. 56).

Empiryczna weryfikacja modelu Heckschera-Ohlina, rozwiniętego następnie przez Samuelsona i Stolpera, przeprowadzona metodą *input-output* przez Leontiefa, wykazała, iż nie wyjaśnia on geograficznej struktury międzynarodowego ruchu kapitału (Chrzan 2000, s. 276). Badania Leontiefa dały podstawę dla dwóch nurtów:

- teorii neoczynnikowych,
- teorii neotechnologicznych.

Dotychczasowe teorie jako czynniki produkcji uwzględniały jedynie kapitał i pracę, neoczynnikowe natomiast uwzględniają również kapitał ludzki (*human capital*) oraz zasoby naturalne kraju. Podejście to po raz pierwszy pozwala wyjaśnić przyczyny i strukturę geograficznej lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Nurt neotechnologiczny kierunki przepływu kapitału tłumaczył istnieniem tzw. „luki technologicznej”, będącej wynikiem zróżnicowania poziomu technologicznego krajów. Zakładano, że przepływ zaawansowanych technologicznie produktów następuje do krajów słabiej rozwiniętych gospodarczo. Przedstawione teorie wyjaśniają przyczyny rozwoju międzynarodowej wymiany handlowej oraz stanowią podstawę do interpretacji bardziej zaawansowanych form rozwoju międzynarodowego, jakimi są inwestycje bezpośrednie.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne wymagają ujęcia mikroekonomicznego, czyli włączenia do analizy teorii przedsiębiorstwa i struktury rynku. Przełomowe znaczenie miał nowy kierunek badawczy, który powstał w latach 60. Czołowymi przedstawicielami tego nurtu, nazywanego monopolistycznym, są Hymer i Kindleberger (zob. Karaszewski 2001, s. 28). Hymer twierdził, iż w warunkach doskonałej konkurencji i sprawności rynku, tzn. jeżeli wszystkie rynki działają efektywnie, nie występują na nich bariery celne, panuje doskonała konkurencja, a towary mają jednolity charakter – jedyną możliwą formą powiązań zagranicznych przedsiębiorstw jest handel. Inwestycje bezpośrednie wynikają z monopolizacji lub/i odchodzenia od doskonałej konkurencji. Zdaniem Hymera warunkiem rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw jest konieczność posiadania przewagi własnościowej nad przedsiębiorstwami lokalnymi. Umiejętność wykorzystania i wzmocnienia pozycji monopolistycznej jest dominującym motywem ekspansji na rynki zagraniczne. Podsumowując, inwestycje zagraniczne występują, gdy (Sitek 1997, s. 59):

- zagraniczne przedsiębiorstwa mają przewagę własnościową nad przedsiębiorstwami lokalnymi (*ownership specific advantages*),
- rynek jest niedoskonały (*market imperfections*).

Hymer i Kindleberger zakładali (zob. Rymarczyk 1996, s. 36), że przewagę przedsiębiorstwa tworzą przede wszystkim posiadane zasoby czynników wytwórczych oraz umiejętność ich efektywnego wykorzystania. Kapitał stanowi narzędzie umożliwiające transfer czynników produkcji i wiedzy, będąc istotnym, lecz nie jedynym źródłem przewagi własnościowej. Przewaga ta jest niezbędna dla zrównoważenia dodatkowych kosztów związanych z operacjami zagranicznymi, które wynikają z mniejszej znajomości rynków lokalnych i utrudnionej komunikacji. Ich obniżenie możliwe jest w wyniku rozwoju horyzontalnego, związanego z produkcją masową, lub wertykalnego, czyli przejścia poprzedzających lub następujących faz wytwarzania danego produktu. Przewagi, jakimi przedsiębiorstwo inwestujące na rynkach zagranicznych powinno dysponować, można ująć w następujące grupy (Przybylska 2001, s. 64):

- technologiczna,
- produktowa (wynikająca ze zróżnicowania produktów),
- finansowa,
- w zakresie zarządzania,

- kosztowa,
- marketingowa.

Dysponowanie prawnie chronionymi rozwiązaniami technicznymi, specyficznymi doświadczeniami produkcyjnymi oraz wiedzą i kwalifikacjami pracowników pozwala wytwarzać towary tańsze lub bardziej nowoczesne od oferowanych przez lokalnych konkurentów; dostęp do zasobów przedsiębiorstwa macierzystego nie wymaga natomiast dodatkowych nakładów. Szczególne znaczenie ma wiedza. Dążenie do jej wykorzystania w ramach przedsiębiorstwa stanowi istotną przesłankę jego rozwoju międzynarodowego. Posiadane zasoby wiedzy, umiejętności technicznych i marketingowych mają przewagę nad materialnymi czynnikami produkcji. Są one bardziej mobilne, w związku z czym mogą być łatwo przenoszone poza granice kraju macierzystego przy niewielkich kosztach. W przeciwieństwie do kapitału fizycznego wiedza może być stosowana w kolejnym miejscu bez obniżania poziomu jej produktywności w innych miejscach (Zorska 1998, s. 66). Warunkująca istnienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych przewaga własnościowa, na którą składają się opisane przewagi cząstkowe, jest możliwa w warunkach niedoskonałych struktur rynku. Według Kindlebergera składają się na nie (zob. Sitek 1997, s. 59):

- niedoskonałość rynku dóbr,
- niedoskonałość rynku czynników produkcji,
- skala ekonomicznej działalności,
- polityka rządowa.

Teorie klasyczne zakładały istnienie rynku doskonałego, tzn. rynku, na którym żaden z konkurentów nie ma wpływu na cenę oraz homogeniczność produktów. Obserwacje rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw dały badaczom nurtu monopolistycznego podstawy do podważenia tej hipotezy. Dostrzeżono problem dyferencjacji produktów oferowanych przez rywalizujące ze sobą przedsiębiorstwa, a także ceny monopolistycznej. Niedoskonałość rynku czynników produkcji wynika m.in. z różnego poziomu wiedzy technologicznej, zdolności marketingowych i organizatorskich, umiejętności zarządzania, a także z nierównego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania. Wymienione czynniki, podobnie jak skala ekonomicznej działalności, mogą być źródłem monopolistycznej przewagi przedsiębiorstwa. Korzyści skali wynikają ze względnego obniżenia kosztów stałych przypadających na jednostkę produkcji, a także dają przedsiębiorstwu odpowiedni potencjał negocjacyjny. Na tworzenie się niedoskonałych struktur rynku wpływ ma również restrykcyjna polityka państw, szczególnie w zakresie wymiany handlowej oraz skali podatków.

Do objaśnienia rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych przyczyniła się także zaliczana do nurtu monopolu teoria cyklu życia produktu. Początki tej teorii związane są z Posnerem, natomiast rozwinięta została przez Vernona. Zakłada ona brak doskonałego przepływu informacji i w związku z tym konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, istnienie różnic gustów i preferencji konsumentów oraz zmiany technologiczne produktów i technik sprzedaży. Teoria Vernona przedstawia stadia rozwoju produktu.

W początkowej fazie wprowadzany na rynek produkt chroni bariera innowacyjności, która stopniowo zostaje przełamywana przez konkurentów. W fazie dojrzałości oligopolistyczna struktura rynku danego produktu utrzymuje się ze względu na istnienie barier skali produkcji. W fazie standaryzacji przedsiębiorstwa, dążąc do utrzymania dotychczasowych oligopolistycznych pozycji, rozszerzają ekspansję na rynki zagraniczne (Karaszewski 2001, s. 31; Przybylska 2001, s. 73).

Knickerbocker, formułując teorię oligopolistycznej reakcji, wysunął tezę, że inwestycje zagraniczne oligopolistycznych przedsiębiorstw wykazują tendencje do koncentracji w czasie i w określonych gałęziach gospodarki kraju goszczącego (Rymarczyk 1996, s. 37). W gałęziach o oligopolistycznej strukturze określone zachowanie jednego z jej uczestników wpływa na pozycję rynkową rywala. Aby utrzymać pozycję na rynku, przedsiębiorstwa mogą ze sobą walczyć lub stosować podobne strategie, pozwalające na współuczestniczenie w efektach wiedzy i doświadczeń. Knickerbocker określił to zjawisko „efektem naśladownictwa”. Teoria „podążania za liderem” Knickerbockera zakłada, iż konkurenci inwestują na tych samych rynkach co lider, aby uniemożliwić mu zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Wchodzenie przedsiębiorstwa na rynki macierzyste rywali często powoduje kontratak inwestycyjny rywali na rynek macierzysty inwestora (zob. Przybylska 2001, s. 70; Sitek 1997, s. 61; Karaszewski 2001, s. 34).

Do nurtu monopolistycznego zalicza się również teorię obszarów walutowych Alibera. Autor założył, że przy jednolitych obszarach walutowych wybór formy zagranicznego zaangażowania determinowany jest przewagą monopolistyczną przedsiębiorstwa, wysokością ceł oraz wielkością rynku. Drugie ujęcie odnosi się do mechanizmu podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w warunkach zróżnicowanej siły walut. Zdaniem Alibera przepływają one z krajów o silniejszej walucie do krajów o walucie słabej. Krytyka teorii Alibera polega na zarzucie przyjęcia założenia, iż wszystkie operacje zagraniczne odbywają się w jednolitej walucie oraz że nie wyjaśniają występowania „inwestycji krzyżujących” (wzajemnych inwestycji przedsiębiorstw z krajów o bardzo zbliżonej sile walut) i ich branżowego podziału.

Zdaniem wielu badaczy teorie monopolistyczne nie są w stanie wyjaśnić wszystkich przyczyn i warunków rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw. W praktyce podejmowały one bowiem inwestycje za granicą również wówczas, gdy nie posiadały znaczącej przewagi własnościowej. Poszukiwania objaśnienia tego zjawiska dały początek nowemu kierunkowi badawczemu, określanemu przez Williamsona jako wydajnościowy.

Początki nurtu wydajnościowego datowane są na lata 70. XX w. Bazują one na teorii kosztów transakcyjnych Coase’a, który już w latach 30. XX w. zakwestionował założenie teorii neoklasycznej, mówiące o doskonałym funkcjonowaniu rynku. Przyczyny powstawania zniekształceń rynkowych mogą tkwić w trudnościach poznawczych (brak pełnej informacji lub znajomości efektów transakcji) albo w trudnościach w zakresie uwzględnienia i wyceny wszystkich kosztów i efektów związanych z daną transakcją. Zdaniem Coase’a w wyniku niedoskonałego funkcjonowania rynku przedsiębiorstwo ponosi dodatkowe koszty działalności związane z koordynacją stosunków między podmiotami gospodarczymi (Zorska 1998, s. 68; Karaszewski 2001, s. 36; Przybylska 2001, s. 70). Zalicza się do nich:



- koszty poszukiwania partnerów do współpracy,
- koszty negocjacji, sporządzania i zawierania kontraktów,
- koszty dochodzenia roszczeń,
- koszty obsługi zewnętrznych transakcji.

Aby zminimalizować te koszty, dąży się do przeprowadzania transakcji wewnątrz przedsiębiorstwa. Przejęcie przez przedsiębiorstwo pewnych funkcji, które realizowane były w stosunku do niego przez niezależnych partnerów (np. dostawców i odbiorców), nazywane jest internalizacją. Proces internalizacji nie oznacza całkowitego pomijania rynku, ponieważ w dalszym ciągu pewne transakcje muszą być realizowane poprzez rynek niezależnie od kosztów (np. rekrutacja pracowników). Internalizacja ma szczególne znaczenie w odniesieniu do dóbr pośrednich (surowce, półprodukty, technologia, efekty działalności B+R, czyli badań i rozwoju), w przypadku których rynek zewnętrzny wykazuje się szczególną nieefektywnością. Teoria internalizacji przyjmuje następujące założenia (Sitek 1997, s. 62):

- przedsiębiorstwa prowadzą działalność w świecie niedoskonałych rynków,
- niedoskonałość rynków na produkty pośrednie powoduje bodźce do ich omijania poprzez tworzenie rynków wewnętrznych w formie własnej aktywności gospodarczej pod kontrolą przedsiębiorstwa,
- internalizacja rynków poprzez granice krajowe tworzy przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Internalizacja ma ogromne znaczenie dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które zdaniem Williamsona podnoszą efektywność działania przedsiębiorstwa.

W nurcie wydajnościowym są one traktowane jako czynnik unikania kosztów transakcji rynkowych i dążenia do omijania rynku. Na unikanie kosztów transakcji rynkowych oraz różne przejawy niesprawności rynku wskazywało wielu wybitnych reprezentantów nurtu efektywnościowego, m.in.: Buckley, Casson, Caves, Hennart, Teece. Do motywów internalizacji zaliczają oni również dążenie do monopolizacji wiedzy, która jest istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Obejmuje ona przede wszystkim znajomość rynku, technologii, technik organizatorskich oraz zarządzania i marketingu. Specyficzny charakter wiedzy polega na trudnościach w oszacowaniu jej wartości, rynek wiedzy jest więc z natury niedoskonały. Naruszenie monopolu wiedzy może doprowadzić do osłabienia pozycji przedsiębiorstwa, dlatego zastosowanie wiedzy w ramach wewnętrznego rynku przedsiębiorstwa może być rozwiązaniem najbardziej efektywnym (zob. Przybylska 2001, s. 62). By zapobiec rozprzestrzenianiu się wiedzy, rynek wewnętrzny przenoszony jest poza granice kraju macierzystego, co prowadzi do tworzenia w pełni kontrolowanych przez przedsiębiorstwo filii. Inne formy ekspansji zagranicznej, np. udzielanie licencji, mogą naruszyć monopol wiedzy i doprowadzić do zmniejszenia przewagi konkurencyjnej. Teoria internalizacji, w przeciwieństwie do teorii monopolistycznych, samej przewagi własnościowej nie uważa za wystarczający motyw ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Dopiero internalizacja przewagi warunkuje podejmowanie działań poza rynkiem macierzystym. Krytyka internalizacji polega przede wszystkim na wykazaniu, że niewystarczająco uwzględnia ona oligopolistyczne postępowanie przedsiębiorstw.

Duże podobieństwo do teorii internalizacji wykazuje teoria zawłaszczalności (*appropriability theory*) Magee'a. Jej autor wiąże istnienie korzyści konkurencyjnych z zastosowaniem innowacji. Skomplikowane technologie i zaawansowane innowacje są trudne do skopiowania przez konkurentów z powodu wysokich nakładów na prace B+R, pozwalają więc zawłaszczyć wyższe dochody – rentę innowacyjną (Karaszewski 2001, s. 30).

Do objaśnienia internacjonalizacji przedsiębiorstwa można posłużyć się teorią portfela (*portfolio theory*). Zgodnie z nią motywem podejmowania działań za granicą jest chęć redukcji ryzyka inwestycyjnego poprzez dywersyfikację rynków dla zróżnicowania cyklu życia produktu. Wtedy produkty „dojrzałe” finansują nowo wprowadzane, a dla starych znajduje się nowe rynki zagraniczne, co powoduje, iż przedsiębiorstwa międzynarodowe w stosunku do krajowych konkurentów mają większe możliwości niwelowania struktury wieku swoich produktów.

Przedstawione dotychczas teorie nie dostarczają dostatecznego objaśnienia geograficznego zasięgu ekspansji międzynarodowej. Czynniki decydujące o wyborze kraju, w którym przedsiębiorstwo podejmuje bezpośrednie inwestycje zagraniczne, ujmuje teoria lokalizacji. Według Rymarczyka są to:

- instytucjonalne i polityczne warunki tworzące tzw. klimat inwestowania,
- czynniki kosztowe,
- czynniki rynkowe,
- bariery handlowe.

Wybór kraju lokowania działalności determinowany jest m.in. stabilnością polityczną, gospodarczą, prawną i polityką fiskalną kraju przyjmującego. Dla przyciągania zagranicznych inwestycji bezpośrednich duże znaczenie mają niskie koszty pozyskania surowców, półproduktów i siły roboczej a także łatwy do nich dostęp. Istotne znaczenie lokalizacyjne mają czynniki rynkowe: wielkość rynku, dynamika wzrostu gospodarczego danego kraju, otoczenie konkurencyjne oraz ochrona rynku, a także wszelkiego typu bariery handlowe, np. cła, kontyngenty, normy, subwencje dla przedsiębiorstw krajowych.

Tesch (1980) wybór formy internacjonalizacji stara się wytłumaczyć czynnikami lokalizacji. Ujęcie to ma jednak ograniczone walory poznawcze, gdyż samodzielnie wyjaśnia jedynie miejsce podejmowania działalności zagranicznej.

Zdaniem Dunninga istniejące teorie nie wyjaśniały dostatecznie problemu zagranicznej ekspansji inwestycyjnej. Uważał on, że ze względu na różnorodny charakter inwestycji nie jest możliwe ujęcie ich w jednolity model. Do ich objaśnienia wykorzystano podejście integrujące trzy podstawowe teorie internacjonalizacji: monopolistyczną, internalizacji i lokalizacji. Podstawową tezę eklektycznej teorii międzynarodowej Dunninga tworzy założenie o konieczności występowania trzech zasadniczych rodzajów czynników decydujących o podjęciu działań inwestycyjnych poza granicami kraju macierzystego:

- przewaga własnościowa,
- przewaga internalizacyjna,
- przewaga lokalizacyjna.

Sam autor, pod wpływem krytyki i zmieniających się warunków działalności przedsiębiorstw, sformułowany przez siebie w końcu lat 70. XX w. „eklektyczny paradygmat produkcji międzynarodowej” poddawał na przestrzeni lat zmianom i uzupełnieniom. Ostatecznie Dunning postulował (Zorska 1998, s. 67), iż przedsiębiorstwo podejmujące działalność za granicą musi posiadać przewagę własnościową rekompensującą niedostateczną znajomość rynków. Przewaga ta wynika z materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa oraz ich struktury. Przedsiębiorstwo powinno być zdolne do obniżania kosztów transakcji wewnętrznych i zewnętrznych oraz zawierania aliansów strategicznych, a korzyści w dużym stopniu wynikają z jego elastyczności operacyjnej. Wiedza o rynkach międzynarodowych, dostosowanie się do różnic w podaży czynników i wymagań konsumentów oraz zdolność uczenia się składają się na specyficzną przewagę własnościową przedsiębiorstwa nad lokalnymi konkurentami.

Przewaga internalizacyjna wynika natomiast z obniżania lub unikania kosztów transakcyjnych. Przejawia się to omijaniem rynku zewnętrznego. W tym zakresie Dunning wykorzystał teorię internalizacji i dorobek nurtu efektywnościowego, który wskazuje na niedoskonałości rynku. Internalizacja przewag umożliwi osiągnięcie większych korzyści niż udostępnienie ich innym przedsiębiorstwom poprzez transakcje rynkowe.

Posiadanie przewagi własnościowej oraz rozwój poprzez internalizację ułatwiają podejmowanie działań inwestycyjnych na rynkach zagranicznych. Lokalizacja inwestycji determinowana jest: przestrzennym rozmieszczeniem zasobów, poziomem zaawansowania technologicznego krajów goszczących, wielkością i chłonnością ich rynków, cenami czynników wytwórczych oraz kosztami transportu i łączności. Wpływ również mają system gospodarczy oraz polityka ekonomiczna państwa przyjmującego. Zdaniem Dunninga inwestycje na rynkach zagranicznych uzasadniają wymienione czynniki. W innym przypadku rynki zagraniczne obsługiwane byłyby przez eksport lub własną produkcję przedsiębiorstw krajów goszczących (Rymarczyk 1996, s. 49).

Krytycy eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej twierdzą, że nie wyjaśnia ona inwestycji, które nie wynikają z posiadania przewagi własnościowej (Sitek 1997, s. 69). Niezależnie od tego model eklektyczny uznawany jest obecnie za najbardziej reprezentatywny i dający najszersze możliwości interpretacyjne bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Istotne miejsce w literaturze zajmują poglądy Portera. Swoim zakresem obejmują tę problematykę szerzej niż dotychczas zaprezentowane teorie internacjonalizacji, ponieważ uwzględniają politykę i strategię działania przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu. W teorii przewagi konkurencyjnej (Porter 1985) autor określił warunki istnienia przewag ekonomicznych, które mogą służyć umacnianiu konkurencyjności krajowych przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, a w konsekwencji – zwiększaniu dobrobytu krajów/narodów. Przewagę konkurencyjną rozważa on na poziomie gospodarki i przedsiębiorstwa. Formułując teorię przewagi konkurencyjnej na

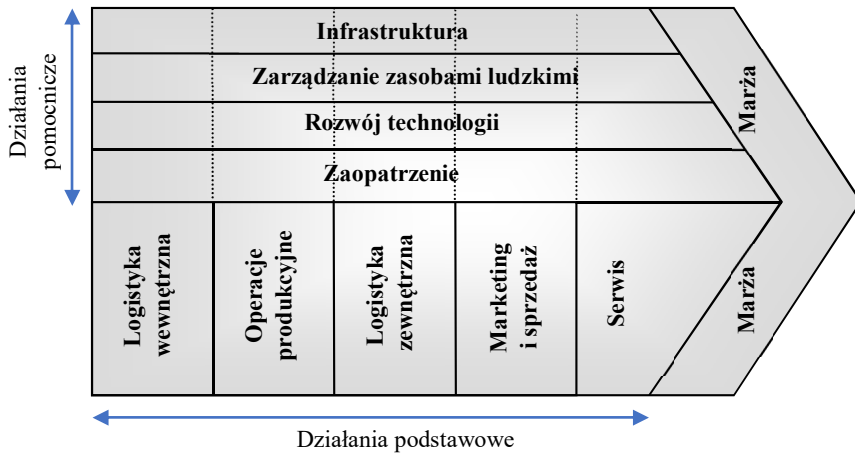
rodów stwierdził, że mimo iż obszarem rywalizacji przedsiębiorstw jest rynek międzynarodowy, ich konkurencyjność współtworzą również warunki otoczenia gospodarczego w kraju macierzystym. Porter wyróżnia cztery zasadnicze determinanty międzynarodowej konkurencyjności:

- wyposażenie w zasoby,
- popyt na rynku krajowym,
- istnienie odpowiedniego układu branżowego,
- charakter i intensywność konkurencji krajowej oraz dwa czynniki uzupełniające:
- działalność państwa,
- szanse (sprzyjające okoliczności).

Wyposażenie kraju w zasoby determinuje uzyskanie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Oprócz podstawowych czynników produkcji Porter podkreśla znaczenie nowoczesnej infrastruktury, wysoko wykwalifikowanej siły roboczej oraz zaawansowanych technologii, często będących prawdziwym źródłem przewagi danego kraju. Istotną wagę ma charakter popytu na rynku macierzystym. Jeśli wymusza wdrażanie innowacji i poprawę jakości produktów, zwiększa tym samym konkurencyjność kraju macierzystego przedsiębiorstwa. Odpowiednie układy branżowe sprzyjają tworzeniu synergicznych korzyści kooperacyjnych w partnerskich przedsiębiorstwach, krajowa konkurencja natomiast oddziałuje na sposoby tworzenia, organizowania i zarządzania przedsiębiorstwami oraz na intensywność ich rywalizacji (Zorska 1998, s. 83). Rola państwa polega przede wszystkim na edukowaniu społeczeństwa, wspieraniu nauki i badań, tworzeniu nowoczesnej infrastruktury, sprawnym i obiektywnym przekazie informacji. Szanse w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej w działalności międzynarodowej wiążą się z ważnymi decyzjami politycznymi obcych rządów, wynalazkami stanowiącymi zasadnicze przełomy technologiczne i duże zmiany kursów walutowych na rynkach finansowych.

Według Portera źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw należy upatrywać w jego „łańcuchu wartości” (*value chain*). Stanowi go sekwencja powiązanych ze sobą działań prowadzących do wartości końcowej produktu (rys. 2). Wartość dodana określana jest różnicą pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kosztami całkowitymi.

Koncepcja łańcucha wartości oparta jest na założeniu, że przedsiębiorstwo spełnia wiele funkcji (głównych i pomocniczych) i każda z nich przyczynia się do określonego poziomu kosztów oraz tworzy bazę do dyferencjacji. Ich identyfikacja i analiza są konieczne dla oceny źródeł przewagi konkurencyjnej (Pierścionek 1997, s. 69). Funkcje przedsiębiorstwa zostały podzielone na działania podstawowe oraz pomocnicze. Działania podstawowe wiążą się z produkcją dóbr i usług oraz dostarczeniem ich do klienta. Działania pomocnicze nie zwiększają wartości, lecz wspomagają działania podstawowe. Poprawa łańcucha wartości może następować na skutek lepszego dostosowania realizowanych działań do potrzeb rynku oraz poprawy jakości zasobów, którymi przedsiębiorstwo się posługuje.



**Rysunek 2.** Łańcuch wartości przedsiębiorstwa

**Źródło:** Porter 1985, s. 37

Porter (1985) postulował ponadto, iż mimo zróżnicowania gospodarek światowych można określić, na jakim etapie rozwoju ekonomicznego znajduje się dany kraj, badając wzorzec jego przewagi komparatywnej i jego zmiany w czasie. Podstawowe etapy to:

- sterowany przez czynniki wytwórcze (*stage factor-driven*),
- sterowany inwestycjami (*stage investment-driven*),
- sterowany innowacjami (*stage innovation-driven*),
- dobrobyt (*stage wealth-driven*).

Do powyższych założeń Ozawa wprowadził dodatkowo czynnik bezpośrednich inwestycji zagranicznych zarówno napływających, jak i wypływających. Dla „etapu sterowanego przez czynniki wytwórcze” zdaniem Ozawy charakterystyczne są inwestycje napływające (*inward foreign direct investment*), gdyż inwestorów zagranicznych przyciągają źródła tanich surowców i niskie koszty pracy. Przejście do etapu drugiego wiąże się z odpływem inwestycji z kraju rozwijającego się do krajów o niższych płacach w sektorach pracochłonnych lub surowcuchłonnych. Jeżeli natomiast dany kraj specjalizuje się w wytwarzaniu produktów kapitałochłonnych, przyciągnie inwestorów zagranicznych do tych dziedzin działalności. Przejście do następnego etapu (innowacji) powoduje odpływ inwestycji do dziedzin kapitałochłonnych w innych krajach i przyciąganie siły roboczej oraz technologii do dziedzin wymagających innowacyjności, a także nowoczesnej technologii (Sitek 1997, s. 73). Założenia te pozwoliły wysunąć Ozawie tezę związaną z etapami rozwoju ekonomicznego: im wyższy jest PNB *per capita*, tym większy jest nakład fizycznego i ludzkiego kapitału *per capita* w stosunku do surowców, a następnie również tym większy jest nakład ludzkiego kapitału w stosunku do kapitału fizycznego (Wysokińska 1998, s. 115).

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że na przestrzeni ostatnich lat diametralnie zmieniały się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Teorie, które miały zastosowanie we wczesnym stadium rozwoju gospodarki światowej, wraz ze wzrostem powiązań poszczególnych gospodarek krajowych oraz zagranicznym zaangażowaniem przedsiębiorstw dezaktualizowały się. W rezultacie powstawały coraz nowsze koncepcje.

Żadna z wymienionych teorii nie ma kompleksowego charakteru i nie objaśnia w sposób wystarczający procesu internacjonalizacji. Poszczególne teorie odnoszą się do specyficznych, ściśle określonych warunków działania oraz zasobów przedsiębiorstwa. Najbardziej uniwersalne jest podejście eklektyczne, scalające wiele koncepcji. Mimo zarzutów, że ujęcie takie prowadzi do zbyt daleko idących uogólnień, wydaje się, że rozwój teorii internacjonalizacji podążał będzie w tym właśnie kierunku.

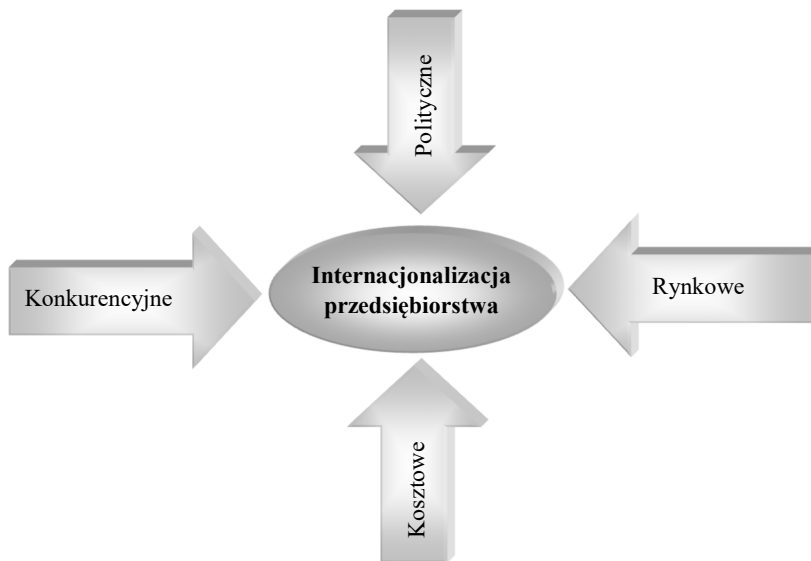
### 1.3. Akceleratory internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Przyczyny globalizacji, podobnie jak jej istota, są bardzo złożone. Mimo iż globalizacja uważana jest za stosunkowo nowe zjawisko, w rzeczywistości jej korzenie tkwią w XVIII i XIX w. Rewolucja przemysłowa końca XVIII w. zmieniła oblicze fabryk i zapoczątkowała masową produkcję towarów. Stworzyło to podwaliny dla zjawiska globalizacji sektorów oraz koncentracji działań w określonych obszarach. Następnym rozwojem rynków było obniżenie cen i tym samym wzrost atrakcyjności produktów.

Ważne, aby odróżniać globalizację rynków od globalizacji sektorów, jako że każda z tych form globalizacji niesie odmienne następstwa dla różnych aspektów strategii i działalności. Istotne jest również zrozumienie powiązań pomiędzy globalnymi sektorami i rynkami, gdyż charakterystyka sektora i rynku ma wpływ na specyfikę strategii globalnej. W pracy przyjęto następujące rozróżnienie sektorów od rynków: sektory zapewniają podaż, rynki natomiast zapewniają popyt. Takie rozróżnienie przyjęli m.in. Stonehouse i inni (2001, s. 24).

Przebieg procesu internacjonalizacji kształtuje szereg czynników, które są ze sobą silnie powiązane i w znacznym stopniu od siebie zależne. Są one swojego rodzaju akceleratorami, czyli czynnikami, które ten proces przyspieszają. Zgodnie z koncepcją Yipa (1996) można je podzielić na czynniki zewnętrzne, związane z otoczeniem międzynarodowym, oraz czynniki wewnętrzne, związane z rozwojem przedsiębiorstwa i podejmowanymi w nim decyzjami strategicznymi. Do grupy czynników zewnętrznych zaliczyć można czynniki polityczne oraz rynkowe, natomiast do grupy czynników wewnętrznych czynniki kosztowe oraz konkurencyjne. Oprócz Yipa taki podział w swoich pracach stosowali m.in. Rymarczyk oraz autorzy grupy Strategor. Zorska (1998, s. 21-39), rozwijając ujęcie Dickena, wyróżniła natomiast trzy grupy czynników: postęp naukowo-techniczny, zmiany w konkurencji międzynarodowej oraz politykę ekonomiczną państwa.

Graficzne ujęcie czynników wpływających na proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw przedstawia rysunek 3.



**Rysunek 3.** Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstwa

**Źródło:** Strategor 1997, s. 182

### 1.3.1. Czynniki polityczne

Czynniki polityczne wiążą się z szeroko rozumianą polityką ekonomiczną państwa, a także uruchamianymi lub modyfikowanymi przez nią procesami gospodarczymi. Polityka kraju przyjmującego jest bardzo ważną determinantą w procesie globalizacji. Możliwe są bowiem rozbieżności między oczekiwaniami potencjalnych inwestorów a oczekiwaniami rządów krajów goszczących. Warunki stawiane zagranicznym przedsiębiorstwom mogą być sprzeczne z ich strategią globalną i z tego względu powodować konflikt między własnymi potrzebami a naciskami politycznymi. W takich warunkach potencjał negocjacyjny przedsiębiorstwa inwestującego zależy od: jego udziału w rynku światowym, znaczenia na rynku macierzystym oraz dysponowania kluczową technologią. Siłę przetargową daje przedsiębiorstwom również obecność na innych rynkach zagranicznych. Możliwe staje się wtedy przemieszczenie niektórych ogniw łańcucha wartości do innych krajów.

Zdaniem Dunninga (1992, s. 7) polityka ekonomiczna państw przyjmujących oddziałuje na przebieg procesu globalizacji dzięki usuwaniu przeszkód i zniekształceń w pracy rynków oraz stymulowaniu ich działania. Znoszenie barier dla przepływu zasobów warunkuje prowadzenie geograficznie rozproszonej, a funkcjonalnie zintegrowanej działalności przedsiębiorstw konkurujących na rynku globalnym. Liberalizacja wymiany handlowej następuje w wyniku stopniowego wyczerpywania się możliwości rozwoju na podstawie krajowych zasobów i rynków (zob. Romanowska 1997b, s. 111; Szymański 2001, s. 17; Stonehouse i inni 2001, s. 26; Cygler 2002, s. 24).

Korzyści z wymiany międzynarodowej możliwe są do osiągnięcia w wyniku wzajemnego udostępnienia rynków zbytu. W ten sposób powstały porozumienia liberalizujące międzynarodową wymianę. Najważniejsze z punktu widzenia procesów globalizacji to:

- IMF – *International Monetary Fund* (Międzynarodowy Fundusz Walutowy),
- World Bank (Bank Światowy),
- OECD – *Organization for Economic Cooperation and Development* (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju),
- WTO – *World Trade Organization* (Światowa Organizacja Handlu),
- różne agendy ONZ; do najważniejszych należą:
  - ILO – *International Labour Organization* (Międzynarodowa Organizacja Pracy),
  - UNDP – *United Nations Development Programme* (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju),
  - UNIDO – *United Nations Industrial Development Organization* (Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego),
  - FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa),
  - UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development* (Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju).

Zadaniem dwóch pierwszych organizacji (Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz Banku Światowego) jest utrzymanie stabilności i płynności finansowej w międzynarodowych obrotach finansowych. Szczególną uwagę poświęcają one zagadnieniom międzynarodowego zadłużenia państw. OECD jest organizacją zrzeszającą 38 najwyżej rozwiniętych państw świata (Polska jest członkiem OECD od 1996 r.). Uczestnictwo w organizacji umożliwia m.in. obniżenie kosztów transakcji międzynarodowych oraz kosztów gwarancji bankowych i kredytów. Światowa Organizacja Handlu stoi na straży liberalizacji międzynarodowej wymiany handlowej, natomiast wyspecjalizowane agendy ONZ ułatwiają wymianę doświadczeń i informacji oraz oferują pomoc krajom mniej rozwiniętym.

Duże znaczenie dla procesu globalizacji ma deregulacja krajowych rynków finansowych. Odchodzenie od sztywnych kursów walutowych przyczyniło się do silnego wzrostu wielkości obrotów oraz do zwiększenia szybkości i bezpieczeństwa operacji finansowych. Międzynarodowy rozwój sfery finansów ułatwia i stymuluje proces globalizacji, ponieważ umożliwia korzystanie z bardziej mobilnych, łatwiej dostępnych zewnętrznych źródeł finansowania.

Na proces globalizacji również wpływ miały dokonane w wielu krajach regulacje prawne, zmierzające do wzrostu znaczenia własności intelektualnej. Lepsza ochrona produktów i marek oraz ujednoczanie się na całym świecie podobnych standardów technicznych umożliwiły powstanie produktów globalnych. Kompatybilność stała się jednym z najważniejszych bodźców przyczyniających się do rozwoju mediów globalnych, takich jak internet.



Nie bez znaczenia jest również redukcja interwencjonizmu państwowego. Obniżenie barier politycznych możliwe było dzięki wzrastającej dominacji sił rynkowych nad regulacjami rządowymi.

Istotnym czynnikiem globalizacji jest integracja ekonomiczna. Polega ona na harmonijnym współdziałaniu państw członkowskich danego ugrupowania i prowadzi do powstawania olbrzymich rynków o ujednoczonych ekonomicznych, technicznych, prawnych, społecznych i finansowych warunkach działania. Integracja ekonomiczna powoduje znoszenie barier wymiany w ramach danego regionu, z jednoczesnym utrzymaniem wspólnych ograniczeń handlowych na zewnątrz ugrupowania. W warunkach integracji regionalnej ogromnego znaczenia nabierają bezpośrednie inwestycje zagraniczne, których celem jest m.in. ominięcie barier handlowych, tworzenie sieci korporacyjnych przystosowanych do działań w nowym otoczeniu konkurencyjnym. Ugrupowaniami o największym znaczeniu w gospodarce światowej są Unia Europejska (UE, *European Union, EU*) i NAFTA (*North American Free Trade Agreement*, Północnoamerykański Układ o Wolnym Handlu). Pod koniec lat 90. XX w. skupiały łącznie około 50% światowej wymiany handlowej oraz około 70% inwestycji zagranicznych. Pozostałe, istotne dla gospodarki światowej ugrupowania regionalne, to:

- APEC – *Asia-Pacific Economic Cooperation* (Współpraca Gospodarcza Azji i Pacyfiku),
- AFTA – *Association of Southeast Asian Nations* (Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej),
- *ASEAN Free Trade Area* (Strefa Wolnego Handlu ASEAN),
- MERCOSUR – (*Mercado Común del Sur*, Wspólny Rynek Południa).

Konkludując, wzrost konkurencji na rynkach globalnych spowodowany jest zmniejszającą się protekcjonistyczną rolą rządów i coraz większym znaczeniem sił wolnorynkowych. Wzrastają obroty handlu światowego, a tym samym zwiększa się poziom dochodów w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych. Wynikiem tych zależności stał się wzrost dochodów w poszczególnych krajach, który stworzył popyt na produkty i usługi globalne.

W przypadku sektora samochodowego do najważniejszych czynników politycznych należą:

- integracja ekonomiczna,
- liberalizacja wymiany handlowej,
- interwencjonizm państwowy odzwierciedlający się w:
  - polityce podatkowej,
  - polityce handlowej,
  - polityce kraju przyjmującego wobec inwestycji zagranicznych.

Olbrzymie znaczenie dla internacjonalizacji sektora samochodowego mają procesy **integracji ekonomicznej** olbrzymich obszarów oraz regionalnej **integracji gospodarczej**. Umożliwiają one powstawanie rynków bez barier celnych, a tym samym stwarzają większą swobodę międzynarodowej wymiany towarów, usług i czynników wytwórczych w ramach określonej grupy krajów. Integracja prowadzi do ujednoczenia

prawnych, technicznych i fiskalnych warunków działalności gospodarczej w krajach stowarzyszonych, przy jednoczesnym utrzymywaniu wspólnych ograniczeń dla krajów niebędących członkami stowarzyszenia. Najważniejszymi porozumieniami o współpracy są: Unia Europejska i NAFTA. Skupiają one zdecydowaną większość wymiany handlowej oraz zasobów przedsiębiorstw samochodowych. Do tego należy dodać Chiny, które wyrosły na potęgę w sektorze samochodowym.

Kraje stowarzyszone w ramach ASEAN postawiły sobie za cel promowanie rozwoju gospodarczego, zabezpieczenie stabilności politycznej i ekonomicznej oraz rozwiązywanie problemów w regionie. Podjęcie współpracy regionalnej miało wzmocnić gospodarki poszczególnych krajów, by mogły się one oprzeć ekspansji przedsiębiorstw z USA, Japonii i Europy (zob. Oziewicz 2001, s. 203). Mało sprzyjający klimat dla importu i inwestycji bezpośrednich przyczynił się do prawie całkowitej nieobecności na tym rynku producentów europejskich i amerykańskich. Podczas gdy oczekiwali oni liberalizacji wymiany w całym regionie, przedsiębiorstwa japońskie zastosowały podejście multilokalne, tj. każdy kraj ugrupowania potraktowano jako odrębny rynek. Strategia ta pozwoliła uzyskać producentom z Japonii 90% udział w rynku. Stosowanie zintegrowanych posunięć w ramach strategii globalnej jest w ASEAN mocno utrudnione ze względu na silnie protekcjonistyczną politykę ugrupowania. Podejmując próbę ochrony własnych rynków kraje ASEAN narzuciły producentom konieczność zaopatrywania się u lokalnych dostawców. Producenci japońscy zmuszeni więc zostali do całkowitego przeorganizowania swojego systemu dostaw na potrzeby wytwarzania w fabrykach w Tajlandii, Indonezji, Malezji i na Filipinach (The Economist 2000, s. 82).

Proces internacjonalizacji kształtowany jest poprzez politykę ekonomiczną poszczególnych państw, przejawiającą się znoszeniem barier dla przepływu zasobów. **Liberalizacja wymiany handlowej** wynika ze stopniowego wyczerpywania się możliwości rozwoju przedsiębiorstw na podstawie krajowych zasobów i rynków. Przedsiębiorstwa poszukują więc nowych rynków zbytu oraz dążą do obniżenia kosztów wytwarzania. Mimo wyraźnych globalnych tendencji do znoszenia barier dla przepływu zasobów w niektórych regionach widoczne pozostają działania poszczególnych krajów bądź całych ugrupowań, zmierzające do ochrony własnych rynków. Strategię taką przyjęły kraje Unii Europejskiej wobec producentów ze Stanów Zjednoczonych oraz przede wszystkim wobec przedsiębiorstw z Japonii i Korei Południowej. Producenci koreańscy uznali więc, że najlepszą drogą do rynku UE jest rozwijanie działalności w krajach aspirujących do tego ugrupowania. Swoje zakłady ulokowały na Słowacji i w Czechach. W momencie wejścia tych krajów do struktur UE stały się one częścią rynku unijnego. Motywem inwestycji była przede wszystkim chęć ominięcia barier taryfowych UE. W celu ochrony własnego rynku przedsiębiorstwa europejskie wraz z północnoamerykańskimi zaczęły wywierać naciski na rząd południowokoreański, by ułatwił im dostęp do swojego rynku, grożąc w razie odmowy narzuceniem sankcji gospodarczych. Zachowania zmierzające do ochrony własnego rynku charakterystyczne są również dla rządów Japonii.

Proces internacjonalizacji może być kształtowany w wyniku *interwencjonizmu państwowego*. Jego elementem jest m.in. *system podatkowy*. Przez długi czas japoński system podatkowy (a nawet prawo drogowe), preferujący pojazdy o bardzo małej pojemności skokowej, broniły dostępu do rynku japońskiego<sup>2</sup>. Dopiero silne i długotrwałe protesty producentów zachodnich, w szczególności amerykańskich, przyczyniły się do zliberalizowania, wyrażanej wysokimi barierami celnymi, protekcyjnistycznej polityki państwa. W ich wyniku całkowite zniesienie tych barier nastąpiło w 1978 r. Potencjalny eksport do Japonii był jednak w dalszym ciągu skutecznie ograniczony obowiązującymi w tym kraju bardzo surowymi normami dotyczącymi zanieczyszczenia środowiska, zazwyczaj nieosiągalnymi dla zagranicznych producentów.

Istotnym czynnikiem kształtowania się rynków i uczestniczących w nich sił konkurencyjnych jest *polityka importowa* państwa. Silna ingerencja państwa w mechanizmy sterujące rynkiem towarzyszyła np. rozwojowi sektora samochodowego w Korei Południowej. Całkowity zakaz importu samochodów z Japonii, a tym samym ochrona krajowych producentów, był wyrazem ogromnych obaw przed zaawansowanymi technologicznie i wysoce konkurencyjnymi produktami japońskimi. Decyzja ta pozwoliła uniknąć bezpośredniej walki konkurencyjnej na własnym rynku i przyczyniła się do umocnienia przemysłu krajowego. Liberalna polityka gospodarcza Tajlandii spowodowała natomiast, że kraj ten nie stał się samodzielnym producentem samochodów, a jedynie obszarem działań firm japońskich oraz amerykańskich.

W reakcji na rosnącą przewagę konkurencyjną producentów japońskich odpowiednie narzędzia polityki importowej zastosowały również Stany Zjednoczone. Gdy import z Japonii w ciągu zaledwie dekady wzrósł niemalże sześciokrotnie, Stany Zjednoczone wprowadziły limity importowe. Ochronę własnych rynków podjęły również prawie wszystkie kraje Unii Europejskiej. Wyjątek stanowiły Niemcy, posiadający niezwykle konkurencyjny przemysł krajowy.

Istotną determinantą internacjonalizacji jest *polityka kraju przyjmującego wobec inwestycji*. Często występują rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami potencjalnych inwestorów a interesami rządów krajów przyjmujących. Przykładem są regulacje rządu japońskiego z połowy lat 50. XX w. dotyczące importu samochodów. Mimo ogromnego popytu, którego nie mogła zaspokoić produkcja krajowa, rząd japoński zdecydował się na utrzymanie wysokich stawek celnych, skutecznie broniąc dostępu producentom zachodnim do swojego rynku. Ponieważ celem było stworzenie podstaw dla rozwoju wysoce konkurencyjnego przemysłu krajowego, stworzono dogodne

---

<sup>2</sup> W latach 50. XX w. rządy japońskie stosowały specyficzne regulacje prawne i podatkowe. Prawo drogowe np. dopuszczało parkowanie na ulicach miast w nocy jedynie pojazdów o pojemności nieprzekraczającej 360 cm<sup>3</sup>. By stać się posiadaczem większego samochodu, należało natomiast posiadać prywatne miejsce do parkowania. Ograniczenia te skutecznie blokowały dostęp do rynku japońskiego, gdyż żaden producent zachodni nie specjalizował się w produkcji tak małych samochodów.

warunki do zawierania umów licencyjnych<sup>3</sup>. Niezbędny w początkowym etapie rozwoju przemysłu import podzespołów był stopniowo ograniczany i w końcu lat 50. XX w. produkcja lokalna niemalże w całości zasiła krajowy przemysł motoryzacyjny. Wykluczające racjonalność importu stawki celne oraz niekorzystne dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych uregulowania prawne zablokowały na długie lata ekspansję firm amerykańskich i europejskich na rynek japoński.

Interwencjonizm państwowy jest najistotniejszym z czynników, które ukształtowały obecny rozkład sił konkurencyjnych na rynku chińskim. Głównym motywem pierwszych inwestycji w Chinach w latach 80. XX w. była chęć objęcia wysokiej wyjściowej pozycji konkurencyjnej na tym rynku<sup>4</sup>. Niewielkie koszty pracy miały wówczas znaczenie drugoplanowe, gdyż niska efektywność produkcji oraz znikomy popyt na rynku wewnętrznym czyniły działalność na nim nieopłacalną ekonomicznie. Większość z liczących się graczy globalnych próbowało wejść na rynek chiński dopiero wówczas, gdy gospodarka kraju stwarzała obietnicę szybkiego i równomiernego wzrostu. Jednak pod wpływem silnego lobby pragnących wynegocjować dla siebie najkorzystniejsze warunki działania obecnych już na tym rynku firm, rząd chiński w 1994 r. wprowadził dwuletni zakaz zawierania nowych *joint venture* w sektorze samochodowym, premiując w ten sposób pierwszych inwestorów.

Interwencjonizm rządu Stanów Zjednoczonych miał natomiast zupełnie inny charakter. W celu podtrzymania znaczenia przemysłu samochodowego i poprawienia jego konkurencyjności w 1993 r. wdrożony został unikatowy w skali światowej plan rozwoju samochodu – PNGV (*Partnership for a New Generation of Vehicles*, Partnerstwo na rzecz Nowej Generacji Pojazdów). Rezultatem tego projektu miało być opracowanie nowego standardu samochodu amerykańskiego, który byłby w stanie skutecznie konkurować na całym świecie z pojazdami europejskimi i japońskimi. Był to program badawczy oparty na współpracy między rządem USA a trzema największymi krajowymi koncernami samochodowymi, którego celem było wprowadzenie na rynek do 2003 r. niezwykle paliwooszczędnych pojazdów (2,9 l na 100 km). W projekcie uczestniczyło osiem agencji federalnych, laboratoria narodowe, uniwersytety oraz firma technologiczna USCAR (*United States Council for Automotive Research*, Rada Stanów Zjednoczonych ds. Badań w Zakresie Samochodów), w której skład wchodzi DaimlerChrysler, Ford Motor Company i General Motors Corporation. Na wniosek producentów samochodów program został odwołany w 2001 r. przez administrację G.W. Busha, a część jego zadań zostało przeniesionych do innego programu: FreedomCAR.

W tabeli 6 zestawione zostały informacje dotyczące treści oraz statusu najważniejszych umów handlowych pomiędzy UE a innymi krajami/regionami świata.

<sup>3</sup> Ówczesne przedsiębiorstwa japońskie nie posiadały doświadczenia, umiejętności i *know-how* niezbędnych do wytwarzania samochodów wysokiej jakości przy niskich kosztach. Sposobem ich nabycia były umowy z producentami zachodnimi, na mocy których Nissan nabył prawa do wytwarzania Austina, Isuzu – do Hillmana, Hino – do Renault, a Mitsubishi do produkcji Jeepa.

<sup>4</sup> Najlepszą pozycję na rynku chińskim wywalczył niemiecki Volkswagen, którego produkcja w 1994 r. przekroczyła 100 tys. sztuk. Stanowiło to jedną trzecią wszystkich wyprodukowanych w Chinach pojazdów.

**Tabela 6.** Stan porozumień pomiędzy UE a innymi krajami/regionami świata w zakresie handlu samochodami

Region/kraj	Treść porozumienia	Status negocjacji	Cła na pojazdy osobowe
<b>Wielka Brytania</b>	Kompleksowa umowa o wolnym handlu	Zakończono trzy z pięciu rund negocjacyjnych	–
<b>Chiny</b>	Traktaty inwestycyjne, ochrona inwestycji i dostęp do rynku	Mandat negocjacyjny od 2013 r.	25%
<b>USA</b>	Porozumienie w sprawie oceny zgodności i ulg celnych na wyroby przemysłowe	Mandat negocjacyjny od 2019 r., planowane są dalsze kroki	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2,5% na samochody osobowe</li> <li>▪ 25% na samochody użytkowe</li> </ul>
<b>Indie</b>	Kompleksowa umowa o wolnym handlu	Mandat negocjacyjny od 2007 r., po 12 rundach negocjacyjnych przerwa (od 2013 r.). Trwają rozmowy o kontynuacji	Do 100%
<b>Meksyk</b>	Odnowa istniejącego porozumienia	Porozumienie w sprawie części handlowej – 2018 r. Trwają wewnętrzne konsultacje końcowe w UE	0%
<b>MERCOSUR</b>	Dyrektywy negocjacyjne z 1999 r.	Po prawie 20 latach porozumienie w sprawie części handlowej – 2019 r. Trwają wewnętrzne konsultacje końcowe w UE	35%
<b>ASEAN</b>	Kompleksowa umowa z ASEAN jako regionem	Negocjacje rozpoczęły się w 2007 r. Od 2009 r. w formacie dwustronnym. Od 2018 r. trwają dyskusje na temat rozpoczęcia regionalnych negocjacji	Do 80%
<b>Malezja</b>	Umowa o wolnym handlu	Negocjacje od 2010 r. Aktualnie przerwane	30%
<b>Indonezja</b>	Umowa o wolnym handlu	Negocjacje od 2016 r.	50%
<b>Filipiny</b>	Umowa o wolnym handlu	Negocjacje od 2016 r.	30%
<b>Tajlandia</b>	Umowa o wolnym handlu	Negocjacje od 2013 r. Zamrożone od wojskowego zamachu stanu w 2014 r.	80%

Źródło: VDA 2020, s. 75

Handel międzynarodowy oraz transgraniczne łańcuchy dostaw są istotnymi składnikami i czynnikami sukcesu dla światowego przemysłu motoryzacyjnego. Izolacja i bariery wejścia na rynek prowadzą do wysokich kosztów cen i konfliktów handlowych.

Kluczową rolę w usuwaniu tych barier odgrywają umowy o wolnym handlu. Producenci europejscy korzystają z rozwiązań wynegocjowanych w ramach UE. W chwili obecnej jako priorytetowe traktuje się umowy z państwami MERCOSUR. Rynek brazylijski oraz argentyński są postrzegane jako rynki przyszłości, ale nakładają one wysokie cła. Na samochody osobowe są one na poziomie nawet 35%, a na części samochodowe sięgają 18%. Kolejnymi priorytetami dla europejskiego przemysłu samochodowego są porozumienia z Chinami oraz krajami ASEAN i Indiami.

Oprócz barier celnych istnieją jednak również pozataryfowe bariery handlowe. Do najważniejszych z nich według VDA (2020, s. 72) zaliczyć należy:

- korupcję i/lub długotrwałe procedury celne,
- złożone otoczenie regulacyjne,
- bezzasadne pakowanie, etykietowanie oraz normy techniczne produktu,
- dotacje państwowe,
- ustalenie minimalnej ceny importowej,
- dodatkowe opłaty i prowizje, takie jak „opłaty za recykling”,
- politykę „kupuj krajowe”,
- kontrolę rynku walutowego,
- licencje importowe,
- kontyngenty ogólne i/lub konkretne dla danego produktu,
- zakaz importu,
- dodatkowe dokumenty handlowe.

### 1.3.2. Czynniki rynkowe

Drugą grupę czynników zewnętrznych determinujących internacjonalizację stanowią **czynniki rynkowe**. Zalicza się do nich m.in. rozwój transportu. Przyczynił się on do stworzenia odpowiednich warunków dla przemieszczania towarów. Rezultatem było otwieranie się poszczególnych rynków na produkty międzynarodowe, na niespotykaną dotychczas skalę. Rozwój środków transportu umożliwił konsumentom poznanie niedostępnych dla nich wcześniej produktów i usług (Stonehouse i inni 2001, s. 26; Szymański 2001, s. 16).

Czynnikiem mającym ogromny wpływ na dynamikę procesu globalizacji jest rewolucja informacyjna. Komunikacja, jaką zapewniają telefon czy faks, a teraz przede wszystkim internet, umożliwiła przedsiębiorstwom koordynację działań na całym świecie. Rozwój telewizji satelitarnej (internetowej) przyczynił się natomiast do zwiększenia świadomości istnienia określonych produktów i marek (Romanowska 1997b, s. 110; Zorska 1998, s. 22).

Istotnym czynnikiem rynkowym jest ujednoczenie międzynarodowego popytu. Prowadzi to do unifikacji asortymentu w skali ogólnoświatowej. Uniwersalny charakter gustów konsumentów i ujednoczanie produktu pociąga za sobą konieczność posiadania globalnych kanałów dystrybucji. Unifikacja gustów konsumentów umożliwia stosowanie instrumentów strategii globalnej, jak np. globalne uczestnictwo w rynku, wytwarzanie globalnych produktów, stosowanie globalnych posunięć konkurencyjnych oraz globalnego marketingu.

Ujednoczenie globalne w jeszcze większym stopniu dotyczy technologii i środków produkcji. Najlepsze rozwiązania technologiczne rozprzestrzeniają się w szybkim tempie, wyznaczając tym samym nowe standardy jakościowe, funkcjonalne i estetyczne (Koźmiński 1999, s. 48). Warunkiem wstępnym dopuszczenia przedsiębiorstwa do ogólnoświatowej gry konkurencyjnej jest konieczność stosowania przez nie nowoczesnych, skomputeryzowanych systemów wytwórczych obejmujących projektowanie, zaopatrzenie, produkcję oraz logistykę. W konsekwencji oznacza to „wytwarzanie w skali światowej” (*world class manufacturing*). Pełna unifikacja produktu na wszystkich rynkach światowych nie jest jednak możliwa, gdyż w przypadku wielu towarów w dalszym ciągu w różnych krajach utrzymuje się zróżnicowanie popytu. Wynika to z ich tradycyjnej odmienności kulturowej i utrwalonych nawyków konsumpcyjnych. Samo zjawisko unifikacji popytu nie wyjaśnia więc globalizacji działalności przedsiębiorstw, ale jest czynnikiem, który jej sprzyja (zob. Cygler 2002, s. 22; Stonehouse i inni 2001, s. 25).

Unifikacja umożliwia tworzenie ujednoczonych globalnie systemów zasileń. Generalny trend jest taki, że komponenty te nabywane są od coraz mniejszej liczby, ale coraz większych dostawców. Koncentracja źródeł zasileń ma zapewnić obniżenie kosztów oraz utrzymywanie jakości na jednakowym, wysokim poziomie. Unifikacja w skali światowej zauważalna jest również wobec standardów marketingowych. Dzięki temu wielkie międzynarodowe przedsiębiorstwa, jak np. Coca-Cola czy Nike, zdołały zaprojektować kampanie reklamowe możliwe do zrealizowania na całym świecie. Jednakże niektóre rynki zachowują swoją odrębność regionalną i dlatego np. używanie nazw tego samego produktu jest niejednokrotnie niemożliwe. Przypadki takie występują licznie w sektorze samochodowym, np. Ford Mondeo występował w Stanach Zjednoczonych pod nazwą Ford Contour oraz pod zupełnie inną marką – Mercury Mystique. Opel Vectra na rynku brytyjskim natomiast nosił nazwę Vauxhall Vectra.

Tworzenie rynków globalnych stymulują również kraje, które wiodą prym w poszczególnych sektorach. Wyznaczają one ogólnoświatowe standardy dla produktów i usług. Przykład może stanowić Japonia będąca liderem światowym w elektronice użytkowej, Stany Zjednoczone – w oprogramowaniu komputerowym oraz Włochy – w dziedzinie płytek ceramicznych. Podsumowując można stwierdzić, iż globalizacja kształtowana jest w dużej mierze pod wpływem ujednoczania się gustów konsumentów, umożliwiającego rozwijanie produktu globalnego, stosowanie globalnych posunięć konkurencyjnych oraz marketingu.

W sektorze samochodowym, podobnie jak w większości sektorów wytwórczych, największą siłą oddziaływania na proces internacjonalizacji mają trzy czynniki:

- ujednoczenie międzynarodowego popytu,
- nowe technologie informatyczne i komunikacyjne,
- rozwój transportu.

**Ujednoczanie się gustów konsumentów** prowadzi bezpośrednio do ujednoczania się globalnego popytu. W sektorze samochodowym szczególnej dynamiki nabrało ono w latach 80. XX w. Coraz silniej pożądanymi przez klientów na całym świecie

cechami stały się: większa ekonomika eksploatacji, niezawodność, trwałość oraz wysokie osiągi. Z uwagi na coraz większy ruch drogowy i problemy z parkowaniem ceniona jest umiejętność połączenia niewielkich rozmiarów zewnętrznych pojazdu z dużą przestronnością wnętrza. Samochody silnie dotąd zróżnicowane nabrały wielu cech wspólnych.

Tendencje do upodabniania się gustów konsumentów ułatwiają partycypowanie w głównych rynkach, gdyż jeden produkt, po wprowadzeniu nieznacznych tylko modyfikacji (lub nawet bez nich), może obsługiwać wiele rynków zagranicznych. Czynnikiem ten umożliwia stosowanie „strategii koncentracji na podobieństwie”. Wykorzystuje ona zależność, iż standardowy produkt jest akceptowany w większości krajów. Pozwala to na sekwencyjne wchodzenie na kolejne rynki z wysoko wystandaryzowanym produktem. W szczególnie skuteczny sposób podobieństwo potrzeb klientów wykorzystowały wchodząc na rynki zagraniczne japońskie firmy samochodowe. Takie przedsiębiorstwa jak Toyota, Nissan, Honda skoncentrowały swoje działania przede wszystkim na podstawowych potrzebach, wspólnych dla wszystkich obsługiwanych rynków, tj. jakość, niezawodność i ekonomika eksploatacji, a dopiero w następnej – na konieczności różnicowania.

Na przemiany strukturalne w gospodarce i ewoluowanie międzynarodowej konkurencji silnie oddziałuje postęp technologiczny. Pod wpływem nowych technologii dokonują się zasadnicze modyfikacje w infrastrukturze i bazie wytwórczej przedsiębiorstw. Zmiany te mogą stać się źródłem przewagi technologicznej, ułatwiającej rozszerzanie działalności przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego (Dunning 1981, s. 80).

Obecnie zdolność konkurowania w sektorze samochodowym w stopniu wyższym niż kiedykolwiek wcześniej zależy od zaawansowania technologicznego i umiejętności szybkiego wdrażania **nowych technik i technologii informatycznych i komunikacyjnych**. Pozwalają one zastąpić tradycyjne formy prac projektowych skomputeryzowanymi systemami opartymi o zaawansowane modele matematyczne. Przykładem może być zintegrowany system CAD/CAM (*computer-aided design/computer-aided manufacturing*). Umożliwia on koordynowanie prac projektowych, począwszy od fazy wstępnej – koncepcji, poprzez symulacje produkcji aż po symulacje wypadków (*crash test*). Jego zastosowanie pozwoliło na istotne skrócenie czasu trwania procesu projektowania.

Większa elastyczność jednostek organizacyjnych i ich systemów produkcyjnych, bardziej efektywna logistyka, krótszy czas rozwoju samochodu i wyższa produktywność są wynikiem wzrastającego wykorzystania informacji oraz technik i technologii komunikacyjnych. Internet zrewolucjonizował sposób przekazu informacji, a nowe aplikacje wciąż są wprowadzane do powszechnego użytku. Wzrasta wykorzystanie nowoczesnych, opartych na technologii *e-commerce* systemów sprzedaży i dystrybucji. Pionierami w tym zakresie byli niemieccy dostawcy podzespołów, dokonujący przez internet transakcji B2B (*business-to-business*). Obecnie coraz częściej wykorzystywane są aplikacje wspomagające transakcje z odbiorcami finalnymi B2C (*busi-*



ness-to-customers). Nowoczesne metody ochrony transferu danych umożliwiają bezpieczną współpracę poprzez sieć zarówno z dostawcami, jak i pomiędzy różnymi centrami badawczo-rozwojowymi i ośrodkami produkcyjnymi globalnie gospodarującego przedsiębiorstwa.

Umiędzynarodowieniu sprzyja wzrastające znaczenie sieci globalnej. Internet dla przedsiębiorstw samochodowych może w przyszłości stanowić najważniejszą formę sprzedaży własnych wyrobów. Ponieważ dla przeciętnego nabywcy zakup samochodu stanowi najpoważniejszy wydatek po zakupie mieszkania lub domu, skłonny jest on do poszukiwania najbardziej optymalnych warunków transakcji. Witryny internetowe w sektorze traktowane są przede wszystkim jako miejsce reklamy dla firmy oraz produktów. Sieć coraz częściej natomiast wykorzystywana jest do komunikacji wewnętrznej oraz szkoleń.<sup>5</sup>

Postęp technologiczny wywołał usprawnienia w zakresie **transportu** i wygenerował nowe metody produkcyjno-organizacyjne. Powstały dogodne warunki techniczne do wzrostu mobilności czynników produkcji. Unifikacja i doskonalenie środków transportu prowadzi do skracania się czasu przewozów i zmniejszenia ich kosztów. Redukcja kosztów transportu sprzyja przegrupowywaniu ośrodków produkcyjnych bez obawy o zmniejszenie się promienia zasięgu produktów. Sprawna sieć przepływu ludzi i informacji stała się kluczowym elementem infrastruktury procesów globalizacji.

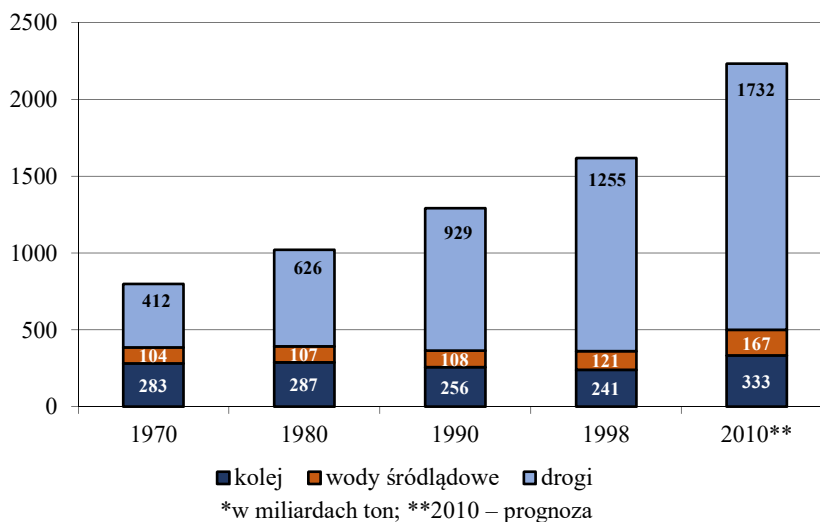
Transport samochodowy wygrał rywalizację z najważniejszym kiedyś środkiem transportu – koleją. Jest on bardziej ekonomiczny, umożliwia przedsiębiorstwu przemieszczanie towarów pomiędzy każdą z filii w dowolnym czasie, ponadto nie jest w tak dużym stopniu jak kolej ograniczony ilością możliwych połączeń. Proporcje pomiędzy wykorzystaniem poszczególnych rodzajów transportu prezentuje rysunek 4.

W transporcie ludzi samochody odgrywają jeszcze większą rolę niż w przypadku przewozu towarów. W Niemczech z ich pomocą odbywa się prawie 97% wszystkich podróży. Ogólnie, odsetek ludzi przemieszczających się tym środkiem transportu to około 83%. Włączając transport publiczny udział ten wzrasta do ponad 90%. W Niemczech statystycznie 80% mieszkańców ma samochód<sup>6</sup>. Podobne znaczenie dla transportu ma samochód we wszystkich pozostałych krajach Unii Europejskiej. Przedstawia to rysunek 5.

---

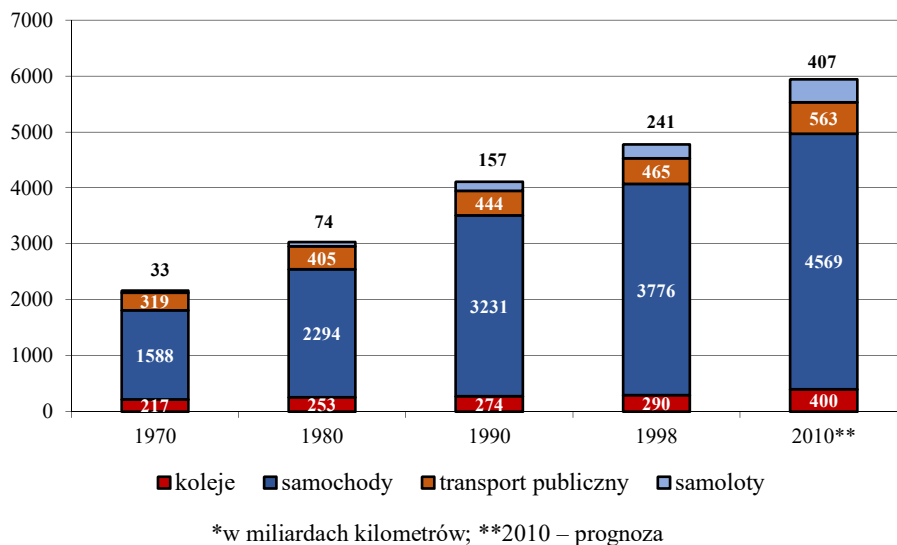
<sup>5</sup> W 2001 r. Ford wyposażył swoich pracowników w komputery osobiste i zapewnił dostęp do sieci wewnętrznej. Pracownicy, którzy przystąpili do projektu (90%), uzyskali dostęp w czasie rzeczywistym do aktualnych informacji dotyczących płatności, premii, potrąceń, liczby przepracowanych godzin itp. Wprowadzono również interaktywne szkolenia. W sieci udostępniono różne kursy, które zaprojektowano w sposób umożliwiający przyswojenie materiału szkoleniowego w ciągu 10-15 minut. Pozwoliło to na bardziej efektywne zarządzanie czasem pracowników. Nowy system zarządzania informacją wewnętrzną pozwolił zaoszczędzić Fordowi, według jego szacunków, około 2 mln USD w ciągu pierwszych 6 miesięcy od jego wprowadzenia.

<sup>6</sup> Samochodami osobowymi Niemcy realizują 77% podróży do i z pracy, 83% podróży biznesowych, 71% wyjazdów na zakupy, w 81% wykorzystują je do krótkich wyjazdów w czasie wolnym od pracy i w 60% do wyjazdów na wakacje (VDA 2002, s. 84).



**Rysunek 4.** Globalna wielkość ładunków przewożonych różnymi środkami transportu w UE\*

Źródło: VDA 2002, s. 92



**Rysunek 5.** Liczba kilometrów przypadająca na poszczególne środki transportu w latach 1970-2010\*

Źródło: VDA 2002, s. 88

Każdy z omówionych czynników oddziałuje na sektor samochodowy z różną siłą. Wrażliwość na te czynniki poszczególnych rynków również jest różna. Przykładowo, w USA presja na ujednolicenie produktu jest słabsza niż w Europie. Podczas gdy europejskie samochody charakteryzować się muszą niezwykłą wszechstronnością, w Stanach Zjednoczonych, głównie ze względu na wyższy stopień zmotoryzowania tego kraju, utrzymuje się zwyczaj kupowania samochodu do określonych zastosowań.

### 1.3.3. Czynniki kosztowe

Sektory wymagające wysokich nakładów na prace B+R oraz posiadające wysoki poziom kosztów stałych często są silniej zglobalizowane od pozostałych. Motywem popychającym przedsiębiorstwo do ekspansji zagranicznej jest możliwość rozłożenia tych kosztów na większą liczbę wyrobów i tym samym zwiększenie efektywności działalności. Umożliwiają to *czynniki kosztowe*, które wraz z czynnikami konkurencyjnymi stanowią grupę czynników wewnętrznych internacjonalizacji. Należą do nich przede wszystkim:

- efekt skali,
- skracanie się cyklu życia produktów,
- krzywa uczenia się i doświadczenia,
- usprawnienia logistyczne,
- kosztowe zróżnicowanie krajów,
- wysokie koszty rozwoju produktów,
- szybko zmieniające się technologie.

Globalne *efekty skali* pojawiają się wówczas, gdy rynki krajowe nie są wystarczająco duże, by umożliwić przedsiębiorstwom osiągnięcie optymalnej skali produkcji. Skala produkcji ulokowanej w danym kraju może być zwiększona dzięki standaryzacji produktu i/lub koncentracji na wybranych dziedzinach działalności. Zwiększaniu skali działalności w jednym miejscu towarzyszy jednak ryzyko związane ze sztywnością i podatnością na kryzysy (Yip 1996, s. 65). Z tego powodu w celu zwiększenia efektywności produkcji te same ogniwa łańcucha wartości często lokowane są w różnych krajach. Czynnikiem determinującym wybór kraju są przede wszystkim: tania siła robocza, dostęp do tanich surowców oraz korzystne warunki kraju przyjmującego. Zarysował się w ten sposób nowy międzynarodowy podział pracy (Kaplinsky 1989, s. 33).

Przewaga kosztowa jest jedną z najistotniejszych przewag przedsiębiorstwa działającego w międzynarodowym otoczeniu. Często decyduje ona o poziomie efektywności organizacji. Od umiejętności utrzymywania kosztów na niższym niż rywale poziomie często zależy zdolność skutecznego konkurowania. Duże przedsiębiorstwa mają w tym zakresie przewagę, gdyż większa skala operacji zapewnia większy udział w rynku, a tym samym stwarza to warunki na uzyskanie potencjalnie wyższych zysków. Przykładem są dwa największe amerykańskie koncerny samochodowe: GM i Ford. Mają one zbliżone strategie internacjonalizacji; można je również zaliczyć do tej samej grupy strategicznej<sup>7</sup>, mimo to większa skala działalności GM pozwala uzyskać efekty ekonomiczne niedostępne dla Forda i przeznaczać na prace B+R około 50% więcej środków niż konkurent.

Korzyści skali wynikają z partycypowania w kosztach stałych większej liczby produktów. Przy wyższym poziomie skali produkcji przedsiębiorstwo osiąga większe korzyści ekonomiczne, będące rezultatem bardziej efektywnego wykorzystania zasobów.

---

<sup>7</sup> Do cech grupy strategicznej zalicza się: wysokość barier chroniących firmę, siłę przetargową wobec klientów i dostawców, wrażliwość na wyroby substytucyjne, stopień podatności na rywalizację ze strony innych konkurentów.

Wynika to z rozkładania się kosztów stałych (np. badań i rozwoju, zarządu, reklamy) na większą liczbę samochodów oraz ze zmniejszonych nakładów inwestycyjnych liczonych na jednostkę produktu. W sektorze samochodowym koszt opracowania nowego modelu liczony na jednostkę produktu jest kilkakrotnie niższy przy wytworzeniu jednego miliona samochodów niż przy wyprodukowaniu ich kilku tysięcy. Duża skala produkcji daje również inne korzyści. Wzrasta na przykład potencjał negocjacyjny przedsiębiorstwa w relacjach z dostawcami oraz rządami krajów przyjmujących (Strategor 1997, s. 81). W okresie dynamicznego rozwoju światowego sektora samochodowego znaczne zwiększenie produkcji następowało bez konieczności pomniejszania udziałów rywali. W okresie stagnacji bądź niewielkiego wzrostu każdorazowa wygrana jednego z graczy rynkowych wiąże się z koniecznością ograniczenia produkcji przez konkurentów. Zmiana struktury podziału rynku jest bardzo utrudniona, dlatego też zmiany na pozycjach liderów w tym sektorze dokonują się w relatywnie wolnym tempie.

Rynek wymusza coraz szybsze tempo opracowywania i wdrażania nowych produktów, wskutek czego następuje **skracanie się cyklu życia produktu** (Strategor 1997, s. 48). Konieczność rekompensowania wysokich nakładów na prace B+R często przyczynia się do podjęcia decyzji o ekspansji międzynarodowej. Jeszcze w latach 80. XX w. model samochodu, który odniósł sukces rynkowy, był produkowany przez około dekadę. W tym czasie dokonywany był co najwyżej dwukrotnie tzw. face-lifting modelu polegający zazwyczaj na wprowadzaniu niewielkich zmian stylistycznych bez istotnych innowacji technicznych. Obecnie modele wymieniane są średnio już po pięciu latach, a w ofercie firm pojawia się ich (wraz z różnymi odmianami) coraz więcej.

Umieędzynarodowieniu sektora samochodowego sprzyjają również **szybko zmieniające się technologie**. Coraz krótszy jest czas upływający pomiędzy dokonaniem odkrycia a wdrożeniem innowacji. Okres ten uległ skróceniu z około 14 lat w latach 50. XX w. do około 3 lat, a nawet mniej (w zależności od branży). Zjawisko to jest rezultatem skrócenia się cyklu życia produktu i wiąże się z koniecznością ponoszenia olbrzymich nakładów na prace B+R. Czynniki te oddziałują w sposób dualny na proces internacjonalizacji. Z jednej strony przedsiębiorstwo umieędzynarodawia działalność, by zminimalizować koszty prac B+R, z drugiej strony uzyskane w wyniku tych nakładów efekty stymulują postęp technologiczny, pozwalając na zwiększenie zasięgu geograficznego (Wysokińska 2001, s. 60; Romanowska 1997b, s. 112). Szczególne zmiany technologiczne zaszły w zakresie komunikacji. Rozwój internetu umożliwia np. przekazywanie dostawcom informacji w czasie rzeczywistym, ułatwiając i przyspieszając tym samym realizację zamówień. W sektorze samochodowym od dawna wyraźnie widoczne stały się tendencje zmierzające do stanu, by samochody montowane były pod konkretne zamówienia. Producenci tacy jak GM i Toyota pod koniec lat 90. XX w. rozpoczęli pracę nad projektem *Five-Day-Car*. Projekt ten zakładał, że czas od momentu złożenia zamówienia przez klienta do momentu dostarczenia mu samochodu wynosił będzie maksymalnie pięć dni (w chwili rozpoczęcia projektu okres ten wynosił około dwóch tygodni). Warunkiem powodzenia takich projektów jest precyzyjna koordynacja działań pomiędzy producentem i dostawcami podzespołów, przy czym informacja o określonym zamówieniu musi docierać do wielu miejsc jednocześnie.

Rezultatem skrócenia się cyklu życia produktu oraz szybko zmieniających się technologii jest wzrost nachylenia *krzywej wiedzy i doświadczenia*. Większa dynamika oraz kumulacja efektów wynikających z uczenia się może być z kolei istotnym motywem podjęcia decyzji o rozszerzeniu ekspansji zagranicznej.

Istotnym czynnikiem internacjonalizacji jest również *kosztowe zróżnicowanie krajów*. Umożliwia ono koncentrowanie funkcji produkcyjnych w regionach o korzystnym poziomie kosztów, różnicując źródła przewagi konkurencyjnej.

Wysokie *koszty rozwoju* stanowią ogromny ciężar nawet dla największych przedsiębiorstw. Inwestycjom w sferę działalności badawczo-rozwojowej towarzyszy przy tym duży stopień ryzyka. W celu jego zminimalizowania konieczne stają się szybkie wdrożenie wyników prac B+R na możliwie największej liczbie rynków zagranicznych. Innym sposobem jest podjęcie wspólnych prac w zakresie badań i rozwoju nawet przez bezpośrednio konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa. Jeśli partnerem jest dotychczasowy konkurent zagraniczny, stanowi to kolejny przyczynek do internacjonalizacji działalności.

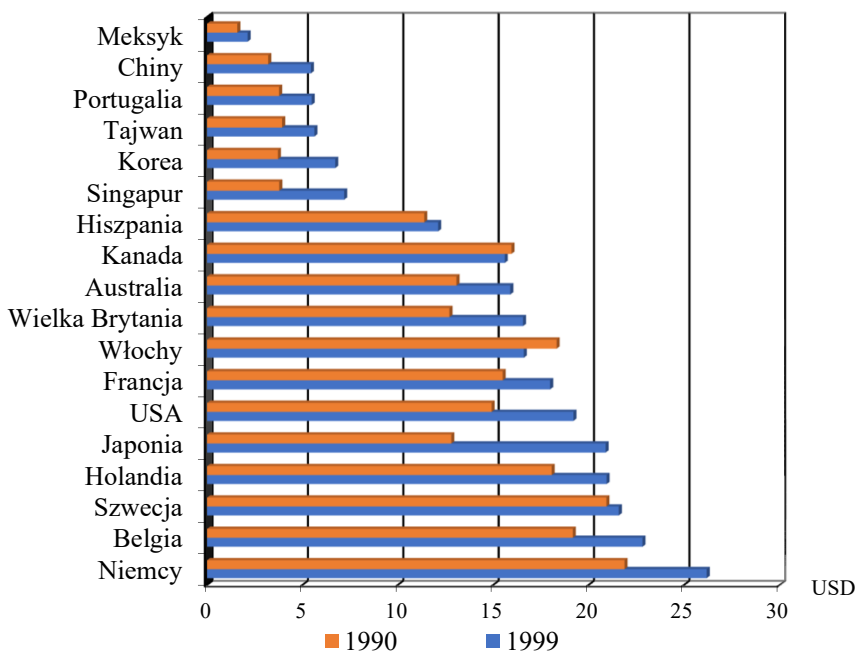
Istotne znaczenie dla procesu internacjonalizacji mają również: zwiększająca się *efektywność źródeł zaopatrzenia* oraz wdrażane *usprawnienia logistyczne*. W obecnych warunkach ważnym czynnikiem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym stają się zintegrowane łańcuchy dostaw. Pod tym pojęciem rozumie się grupy kooperujących ze sobą przedsiębiorstw tworzących swoiste łańcuchy, sieci czy pajęczyny. Ich celem jest optymalizacja wartości dodawanej w całym łańcuchu poprzez efektywne zarządzanie całą siecią przedsiębiorstw (Laskowska 2002, s. 175). W warunkach szybko zmieniających się technologii sekwencyjne przekazywanie informacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami staje się mało efektywne. Nowoczesne metody zarządzania łańcuchami dostaw przedsiębiorstw samochodowych zmierzają więc do koordynacji funkcji określonej grupy współpracujących ze sobą firm, powiązanych ze sobą siecią logistyczną obejmującą: dostawców, producentów, dystrybutorów oraz klientów. W ramach tej sieci dynamiczne przekazywanie informacji ma służyć osiągnięciu wspólnie wytyczonych celów strategicznych. Przykładem zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie łańcucha dostaw jest *mySAP SCM (mySAP Supply Chain Management)* firmy SAP oraz jego moduł przeznaczony dla przedsiębiorstw samochodowych: *mySAP Automotive*. Wspomagają one procesy zarządzania nowoczesnym, sieciowym łańcuchem dostaw – począwszy od wyboru źródeł zaopatrzenia, poprzez planowanie popytu na gotowe wyroby, aż po sterowanie ich fizyczną dystrybucją. System ten umożliwia współpracującym firmom partnerskim szybką identyfikację zmian po stronie popytowej oraz wykorzystanie tych informacji w całym łańcuchu powiązań logistycznych. Daje również podstawy do stworzenia w pełni kooperacyjnego łańcucha dostaw pozwalającego znacznie skuteczniej reagować na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. Przekłada się to bezpośrednio na obniżenie kosztów, zwiększenie efektywności działania i zysków. Innymi korzyściami uzyskiwanymi dzięki zintegrowanym łańcuchom dostaw są:

- skrócenie czasu dostaw,
- mniejsze zakłócenia w realizacji planów produkcyjnych,
- niższy poziom zapasów,
- wyższa jakość.

Oprócz dążenia do poprawy efektywności źródeł zaopatrzenia oraz wdrażanych usprawnień logistycznych przedsiębiorstwa nieustannie poszukują optymalnych systemów produkcyjnych. Klasycznym przykładem może być TPS (*Toyota Production System*) – system, który zapoczątkował prawdziwą rewolucję „szczupłej produkcji” w sektorze samochodowym (Monden 2011). Bazuje on na dostawach „na czas” (*just-in-time*), kompleksowym zarządzaniu jakością TQM (*total quality management*) oraz ciągłym ulepszaniu. Przez wiele lat był wyznacznikiem efektywności w sektorze. Obecnie wysoka konkurencja ze strony rywali, którzy skopiowali system produkcyjny Toyoty, zniwelowała krajowe różnice w produktywności. Skłoniło to Toyotę do wypróbowania nowych metod produkcji.

**Czynniki kosztowe** stanowią grupę czynników bardzo silnie oddziałujących na skłonność przedsiębiorstw do umiędzynarodawiania działalności. Rosnące koszty badań i rozwoju zmuszają przedsiębiorstwa do rozszerzania swojej działalności na rynki zagraniczne i do globalizowania działalności. Jednym z istotniejszych czynników wyboru lokalizacji działalności jest **kosztowe zróżnicowanie krajów**.

W dużym stopniu wyjaśnia ono napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów Azji, Ameryki Południowej oraz krajów środkowo i wschodnioeuropejskich. W latach 90. XX w. koszty pracy stanowiły jeden z najistotniejszych motywów przenoszenia działalności produkcyjnej za granicę. Rysunek 6 ukazuje różnice w stawkach za godzinę pracy w krajach będących wówczas głównym obszarem działalności przedsiębiorstw samochodowych.



**Rysunek 6.** Porównanie godzinowych kosztów pracy w wybranych krajach w latach 1990 i 1999

**Źródło:** International Labour Organization 2002, s. 610-615

Zaprezentowane ujęcie umożliwia bezpośrednio porównywanie kosztów pracy w poszczególnych krajach<sup>8</sup>. Krajami o najwyższych kosztach pracy są wysoko rozwinięte kraje Europy Zachodniej, Japonia i USA. Z tych obszarów pochodziły wówczas największe przedsiębiorstwa samochodowe. Wysokie koszty wytwarzania na rynkach macierzystych skłaniały przedsiębiorstwa do przemieszczania działalności do krajów o przewagach komparatywnych, szczególnie w zakresie kosztów pracy i dostępu do tanich surowców. Na dynamikę procesu internacjonalizacji szczególnie wpływ miało tempo wzrostu kosztów pracy w krajach macierzystych producentów samochodów. Należy zauważyć bardzo silny, na przestrzeni analizowanego okresu, przyrost kosztów pracy w Japonii. Wysoka dynamika internacjonalizacji przedsiębiorstw japońskich ma swoje źródło między innymi w tej zależności. Silny przyrost kosztów pracy występuje także w rozwijających się krajach azjatyckich. Dla Korei i Singapuru wzrosły one w ciągu 10 lat niemalże dwukrotnie. W dalszym ciągu jednak koszty pracy w tych krajach są kilkukrotnie niższe niż w krajach macierzystych producentów.

Na potrzeby oceny wpływu kosztów pracy na wybór lokalizacji działalności wytwórczej analizie zostały dane dotyczące wielkości ówczesnej produkcji w sektorze (tabela 7).

**Tabela 7.** Wielkość produkcji samochodów w wybranych krajach świata w latach 1990 i 2000<sup>(1)</sup>

Kraj	Produkcja (w tys. szt.)		Dynamika produkcji (w %) <sup>(2)</sup>	Pozycja kraju wg dynamiki produkcji
	1990	2000		
<b>Triada:</b>				
<b>Unia Europejska:</b>				
Belgia	1184,7	1156,4	97,6	(20)
Francja	3295,0	2879,6	87,4	(22)
Hiszpania	1971,7	2366,4	120,0	(16)
Holandia	121,3	215,1	177,3	(12)
Niemcy	4626,2	5144,2	111,2	(18)
Portugalia	60,2	190,9	317,1	(5)
Szwecja	342,2	406,2	118,7	(17)
Wielka Brytania	1334,5	1620,5	121,4	(15)
Włochy	1874,7	1422,5	75,9	(25)
<b>Ameryka Północna:</b>				
USA	6077,4	5542,7	91,2	(21)
Kanada	1226,0	1551,2	126,5	(14)
<b>Japonia</b>	9948,0	8363,5	84,1	(24)
<b>Ameryka Łacińska:</b>				
Argentyna	81,1	238,9	294,6	(6)
Brazylia	663,4	1347,9	203,2	(10)
Meksyk	318,6	1132,7	355,5	(2)
<b>Azja:</b>				
Chiny	86,6	604,7	698,3	(1)
Indie	189,0	632,1	334,4	(4)

<sup>8</sup> Stawki za roboczogodzinę zostały opracowane na podstawie definicji zaproponowanej w 1966 r. w ramach *International Conference of Labour Statisticians* oraz definicji utworzonej pod auspicjami *Inter-Secretariat Working Group on National Accounts* w 1993 r., wykorzystywanej na potrzeby krajowych systemów rachunkowości (zob. International Labour Organization 2002, s. 601 i nast.).

Kraj	Produkcja (w tys. szt.)		Dynamika produkcji (w %) <sup>(2)</sup>	Pozycja kraju wg dynamiki produkcji
	1990	2000		
Korea Południowa	932,7	2602,0	279,0	(7)
Malezja	85,6	295,0	344,6	(3)
Tajwan	107,7	263,0	244,2	(8)
Turcja	149,0	297,5	199,7	(11)
<b>Europa Środkowo- -Wschodnia</b>				
Czechy	190,9	428,2	224,3	(9)
Polska	292,0	487,1	166,8	(13)
Rosja	951,0	1022,0	107,5	(19)
<b>Australia</b>	376,8	323,6	85,9	(23)

<sup>(1)</sup> Zestawienie uwzględnia samochody osobowe i kombi.

<sup>(2)</sup> Punktem odniesienia do obliczenia dynamiki produkcji są wielkości stanowe z 1990 r.

**Źródło:** VDA 2002

Kraje europejskie o wysokich kosztach pracy, tj.: Niemcy, Belgia, Szwecja, Francja, Włochy i Wielka Brytania, w analizowanym okresie odnotowały stosunkowo niewielki przyrost produkcji. We Włoszech, Francji i Belgii nastąpił nawet jej spadek. Struktura konkurencji w tych krajach nie uległa znacznym zmianom. Na rynkach szwedzkim i włoskim nie było żadnego producenta zagranicznego, a na niemieckim jedynie Ford. We Francji w niewielkich ilościach montował swoje samochody Fiat. W Belgii, która nie posiada własnego przemysłu samochodowego, swoje zakłady ulokowały przedsiębiorstwa europejskie i amerykańskie. Na rynku brytyjskim, zdominowanym dotychczas przez GM i Forda, coraz większe znaczenie zaczęli mieć producenci japońscy (co trzeci samochód wyprodukowany na Wyspach). W latach 90. XX w. obserwowano silną dynamikę wzrostu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej: w Polsce o 66,8%, a w Czechach ponad dwukrotnie.

Wyższe tempo wzrostu produkcji niż na kontynencie europejskim obserwowano wówczas w krajach południowoamerykańskich: Brazylii, Argentynie i Meksyku. W ciągu dekady produkcja samochodów w Brazylii podwoiła się, w Argentynie – potroiła, a w Meksyku wzrosła ponad 2,5-krotnie. Kraje te charakteryzowały się wówczas bardzo niskimi kosztami pracy. Analiza związków pomiędzy wielkością produkcji a kosztami pracy pozwala postawić tezę, że czynnikiem silnie przyciągającym zagraniczne inwestycje w sferę produkcyjną są niskie koszty pracy, przy czym zależność jest następująca: im niższe koszty pracy, tym wyższa dynamika wzrostu produkcji.

Motywy kosztowe determinowały również lokowanie działalności produkcyjnej w krajach Południowej Azji. Przykładowo, na Tajwanie i w Malezji w ciągu analizowanego okresu produkcja zwiększyła się, odpowiednio, 2,5- i 3,5-krotnie. Największe konsekwencje dla zmian w strukturze konkurencji światowego sektora samochodowego, co wiadomo z dzisiejszej perspektywy, miał jednak rozwój rynku chińskiego.

Analiza prezentowanych danych pozwala zauważyć, że największy przyrost notują kraje charakteryzujące się najniższymi kosztami pracy, co jednoznacznie potwierdza założoną tezę, że jednym z najistotniejszych czynników internacjonalizacji



przedsiębiorstw samochodowych są czynniki kosztowe, szczególnie koszty pracy. Pierwszą dziesiątkę krajów, które w ciągu ostatniej dekady ubiegłego stulecia odnotowały największą dynamikę wzrostu produkcji, stanowiły: Chiny, Meksyk, Malezja, Indie, Portugalia, Argentyna, Korea Południowa, Tajwan, Czechy i Brazylia. Oprócz Czech i Portugalii wszystkie pozostałe kraje pochodzą z Azji Południowej oraz Ameryki Łacińskiej. Europejskie kraje: Czechy i Portugalia również charakteryzowały się jednymi z najniższych kosztów pracy w swoim regionie. Wyraźna jest więc zależność między poziomem kosztów a dynamiką wzrostu produkcji.

Wysokie koszty robocizny były jedną z przyczyn utraty w latach 90. ubiegłego wieku przewagi kosztowej japońskich przedsiębiorstw samochodowych. Wynikało to głównie z przerostu zatrudnienia i niskiej produktywności kadry kierowniczej. Jej udział w globalnym zatrudnieniu od początku lat 80. stale wzrastał<sup>9</sup>. Aby temu przeciwdziałać, w 1994 r. kierownictwo Toyoty podjęło decyzję o wprowadzeniu rewolucyjnych zmian w systemie zatrudnienia. Postanowiono zerwać z tradycją „dożywotniego zatrudnienia”, szczególnie pieczołowicie kultywowaną w sektorze samochodowym, i zatrudniać specjalistów na czas potrzebny dla realizacji konkretnego projektu. Zwyczaj dożywotniego zatrudnienia oraz wysokie koszty pracy stanowiły najważniejsze przyczyny utraty konkurencyjności całego japońskiego przemysłu motoryzacyjnego<sup>10</sup>. Koszty pracy są przedmiotem ciągłych analiz również w przedsiębiorstwach europejskich i amerykańskich. W nieustannej walce o obniżanie kosztów przedsiębiorstwa często zmuszone są do znacznych redukcji zatrudnienia oraz renegowania warunków płacowych<sup>11</sup>.

### 1.3.4. Czynniki konkurencyjne

Ostatnią grupę czynników globalizacji stanowią *czynniki konkurencyjne*. Wiąże się one z szeroko rozumianymi zmianami w konkurencji. W wyniku zmniejszania się ochrony rynków krajowych przepływ zasobów między filiami staje się coraz swobodniejszy. Powstają w ten sposób wielkie obszary zintegrowanej gospodarki, w których walka konkurencyjna jest coraz ostrzejsza. Próby sprostania konkurencji globalnej podejmowane są poprzez rozszerzanie działalności handlowej na nowe rynki zagraniczne i tworzenie na nich nowych sieci produkcji i dystrybucji (Cygler 2002, s. 23). Czynniki te wywierają istotny wpływ na wszystkie instrumenty strategii globalnej. Należy jednak zauważyć, że różne sektory działalności gospodarczej mają odmienne poziomy czynniki globalizacji. Badania w tym zakresie przeprowadził Yip (1996).

<sup>9</sup> Badania przeprowadzone przez amerykańską firmę konsultingową, Shintaro Hori of Bain & Company, wykazały, że w ciągu ośmiu lat (od 1994 do 1992 r.) w firmach japońskich udział personelu zatrudnionego w działach sprzedaży i administracji wzrósł z 29,2% do 33,5%. W opublikowanym przez japońską jednostkę badawczą, Japan Productivity Centre, w 1992 r. raporcie sugerowano, że przedsiębiorstwa japońskie powinny zredukować zatrudnienie kierowników niższego szczebla o około 40%.

<sup>10</sup> W 1994 r. Nissan postanowił zredukować liczbę etatów na stanowiskach kierowniczych. W tym celu zagwarantował menedżerom powyżej 45. roku życia prawa do świadczeń emerytalnych na warunkach finansowych zbliżonych do tych, które przysługiwałyby im w wieku lat 60.

<sup>11</sup> Volkswagen w 1995 r. zwiększył wynagrodzenia o 4% w zamian za zgodę związków zawodowych na wprowadzenie tzw. „tygodnia Volkswagena”. Obligował on pracowników do 38,8-godzinnego tygodnia pracy oraz sobót opłacanych według stawki 30%, a nie jak dotychczas – 50% wyższej niż podstawowa.

Analiza sektora bądź rynku, z wykorzystaniem zestawu czynników, pozwala na ustalenie ich charakteru (globalnego bądź lokalnego). Umożliwia to dopasowanie atrybutów obranej strategii internacjonalizacji do zastanych poziomów tych czynników.

Siła oddziaływania czynników globalizacji jest różna w różnych sektorach. Kształtują one jednak w ogólnym wymiarze charakter konkurencji oraz decydują o jej rozmiarach. Globalizacja jest procesem nierównomiernym. Poszczególne przedsiębiorstwa, sektory, rynki, a nawet kraje ulegają tym tendencjom w różnym stopniu i z różnym nasileniem. Moim zdaniem mimo dużej intensywności procesów integracyjnych gospodarka światowa nie jest w pełni zglobalizowana. Wiele rynków ma jeszcze charakter ściśle lokalny. Nawet w ramach sektorów uważanych za typowe sektory globalne niektóre przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy jedynie na skalę regionalną. Ogólny trend światowy pozwala jednak postawić tezę o postępującym procesie i jego dużej dynamice, którą będę próbował w niniejszej pracy potwierdzić.

W sektorze samochodowym do najważniejszych czynników konkurencyjnych zalicza się:

- zmiany popytu i podaży,
- strategię cenową,
- potencjał innowacyjny,
- reakcję na sygnały płynące z rynku,
- porozumienia o współpracy.

Proces internacjonalizacji w sektorze samochodowym kształtowany jest w dużej mierze przez przemiany w międzynarodowej konkurencji. Do istotniejszych należy zaliczyć zmiany zarówno po stronie *popytu*, jak i *podaży*. Nasilający się proces koncentracji własności i kapitału odzwierciedla się we wzrastającym potencjale produkcyjnym przedsiębiorstw samochodowych<sup>12</sup>. Kolejnymi przesłankami internacjonalizacji są przyspieszenie tempa wzrostu popytu na rynkach wschodzących oraz wyrównywanie się przeciętnych poziomów produktu krajowego brutto i dochodów konsumentów. Trendom tym towarzyszą tendencje do upodabniania się gustów i potrzeb klientów na całym świecie, umożliwiające projektowanie uniwersalnych modeli, przeznaczonych dla ogromnych grup nabywców w wielu krajach. Silna konkurencja w sektorze oraz wzrastające wymagania odbiorcy finalnego przyczyniają się do podniesienia jakości wytwarzanych samochodów, ich trwałości, estetyki, funkcjonalności, niezawodności oraz ekonomiki eksploatacji.

Dwie, trzy dekady temu jednym z najistotniejszych narzędzi walki konkurencyjnej była *konkurencja cenowa*. Szczególnie często strategię tę stosowano na rynkach rozwijających się, ale również wobec rynków dojrzałych<sup>13</sup>. Ponieważ w sektorze dojrzałym

---

<sup>12</sup> Przeprowadzone w 2000 r. przez firmę konsultingową PricewaterhouseCoopers badania wykazały, że przedsiębiorstwa wykorzystywały wówczas swoje moce produkcyjne średnio w 69%. Ogromne nakłady inwestycyjne realizowane w latach 80., w czasach silnego wzrostu sektora, spowodowały, że w okresie późniejszym przedsiębiorstwa miały ogromnie niewykorzystany potencjał produkcyjny. Inwestycje realizowane w okresie silnego wzrostu sektora okazały się inwestycjami nadmiarowymi.

<sup>13</sup> Przewagę uzyskiwały tam firmy oferujące produkt tani, zaawansowanie technologiczne i innowacyjność pełniły natomiast funkcję drugoplanową. Warunki te były odpowiednie dla przenoszenia przestarzałych technologii do krajów mniej rozwiniętych. W ten sposób powstały korzystne warunki dla rozwoju przedsiębiorstw Korei Południowej.

osiągnięcie skali produkcji umożliwiającej nawiązanie bezpośredniej rywalizacji z liderami jest bardzo trudne, przedsiębiorstwa wchodzące do sektora bądź usiłujące zwiększyć swój udział w rynku często podejmują walkę cenową.

W latach 80. XX w. Renault zwiększył swój udział w segmencie samochodów ciężarowych, stosując strategię *przechwycenia rynku*. W tym celu zdecydowano się na sprzedaż samochodów po cenach niższych niż konkurencja, a nawet niższych niż koszty ich wytworzenia. Firma poniosła olbrzymie straty, poprawiła jednak znacznie swoją pozycję konkurencyjną. Temu samemu celowi służy *strategia akceptowania początkowych strat w celu narzucenia produktu substytucyjnego*. Strategię tę stosowały w latach 60. i 70. ubiegłego wieku przedsiębiorstwa japońskie, a w latach 80. i na początku lat 90. – koreańskie (Hyundai, Daewoo, Kia). Firmy koreańskie, wprowadzając na rynek nowy produkt, naśladowały w zakresie stylistyki, standardów wyposażenia dodatkowego itp. przedsiębiorstwa japońskie i zachodnioeuropejskie. W swoich modelach wykorzystywały natomiast często przestarzałe, lecz tańsze technologie. Powodzenie rynkowe takich modeli jest bardzo silnie skorelowane z ich cenami. Dlatego w początkowym okresie ustalane są one na niskim, konkurencyjnym wobec wszystkich obecnych na rynku produktów poziomie. Początkowe straty akceptowane są w nadziei, że zmniejszające się koszty spowodują stopniowe dochodzenie do poziomu gwarantującego opłacalność produkcji. Strategia ta niesie za sobą poważne zagrożenie, gdyż niska rentowność może spowodować utratę płynności, następnie zdolność obsługi zadłużenia, a w konsekwencji nawet upadłość przedsiębiorstwa. Przykładem jest Daewoo Motor (likwidacja w 1999 r.). Przyczyną niepowodzenia tej strategii było zbyt optymistyczne założenie, że spadek kosztów będzie o wiele szybszy, niż wynikałoby to z zasady kumulowania doświadczeń. Producent ten założył, że wchodząc do sektora samochodowego nie musi gromadzić doświadczeń od samego początku, gdyż już na wstępie może korzystać z większości udoskonaleń technicznych będących zdobyczą światowego przemysłu motoryzacyjnego. Ponadto zakładał, że dysponowanie nowocześniejszym od konkurencji parkiem maszynowym umożliwi mu wytwarzanie samochodów przy niższych kosztach. Okazuje się jednak, że pełne wykorzystanie strategii wolumenu i strategii kosztowych może nastąpić dopiero przy wysokiej standaryzacji produktu oraz procesów wytwarzania. Dążenie do maksymalizacji efektu skali może doprowadzić do tzw. „zjawiska sztywności” organizacji, oznaczającego zmniejszenie zdolności adaptacyjnych do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

W obecnych warunkach istotniejszego znaczenia niż ceny nabrały *innowacje techniczne*. Jako potwierdzenie tego zjawiska może posłużyć przykład Volkswagena, który odniósł niekwestionowany sukces rynkowy (największy producent w Europie) mimo cen ustalanych na poziomie wyraźnie wyższym niż konkurencja (około 10-15%). Samochody tej firmy powszechnie cenione są jednak za trwałość, niezawodność i jakość wykonania, które rekompensują wysoką cenę.

W warunkach silnej konkurencji strategicznego znaczenia nabrały zdolności firmy do minimalizowania czasu niezbędnego do zidentyfikowania i zaspokojenia potrzeb klientów. Świadczy o tym przykład Forda, który w 1994 r. w ramach realizowanej

przez siebie strategii globalnej zlikwidował centralę europejską i przeniósł jej kierownictwo do USA. W następstwie tej decyzji Ford zaczął szybko tracić udziały w rynku europejskim. Zarządzanie rynkiem na odległość nie pozwoliło dostrzec płynących z niego delikatnych sygnałów. W rezultacie pod koniec lat 90. ubiegłego wieku samochody Forda stały się przestarzałe technologicznie i nieciekawe stylistycznie. W tej sytuacji Ford zdecydował się na przywrócenie w 2000 r. centrali europejskiej. Okazuje się więc, że mimo widocznej tendencji do upodabniania się gustów konsumentów, poszczególne rynki zachowują jednak w pewnym zakresie odrębność.

Czynnikami wzmagającym internacjonalizację jest coraz słabsza ochrona rynków oraz sprawniejszy przepływ kapitałów. Jej charakterystycznym wymiarem są tendencje do rozwoju różnych *form współpracy*, często między przedsiębiorstwami bezpośrednio ze sobą konkurującymi. Porozumienia o współpracy w sektorze samochodowym zawierane są w obszarze wszystkich podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, tj. prac B+R, wytwarzania oraz sprzedaży, i przyjmują różne konfiguracje strukturalne.

## 1.4. Zmiany w międzynarodowym otoczeniu

### 1.4.1. Trendy strukturalne w sektorach produkcyjnych

W ostatnim okresie cała gospodarka światowa uległa silnym przeobrażeniom, w szczególności w sektorach wytwórczych. Funkcjonujący w jej ramach producenci oraz kooperujący z nimi dostawcy podzespołów coraz silniej angażują się w proces internacjonalizacji, upatrując w nim możliwości polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej na rynku światowym. Celem każdego producenta podejmującego decyzję o ekspansji zagranicznej jest osiągnięcie względnie zrównoważonego uczestnictwa w rynku globalnym oraz nabycie umiejętności efektywnego wykorzystywania międzynarodowych źródeł zaopatrzenia. Konsekwencją tych zmian są liczne międzynarodowe porozumienia o współpracy oraz fuzje i przejęcia. W wyniku tych działań nasila się proces koncentracji kapitału. Cechą charakterystyczną procesu internacjonalizacji jest duża nierównomierność i zróżnicowanie w zależności od sektora, w ramach którego działa dane przedsiębiorstwo. W dalszej części pracy zaprezentowane zostały najistotniejsze trendy występujące współcześnie w międzynarodowym otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw z sektora samochodowego. Do najważniejszych zachodzących w nim zmian należy zaliczyć:

- ewolucję relacji pomiędzy producentem a dostawcą,
- postępujący proces konsolidacji,
- wyłanianie się nowego typu dostawcy globalnego, tzw. *mega-supplier*,
- wzrastające znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa samochodowego,
- wzrastające znaczenie technologii informatycznych,
- wzrastające znaczenie obecności globalnej.

Dla współczesnego sektora samochodowego charakterystyczna jest **zmiana relacji** między producentami samochodów a dostawcami podzespołów. Podczas gdy tradycyjnie dostawcy ograniczali się do wykonywania ściśle ustalonych przez zleceniodawcę zadań, obecnie relacje między nimi można nazwać partnerskim współdziałaniem. W ramach współpracy następuje podział i koordynacja działań związanych z rozwojem i produkcją produktu w celu jego optymalizacji. Konsekwencją są zmiany w strukturze łańcucha wartości, przejawiające się w przejmowaniu przez dostawców coraz większej ilości zadań, począwszy od wytwarzania podzespołów, a skończywszy na zarządzaniu łańcuchem dostaw. W ich wyniku powstaje swego rodzaju piramida (*supply pyramid*). Struktura ta umożliwia ustalenie zakresu kompetencji określonych jednostek w poszczególnych fazach działań realizowanych dla osiągnięcia wspólnego celu korporacyjnego. Pozycja, jaką dostawca zajmuje w tej strukturze, zależy od jego *know-how* i umiejętności. Dotychczas uważane za kluczowe czynniki sukcesu, takie jak bliskie sąsiedztwo i kompleksowe wykonywanie zadań, nie gwarantują jednak powodzenia, a integracja wertykalna nie zawsze jest rozwiązaniem optymalnym (VDA 2002, s. 56).

Restrukturyzacji łańcucha wartości przedsiębiorstw samochodowych towarzyszy postępująca **konsolidacja**. Determinowana jest ona koniecznością realizowania kompleksowych działań związanych z rozwojem produktu, koniecznością integracji systemów produkcyjnych i systemów zarządzania, potrzebą rozszerzania działalności na nowe rynki, zdobywania specyficznego *know-how* i zwiększania finansowego potencjału jednostki gospodarującej. Wiele przedsiębiorstw, podejmując próbę dostosowania się do zmieniającego otoczenia konkurencyjnego, zacieśnia współpracę ze swoimi dostawcami, co w niektórych przypadkach prowadzi do przejścia dotychczasowego kooperanta. Trendy te upoważniają do postawienia tezy, iż liczba dostawców w ciągu nadchodzących lat znacząco zmaleje. Jest to logiczna konsekwencja zmian w rozwiązaniach systemowych oraz coraz częściej stosowanej strategii wytwarzania modułowego.

Postępujące umiędzynarodowienie przedsiębiorstw samochodowych wywołuje presję na równie silne angażowanie się w operacje zagraniczne ich dostawców. Prowadzi to do powstawania dużych jednostek, tzw. **megadostawców** (*mega-supplier*), osiągających w niektórych przypadkach poziom *know-how*, wystarczający do podjęcia montażu pojazdów we własnym zakresie. Megadostawcy często przejmują strukturę organizacyjną i systemy produkcyjne od swoich zleceniodawców. Rodzi to niebezpieczeństwo, że nabyte podczas współpracy umiejętności zostaną wykorzystane do walki konkurencyjnej z dotychczasowym partnerem. By temu zapobiec, producenci w wielu przypadkach zawiązują ze swoimi dostawcami porozumienia o współpracy, które często przybierają postać spółki *joint venture*. Przeciwdziałanie powstawaniu potencjalnego konkurenta jest konieczne, gdyż atrakcyjność przedsiębiorstw samochodowych zależy od poziomu konkurencyjności wszystkich ogniw łańcucha wartości, a szczególnie obszarów kluczowych.

Skuteczna rywalizacja na rynku światowym w dużej mierze zależy od poziomu innowacyjności oferowanych wyrobów oraz umiejętności odczytywania subtelnych sygnałów płynących z rynku. Strategie bazowe przedsiębiorstw samochodowych

muszą zatem łączyć z jednej strony jak największą unifikację, z drugiej strony uwzględniać odmienne wymagania klientów z różnych regionów świata. Coraz większej dyferencjacji produkcji towarzyszy równocześnie postępująca standaryzacja i unifikacja podzespołów, by przedsiębiorstwa mogły korzystać z efektu ekonomii skali. W najbliższym okresie innowacje w sektorze samochodowym należy wiązać przede wszystkim ze zwiększającym się udziałem systemów elektrycznych i elektronicznych. Możliwość redukcji kosztów rozwoju produktu producenci upatrują w ściślejszej współpracy z elastycznymi **małymi i średnimi przedsiębiorstwami**. Będąc siłą napędową gospodarek krajowych, zdolne są one wywoływać w nich zmiany strukturalne, a także w dużej mierze decydują o możliwościach podboju nowych rynków i międzynarodowej pozycji swojego zleceniodawcy. W tym kontekście podtrzymywanie potencjału innowacyjnego małych i średnich dostawców stanowi jedno z zadań koncernów samochodowych. Dla przykładu, w Niemczech aż 80% przedsiębiorstw kooperujących z producentami zaliczanych jest do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Przyczyniają się one jednocześnie do tworzenia 50% wartości dodanej w całym łańcuchu dostaw. Bez typowych dla małych i średnich przedsiębiorstw cech: skłonności do podejmowania ryzyka, elastyczności, innowacyjności, niemiecki przemysł nie byłby w stanie osiągnąć tak znaczącej pozycji na rynku światowym (VDA 2002, s. 67).

W sektorze samochodowym wzrasta udział i znaczenie technik wspieranych przez **systemy informatyczne**. Pozwalają one na usprawnienie procesów realizacji dostaw i tym samym na zwiększenie efektywności całego łańcucha wartości, przy czym korzyści należy rozpatrywać nie tylko z pozycji kosztów, ale przede wszystkim za sprawą zwiększenia efektywności całej jednostki organizacyjnej. Wspomagane technologiami informatycznymi systemy logistyczne zwiększają swoją efektywność. Technologie te przyczyniają się więc do poprawy konkurencyjności całego sektora samochodowego.

Istotnym wymogiem gospodarowania w skali ogólnoswiatowej jest **koniieczność posiadania globalnego uczestnictwa**. Ułatwione jest to w przypadku dysponowania produktem zunifikowanym na skalę ogólnoswiatową i wytwarzanym w zakładach produkcyjnych ulokowanych na wielu rynkach zagranicznych. Przykładowo, niemiecki przemysł samochodowy jest zaopatrywany na całym świecie przez dostawców pochodzących aż z 65 różnych krajów (VDA 2002, s. 67).

#### **1.4.2. Najważniejsze kierunki zmian w międzynarodowej polityce handlowej i inwestycyjnej**

Internacjonalizacja stwarza nowe możliwości dla wzrostu przedsiębiorstw, ale nie- sie również ze sobą zagrożenia. Z jednej strony na rynku światowym obserwowane jest coraz intensywniejsze angażowanie się przedsiębiorstw samochodowych w operacje zagraniczne, szczególnie w sferze produkcyjnej, z drugiej strony znane są przypadki ograniczania tego rodzaju działalności. Podstawowymi czynnikami niepowodzenia strategii internacjonalizacji są: zmiany koniunktury gospodarki światowej, problemy jakości i zarządzania organizacją na rynku zagranicznym, bariery kulturowe oraz językowe i w końcu problemy finansowe (VDA 2002, s. 70). Sukces przedsiębiorstw produkcyjnych na rynkach zagranicznych jest silnie uzależniony od dostępu do tych

rynków i przejrzystości reguł na nich panujących, sytuacji politycznej oraz barier taryfowych i pozataryfowych. W przypadku przedsiębiorstw sektora samochodowego w ramach międzynarodowej polityki handlowej i inwestycyjnej najważniejsze znaczenie mają następujące problemy:

- bariery taryfowe i pozataryfowe,
- transatlantyckie relacje ekonomiczne,
- polityka handlowa krajów regionu Azji i Pacyfiku,
- polityka handlowa krajów regionu Azji Południowo-Wschodniej,
- porozumienia bilateralne,
- nowa runda rozmów w ramach WTO,
- przystąpienie Chin do WTO,
- polityka Rosji.

Recesja gospodarki światowej z 2001 r. wyzwoliła nowe mechanizmy walki z kryzysem. Niektóre państwa w swojej polityce handlowej zaczęły szerzej stosować **bariery taryfowe i pozataryfowe** (np. Malezja, Rosja, Brazylia, Argentyna), inne podjęły negocjacje z wybranymi partnerami i zawierają porozumienia dwustronne (np. Meksyk z Brazylią). Porozumienia te przewidywały wzajemne zniesienie barier celnych przy jednoczesnym ich utrzymaniu dla państw niebędących stronami umowy. Stojące na straży liberalizacji handlu światowego WTO zajęło stanowisko, że jednostronne działania państw w zakresie regulacji zagranicznej wymiany handlowej oraz naruszanie regulacji WTO stanowi przeszkodę na drodze światowego rozwoju gospodarczego.

Ogromne znaczenie dla gospodarki światowej mają **relacje transatlantyckie**, tj. między USA a krajami Unii Europejskiej. Pomędzy tymi krajami od kilku dekad dokonuje się stopniowe zwiększanie wzajemnego, krzyżowego zaangażowania gospodarczego. Wprowadzenie jakichkolwiek sankcji handlowych lub choćby ich zapowiedź mogłoby doprowadzić do poważnego kryzysu światowego i obniżyć konkurencyjność przedsiębiorstw pochodzących z tych krajów na rzecz japońskich. Poprawę transatlantyckich relacji ekonomicznych podjęto w ramach ustanowionego w 1995 r. *Trans-Atlantic Business Dialogue* (TABD) – rady wykonawczej *Trans-Atlantic Business Council* (Transatlantycka Rada Biznesu). TABD skupia dyrektorów naczelnych wiodących amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw działających w USA, Europie i innych krajach świata, którzy opowiadają się za transatlantyckim rynkiem bez barier, a co ma przyczynić się do wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, innowacji i zrównoważonego rozwoju globalnej gospodarki. TABD jest jedyną organizacją biznesową, która zajmuje się wyłącznie wspieraniem programu gospodarczego USA-UE. Na przestrzeni lat nieustannie wносиła wkład w szereg kwestii dotyczących handlu, usług finansowych, surowców, recyklingu i elektromobilności.

**Asia-Pacific Economic Cooperation** (APEC, Wspólnota Gospodarcza Azji i Pacyfiku)<sup>14</sup> jest międzyrządowym forum dla 21 gospodarek członkowskich z obrębu Pacyfiku, które promuje wolny handel w całym regionie Azji i Pacyfiku. Jest to luźny układ integracyjny dotyczący współpracy gospodarczej krajów Azji i obrzeży Pacyfiku,

---

<sup>14</sup> APEC, <http://www.apec.org>

powołany w 1989 r. podczas nieformalnego spotkania 6 państw członkowskich ASEAN oraz Australii, Nowej Zelandii, Kanady, USA, Japonii i Korei Południowej. APEC nie jest organizacją międzynarodową taką jak Unia Europejska ani o taki status nie zamierza się ubiegać. Współpraca w ramach tego układu opiera się wyłącznie na deklaracjach politycznych, tak więc podmiotami APEC są gospodarki państw. APEC powstał w odpowiedzi na rosnącą współzależność gospodarek Azji i Pacyfiku oraz pojawienie się regionalnych bloków handlowych w innych częściach świata. Celem było ustanowienie nowych, poza Europą, rynków dla produktów rolnych i surowców. APEC jest uznawany za jeden z najstarszych oraz najważniejszych bloków w regionie Azji i Pacyfiku o znaczącym wpływie na całą gospodarkę światową. Głównymi celami APEC są: znoszenie barier celnych, współpraca technologiczna, dążenie do ściślejszej integracji gospodarczej oraz popieranie wzrostu gospodarczego i sprawiedliwego rozwoju. Kraje założycielskie to: Australia, Brunei, Kanada, Indonezja, Japonia, Korea Południowa, Malezja, Nowa Zelandia, Filipiny, Singapur, Tajlandia oraz USA (1989 r.). W 1991 r. przyjęte zostały Chiny, Hongkong i Chińskie Tajpej, w 1993 r. Meksyk i Papua-Nowa Gwinea, w 1994 r. Chile, a w 1998 r. Peru, Rosja i Wietnam. Kryterium członkostwa jest jednak to, że każdy członek musi być niezależnym podmiotem gospodarczym, a nie suwerennym państwem. W rezultacie APEC w odniesieniu do swoich członków używa terminu „gospodarki członkowskie”, a nie „państwa członkowskie”. W rezultacie członkiem forum jest Tajwan (obecnie Republika Chińska, uczestnicząca pod nazwą Chińskie Tajpej) obok Chińskiej Republiki Ludowej, a także Hongkong, który wszedł do APEC jako kolonia brytyjska, ale obecnie jest Specjalnym Regionem Administracyjnym Chińskiej Republiki Ludowej (*Special Administrative Region of People's Republic of China*). Podstawowym celem tego bloku jest znaczący wzrost wymiany towarowej oraz inwestycji. Łączna wartość eksportu towarów APEC zwiększyła się z 1,5 bln USD w 1992 r. do niemal 4,5 bln USD w 2005 r. Łączna wartość importu towarów wzrosła w tym samym okresie z ok. 1,5 do 5 bln USD. W latach 2002-2010 koszty transakcji biznesowych w całym regionie uległy obniżeniu około 10%.

**Regional Comprehensive Economic Partnership** (RCEP, Regionalne Wszechstronne Partnerstwo Gospodarcze)<sup>15</sup> to umowa o wolnym handlu między państwami Azji i Pacyfiku, do której przystąpiły: Australia, Brunei, Kambodża, Chiny, Indonezja, Japonia, Korea Południowa, Laos, Malezja, Myanmar (Birma), Nowa Zelandia, Filipiny, Singapur, Tajlandia i Wietnam. Te 15 krajów stanowi około 30% światowej populacji (2,2, mld ludzi) i 30% globalnego PKB (19,7 bln USD), a to czyni z RCEP największy blok handlowy w historii świata. W rozmowach na temat kształtu RCEP, które rozpoczęły się podczas szczytu ASEAN w 2012 r., uczestniczyły również Indie, jednak ostatecznie wycofały się.

Podpisane w listopadzie 2020 r. w ramach RCEP porozumienie jest pierwszą umową o wolnym handlu wśród największych gospodarek Azji, w tym Chin, Indonezji, Japonii i Korei Południowej. Porozumienie ma na celu ograniczenie ceł i biurokracji oraz wypracowanie ujednoczonych reguł dla całego bloku w celu wsparcia międzynarodowych łańcuchów dostaw i handlu w regionie. Założono, że w ciągu 20 lat od jego wejścia

---

<sup>15</sup> RCEP, <http://rcepsec.org>



w życie wyeliminowanych zostanie około 90% taryf celnych na import między jego członkami, a także ustalone zostaną wspólne zasady w zakresie handlu, e-handlu i własności intelektualnej.

Prognozy z 2020 r. wskazywały, że porozumienie przełoży się na powiększenie gospodarki światowej (rozumianej jako wzrost światowych dochodów) o około 200 mld USD rocznie. Same gospodarki azjatyckie będą wydajniejsze dzięki połączeniu mocnych stron w zakresie technologii, produkcji, rolnictwa oraz zasobów naturalnych. Największe korzyści z uregulowań w ramach RCEP uzyskają Chiny, Japonia i Korea Południowa, natomiast największe straty odniosą USA oraz Indie. Umowa wzmacnia wschodnioazjatycką współzależność, zwiększając handel między członkami o 428 mld USD i zmniejszając wartość handlu między państwami niebędącymi członkami organizacji o 48 mld USD (Petri, Plummer 2020).

**Association of Southeast Asian Nations** (ASEAN, Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej)<sup>16</sup> – to założona w 1961 r. organizacja mająca dzisiaj charakter unii polityczno-gospodarczej. Obejmuje ona obecnie 10 państw członkowskich, do których należą: Brunei, Kambodża, Indonezja, Laos, Malezja, Myanmar (Birma), Filipiny, Singapur, Tajlandia i Wietnam. Łączna populacja tego obszaru wynosi około 668 mln ludności. Organizacja promuje współpracę międzyrządową i ułatwia integrację gospodarczą, polityczną, bezpieczeństwa, wojskową, edukacyjną oraz społeczno-kulturową pomiędzy jej członkami a innymi krajami Azji i Pacyfiku. Podstawowym celem ASEAN jest przyspieszenie wzrostu gospodarczego, postępu społecznego i rozwoju kulturalnego. Grupa dąży do wewnętrznej integracji. Kolejne kroki to stworzenie jednolitego rynku i bazy produkcyjnej, konkurencyjnego regionu gospodarczego, sprawiedliwego rozwoju gospodarczego i regionu w pełni zintegrowanego z gospodarką globalną. Od 2007 r. kraje ASEAN stopniowo obniżają cła importowe do krajów członkowskich, które docelowo mają być zniesione całkowicie. Kraje ASEAN posiadają wiele stref ekonomicznych oraz wolnych stref ekonomicznych, parków przemysłowych i ekoprzemysłowych oraz parków technologicznych. W 2018 r. 8 państw członkowskich ASEAN znalazło się w gronie gospodarek osiągających najlepsze wyniki na świecie, z pozytywną długoterminową perspektywą rozwoju. Odgrywa znaczącą rolę w regionalnej i międzynarodowej dyplomacji, polityce, bezpieczeństwie, gospodarce i handlu. Strefa wolnego handlu (*ASEAN Free Trade Area*) jest jedną z największych i najważniejszych stref wolnego handlu na świecie. Prognozuje się, że rola tej organizacji będzie rosła i do 2030 r. stanie się czwartym pod względem wielkości regionem gospodarczym świata. ASEAN jest centralnym blokiem na rzecz współpracy w regionie Azji i Pacyfiku i jednocześnie jedną z najbardziej wpływowych organizacji w skali światowej. Sukces organizacji stał się siłą napędową największych bloków handlowych, w tym APEC i RCEP.

**ASEAN Plus Three.** W 1990 r. Malezja zaproponowała utworzenie organizacji *East Asia Economic Caucus*, złożonej z członków ASEAN, Chin, Japonii i Korei Południowej. Miało to stanowić przeciwwagę dla rosnących wpływów USA w APEC

---

<sup>16</sup> ASEAN, <http://www.asean.org>

i całej Azji. Propozycja ta upadła z powodu silnego sprzeciwu USA. Prace nad dalszą integracją były jednak kontynuowane i w 1997 r. powstało *ASEAN Plus Three*, składające się właśnie we wspomnianej konfiguracji, tj.: ASEAN, Chiny, Japonia i Korea Południowa. ASEAN Plus Three to forum pełniące funkcje koordynatora współpracy pomiędzy ASEAN a wspomnianymi trzema państwami. Oprócz kwestii czysto gospodarczych ASEAN Plus Three zajmuje się również takimi problemami jak bezpieczeństwo żywnościowe i energetyczne, współpraca finansowa, ułatwienia w handlu, zarządzanie ryzykiem katastroficznym, kontakty międzyludzkie, zmniejszanie różnic w rozwoju, rozwój obszarów wiejskich i łagodzenie ubóstwa, handel ludźmi, przepływ siły roboczej, choroby zakaźne, środowisko naturalne i zrównoważony rozwój oraz przestępczość międzynarodowa, w tym przeciwdziałanie terroryzmowi.

**ASEAN Plus Six.** *ASEAN Plus Three* to pierwsza próba integracji i poprawy istniejących więzi Azji Południowo-Wschodniej z państwami Azji Wschodniej, czyli Chinami, Japonią i Koreą południową. Kolejnym etapem było przyłączenie się do organizacji 3 innych państw: Indii, Australii i Nowej Zelandii. W założeniu grupa ta miała być wzorowana na Unii Europejskiej. Formalnie grupa przekształciła się w *ASEAN Plus Six* i obecnie stanowi filar architektury gospodarczej, politycznej, bezpieczeństwa i społeczno-kulturowej Azji i Pacyfiku. Ujednolicenie relacji między tymi krajami nastąpiło poprzez opracowanie *Regional Comprehensive Economic Partnership* (RCEP), czyli umowy o wolnym handlu z udziałem 15 państw ASEAN Plus Six (bez Indii). Indie nie przystąpiły do RCEP dla ochrony własnego rynku, chociaż podpisały one umowy o wolnym handlu z ASEAN, Japonią i Koreą Południową. Tajwan został wykluczony z udziału w organizacji ze względu na wpływy dyplomatyczne i gospodarcze Chin na Azję i Pacyfik.

Po każdym światowym kryzysie gospodarczym wzrasta zainteresowanie **porozumieniami bilateralnymi**. Są one elastyczniejsze od porozumień wielostronnych. Umożliwiają osiągnięcie większych doraźnych korzyści dzięki liberalizacji wymiany handlowej pomiędzy uczestnikami porozumienia i jednoczesnemu wznoszeniu barier handlowych wobec pozostałych krajów. Przykładów takich dwustronnych porozumień dostarcza MERCOSUR. Nierównomierny rozwój gospodarek i liczne kryzysy uniemożliwiały realizację wspólnej polityki w zakresie handlu i wytwarzania samochodów. Doprowadziło to do powstania bilateralnych porozumień między Meksykiem i Brazylią oraz Urugwajem i USA. Podejmowane były również próby współpracy dwustronnej pomiędzy Chile i USA, Argentyną i USA, Argentyną i Unią Europejską, przy czym Argentyna – wbrew obowiązującym ją w ramach MERCOSUR ustaleniom – zdecydowała się na zniesienie barier zewnętrznych. Również USA, Unia Europejska, Japonia, Chiny i kilka innych krajów na przestrzeni ostatnich lat negocjowało kwestie porozumień bilateralnych z wybranymi krajami. Australia z kolei prowadziła rozmowy na dwóch poziomach: globalnym WTO (*World Trade Organization*) i regionalnym APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*). Ustalała warunki współpracy z Singapurem oraz usiłowała kooperować ze Stanami Zjednoczonymi, Tajlandią, Japonią i Koreą Południową. Negocjacje z Nową Zelandią stanowią natomiast podwaliny dla strefy wolnego handlu *Australia-New Zealand Closer Economic Relations Trade Agreement* (CER) i *ASEAN Free Trade Area* (AFTA).

Działania te podjęto w połowie lat 90. W tym samym czasie toczyły się negocjacje związane z kształtowaniem *Free Trade Area of the Americas* (FTAA). Na szczycie w 1994 r. kraje obu Ameryk rozmawiały o możliwościach utworzenia strefy wolnego handlu, w której bariery dla handlu i inwestycji stopniowo byłyby znoszone. Negocjacje te zaplanowano na całą następną dekadę. FTAA obejmuje potencjalnie 34 kraje członkowskie. Podejmowane są również próby rozmów pomiędzy całymi regionami, np. pomiędzy MERCOSUR a UE. Negocjacje, które rozpoczęto w 2000 r. dowiodły jednak, że pertraktacje z państwami tego regionu są bardzo trudne, gdyż kraje te rzadko są w stanie wypracować wspólne stanowisko.

Większość krajów traktuje porozumienia bilateralne jako narzędzie walki z kryzysem i jego skutkami. Jednocześnie rządy tych krajów mają świadomość, że gospodarki krajowe są silnie powiązane z gospodarką światową i ich rozwój uzależniony jest od postępującej liberalizacji wymiany handlowej. Porozumienia bilateralne powstrzymują natomiast realizację porozumień wielostronnych, które w rezultacie stają się coraz bardziej złożone. Poszczególne kraje zaczynają respektować jedynie te postanowienia, które są dla nich korzystne, lekceważąc regulacje zaakceptowane wcześniej. Wobec oczywistych zagrożeń, jakie niosą porozumienia bilateralne dla procesu liberalizacji światowej wymiany handlowej, WTO jednoznacznie opowiada się za koniecznością ich ograniczania.

**MERCOSUR** jest południowoamerykańskim blokiem handlowym ustanowionym w 1994 r. Jego członkami są Argentyna, Brazylia, Paragwaj i Urugwaj. Wenezuela jest pełnoprawnym członkiem, ale od 2016 r. zawieszona. Kraje stowarzyszone to Boliwia, Chile, Kolumbia, Ekwador, Gujana, Peru i Surinam. Celem MERCOSUR jest promowanie wolnego handlu i swobodnego przepływu ludzi i walut. Organizacja spełnia obecnie funkcję unii celnej, wewnątrz której istnieje wolny handel i wspólna polityka handlowa między krajami członkowskimi. W 2019 r. blok wytworzył PKB na poziomie 4,6 mld USD, co plasuje go jako piąty pod względem wielkości region gospodarczy świata.

**World Trade Organization** – WTO, międzynarodowa organizacja, która stanowi kontynuację *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT, Układ Ogólny w sprawie Taryf Celnych i Handlu), rozpoczęła działalność w 1995 r. WTO jest największą na świecie międzynarodową organizacją gospodarczą skupiającą 164 państwa członkowskie, reprezentujące ponad 98% światowego handlu i globalnego PKB.

WTO stwarza warunki dla łatwiejszego handlu towarami, usługami i własnością intelektualną między krajami uczestniczącymi, zapewniając ramy dla negocjacji umów handlowych, które zwykle mają prowadzić do zmniejszenia lub wyeliminowania taryf, kontyngentów i innych ograniczeń. W 1986 r. rozpoczęła się ósma runda GATT, która została zakończona w 1994 r. już formalnie w ramach WTO. Znana jest jako Runda Urugwajska. W jej ramach prowadzone były najszersze negocjacje w sprawie handlu, jakie kiedykolwiek prowadzono. Rozmowy miały na celu rozszerzenie systemu handlowego na kilka nowych obszarów. Chodziło zwłaszcza o handel usługami i własność intelektualną oraz zreformowanie handlu we wrażliwych sektorach rolnictwa i tekstyliów.

W 2001 r. rozpoczęto kolejną rundę rozmów, która trwa do chwili obecnej. Znana jest jako Doha Round (Doha Agenda). W założeniu miała to być ambitna próba uczynienia globalizacji bardziej inkluzywną oraz pomocy ludziom ubogim na całym świecie, w szczególności poprzez znoszenie barier i dotacji w rolnictwie. Rozmowy utknęły w martwym punkcie z powodu różnic między krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się. Kwestie sporne obejmowały takie zagadnienia, jak taryfy przemysłowe i pozataryfowe bariery handlowe, przede wszystkim przeciwko i między UE a USA, oraz utrzymywanie dotacji rolnych, postrzeganych jako bariery handlowe. W efekcie wzrosła liczba bilateralnych umów o wolnym handlu. Mimo obecnego impasu korzyści z istnienia WTO są niekwestionowane. Przede wszystkim zwiększyły się międzynarodowe obroty handlowe (Goldstein i inni 2007; Tomz i inni 2007). Znacznemu obniżeniu uległy stawki celne. Badania wykazały, że bez umów wypracowanych w ramach WTO przeciętny kraj stanąłby w obliczu wzrostu taryf celnych na swój eksport o ponad 30% (Nicita i inni 2018).

Dla przedsiębiorstw produkcyjnych duże znaczenie miało przystąpienie Chin do WTO w 2001 r., po długich, trwających 15 lat negocjacjach. Wraz z podpisaniem akcesji Chin zobowiązały się do: stopniowego znoszenia barier celnych, ułatwienia procedur zakładania spółek *joint venture*, *solo venture* oraz nabywania udziałów w spółkach już istniejących na rynku chińskim. Przed 2001 r. funkcjonowanie na chińskim rynku było bardzo utrudnione. Rządy chińskie limitowały liczbę spółek, ustanawiały czasowy zakaz zakładania spółek *joint venture* (*solo venture* w ogóle nie funkcjonowały), zastrzegały sobie prawo do posiadania udziałów większościowych, a nawet decydowały o rodzaju produktów (w tym samochodów), które mogą być wytwarzane w Chinach. Producenci samochodów, do momentu przystąpienia Chin do WTO, mieli obligatoryjny obowiązek posiadania zakładów produkcyjnych w Chinach, by mieć prawo do sprzedaży swoich produktów na tym rynku. Producenci zachodni uzyskali również możliwość zakładania własnych jednostek finansowych do obsługi transakcji kredytowych oraz tworzenia własnych sieci dystrybucyjnych i serwisowych.

Jeszcze dłużej niż w przypadku Chin trwały negocjacje w sprawie przyjęcia do WTO Rosji (18 lat). Ostatecznie Rosja została przyjęta w 2012 r. Wydarzenie to traktowane było jako największy krok na drodze do dalszej liberalizacji handlu światowego od czasu przystąpienia do WTO Chin. Federacja zgodziła się, że z chwilą wejścia do WTO stawki celne będą stopniowo obniżane. W chwili przygotowywania niniejszej monografii trwa rozpoczęta 24 lutego 2022 r. rosyjska inwazja zbrojna na Ukrainę. W obliczu nakładanych na Rosję przez świat zachodni sankcji gospodarczych, będących odpowiedzią na tę agresję, dotychczasowe ustalenia w zakresie stosunków gospodarczych straciły na aktualności. W proteście wiele firm zachodnich całkowicie bądź częściowo wycofało się z kraju agresora. W odpowiedzi Rosja przejmuje aktywa przedsiębiorstw zagranicznych i je nacjonalizuje. Oznacza to, że znany dotychczas układ międzynarodowych stosunków gospodarczych ulega całkowitej destrukcji i będzie wymagał całkowitej przebudowy. Strefy wpływów gospodarczych zmieniają się na tyle, że przemodelują obecny układ sił konkurencyjnych na świecie.



# STRATEGIA INTERNACJONALIZACJI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

## 2.1. Rodzaje strategii internacjonalizacji

Istnieją dwie podstawowe drogi rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstwa (Lee, Lieberman 2009). Pierwszą jest rozwój wewnętrzny, który odbywa się bez udziału innych podmiotów, a drugą – rozwój zewnętrzny, podczas którego przedsiębiorstwo podejmuje różne formy współpracy. Poza różnymi formami współdziałania z partnerami niestanowiącymi bezpośredniej konkurencji zewnętrzna strategia rozwoju może być realizowana poprzez współpracę z faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, czyli sojusz strategiczny (Kuraś 2012; Albers i inni 2016). Konieczne jest również rozwiązanie krytycznego dylematu: czy przedsiębiorstwo wybierze drogę specjalizacji, czy dywersyfikacji działalności (Kaulich 2012). Kolejną kwestią jest skala działalności. Oznacza to konieczność wyboru, czy firma ma działać w skali regionalnej, krajowej lub globalnej (Verbeke, Asmussen 2016). Wybór sposobu konkurowania wymaga przyjęcia odpowiedniej optyki i sposobu podejścia do klientów i rynków, co często sprowadza się do wyboru konkurowania na bazie kosztów lub dyferencjacji (Baker i inni 2016).

Generalnie, wybór odpowiedniego sposobu postępowania (strategii) przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym jest bardzo trudny. Przedsiębiorstwo, wychodząc poza działalnością poza granice kraju macierzystego, zwiększa swoją ekspozycję na wszelkiego rodzaju czynniki ryzyka (więcej: Korombel 2013). Strategia, aby była skuteczna, musi być zbieżna z misją, którą można utożsamiać również z „filozofią firmy”, zbiorem jej wartości, wyobrażeniem miejsca i roli przedsiębiorstwa w przyszłości. Samo sformułowanie misji nie jest wystarczające. Kluczowa jest tu rola efektywnej komunikacji, aby pracownicy rozumieli drogę, którą będzie teraz podążać przedsiębiorstwo. Zwiększa się wówczas identyfikacja pracowników z firmą (Szkutnik 2008).

Badania Yipa (1996) dowiodły, że zarówno sektor, jak i rynek, w ramach którego działa przedsiębiorstwo, mogą mieć jednocześnie cechy globalne i lokalne. Dlatego strategia musi być zaprojektowana w sposób zapewniający optymalne wykorzystanie potencjału rynków zagranicznych oraz potencjału samego przedsiębiorstwa.

Strategia jest pojęciem, które od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowań i badań w dziedzinie organizacji i zarządzania. Stanowi ona kluczowy element zarządzania strategicznego, nurtu wywodzącego się z klasycznego zarządzania. Jego podstawowym celem jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób powinno postępować

przedsiębiorstwo (szerzej: organizacja), aby zdobyć i utrzymać pożądaną pozycję konkurencyjną na rynku (Mintzberg, Quinn 1996). Zarządzanie strategiczne jest odpowiedzią na rosnący poziom niepewności otoczenia biznesowego przedsiębiorstw (Baker, Bloom 2016). Zmusza je do poszukiwania nowych metod budowania przewagi konkurencyjnej, gdyż klasyczne koncepcje i metody zarządzania okazują się niewystarczające (Binnis i inni 2014; Kaplan, Orlikowski 2015).

Zarządzanie strategiczne najczęściej rozumiane jest jako proces informacyjno-decyzyjny, który jest wspomagany klasycznymi funkcjami zarządzania, tj. planowania, organizowania, przewodzenia (motywowania) oraz kontroli. Zajmuje się rozwiązywaniem kluczowych problemów działalności przedsiębiorstwa decydujących o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i kluczowych czynników własnego potencjału wytwórczego (Stabryła 2000, s. 11). Zarządzanie strategiczne nie jest homogeniczną koncepcją. Z jednej strony zorientowane jest na całościową działalność przedsiębiorstwa, z drugiej strony – na newralgiczne obszary działalności, które ze względu na swój charakter mają kluczowe znaczenie dla całego przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne można rozumieć jako proces złożony z trzech etapów: z analizy strategicznej, planowania (projektowania strategii) oraz zarządzania (realizacji strategii). W sensie czynnościowym jest zbiorem działań diagnozujących przedsiębiorstwo i jego otoczenie, umożliwiających zbudowanie strategii oraz jej realizację. W sensie narzędziowym zarządzanie strategiczne to zestaw metod, które pozwalają na zbadanie, ocenę i projekcję w przyszłości całego przedsiębiorstwa lub jego poszczególnych elementów z perspektywy możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa (Gierszewska, Romanowska 1999, s. 17).

Zarządzanie strategiczne jest stosunkowo nową dyscypliną; z tego powodu nie do końca ukształtowaną. Wskazuje na to choćby zaprezentowana wielość szkół myślenia strategicznego. Szczegółowa analiza założeń pozwala pogrupować je na cztery podstawowe podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem (McKiernan 1997):

- podejście planistyczne,
- podejście ewolucyjne (uczące się),
- podejście pozycjonowania,
- podejście zasobowe.

**Podejście planistyczne** koncentruje się na planowaniu długookresowym w celu osiągnięcia stanu „dopasowania” pomiędzy strategią ogólną przedsiębiorstwa a jego otoczeniem (Ansoff 1965; Andrews 1987; Grant 1991; Stonehouse, Pemberton 2002). Zarządzanie strategiczne rozumiane tu jest jako usystematyzowany i deterministyczny proces obejmujący określanie celów, analizę (wewnętrzną i zewnętrzną) oraz wdrażanie całościowej strategii przedsiębiorstwa. Do największych zalet tego podejścia należy zaliczyć formalizację celów oraz ustanowienie narzędzi kontroli umożliwiających pomiar wyników. Wadą jest natomiast ograniczone zastosowanie w warunkach niestabilności i nieprzewidywalności otoczenia (szczególnie w czasie kryzysu). Niepewne i niedokładne dane, na podstawie których planowana jest strategia, mogą prowadzić do podejmowania błędnych decyzji (Stonehouse i inni 2001, s. 11).

**Podjęcie ewolucyjne (uczące się)** zakłada, że wraz z upływem czasu strategia sama się zaczyna wyłaniać i rozwijać. U jej podstaw leży założenie, że przedsiębiorstwo jako „samo sobie radzi” na rynku (Mintzberg i inni 1995). W rzeczywistości przedsiębiorstwa w wielu przypadkach stale adaptują swe strategie do zmieniających się warunków otoczenia. Strategia ewoluuje zatem w sposób racjonalny w reakcji na zmiany w otoczeniu (Quinn 1978). Można zatem postrzegać ją jako połączenie planów celowych i bieżących korekt w czasie. Powoduje to, że mogą występować duże rozbieżności pomiędzy strategią planowaną a rzeczywiście realizowaną (Mintzberg 1987).

**Podjęcie pozycjonowania** zdominowało myślenie strategiczne w latach 80. XX w., Wiązane jest ono przede wszystkim z koncepcjami i propozycjami Portera (1980). Do kanonu zarządzania strategicznego weszły jego koncepcje strategii ogólnej, model pięciu sił oraz model łańcucha wartości. Zasadniczo propozycja Portera rozpoczyna się od analizy otoczenia konkurencyjnego przy wykorzystaniu modelu pięciu sił. Jej celem jest określenie zyskowności danego sektora. W dalszej kolejności, wykorzystując w tym celu model łańcucha wartości, dokonuje się analizy działań mających na celu zwiększenie wartości dodanej przedsiębiorstwa. Analizowane są również powiązania między nimi. Wyniki tych analiz stanowią podstawę do formułowania strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Podjęcie to nazywane jest również zewnętržno-wewnętrznym ze względu na obiekty analiz (McKiernan 1997). Krytycy podjęcia (Rumelt 1991) zwracają uwagę, że ma ono charakter statyczny, zyskowność sektora nie musi określać zyskowności przedsiębiorstwa, koncentruje się na konkurencji (nie uwzględniając kooperacji), kładzie nacisk bardziej na otoczenie niż na kompetencje przedsiębiorstwa.

**Podjęcie zasobowe** koncentruje się na objaśnieniu zależności między zasobami przedsiębiorstwa a jego przewagą konkurencyjną (Prahalad, Hamel 1990; Barney 1991; Barney i inni 2001; Krupski 2006). W sposób szczególny zwraca uwagę na uwarunkowania trwałości tej przewagi oraz związanych z tym konsekwencji dla procesu formułowania strategii konkurowania (Godziszewski 2006, s. 9). Zgodnie z założeniami podjęcia zasobowego przedsiębiorstwo jest zbiorem zasobów i umiejętności tworzących siłę tego przedsiębiorstwa i odróżniających go od innych podmiotów (Obłój 2007, s. 127). Typ, rozmiar oraz natura zasobów i umiejętności są zasadniczymi czynnikami wpływającymi na pozycję konkurencyjną, rentowność i rozwój firmy. Podjęcie to zakłada konieczność prowadzenia analizy zewnętržno-wewnętrznej przedsiębiorstwa, i w tym zakresie nie stanowi ono alternatywy, ale raczej uzupełnienie podjęcia pozycjonowania.

Niezależnie od podjęcia, zarządzanie strategiczne koncentruje się na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej. Jednakże im perspektywa bardziej odległa, tym mniej wiarygodna prognoza. Dlatego żeby zarządzanie było efektywne, musi zostać rozszerzone o dodatkowe elementy. Przykładowo, przedsiębiorstwo musi zwiększyć swoją elastyczność strategiczną, rozumianą jako zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu (Shimizu, Hit 2004). Element ten musi być brany pod uwagę przy wyborze strategii rozwoju. Wybór odpowiedniej strategii stanowi dla przedsiębiorstwa jeden z kluczowych wyborów decydujących o jego funkcjonowaniu w przyszłości. Wynika to stąd, że strategia określa długofalową perspektywę działań w zakresie konkurencji oraz zarządzania zasobami.



Centralnym elementem zarządzania strategicznego jest **strategia**. W świetle przytoczonych powyżej informacji konieczne jest zdefiniowanie tego pojęcia. W ogólnym ujęciu strategia to zintegrowany i skoordynowany zbiór działań podejmowanych dla wykorzystania zasadniczych kompetencji oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej (Hitt i inni 1995; Johnson i inni 2010). Podejście to pozwala wyróżnić dwa podstawowe typy strategii (Stabryła 2000):

- strategie funkcjonalne,
- strategie bazowe.

Hill i Jones (2007) objaśniają, że strategie funkcjonalne polegają na koncentracji posunięć i programów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, a ich efektem jest tworzenie wartości przy niższych kosztach lub wyższych cenach produktów. Przyjęcie tych strategii wiąże się z koniecznością dokonywania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, przede wszystkim w sferze badań, zaopatrzenia, produkcji i zbytu. Strategie te realizowane są z silnym wykorzystaniem zaawansowanych technologii i wysokich kwalifikacji personelu. Ich efektem jest ulepszenie produktów, procesów produkcyjnych oraz infrastruktury informacyjnej przedsiębiorstwa, umożliwiające nie tylko komunikowanie, lecz również uczenie się w ramach danej organizacji. Strategie funkcjonalne prowadzą do realizacji czterech zadań: podniesienia efektywności, jakości, innowacyjności oraz zwiększenia dostosowań do potrzeb rynku będącego obszarem działalności przedsiębiorstwa. Przyjęcie i realizowanie przez przedsiębiorstwo strategii funkcjonalnych, a dokładniej programów funkcjonalnych, pozwala na obniżenie kosztów lub/i zwiększenie zróżnicowania produktów; stanowią więc podstawę realizacji strategii bazowych.

Strategie bazowe określają ogólny sposób konkurowania przedsiębiorstwa. Mogą to być, przykładowo, strategie:

- kosztowa,
- przywództwa jakościowego/dyferencjacji,
- czołowa,
- nisz rynkowych.

**Strategia przywództwa kosztowego** zakłada, że konieczne jest osiągnięcie wyższej niż konkurencja efektywności kosztowej (Gehani 2013). Pozwala to na oferowanie produktu po niższej cenie bez zagrożenia dla rentowności. Do osiągnięcia przewagi kosztowej przyczynia się efekt ekonomii skali. Wiąże się on z tym, że wzrost wielkości produkcji powoduje obniżenie jednostkowego kosztu produktu, co czyni produkcję, z ekonomicznego punktu widzenia, bardziej opłacalną. Wzrost wielkości produkcji, oprócz względnego obniżenia kosztów, przekłada się na ogólny wzrost wydajności pracy. Zjawisko to określane jest jako efekt specjalizacji. Natomiast będący efektem gromadzenia doświadczeń efekt innowacji pozwala na modyfikację produktów, technologii i procesów produkcyjnych. Elementy te przekładają się na wzrost ogólnej efektywności przedsiębiorstwa.

**Strategia przywództwa jakościowego** zakłada, że standardowy produkt nie może zaspokoić potrzeb wielu klientów (Choon i inni 2000). Na rynku istnieje grupa konsumentów, którzy są gotowi zapłacić wyższą cenę, aby otrzymać produkt lepiej dostosowany do ich potrzeb, albo posiadający unikalne cechy, wyróżniające go na

rynku. Pewna grupa klientów jest też w stanie zapłacić znacznie wyższą niż standardowa cenę w zamian za efekt prestiżu. Wyższa sprzedaż z kolei pozwala na stosowanie lepszych materiałów i rozwiązań oraz finansowanie kosztów pracy lepiej wykwalifikowanej kadry. Strategia ta jest również znana jako strategia dyferencjacji.

**Strategia konkurencji czołowej** oznacza konieczność otwartego konkurowania w sektorze, w ramach którego działa przedsiębiorstwo. Polega na konfrontacji z rywalami poprzez dostarczenie na rynek typowego produktu w typowej cenie. Konkurencja w oparciu o tę strategię jest znacznie utrudniona, gdy przedsiębiorstwo dysponuje relatywnie niewielkimi zasobami. W takim przypadku lepszym wyborem często okazuje się strategia niszy rynkowej.

**Strategia niszy rynkowej** (Noy 2010; Schot, Geels 2008) polega na skoncentrowaniu działalności na wybranej grupie produktów (koncentracja produkcji), rynków geograficznych (koncentracja geograficzna) lub określonej grupie nabywców (koncentracja rynku). Stosowana jest często przez przedsiębiorstwa, które nie chcą konfrontować się w sposób bezpośredni ze znacznie silniejszymi rywalami lub nie chcą rywalizować na wysoce konkurencyjnym rynku. Wymaga to zidentyfikowania odpowiedniej luki na rynku, a następnie zarządzania nią. Z reguły strategia ta jest stosowana przez mikro małe i średnie przedsiębiorstwa, które mogą się zadowolić relatywnie niewielkim rynkiem. Strategia ta pozwala na unikanie bezpośredniej konkurencji (niekiedy nazywana jest również strategią uniku), umożliwiając przedsiębiorstwu działanie w obszarze, w którym konkurencja jest niewielka lub w ogóle nie istnieje. Większe przedsiębiorstwa zazwyczaj nie są zainteresowane rynkiem tej wielkości lub mniejsza elastyczność organizacyjna nie pozwala im zarządzać taką niszą.

Oprócz wyżej wymienionych rodzajów strategii bazowej istnieją różne strategie funkcjonalne polegające na koncentracji działań i programów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa (Sharma, Fisher 1997). Ich implementacja wiąże się ze zmianami sposobów postępowania głównie w obszarze badań, zakupów, produkcji i sprzedaży. Stosowane są w celu ulepszenia produktów i procesów i zazwyczaj realizowane z wykorzystaniem zaawansowanych technologii. Gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia pozyskanych w tych procesach pozwala osiągnąć efekt organizacyjnego uczenia się. Zastosowanie strategii funkcjonalnych prowadzi do uzyskania czterech efektów:

- zwiększenia efektywności,
- podniesienia jakości,
- zwiększenia innowacyjności,
- zwiększenia dostosowania się do rynku.

Przyjęcie i realizacja strategii funkcjonalnych pozwala na obniżenie kosztów i/lub zwiększenie różnorodności produktów, dlatego stanowią one istotne wsparcie dla strategii bazowych.

Analiza rozwoju przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym wymaga sformułowania odrębnej definicji. Przyjmując powyższe kryterium Koźmiński (1999, s. 97) twierdzi, że strategia to świadomie przyjęty i konsekwentnie realizowany przez dłuższy czas sposób utrzymywania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej. Podstawowym

wyznacznikiem strategii umiędzynarodowienia działalności jest wybór między różnicowaniem a standaryzacją sposobów zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na poszczególnych rynkach. Na bazie powyższych kryteriów oparty jest model rozwoju przedsiębiorstwa opracowany przez Ansoffa (1985). Wyróżnia on następujące strategie:

- penetracji – polegającą na inwestowaniu w dotychczas prowadzoną działalność, przede wszystkim w zakresie produktów i rynków,
- rozwoju produktu – zmierzającą do wprowadzania nowych wyrobów na rynki będące dotychczasowym obszarem działalności przedsiębiorstwa,
- rozwoju rynku – polegającą na ekspansji na nowe rynki, wykorzystując do tego celu istniejące produkty,
- dywersyfikacji – polegającą na różnicowaniu działalności dzięki jednoczesnemu inwestowaniu w nowe produkty i nowe rynki.

Strategie rozwoju realizowane na rynku światowym polegają w istocie na dywersyfikacji w dwóch wymiarach: branżowym i międzynarodowym. W wymiarze branżowym działania podejmowane są w układach: horyzontalnym, wertykalnym, koncentrycznym lub konglomeratowym oraz są związane z wyborem i zarządzaniem na rynkach różnych produktów (Pierścionek 1997, s. 226). Strategie realizowane w wymiarze międzynarodowym wiążą się z lokowaniem działalności poza granicami kraju macierzystego oraz z koordynacją tych działań w skali światowej.

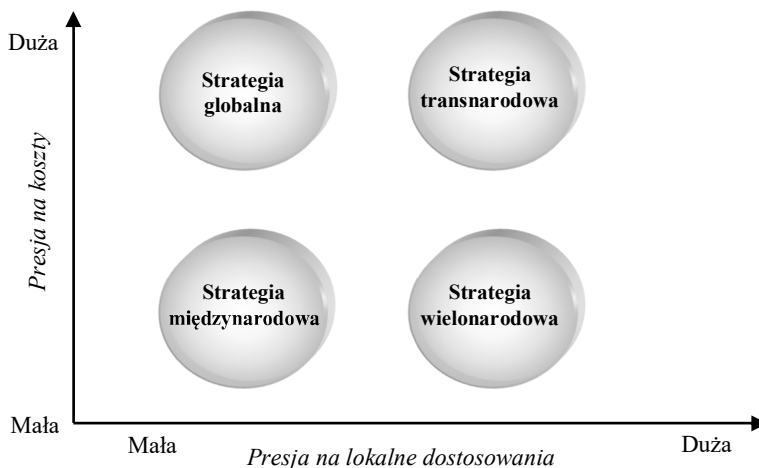
W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery zasadnicze modele postępowania przedsiębiorstw. Strategie te ogólnie nazywane są ponadgranicznymi lub ogólnościowymi (Yip 1996, s. 30). Można się również spotkać z określeniem „strategie międzynarodowe”, niemniej może to być mylące, gdyż określenie to często stosowane jest wobec konkretnego rodzaju strategii rozwoju ponadgranicznego (ogólnościowego). Strategiami ponadgranicznymi są strategie:

- wielonarodowa,
- międzynarodowa,
- globalna,
- transnarodowa.

Ramy wyboru poszczególnych strategii ponadgranicznych w różnych warunkach konkurencyjnych przedstawia rysunek 7.

**Strategia wielonarodowa**, nazywana również multilokalną, polega na decentralizacji decyzji oraz delokalizacji zasobów (Brock, Birkinshaw 2004). Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa opiera się na dużej autonomii i samodzielnym wykorzystywaniu kluczowych kompetencji oraz zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Strategia ta bazuje na silnym zróżnicowaniu zagranicznych rynków zbytu, obsługiwanych przez poszczególne filie. Ich zadaniem jest dostosowywanie produkcji do potrzeb rynków krajów goszczących. Strategię wielonarodową stosują zatem przedsiębiorstwa, w których ofercie znajdują się grupy produktowe wymagające odrębnej adaptacji do tych rynków. Jej realizacja jest bardzo kosztowna. Konieczność dostosowywania produktów do wymagań rynków lokalnych

oraz duża autonomia filii utrudniają zintegrowanie działań w skali całego przedsiębiorstwa. Dlatego wydaje się ona najbardziej odpowiednia w warunkach cechujących się silną presją dostosowań, a małym naciskiem na koszty (Zorska 2002, s. 97).



**Rysunek 7.** Ponadgraniczne strategie działalności przedsiębiorstw

**Źródło:** Zorska 1998, s. 156

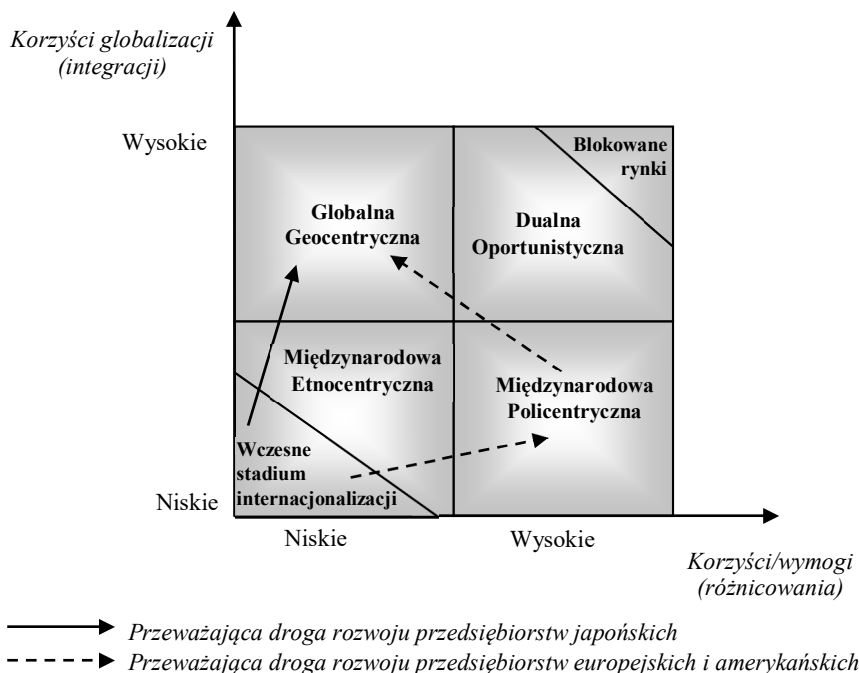
**Strategia międzynarodowa** oznacza dywersyfikację w układzie produktowym oraz krajowym/rynkowym (Hitt i inni 2016). Dywersyfikacja produktowa polega na wytwarzaniu w poszczególnych filiach zagranicznych zróżnicowanych asortymentów produktów, dostosowanych do wymagań regionalnych. Zróżnicowanie krajowe lub rynkowe zakłada wykorzystanie odmiennych lokalizacji dla poszczególnych działań operacyjnych (odmienne dla zaopatrzenia, produkcji, zbytu). W strategii tej przedsiębiorstwo koordynuje i standaryzuje działania realizowane w poszczególnych krajach lub regionach (np. region Europy Zachodniej, Azji, Pacyfiku itp.). Bazuje ona na podobieństwie warunków działania na rynkach poszczególnych krajów lub regionów i sprowadza się do zastosowania na tych obszarach podobnych modeli postępowania (w odniesieniu do wszystkich bądź większości produktów). Strategię tę stosuje się wtedy, gdy na danym obszarze występuje ujednocenie gustów odbiorców lub kanałów dystrybucji. Przedsiębiorstwo zwykle centralizuje prace B+R (oraz działalność produkcyjno-handlową) w kraju macierzystym, po czym następuje transfer konkurencyjnych technologii i zasobów do zagranicznych filii. Różnica pomiędzy strategią wielonarodową a międzynarodową polega na zakresie samodzielności realizacji zadań. Zagraniczne filie wielonarodowe posiadają wysoką samodzielność, a niekiedy autonomię, skoncentrowane są na potrzebach i wymaganiach rynków lokalnych i są słabo skoordynowane z innymi filiami. W przypadku filii międzynarodowych ich samodzielność jest dużo mniejsza. Wyraża się to ścisłym nadzorem ze strony macierzystej centrali. Działalność tych filii opiera się często na realizacji fragmentarycznych operacji i ścisłej współpracy z innymi filiami zagranicznymi (Zorska 2002, s. 98).

**Strategia globalna** charakteryzuje się ściśle zintegrowanymi i skoordynowanymi działaniami w skali globalnej, koniecznymi dla sprawnego przebiegu całości procesu produkcyjno-handlowego. Produkty oferowane przez przedsiębiorstwo globalne mają standardowy charakter i relatywnie niskie ceny. Strategię tę stosuje się w otoczeniu konkurencyjnym, charakteryzującym się niskimi wymaganiami dostosowań do wymogów lokalnych rynków zbytu oraz silną presją na obniżenie kosztów. Duża skala produkcji jednostek zlokalizowanych w regionach posiadających optymalne warunki do wytwarzania (np. tanie surowce i siła robocza, korzystne warunki ze strony krajów przyjmujących) umożliwia obniżenie kosztów i poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Sprzedaż zunifikowanego produktu realizowana zostaje natomiast na możliwie jak największej części rynków zagranicznych. Szeroki zasięg geograficzny, duża liczba filii zagranicznych, wielka skala produkcji, specjalizacja, integracja i koordynacja powodują, iż strategię globalną są trudne w realizacji. Wymagają dużych zasobów finansowych, *know-how* oraz wysoko wykwalifikowanej kadry, zwłaszcza menedżerskiej. Strategię globalną niosą również ze sobą pewne zagrożenia. Nadmierna centralizacja i standaryzacja mogą powodować wolniejsze adaptowanie działań do zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego. Strategia globalna w porównaniu ze strategiami: wielonarodową i międzynarodową charakteryzuje się mniejszym dostosowaniem produktu do rynków lokalnych, za to dużo większym stopniem integracji operacji oraz silniejszą presją na koszty (Stonehouse i inni 2001, s. 94-114).

**Strategia transnarodowa** (ponadnarodowa) integruje strategię: międzynarodową i globalną (Donaldson 2009). Polega ona na próbie koordynacji i standaryzacji działań zarówno w układzie produktowym, jak i w układzie rynków krajowych. Ponieważ są to warunki trudne do pogodzenia, duża część decyzji i działań musi być zdelokalizowana na poszczególne rynki. Strategię transnarodową wykazują większe dostosowanie do lokalnych wymagań niż strategię globalną. Głównymi instrumentami realizacji ponadnarodowej strategii są: dekompozycja (rozcłonkowanie) łańcucha wartości firmy, geograficzne rozproszenie funkcji oraz realizujących je jednostek. Istotne znaczenie ma optymalna (kosztowo) lokalizacja, jednocześnie globalna i lokalna skala operacji. Strategii tej towarzyszą: standaryzacja i specjalizacja, integracja i koordynacja. Znamienne są dla niej również wszechstronne przepływy półproduktów, zasobów i informacji oraz szeroka współpraca z innymi firmami (Stonehouse i inni 2001, s. 94-114).

Przedstawiona powyżej klasyfikacja oraz charakterystyka strategii stosowanych w rozwoju międzynarodowym przedsiębiorstwa strategii nie stanowi jedynej w literaturze przedmiotu ujęcia tego złożonego i wielowymiarowego zjawiska. Przykładowo, nieco odmienne podejście zaprezentował Rymarczyk (1996, s. 76), który wyróżnił cztery strategię internacjonalizacji: etnocentryczną, policentryczną, globalną i dualną. Dla strategii etnocentrycznej kluczowe znaczenie ma eksport. Uzyskana na rynku macierzystym przewaga konkurencyjna stanowi potencjał umożliwiający ekspansję na rynki zagraniczne. Strategię policentryczną należy utożsamiać ze strategią międzynarodową, a strategię dualną ze strategią transnarodową. Przeważające drogi rozwoju przedsiębiorstw europejskich i amerykańskich według badacza są podobne, ale różnią się istotnie od drogi rozwoju typowej dla przedsiębiorstw japońskich. W sposób obrazowy zostało to zaprezentowane na rysunku 8.

W teorii mają miejsce cztery rodzaje strategii ponadgranicznych. W praktyce zarządzania najczęściej wymieniane są jednak tylko trzy: wielonarodowa, międzynarodowa i globalna. Strategie globalna oraz transnarodowa określane są ogólnie jako „strategie globalne”, uwzględniając różne poziomy scentralizowania lub zdecentralizowania decyzji, funkcji, zasobów itd. Strategie te w zasadzie różnią się jedynie elastycznością dostosowań do potrzeb lokalnych rynków. Ze względów techniczno-ekonomicznych dywersyfikacja produkcji jest coraz powszechniejsza, a zdolności dostosowawcze przedsiębiorstw stale wzrastają.



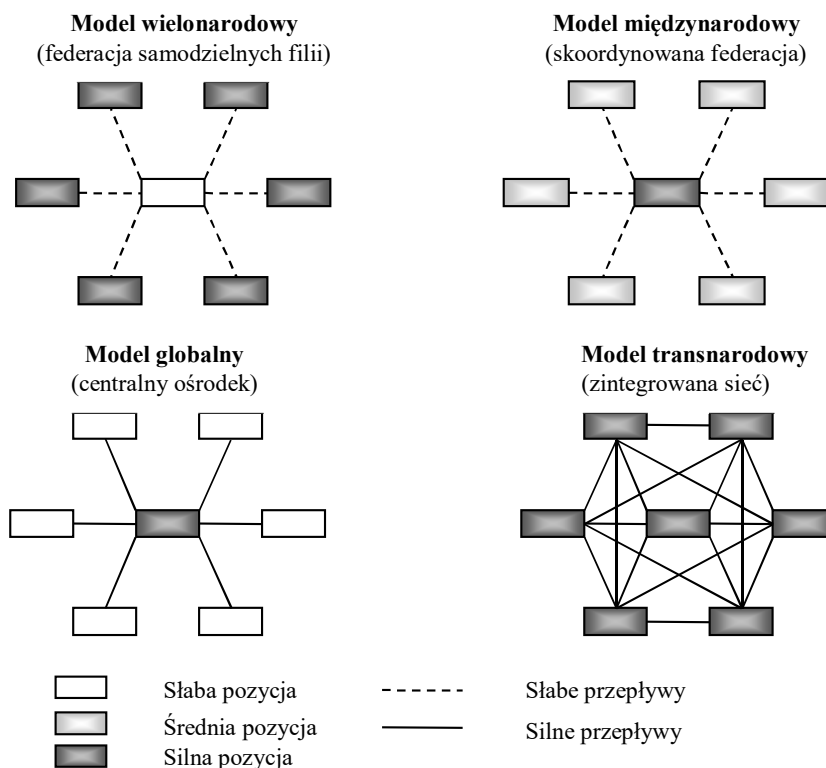
**Rysunek 8.** Podstawowe typy strategii internacjonalizacji

**Źródło:** Rymarczyk 1996, s. 76

Współcześnie dominuje pogląd, iż w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych równie ważna jak dobór odpowiedniej do warunków działania strategii jest właściwa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa (Johansson, Yip 1994). Należy ją rozumieć jako zbiór zasad, zadań i zależności, które umożliwiają skuteczne koordynowanie działań oraz efektywne wykorzystanie zasobów i zdolności do realizacji obranej strategii rozwoju. W jej skład przede wszystkim wchodzi: centrala macierzysta, filie zagraniczne, wspólne przedsięwzięcia z partnerami oraz strategiczne jednostki regionalne lub branżowe.

We wczesnych etapach rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstwa charakteryzowały się strukturami hierarchicznymi (struktury funkcjonalne i dywizjonalne), obecnie struktury te ulegają znacznemu spłaszczeniu. Zwiększa się natomiast rola nieformalnych kontaktów, porozumień i grup w ramach firmy, wzrasta uznanie dla wspólnych wartości, strategicznej misji i poczucia jedności danej organizacji.

Uproszczone modele różnych rodzajów międzynarodowych struktur organizacyjnych przedstawione zostały na rysunku 9, a ich ogólna charakterystyka – w tabeli 8.



**Rysunek 9.** Modele konfiguracji organizacyjnej (według Bartletta i Ghoshala)

**Źródło:** Stonehouse i inni 2001, s. 26

Przedsiębiorstwa wysoko zdywersyfikowane, posiadające niewielki udział sprzedaży zagranicznej, preferują organizację operacji zagranicznych w formie grup produktowych. Jeśli oferta jest mniej zróżnicowana, a udział sprzedaży zagranicznej duży, wybierane są formy organizacyjne oparte na silnych filiach krajowych lub regionalnych. Bartlett i inni (2008) zauważyli, iż wzrost znaczenia operacji zagranicznych i ich udziału w ogólnej wielkości sprzedaży determinuje wybór form macierzowych. Ghosal i Nohria (1993) wykazali, że zależność ta jest modyfikowana przez wiele zmiennych, np. poziom centralizacji lub decentralizacji, formalizacji i integracji poszczególnych przedsiębiorstw, charakter rynku i konkurencji oraz rodzaj przemysłu, w ramach którego działa przedsiębiorstwo. Właśnie rodzaj działalności przedsiębiorstwa jest determinantą klasyfikującą przedsiębiorstwo do danego sektora. Autorzy tworzący grupę Strategor (1997, s. 186) optują za podziałem rynku międzynarodowego na sektory:

- wielonarodowe,
- globalne.

**Tabela 8.** Charakterystyka modeli międzynarodowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw według koncepcji Bartletta i Ghoshala

Model struktury	Strategie korporacyjne i bazowe	Zasoby, decyzje	Powiązania, przepływy	Zróźnicowanie, struktury	Kontrola, koordynacja	Integracja działań	Podjęcie do operacji zagranicznych	Kultura organizacyjna
<i>Wielonarodowy</i>	Wielonarodowa  Zróźnicowana geograficznie	Zdecentralizowane	Jednokierunkowe  Zasoby, zaopatrzenie	Geograficzne (regiony, kraje)	Osobista  Mała	Mała	Federacje niezależnych filii	Mało ważna
<i>Międzynarodowy</i>	Międzynarodowa  Zróźnicowana produktowo	Częściowo scentralizowane lub zdecentralizowane	Głównie jednokierunkowe  Zasoby, informacje, towary	Dywizjonalne  Branżowo (produktowo)-geograficzne (krajowe)	Formalna  Złożona	Średnia	Dopełnianie, rozszerzanie, przedłużanie działań centrali	Dość ważna
<i>Globalny</i>	Globalna  Kosztowa	Scentralizowane w optymalnych miejscach i w centrali	Jednokierunkowe  Zasoby, informacje, towary	Globalne  Grupy produktów – kraje	Różnorodna, stała  Ścisła, złożona	Duża	Filie jako kanały dostaw na obce rynki	Ważna
<i>Transnarodowy</i>	Transnarodowa  Kosztowa i zróźnicowana produktowo-geograficznie	Scentralizowane i jednocześnie zdecentralizowane	Wielokierunkowe (sieciowe)  Zasoby, informacje, towary	Macierzowe  Grupy produktów – regiony	Różnorodna, stała  Ścisła, złożona	Bardzo duża	Wkład filii zagranicznych do zintegrowanego systemu KTN	Bardzo ważna

**Źródło:** Zorska 1998, s. 174



W sektorach wielonarodowych przedsiębiorstwa starają się uzyskać przewagę konkurencyjną na każdym rynku krajowym. Obszary konkurencji wydają się od siebie niezależne, gdyż kształtują się na każdym z nich odrębnie. Wszystkie filie dysponują pewną autonomią i spełniają większość klasycznych funkcji przedsiębiorstwa. W sektorach tych przewagę konkurencyjną uzyskuje się czerpiąc technologie, umiejętności, *know-how* i kompetencje z przedsiębiorstwa macierzystego. Wymienione zależności zachodzą w wielu sektorach dóbr powszechnego użytku, ubezpieczeń, bankowości itp.

W sektorach globalnych pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w każdym kraju jest silnie uzależniona od jego pozycji w innych krajach. Ogólna strategia przedsiębiorstwa podporządkowana jest działaniom w skali globalnej. Aby zapewnić sobie możliwość rozwoju, przedsiębiorstwo musi przyjąć strategię globalną, konieczne jest również koordynowanie działań filii oraz łańcucha wartości. Sprzyjające procesom globalizacji czynniki, jak: upodabnianie się gustów i oczekiwań konsumentów, ujednoczenie rynków nie gwarantują jednak warunków do stworzenia całkowicie globalnego produktu. Często przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę odmienności narodowe, dostosowując swój produkt do charakteru rynku lokalnego. Gra rynkowa nabiera cech współzależności między segmentami światowymi a lokalnymi i fakt ten przedsiębiorstwo musi uwzględnić w swojej strategii globalnej.

Strategia globalna opiera się na dwóch źródłach przewagi konkurencyjnej:

- możliwości geograficznego rozproszenia różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa w celu zaopatrzenia rynku światowego,
- zdolności zapewnienia koordynacji różnych ogniw łańcucha wartości.

O powodzeniu strategii globalnej przesądzają przede wszystkim czynniki: konfiguracja i koordynacja działalności przedsiębiorstwa. Konfiguracja odzwierciedla geograficzną lokalizację działalności. Istnieją dwie zasadnicze formy konfiguracji (Fonfara i inni 2000, s. 18):

- skoncentrowana,
- rozproszona.

Konfiguracja skoncentrowana polega na skupieniu najważniejszych ogniw łańcucha wartości w jednym lub kilku krajach. Sprzedaż na rynkach zagranicznych następuje wtedy poprzez rozproszoną na całym świecie sieć dystrybucji. Strategia koncentracji stosowana jest w celu osiągnięcia korzyści skali. W tym celu przedsiębiorstwa lokują działalność produkcyjną w krajach, które charakteryzują się łatwym dostępem do tanich surowców, niskimi kosztami pracy oraz są przychylne dla inwestorów zagranicznych. Koncentracja charakterystyczna jest m.in. dla przemysłu surowcowego, lotniczego, maszynowego oraz samochodowego.

Konfiguracja rozproszona wiąże się z lokowaniem działalności produkcyjnej na wielu rynkach zagranicznych, wysokimi nakładami inwestycyjnymi i mniejszymi korzyściami skali. Korzyści ze stosowania tej strategii wynikają przede wszystkim z dostępu do wielu źródeł informacji oraz akumulowania doświadczeń i wiedzy o rynkach lokalnych. Funkcje rozpraszane są w przypadku wysokich kosztów logistycznych, wysokich barier wejść na rynki zagraniczne oraz konieczności adaptacji produktów do potrzeb rynków zagranicznych. Strategia ta charakterystyczna jest dla branży farmaceutycznej i spożywczej.

Rozproszenie zasobów przedsiębiorstwa wymaga koordynacji działań w skali globalnej. Jej skuteczność uzależniona jest od umiejętności sprawnego zarządzania strukturami, stworzenia sprawnego systemu przepływu informacji i *know-how*, sprawozdawczości oraz kontroli. Dla przedsiębiorstwa posiadającego powiązane ogniwa łańcucha wartości szczególnie istotna jest ich synchronizacja. Od koordynacji działań filii, kumulowania wiedzy i doświadczeń z poszczególnych rynków zagranicznych, upowszechniania ich w całym przedsiębiorstwie oraz zmniejszenia kosztów transakcyjnych zależy zdolność konkutowania w otoczeniu globalnym.

Na koordynację w skali globalnej wpływ ma wiele czynników. Niektóre z nich mają charakter stymulujący, inne ograniczający (Stonehouse i inni 2001, s. 109). Na korzyść zwiększania koordynacji działają następujące czynniki:

- znaczenie klientów międzynarodowych,
- obecność konkurentów międzynarodowych,
- intensywność działań inwestycyjnych,
- intensywność technologiczna,
- nacisk na redukcję kosztów,
- uniwersalne potrzeby konsumenckie,
- dostęp do surowców i taniej energii.

Do czynników ograniczających koordynację natomiast należą:

- różnice w potrzebach konsumenckich,
- różnice w kanałach dystrybucji,
- dostępność substytutów lokalnych,
- struktura rynku,
- wymagania rządowe.

Na podstawie kryteriów: konfiguracji i koordynacji Porter wyróżnia cztery podstawowe zachowania strategiczne przedsiębiorstw. Wyrażają się one odmienną organizacją działalności (rys. 10).

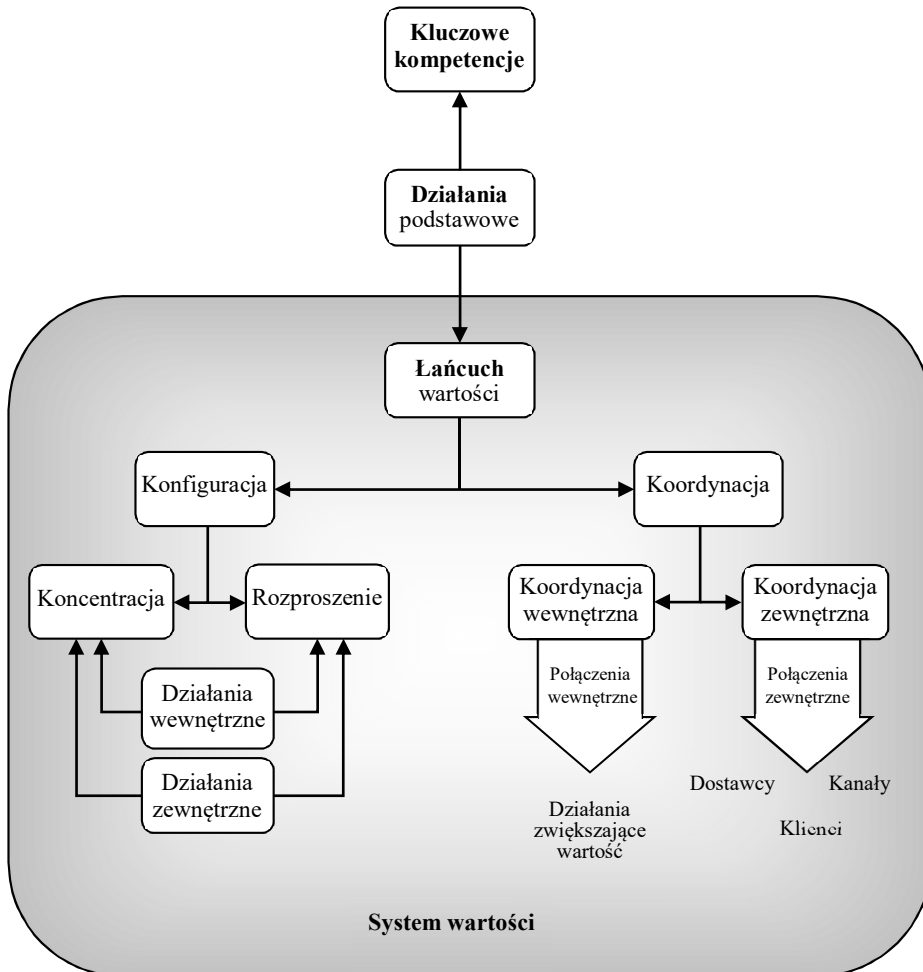
Koordynacja działań	Silna	Duże inwestycje zagraniczne i silna koordynacja pomiędzy spółkami zależnymi	Czysta postać strategii globalnej
	Słaba	Strategia skoncentrowana na kraju, stosowana przez przedsiębiorstwa wielonarodowe, których wiele filii operuje tylko w jednym kraju	Strategia bazująca na eksporcie ze zdecentralizowanym marketingiem
		Rozproszenie geograficzne	Koncentracja geograficzna

*Konfiguracja działań*

**Rysunek 10.** Typy międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa

**Źródło:** Porter 1986a, s. 19

Analiza konfiguracji i koordynacji pozwala zidentyfikować kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa oraz potencjał do ich umacniania i poszerzania. Kluczowe kompetencje są w ścisłej relacji do działań zwiększających wartość. Globalna konfiguracja łańcucha wartości przedstawia dalsze możliwości rozwoju kompetencji, które stają się zarówno wyróżniające, jak i trudne do naśladowania. Rysunek 11 przedstawia model zarządzania systemem wartości przedsiębiorstwa w ujęciu globalnym.



**Rysunek 11.** Zarządzanie systemem wartości

**Źródło:** Stonehouse i inni 2001, s. 45

W globalnym otoczeniu konkurencja wywiera silną presję na poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Tradycyjne koncepcje strategiczne, takie jak strategiczne dopasowanie zasobów i możliwości w warunkach globalnych, tracą na swoim znaczeniu. Pojawiają się nowe koncepcje strategii konkurencji globalnej,

do których należą m.in. modele oparte na idei zasobów stanowiących dźwignie, modyfikacje idei strategicznego dopasowania oraz hierarchii strategii (Hamel, Prahalad 1989; Lei 1989). Jako podstawowe źródła globalnej przewagi konkurencyjnej najczęściej wymienia się:

- różnice w nakładach i efektach krajów,
- efekt skali,
- efekt zakresu (bazujący na zależności, iż koszty połączonej produkcji kilku produktów są niższe niż wytwarzanie ich osobno).

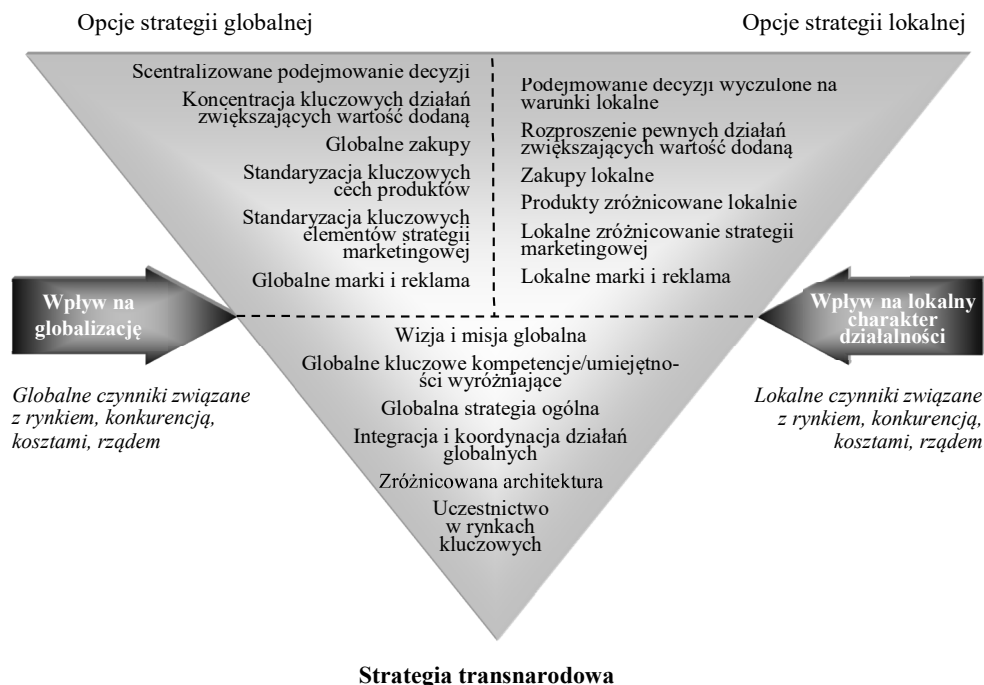
Zaprezentowane przykłady różnych podejść do strategii rozwoju na rynkach zagranicznych upoważniają do sformułowania stwierdzenia, iż jej objaśnienie musi mieć charakter eklektyczny. Powinno ono łączyć przede wszystkim ujęcia bazujące na pozycjonowaniu konkurencyjnym oraz kluczowych zasobach i kompetencjach. Przydatność pozycjonowania konkurencyjnego, wykorzystującego w głównej mierze dorobek Portera, polega na analizie sektora, analizie łańcucha wartości oraz analizie strategii ogólnych, a w szczególności (zob. Kaleta 1998, s. 85-87):

- strategii lidera kosztowego,
- strategii różnicowania,
- strategii koncentracji,
- strategii hybrydowych.

Strategie pozycjonowania oraz strategię bazujące na kluczowych zasobach i kompetencjach (umiejętność wyróżniania się) często uważane są za alternatywne. Dopiero integracja dorobku obu szkół zarządzania uzasadnia wszystkie warianty strategiczne możliwe do stosowania przez przedsiębiorstwo międzynarodowe. Koncepcja taka wyrasta z potrzeby elastyczności strategii. Zdaniem Yipa (1996) strategię należy dopasować do każdej z czterech grup czynników: rynkowych, kosztowych, konkurencyjnych, rządowych. Jest to możliwe na każdym z etapów całościowej strategii globalnej, do których zalicza się:

- rozwój strategii kluczowej – stanowiącej podstawę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- umiędzynarodowienie strategii kluczowej – ekspansja działalności na skalę międzynarodową,
- globalizacja strategii międzynarodowej – integracja strategii w różnych krajach.

Niektóre elementy tej samej strategii (np. poziom: uczestnictwa w rynku światowym, globalnej lokalizacji działalności, standaryzacji produktów, marketingu i zintegrowanych posunięć konkurencyjnych) mogą mieć charakter globalny, inne natomiast lokalny. Ich zakres i stopień globalizacji zależą od siły, wpływu i kierunku oddziaływania poszczególnych grup czynników globalizacji. Połączenie zdolności lokalnego reagowania z założeniami strategii globalnej: konfiguracji oraz wysokiego poziomu koordynacji, pozwala na rozwój wielu umiejętności strategicznych, umożliwiających dostosowanie się do potrzeb lokalnych i globalnych. Strategia spełniająca kryteria strategii globalnej i uwzględniająca jednocześnie warunki lokalne nazywana jest strategią transnarodową (rys. 12).



**Rysunek 12.** Strategia transnarodowa

**Źródło:** Stonehouse i inni 2001, s. 112

Strategia transnarodowa wykorzystuje zalety konfiguracji, koordynacji i globalnego zasięgu oraz umiejętność dostosowań do potrzeb i wymagań rynków lokalnych. W tabeli 9 zestawione zostały elementy strategii transnarodowej, z uwzględnieniem ich charakteru (globalnego bądź lokalnego).

**Tabela 9.** Elementy strategii globalnej i transnarodowej

Składniki strategii o charakterze globalnym	
<i>Globalna wizja</i>	Określa punkt widzenia organizacji, który zawsze będzie zdązał do przyjęcia perspektywy globalnej w odniesieniu do jej działań.
<i>Globalne kluczowe kompetencje</i>	Są to kluczowe kompetencje, które można tworzyć, powiększać i wykorzystywać do wchodzenia na rynki globalne.
<i>Globalna strategia ogólna</i>	Strategia ogólna, oparta na kluczowych kompetencjach, będzie wykorzystywana globalnie.
<i>Globalna koordynacja</i>	Globalne działania zwiększające wartość dodaną będą koordynowane na skalę ogólnoświatową.
<i>Zróżnicowana architektura</i>	Działania przyjmą strukturę maksymalizującą korzyści globalne, a to często oznacza, że niektóre działania zostaną skoncentrowane, podczas gdy inne rozproszone. Struktury zostaną dostosowane do tego podziału.
<i>Uczestniczenie w kluczowych rynkach</i>	Organizacja transnarodowa będzie zawsze postrzegać cały świat jako potencjalny rynek, ale może dokonać wyboru jedynie rynków kluczowych.

Składniki strategii o charakterze transnarodowym	
<i>Podjęmowanie decyzji</i>	Warunki mogą wymuszać centralizację decyzji bądź ich przekazywanie ośrodkom regionalnym w sytuacji, gdy konieczna jest zdolność lokalnego reagowania.
<i>Działania zwiększające wartość dodaną</i>	Mogą być rozproszone lub skoncentrowane, albo też może wystąpić pewna kombinacja tych opcji w zależności od korzyści lokalnych.
<i>Produkty</i>	Mogą być standaryzowane lub zróżnicowane w zależności od warunków.
<i>Strategia marketingowa</i>	Może być globalna lub lokalna w zależności od charakterystyki konsumenta i produktu.
<i>Nazwy handlowe</i>	Mogą być globalne lub lokalne w zależności od charakterystyki konsumenta i produktu.
<i>Zakupy</i>	Zasoby mogą być nabywane globalnie lub lokalnie w zależności od korzyści lokalizacyjnych.

Źródło: Stonehouse i inni 2001, s. 113-114

## 2.2. Formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa

Na każdym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwo musi podejmować decyzje o przyjęciu odpowiedniej formy obsługi rynków zagranicznych. Często przyjmowanym kryterium ich wyodrębniania jest zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa za granicą. Podejście takie prezentuje np. Meissner (1981). Według wielu badaczy, m.in. Cavesa (1982), Davidsona (1982), Roota (1987), oprócz intensywności zagranicznego zaangażowania ważnym kryterium wyodrębniania form ekspansji międzynarodowej jest poziom sprawowanej kontroli.

W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności, ile występuje form internacjonalizacji. Na przykład Buckley (1996) wyodrębnia: eksport, kooperację niekapitałową (kontraktową) oraz kooperację kapitałową. Otta (1994) z kolei wyróżnia: eksport-import, powiązania kooperacyjne (kapitałowe, niekapitałowe, sojusze strategiczne), samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej. Certo i Peter (1998) wskazują na cztery metody ekspansji zagranicznej: eksport, licencje, *joint ventures* oraz inwestycje bezpośrednie, natomiast Hill i Johns (2007) wyodrębniają ich pięć: eksport, licencjonowanie, franczyza, *joint ventures* i inwestycje bezpośrednie. Według Pierścionka (1997, s. 322): „istnieje sześć podstawowych metod ekspansji globalnej firmy. Są to metody następujące: eksport, licencjonowanie, franczyza, alians strategiczny, utworzenie międzynarodowego *joint venture*, utworzenie filii lub oddziału za granicą”.

Podziału form internacjonalizacji na wymagające i niewymagające instytucjonalnej lokalizacji za granicą dokonał Dülfer (1992). Do pierwszej grupy zaliczył on: eksport bezpośredni i pośredni, import bezpośredni, handel wymienny, przekazanie licencji, franchising, leasing. Do drugiej natomiast: kontrakty menedżerskie, dostawę i budowę zakładu pod klucz, filie handlowe, zakłady montażowe oraz zakłady produkcyjne. Mimo tej dużej różnorodności form w literaturze często funkcjonuje podział na trzy podstawowe:

- eksport (*export entry modes*),
- kooperację kontraktową (*contractual entry modes*),
- inwestycje bezpośrednie (*investment entry modes*).

Każda z tych form w pewnych warunkach może stanowić najlepszy wariant umiędzynarodowienia. Wybór odpowiedniego wariantu na określonym rynku zagranicznym zależy m.in. od otoczenia kraju przyjmującego oraz ogólnej strategii ekspansji.

### 2.2.1. Eksport

Zgodnie z ewolucyjnym modelem procesu internacjonalizacji (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Johanson, Vahlne 1990) pierwszą i zarazem najprostszą formą wejścia na rynek zagraniczny jest eksport. Podejmowany jest najczęściej, gdy rynek wewnętrzny ulega nasyceniu i sprzedaż ulega zmniejszeniu. Działalność eksportowa rozpoczyna się zazwyczaj od sprzedaży na rynkach zagranicznych produktu wytwarzanego w kraju macierzystym (Buckley 2002, 96). Do wydatnego zmniejszenia kosztów ekspansji może przyczynić się wykorzystanie już istniejącej sieci dystrybucji. Inną możliwością jest sprzedaż bezpośrednia na rynkach zagranicznych za pomocą lokalnej agencji. Uwzględniając kryteria organizacyjne, eksport można podzielić na eksport pośredni i bezpośredni.

**Eksport pośredni** może polegać na sprzedaży przez przedsiębiorstwo własnych wyrobów pośrednikowi lub przekazaniu produktów komisantowi. Pośrednikiem w międzynarodowym obrocie handlowym może być krajowy eksporter lub krajowa filia zagranicznego importera. Eksport pośredni może wykorzystywać również zagraniczne kanały dystrybucji innego krajowego producenta.

We wczesnym etapie internacjonalizacji przedsiębiorstwo dąży do zminimalizowania ryzyka związanego z dystrybuowaniem swoich wyrobów. Możliwość taką dają pośrednie kanały dystrybucji. Najprostszą formą zagranicznych powiązań handlowych jest współpraca z dystrybutorem (dealerem). Dystrybutor jest pośrednikiem działającym na własny rachunek i we własnym imieniu. Oznacza to, że w momencie sprzedaży ciężar kosztów i ryzyka związanego z dalszą dystrybucją produktów przejmuje dystrybutor. Dystrybutor posiada wyłączne prawo do dysponowania wygenerowanym przez siebie zyskiem, ale i obciążają go również ewentualne straty, gdyż jest niezależnym kupcem (importerem). Dystrybutorowi producent udziela wyłącznych praw na danym rynku. Jego zadaniem jest promocja, kredytowanie odbiorców, serwis naprawczy itp.

Większe ryzyko ponosi przedsiębiorstwo, gdy decyduje się na organizację eksportu na własny rachunek. Daje to jednak jednocześnie większą kontrolę działań handlowych oraz własnych pośredników. Przedsiębiorstwo ma tutaj możliwość wyboru pomiędzy pośrednikami działającymi w jego imieniu bądź w imieniu własnym (pośrednika).

Pośrednikiem działającym we własnym imieniu, ale na rachunek przedsiębiorstwa, jest komisant. Komisant, dokonując operacji kupna-sprzedaży, nabywa prawa i obowiązki, które dopiero później przechodzą na mocodawcę (pośrednie przeniesienie

praw i obowiązków). Za dokonanie transakcji komisant otrzymuje prowizję w ustalonej z mocodawcą wysokości. Pomiędzy komisantem a konsygnatorem różnica polega jedynie na tym, że dochodzą zobowiązania wynikające z umowy składu.

Zagraniczny agent (przedstawiciel) jest pośrednikiem (z reguły jednego producenta), który działa na rzecz producenta oraz w jego imieniu (cif-agent), co oznacza, iż mocodawca nabywa prawa i obowiązki wynikłe z dokonania transakcji z chwilą jej dokonania przez pośrednika. Jego wynagrodzenie stanowi prowizja.

Najważniejszym elementem rozróżniającym agenta od cif-agenta jest to, że zazwyczaj ten ostatni realizuje dostawy na zamówienie importerów, nie utrzymując bezpośrednich kontaktów handlowych z ostatecznymi odbiorcami.

W zagranicznych operacjach pośredniczyć może również makler handlowy. Jest on kupcem pośredniczącym odpłatnie w zawieraniu, w cudzym imieniu i na cudzy rachunek, różnych transakcji (towarowych, pieniężnych, frachtowych lub ubezpieczeniowych). Pomiędzy maklerem handlowym a mocodawcą nie ma stałego stosunku umownego, pośrednictwo ma charakter pojedynczego zlecenia (Rymarczyk 2000a, s. 38-50).

**Eksport bezpośredni** może odbywać się poprzez oddział bądź filię. Oddział jest jednostką działającą w ramach organizacyjnych przedsiębiorstwa macierzystego. Filia w odróżnieniu od oddziału posiada osobowość prawną i formalnie jest odrębnym przedsiębiorstwem. Organizacja handlu w obu przypadkach jest taka sama, a wybór formy zależy w dużej mierze od uwarunkowań prawnych kraju będącego obszarem operacji. Eksport bezpośredni daje większe możliwości kierowania i kontroli przebiegu transakcji oraz planu zagranicznego marketingu (dystrybucja, ceny, promocja, serwis), lepszą ochronę marki oraz informacyjne sprzężenia zwrotne z rynkiem zagranicznym. Ta forma handlu wiąże się jednak z wyższymi niż w przypadku eksportu pośredniego kosztami i ryzykiem. Wynika to np. z konieczności utworzenia działu eksportu, zatrudnienia specjalistów (od akwizycji, reklamy, marketingu, prowadzenia badań rynków, utrzymania magazynów). Utworzenie filii determinowane jest koniecznością osiągnięcia określonej progowej wielkości sprzedaży, pozwalającej zrekompensować koszty wynikające z jej funkcjonowania. Dlatego istnienie filii staje się zasadne przy względnie dużych rozmiarach rynku na produkty przedsiębiorstwa.

Przyjęcie odpowiedniej formy organizacyjnej eksportu zależy od wielu czynników. Decydują o tym m.in. jego wielkość, rozmiary eksportu i jego udział w sprzedaży globalnej, charakter produktów będących przedmiotem obrotu, otoczenie konkurencyjne, a także polityka handlowa krajów przyjmujących (Rymarczyk 2000b, s. 24). Eksport pośredni stosują przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, dla których koszty organizacji własnej sieci zbytu poza granicami kraju macierzystego są relatywnie wysokie. Dla tych przedsiębiorstw korzystniejszym rozwiązaniem jest powierzenie procesu realizacji transakcji handlu zagranicznego wyspecjalizowanym jednostkom. Przejęcie przez pośrednika zadań związanych z transportem, magazynowaniem, organizowaniem sieci dystrybucji oznacza duże ułatwienie, wiąże się jednak z pewnymi ograniczeniami. Brak odpowiednich działań promocyjnych może wpłynąć na niekorzystne dla przedsiębiorstwa kształtowanie się popytu. Może również generować nieprawidłowe decyzje strategiczne wobec obsługiwanych rynków



zagranicznych bądź zmian struktury produkcji. Izolacja od rynków zbytu nie pozwala na ich aktywną penetrację, dlatego firmy posiadające większe międzynarodowe doświadczenie dążą do organizacji kanałów handlu bezpośredniego (Fonfara i inni 2000, s. 54).

Najważniejsze cechy rozróżniające eksport pośredni od bezpośredniego przedstawia tabela 10.

**Tabela 10.** Różnice pomiędzy eksportem bezpośrednim i pośrednim

Eksport bezpośredni	Eksport pośredni
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stosowany przede wszystkim w eksporcie dóbr inwestycyjnych</li> <li>- bezpośredni kontakt z klientem</li> <li>- wymaga dobrej znajomości rynków zagranicznych przez producenta</li> <li>- konieczność własnej akwizycji i dbałości o rynek</li> <li>- własny dział eksportu</li> <li>- dłuższa droga zbytu</li> <li>- własny magazyn wysyłkowy</li> <li>- własny serwis i magazyn części zamiennych</li> <li>- długoterminowe zaangażowanie kapitału</li> <li>- wysokie ryzyka kredytowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprzedaż towarów przez producenta w kraju</li> <li>- dystrybucja poprzez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego</li> <li>- znajomość przez pośredników specyficznych dla poszczególnych krajów sieci sprzedaży i dróg transportu</li> <li>- doświadczenie rynkowe pośredników, często specjalizacja w sprzedaży na określone rynki lub określonych produktów</li> <li>- ryzyko błędnych informacji o popycie na towary producenta</li> <li>- wymóg przekazania prawa wyłącznej sprzedaży</li> <li>- preferowany przez średnie przedsiębiorstwa</li> <li>- producent unika tworzenia własnej sieci zbytu za granicą</li> <li>- preferowany w przypadkach niewielkich bądź nieregularnych dostaw towarów oraz przy sprzedaży produktów seryjnych</li> <li>- nie wymaga angażowania kapitału przez producenta na cele składowania i dystrybucji</li> </ul>

**Źródło:** Rymarczyk 2000b, s. 19-24

Przewaga i popularność eksportu nad innymi formami obsługi rynków zagranicznych wynika z faktu, iż przedsiębiorstwo unika w ten sposób wysokich nakładów oraz ryzyka operacyjnego. Ryzyko zostaje ograniczone do sumy wartości eksportowanego towaru. Możliwe jest również szybkie wycofanie się z określonego rynku bez ponoszenia przy tym dużych strat, gdyż powiązania przedsiębiorstwa z rynkami zagranicznymi nie są trwałe.

Do czynników, które determinują racjonalność eksportu i które należy uwzględnić w kształtowaniu ogólnej strategii internacjonalizacji, należy zaliczyć m.in. wysokość ceł oraz koszty transportu. Na efektywność strategii eksportowej negatywnie może wpływać brak bezpośredniej styczności z rynkami docelowymi. Czas reakcji na zmiany popytowe w tym przypadku często ulega znacznemu wydłużeniu. Gdy sprzedaż realizowana jest natomiast przez lokalnego agenta, istnieje niebezpieczeństwo niepełnej realizacji celów.

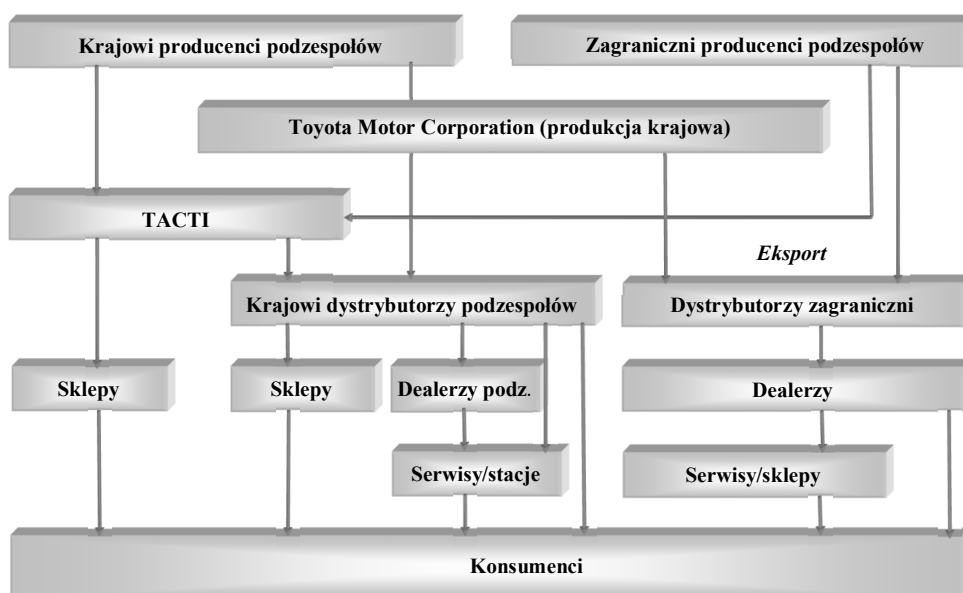
Dla przedsiębiorstw sektora samochodowego pierwszą formą zagranicznej ekspansji najczęściej jest właśnie eksport. Pozwala on na rozpoznanie potrzeb i rozmiarów rynków zagranicznych bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów i ryzyka towarzyszących innym formom wejścia. W przypadku podjęcia złej decyzji lokalizacyjnej umożliwia również szybkie wycofanie się z rynku. Eksport wiąże się jednak z relatywnie niskimi korzyściami ekonomicznymi i niewielkimi możliwościami kontrolnymi. W pierwszej kolejności wybierana jest zazwyczaj forma eksportu pośredniego. Eksport pośredni jest dobrym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw, które dopiero wchodzą na określony rynek zagraniczny oraz nie posiadają dostatecznej o nim wiedzy i doświadczenia. Forma ta minimalizuje ryzyko polityczne i gospodarcze, gdyż pozwala rozpocząć sprzedaż zagraniczną bez dodatkowych nakładów. Kanały eksportu pośredniego w swojej ekspansji zagranicznej wykorzystywał m.in. Fiat. Za pośrednictwem sieci dystrybucyjnej krajowego producenta – Chryslera, sprzedawał w USA samochody marki Alfa Romeo. Włoski producent zapewnił sobie w ten sposób dostęp do rynku amerykańskiego, eliminując konieczność samodzielnej organizacji eksportu, co przy niewielkiej skali operacji całe przedsięwzięcie czyniłoby nieopłacalnym. Również przedsiębiorstwa japońskie korzystały na rynku północnoamerykańskim z kanałów dystrybucyjnych lokalnych producentów. Samochody Toyoty i Suzuki sprzedawane były przez General Motors, Mazdy przez Forda, a Mitsubishi przez wspomnianego już Chryslera. Formę tę przedsiębiorstwa samochodowe stosują zazwyczaj we wstępnej fazie internacjonalizacji oraz przy małym wolumenie sprzedaży. Wraz ze wzrostem wiedzy o rynkach zagranicznych i wiedzy o nich przedsiębiorstwa dążą do aktywniejszej penetracji rynków zagranicznych. Eksport pośredni izoluje producenta od rynku docelowego i uniemożliwia mu prowadzenie wobec niego własnej strategii eksportowej. Dlatego przedsiębiorstwa samochodowe najczęściej wybierają kanały eksportu bezpośredniego.

Eksport bezpośredni wiąże się z wyższymi kosztami oraz ryzykiem działalności. Przedsiębiorstwo eksportujące musi poznać m.in. procedury międzynarodowej spedycji, ubezpieczeń oraz form płatności. Eksport bezpośredni przynosi jednak wiele korzyści. Umożliwia pełniejszą kontrolę nad planem zagranicznego marketingu, ma większy wpływ na kształtowanie cen, sposób dystrybucji, promocję i usługi serwisowe. Umożliwia równocześnie lepszą ochronę marki firmy i jej niematerialnych własności. Jedną z najistotniejszych przewag eksportu bezpośredniego nad pośrednim jest informacyjne sprzężenie zwrotne z rynkiem zagranicznym, pozwalające na lepszą adaptację produktu do potrzeb i wymagań klientów zagranicznych.

Kanał eksportu bezpośredniego stanowią podmioty łączące producenta z finalnym nabywcą zagranicznym. Do ich zadań należą m.in. negocjacje i logistyka. Zadania te przejmuje albo niezależny pośrednik, albo podmiot kontrolowany przez przedsiębiorstwo eksportujące. Pośrednik może występować w dwóch formach: agenta i dystrybutora. Agent działa na rzecz producenta jako komisant, dystrybutor natomiast na własny rachunek. Kupione u producenta wyroby sprzedaje kolejnym pośrednikom lub odbiorcom finalnym. Przejmuje więc w tym przypadku w znacznym stopniu działania

związane z promocją, kredytowaniem odbiorców i serwisem. Producent może również eksportować we własnym zakresie poprzez filię bądź własny oddział. Organizacja eksportu w obu przypadkach jest taka sama, a różnice mają charakter prawny. Filia formalnie jest odrębnym przedsiębiorstwem posiadającym osobowość prawną i ustanowionym według prawa kraju goszczącego, w pełni kontrolowana przez przedsiębiorstwo macierzyste. Oddział jest natomiast podmiotem wyodrębnionym z przedsiębiorstwa macierzystego, nieposiadającym osobowości prawnej. Wybór przez przedsiębiorstwo samochodowe określonej formy organizacyjnej determinowany jest w znacznym stopniu polityką gospodarczą krajów przyjmujących.

Kanały dystrybucji koncernu Toyoty prezentuje rysunek 13.

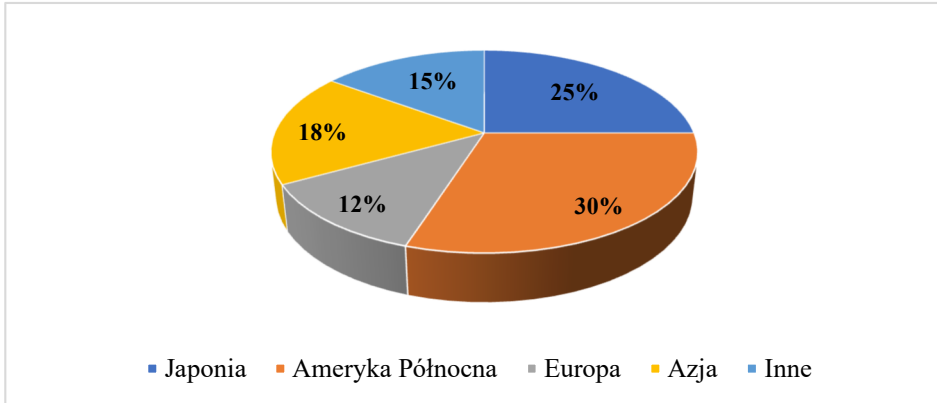


**Rysunek 13.** Zagraniczne i krajowe kanały dystrybucji koncernu Toyota Motor Corporation

**Źródło:** Toyota Motor Corporation 2002, s. 67

Do sprzedaży wyrobów za granicę Toyota wykorzystuje kanały eksportu bezpośredniego. Sprzedawane są one zagranicznym dystrybutorom bądź przekazywane filiom lub oddziałom zagranicznym. Następnie produkty sprzedawane są lokalnym dealerom, którzy bezpośrednio zawierają transakcje z klientem detalicznym bądź/i przekazują je do punktów sprzedaży (*sales outlets*) powiązanych bezpośrednio z dealerami.

Koncern Toyota Motor Corporation jest to obecnie największy producent samochodów na świecie. W 2020 r. jego sprzedaż ukształtowała się na poziomie 9 mln pojazdów, z czego jedynie 25% samochodów sprzedano na rynku macierzystym. Toyotę charakteryzuje zatem bardzo wysoki poziom umiędzynarodowienia sprzedaży. Przedstawia to rysunek 14.

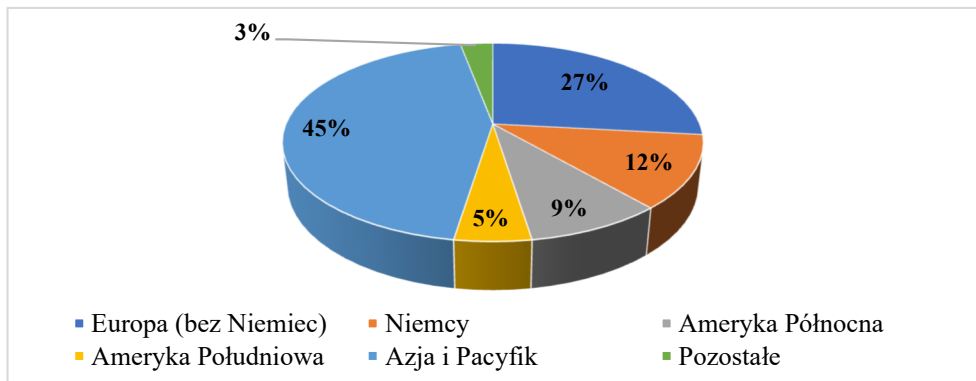


**Rysunek 14.** Sprzedaż koncernu Toyota Motor Corporation według regionów

**Źródło:** Toyota Motor Corporation 2020a, s. 4

Regionem o największym udziale sprzedaży produktów marki Toyota jest Ameryka Północna, głównie USA (około 90% sprzedaży na tym kontynencie). Kolejne miejsce pod względem wolumenu sprzedaży zajmuje Azja z Chinami jako największym rynkiem. W kraju tym Toyota sprzedała w 2021 r. 62% całkowitej liczby samochodów zbytych na kontynencie azjatyckim. Kolejnymi bardzo ważnymi rynkami azjatyckimi są: Indonezja, Tajlandia, Filipiny i Tajwan. W Europie, gdzie zrealizowane zostało około 18% globalnej sprzedaży, największymi rynkami były Wielka Brytania, Rosja, Francja, Włochy, Niemcy i Hiszpania. Sprzedaż w tych krajach zawierała się pomiędzy 67 tys. a 114 tys. pojazdów. W Ameryce Łacińskiej największe znaczenie dla Toyoty ma rynek brazylijski ze sprzedażą przekraczającą 134 tys. samochodów oraz argentyński – ponad 51 tys. (Toyota Motor Corporation 2020b).

Zupełnie inną strukturę sprzedaży na rynku globalnym ma bezpośredni konkurent koncernu Toyota Motor Corporation – Volkswagen Group, drugi na świecie i największy europejski producent samochodów (rys. 15).



**Rysunek 15.** Struktura sprzedaży koncernu Volkswagen Group według regionów

**Źródło:** Volkswagen AG 2021, s. 106

Dla niemieckiego Volkswagena bardzo ważny pozostaje rynek europejski, na którym sprzedaje co czwarty samochód, a włączając w to rynek macierzysty, prawie 40% globalnej sprzedaży. VW ma znacząco niższy udział niż Toyota na rynkach Ameryki Północnej, ale bardzo silnie zaznaczoną obecność na rynkach Azji i Pacyfiku – razem sprzedaż ukształtowała się na poziomie 44%. Dane zawarte w tabeli 11 pozwalają na bardziej wnikliwą analizę kierunków ekspansji handlowej Volkswagena.

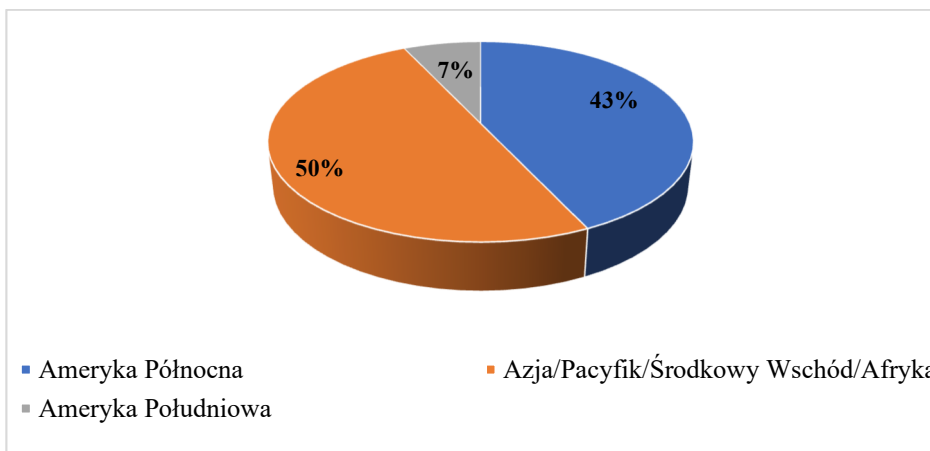
**Tabela 11.** Sprzedaż samochodów osobowych koncernu Volkswagen według regionów

Region/Kraj	Liczba sprzedanych pojazdów
<b>Europa Zachodnia, w tym:</b>	<b>2 848 861</b>
Niemcy	1 065 811
Francja	222 522
Wielka Brytania	409 064
Włochy	239 167
Hiszpania	213 700
<b>Europa Centralna i Wschodnia, w tym:</b>	<b>652 813</b>
Czechy	112 589
Rosja	221 811
Polska	126 883
<b>Ameryka Północna, w tym:</b>	<b>784 299</b>
USA	574 822
Kanada	83 531
Meksyk	125 946
<b>Ameryka Południowa, w tym:</b>	<b>440 326</b>
Brazylia	336 773
Argentyna	57 555
<b>Azja i Pacyfik, w tym:</b>	<b>4 110 782</b>
Chiny	3 844 679
Indie	28 423
Japonia	66 935
<b>Pozostałe rynki, w tym:</b>	<b>278 104</b>
Turcja	121 129
RPA	64 693
<b>Sprzedaż światowa ogółem:</b>	<b>9 115 185</b>

**Źródło:** Volkswagen AG 2021, s. 106

Najważniejszymi dla Volkswagena rynkami europejskimi, poza niemieckim, są rynki Francji, Wielkiej Brytanii, Włoch i Hiszpanii. Udział tego producenta w rynku Ameryki Północnej jest znacząco niższy niż Toyoty i wynosi 9%. Relatywnie niewielki udział ma Volkswagen w rynku Ameryki Południowej (5%). Ogromne znaczenie ma natomiast rynek Azji i Pacyfiku, którego udział globalnej sprzedaży Volkswagena ukształtował się na poziomie 44%. Jest to wynik bardzo silnej pozycji Volkswagena na rynku chińskim, na którym zbywa on prawie 94% ogólnego wolumenu sprzedaży dla tego regionu.

Dla największego amerykańskiego producenta samochodów – General Motors – sprzedaż zagraniczna również stanowi istotny element strategii rozwoju międzynarodowego. Przedstawia to rysunek 16.



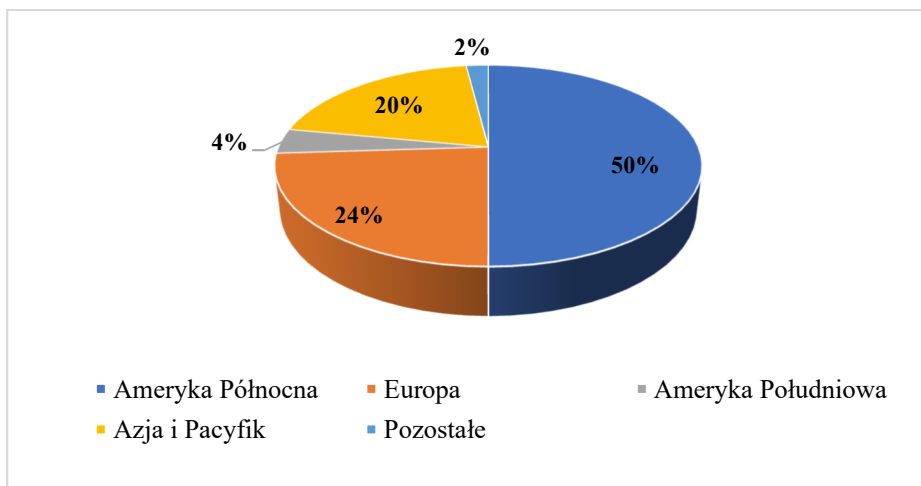
**Rysunek 16.** Struktura sprzedaży koncernu General Motors Company według regionów

**Źródło:** General Motors Company 2021, s. 2

Po sprzedaży w 2017 r. Opla, będącego w portfolio General Motors Company od 1929 r., amerykański producent samochodów jest praktycznie nieobecny w Europie. W 2020 r. sprzedał na tym rynku zaledwie 1 tys. pojazdów. 37% pojazdów GM sprzedał natomiast na rynku macierzystym, a jeszcze więcej w Chinach, bo aż 42%. Na rynkach Azji, Pacyfiku, Środkowego Wschodu oraz Afryki GM sprzedaje aż połowę swoich samochodów. Natomiast udział Ameryki Południowej w ogólnym wolumenie sprzedaży stanowi 7%.

Inny producent pochodzący z USA, Ford Motor Company, w 2020 r. połowę swojej sprzedaży zrealizował na kontynencie północnoamerykańskim, z czego 44% w kraju macierzystym (rys. 17). W odróżnieniu od GM dla Forda bardzo ważny jest rynek europejski, gdzie Ford sprzedaje w przybliżeniu co czwarty wyprodukowany przez siebie samochód. Dla Forda ogromne znaczenie ma również rynek Azji i Pacyfiku. W regionie tym realizuje około 20% sprzedaży globalnej, przy czym zdecydowanie największe znaczenie dla Forda ma rynek chiński, który jest adresatem 15% światowego wolumenu sprzedaży Forda.

Przytoczone dane dają ogólny pogląd na funkcję, jaką pełni eksport w ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstw sektora samochodowego. Analiza danych pochodzących od największych producentów samochodów na świecie, zlokalizowanych na trzech różnych kontynentach, pozwala na spostrzeżenie, że sprzedaż na rynkach zagranicznych w każdym przypadku jest większa niż na rynku macierzystym. Wskazuje to na bardzo ważną rolę w strategii internacjonalizacji tych przedsiębiorstw oraz wysoki poziom umiędzynarodowienia działalności handlowej.



**Rysunek 17.** Struktura sprzedaży koncernu Ford Motor Company według regionów

**Źródło:** Ford Motor Company 2022, s. 4

Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania procesu internacjonalizacji determinowały w dużym stopniu moment podjęcia przez firmy samochodowe działalności eksportowej, jak również wybór pierwszych rynków zagranicznych. Przedsiębiorstwa amerykańskie, których rynek macierzysty jest bardzo duży i chłonny, zaczęły stosować eksport na dużą skalę stosunkowo późno. Niewielkie rozmiary rynków poszczególnych krajów europejskich wymusiły natomiast na nich wcześniejszą i bardziej zintensyfikowaną ekspansję. W przypadku producentów japońskich do podjęcia eksportu skłaniały takie czynniki, jak relatywnie niewielki rynek wewnętrzny, ale również ogromny potencjał krajowych producentów.

W sektorze samochodowym klasyczny model ewolucyjny internacjonalizacji nie do końca znajduje potwierdzenie. Przykładowo, uważane za najbardziej zaawansowaną formę wejścia: bezpośrednie inwestycje zagraniczne, stosowane były przez producentów japońskich we wczesnym etapie rozwoju i podporządkowane były strategii eksportowej. Niewielka odległość od kraju macierzystego oraz małe różnice kulturowe, a przede wszystkim komparatywne przewagi w zakresie cen surowców i kosztów pracy, determinowały lokowanie inwestycji w krajach Azji Południowo-Wschodniej. Tanie czynniki produkcji pozwoliły przedsiębiorstwom japońskim uzyskać przewagę kosztową, dzięki czemu możliwa stała się skuteczna ekspansja na inne rynki, przede wszystkim Stanów Zjednoczonych. Silniejszy protekcjonizm państw europejskich opóźnił natomiast ekspansję firm japońskich w tym regionie.

Inwestycje w regionie Azji Południowo-Wschodniej ukierunkowane były przede wszystkim na wykorzystanie tanich czynników produkcji. Produkcja przeznaczona była niemalże w całości na eksport. Dopiero na początku lat 90. XX w., po osiągnięciu przez mieszkańców Korei Południowej, Tajwanu i Malezji poziomu dochodów umożliwiających rozwój sektora samochodowego, przedsiębiorstwa zaczęły zmieniać wobec tych krajów swoją strategię (The Economist 1994, s. 75).

Eksport miał kluczowe znaczenie dla powodzenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw japońskich. Warunkiem sukcesu było posiadanie produktu o niepowtarzalnych cechach, zapewniających powodzenie na rynkach zagranicznych. W dużej mierze przyczyniła się do tego protekcyjnistyczna polityka kolejnych rządów japońskich. W latach 50. ubiegłego wieku stworzone zostały odpowiednie warunki do zawierania umów licencyjnych z producentami zachodnimi, aby przyspieszyć rozwój technologiczny zaforygowanych technologicznie przedsiębiorstw krajowych. Wraz ze zwiększaniem się doświadczenia i *know-how* wprowadzono stopniowo ograniczenia importowe, wskutek czego potrzebny w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstw japońskich import został prawie całkowicie wyeliminowany już pod koniec lat 50. Wysoki stopień koordynacji działań z dostawcami umożliwił znaczne zmniejszenie stanów magazynowych, co dało początek systemowi *just-in-time*. Znaczna redukcja kosztów umożliwiła obniżenie cen samochodów o ponad 16% w latach 1960-1965, a w ciągu kolejnych pięciu lat o następne 7%. Uruchomiło to ekspansję eksportową przedsiębiorstw japońskich na niespotykaną dotychczas na świecie skalę. Czynnikiem sprzyjającym ekspansji była możliwość zaoferowania rynkowi samochodów niezawodnych, małych i ekonomicznych. Podstawowymi rynkami eksportowymi stał się rynek USA oraz obszar południowej Azji. Eksport, który w 1960 r. wynosił zaledwie 7 tys. pojazdów, wzrósł do poziomu 725 tys. w 1970 r., podwajając się w ciągu dwóch kolejnych lat.

Strategia eksportowa przyczyniła się do uzyskania przez Japonię już pod koniec lat 60. XX w. statusu trzeciego producenta samochodów na świecie, a w 1971 r. Kraj Kwitnącej Wiśni zajął miejsce drugie z liczbą ponad 3,7 mln wyprodukowanych samochodów. Niekwestionowanymi liderami w tym czasie były Toyota i Nissan, wytwarzając razem aż 67% globalnej produkcji japońskiej. Eksport pozostał dominującą formą ekspansji przedsiębiorstw japońskich w latach 70. i 80. ubiegłego wieku. W 1970 r. stanowił on 22,8% produkcji. W 1976 r. Japonia eksportowała już ponad połowę wytwarzanych w swoim kraju pojazdów, a w 1980 r. objęła pozycję największego producenta oraz eksportera samochodów.

Ekspansja eksportowa przedsiębiorstw japońskich była możliwa, gdyż działały one w warunkach umożliwiających nabycie specyficznych umiejętności i *know-how*. Po pierwsze, silny protekcyjnizm państwowy blokował skutecznie dostęp do rynku japońskiego<sup>17</sup>. Po drugie, kryzys paliwowy ułatwił uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki produktowi wyjątkowo przystającemu do nowych warunków eksploatacji. Po trzecie, producenci z Azji umiejętnie zaspokajali potrzeby i wymagania klientów z obu kontynentów.

Eksport był dominującą formą powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw japońskich do końca lat 80. XX w. Na początku lat 90. w Japończyków uderzyły jednocześnie spadek popytu na rynku krajowym oraz gwałtowne zmniejszenie się sprzedaży eksportowej. Zmniejszenie eksportu w dużej mierze spowodowane było wzmacniającym się kursem jena. Pociągało to za sobą wzrost cen samochodów japońskich na rynkach

---

<sup>17</sup> Narzędziem stały się rozwiązania prawne, które premiowały producentów wytwarzających samochody z silnikami o bardzo małych pojemnościach. Pojazdów takich nie posiadali ani producenci amerykańscy, ani europejscy. Wysokie podatki na samochody z dużymi silnikami wyeliminowały na nie popyt.



zachodnich. W rezultacie Nissan i Mazda odnotowały ogromne straty, a zyski Toyoty, Hondy i Mitsubishi drastycznie się zmniejszyły. Producenci japońscy zaczęli tracić konkurencyjność. Przyczyną nie był jednak tylko wzrastający kurs jena, ale również w dużej mierze nabycie przez producentów zachodnich i zaadaptowanie systemów elastycznej produkcji, zaopatrzenia w systemie *just-in-time* oraz ciągłego ulepszania produktu na każdym etapie procesu jego wytwarzania, zgodnie z japońską filozofią *kaizen*, zarezerwowaną dotychczas dla producentów japońskich.

Dla przedsiębiorstw japońskich z kolei był to silny bodziec do podjęcia decyzji o bardziej zaawansowanych formach internacjonalizacji niż eksport, w szczególności bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Strategia eksportowa nie zawsze przynosi pożądane efekty. Przyczyną niepowodzeń może być niespełnienie wymagań jakościowych lub niedostateczny stopień dostosowania do wymagań rynków. Podczas gdy przedsiębiorstwa japońskie w połowie lat 90. sprzedawały w USA ponad 2,7 mln samochodów, co odpowiadało około 30% tego rynku, sprzedaż samochodów amerykańskich w Japonii była znikoma. Przyczyną tego stanu nie była hermetyczność rynku czy protekcjonistyczne praktyki rządów japońskich, ponieważ bariery celne już wówczas były zniesione. Powodem okazał się całkowity brak przystosowania samochodów amerykańskich do potrzeb i wymagań rynku japońskiego. Próbowano tam na przykład sprzedawać samochody z kierownicą po lewej stronie, chociaż w Japonii obowiązuje ruch lewostronny (The Economist 1995, s. 67).

### 2.2.2. Kooperacja kontraktowa

W modelu ewolucyjnym kolejną po eksporcie formą internacjonalizacji jest kooperacja kontraktowa. Mianem tym określa się usankcjonowaną stosownymi umowami współpracę między przedsiębiorstwami, podczas której nie dochodzi do łączenia kapitałów. Kryteria takie spełniają: umowy licencyjne, umowy franchisingowe, kontrakty na zarządzanie, kontrakty inwestycyjne „pod klucz”, kontrakty na poddostawy, kontraktowe *joint venture*. W literaturze przedmiotu funkcjonuje podział wszystkich form umownych na niewymagające zaangażowania inwestycyjnego (jak te wymienione wyżej) lub wymagające częściowego zaangażowania. To ostatnie kryterium spełnia *joint venture*. Odrębny problem klasyfikacyjny stanowią coraz częściej występujące aliansy strategiczne. Według Romanowskiej (1997a, s. 139) podstawowa różnica między kooperacją kontraktową a aliansem polega na tym, iż: „(...) alians dotyczy współpracy między konkurentami, natomiast kooperacja współdziałania między dostawcą a klientem”. Specyfika i duża różnorodność typów aliansów przesądziły o konieczności poświęcenia im osobnego miejsca w pracy, natomiast w tym rozdziale omówione zostały tylko klasyczne formy kooperacyjne.

Jedną z istotniejszych form kooperacyjnych jest **licencjonowanie** (Stonehouse i inni 2001, s. 113). Umowy licencyjne obejmują różnorodne porozumienia kontraktowe, na mocy których licencjodawca udostępnia za opłatą swoje własności niematerialne licencjobiorcy. Mogą to być patenty, *know-how*, technologie, znak towarowy bądź nazwa, wzory użytkowe albo wzory zdobnicze. Transferowi praw towarzyszą

zwykle usługi licencjodawcy, mające na celu ułatwienie ich właściwego wykorzystania (Root 1987, s. 107). Największe znaczenie w obrocie międzynarodowym mają licencje technologiczne. Ze względu na ocenę charakteru transakcji można wyróżnić następujące rodzaje umów licencyjnych:

- czyste i złożone,
- wyłączne i niewyłączne,
- pełne i niepełne,
- ograniczone i nieograniczone,
- czynne i bierne.

Przedmiotem umów czystych jest wyłącznie przekazanie praw patentowych. Złożone obejmują dodatkowo inne świadczenia ze strony sprzedającego, np. dostawy określonych materiałów lub udostępnianie wiedzy technologicznej. Różnica pomiędzy licencjami wyłącznymi i niewyłącznymi polega na zróżnicowaniu zakresu przedmiotowego i terytorialnego licencji. Sprzedając licencję wyłączną, udzielając zobowiązuje się, że nie przekaze jej osobom trzecim. Niewyłączne nie mają takiego ograniczenia. Licencje pełne z kolei umożliwiają korzystanie z nich bez żadnych ograniczeń. Jeśli uprawnienia licencjobiorcy zostają zawężone w umowie, mówi się o licencjach niepełnych. Umowy licencyjne mogą zawierać ograniczenia co do czasu oraz obszaru stosowania. W przypadku sprzedaży licencji czynnych, w odróżnieniu od biernych, licencjodawca zobowiązuje się służyć pomocą lub doradztwem w jej wdrażaniu.

Umowy licencyjne zawierane są w przypadku, gdy rynek chroniony jest wysokimi barierami wejścia. W ten sposób obsługiwane są rynki o wysokim ryzyku gospodarczym lub politycznym. Ponieważ udostępnienie licencji jest na ogół mniej korzystne niż sprzedaż produktów wytworzonych samodzielnie, przekazywane są one, gdy występują następujące czynniki (Rymarczyk 1996, s. 135):

- bariery handlowe (taryfowe i pozataryfowe),
- wysokie koszt transportu,
- wysokie ryzyko polityczne w kraju przyjmującym,
- niesprzyjająca inwestycjom bezpośrednim polityka kraju przyjmującego,
- rozmiary rynku niegwarantujące korzyści skali,
- wysokie koszty adaptacji produktu,
- produkt jest w fazie dojrzałości na rynku macierzystym,
- brak zasobów kapitałowych uniemożliwia podjęcie innych form ekspansji.

Do zalet licencjonowania należy zaliczyć niewielkie zapotrzebowanie personalne i kapitałowe, które zmniejszają koszty ekspansji. Pozwala ono na szybszy zwrot nakładów poniesionych na prace B+R oraz umożliwia generowanie dodatkowych dochodów w sytuacji, gdy z określonego powodu przedsiębiorstwo nie może samo spożytkować wynalazku. Do istotnych korzyści należy również możliwość dostępu do rynkowych lub silnie chronionych rynków.

Sprzedaż licencji wiąże się też z pewnymi ograniczeniami. Pojawia się m.in. niebezpieczeństwo wytwarzania produktów niespełniających wymaganych standardów jakościowych. Ma to szczególne znaczenie w przypadku, gdy wytwarzane są one pod

marką licencjodawcy. Negatywnym efektem licencjonowania jest zagrożenie, że licencjobiorca, nabywając wiedzę i doświadczenie, może w przyszłości stać się poważnym rywalem licencjodawcy. Z tego powodu umowa licencyjna często zawiera klauzule określające rynki, na których może działać licencjobiorca, oraz obszary, w zakresie których mogą być dokonywane udoskonalenia.

Określenie wartości licencji oraz jej ceny jest trudne ze względu na jej niematerialny i niepowtarzalny charakter. Na ogół za podstawę służy szacunek korzyści licencjobiorcy i ewentualnych strat licencjodawcy, a cenę ustala się w zależności od obrotu osiąganego przez licencjobiorcę z gwarancją kwoty minimalnej lub też jako jednorazową, zryczałtowaną opłatę. Oprócz jednorazowej opłaty licencjodawca otrzymuje określoną opłatę od każdej sprzedanej sztuki produktu będącego przedmiotem licencji (Pierścionek 1997, s. 323).

Tradycyjnie licencjonowanie dotyczyło najczęściej transferu „dojrzewającej” technologii. Obecnie w wielu przypadkach następuje wcześniejsze wchodzenie licencji technologicznych do obrotu międzynarodowego. Jest to związane ze skróceniem cyklu życia produktu oraz przejścia licencji do wcześniejszej fazy cyklu (od fazy „dojrzałości” do „wchodzenia” produktu na rynek). Wzrosło znaczenie wzajemnego licencjonowania (*cross-licensing*) pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami, prowadzące bezpośrednio do powstawania aliansów strategicznych.

Freeman, Hagedoorn (1994, s. 776) w swoich badaniach wykazali, że na początku lat 90. XX w. aż 90% licencji technologicznych było przedmiotem wymiany pomiędzy krajami Triady (mianem tym określano wówczas rynki Ameryki Północnej, wysoko rozwiniętych krajów europejskich oraz Japonii). Badania potwierdziły znany fakt ogromnej luki technologicznej między przedsiębiorstwami Triady a pozostałymi krajami. Licencje przekazywane na rynkach wysoko rozwiniętych dotyczyły przede wszystkim tzw. nowych technologii (prawie 75% wszystkich umów licencyjnych). Licencje traktowane są przez te przedsiębiorstwa jako sposób rozwijania zdolności technologicznych, pozwalających na umocnienie własnej pozycji konkurencyjnej.

Kolejną formą powiązań międzynarodowych jest **franchising**. Polega on na sprzedaży za ustaloną opłatą biorcy (*franchisee*) praw do samodzielnego działania, ale w ustalony przez udzielającego (*franchiser*) sposób i pod jego kontrolą. Umowa franchisingowa zezwala korzystającemu z praw na używanie nazwy oraz znaku handlowego przekazującego prawa oraz sprzedaż towarów i usług pod tym znakiem. Korzystający z praw jest podmiotem działającym na własny rachunek i własne ryzyko, jednak według ścisłych wytycznych dawcy. Przekazujący prawa pomaga w organizowaniu działalności marketingowej, strategii działania, szkoleniu personelu, organizowaniu programu sprzedaży. W ramach umowy przekazuje zwykle również technologie i urządzenia. Z kolei korzystający z praw zobowiązuje się do ścisłego przestrzegania norm jakościowych, technicznych, podporządkowuje się standardom w zakresie zarządzania, marketingu, wyposażenia, wystroju obiektów itp. Korzystającego z praw obowiązuje zakaz zawierania umów z innymi przedsiębiorstwami i sprzedaży towarów konkurencyjnych wobec towarów objętych umową. Jest on zo-

bligowany do wniesienia ustalonej jednorazowej opłaty wstępnej, stanowiącej partycypację w kosztach rozruchu obiektu będącego przedmiotem umowy (koszty planowania, organizacji, maszyn, urządzeń, wyposażenia). Wnosi również opłaty bieżące, które przyjmują postać ustalonego procentu od zysku, bądź procentu od wartości przychodów ze sprzedaży towarów i usług. Dodatkowym, a niekiedy głównym źródłem dochodów dla udzielającego praw są zagwarantowane w umowie stałe dostawy towarów dla korzystającego z praw.

Korzyściami wynikającymi z zawarcia umowy franchisingu są:

- niewielkie nakłady konieczne do stworzenia systemu,
- możliwość szybkiej ekspansji przy niewielkim zaangażowaniu kapitałowym,
- możliwość objęcia działalnością rozległych i odległych rynków,
- łatwa kontrola systemu ze względu na prostą i przejrzystą organizację,
- łatwe dostosowania do lokalnych warunków i zmian zachodzących w otoczeniu.

Negatywne strony franchisingu wynikają przede wszystkim z tego, iż (zob. Rymarczyk 1996, s. 138):

- jest on silnie uzależniony od wykwalifikowanego (międzynarodowego) personelu,
- współpraca obu stron wymaga znacznego zaufania, dobrej komunikacji, zrozumienia wspólnego interesu i umiejętności odpowiedniego kształtowania wzajemnych stosunków,
- możliwe są nadużycia ze strony obu partnerów na skutek nieprzestrzegania partnerskich zasad współpracy,
- kwalifikacje korzystających z praw mogą być niewystarczające,
- mogą wystąpić trudności z utrzymaniem jednolitego standardu jakościowego ze względu na zróżnicowaną mentalność i zwyczaje korzystających z praw w poszczególnych krajach i regionach,
- korzystający z praw po uzyskaniu pewnej wiedzy i doświadczenia może odłączyć się od systemu i zamienić się w konkurenta,
- występują prawne ograniczenia tej formy działalności gospodarczej w niektórych krajach.

Forma franchisingu najczęściej stosowana jest do sprzedawania towarów lub usług w sektorze paliwowym, samochodowym, usług hotelowych i restauracyjnych oraz handlu produktami spożywczymi (sieci handlowe).

Umowy licencyjne i franchisingowe wykazują wiele cech wspólnych. Podstawową różnicę stanowi obszar działalności. Umowa franchisingowa obejmuje jej pełny zakres, podczas gdy licencja dotyczy zazwyczaj sprzedaży wiedzy technologicznej. Korzystający z praw ponosi tylko część nakładów na sfinansowanie inwestycji (budowa zakładu lub wynajem pomieszczeń), a szkolenie personelu, tworzenie systemu zarządzania, marketingu, logistycznego należy już do obowiązków przekazującego. Licencjobiorca natomiast we własnym zakresie ponosi wszystkie koszty związane z wdrożeniem nowej technologii. Ponadto umowa licencyjna dotyczy wytwarzania zarówno środków produkcji, jak i konsumpcji, franchising natomiast stosowany jest w sektorach wytwarzających finalne produkty rynkowe i usługi.

Kolejną formą ekspansji zagranicznej jest **kontrakt menedżerski** (*management contracting*). Jego istota polega na powierzeniu określonych w umowie czynności zarządczych firmie zewnętrznej. Zwykle umowa na zarządzanie zawierana jest na określony czas, a decyzje o znaczeniu strategicznym dla firmy podejmowane są za wiedzą i zgodą inwestora. Kontrakt menedżerski może obejmować realizację na zlecenie inwestycji zagranicznej. Często po jej ukończeniu wynajmowanemu przedsiębiorstwu powierzone zostaje zarządzanie wybudowanym obiektem na czas niezbędny do zdobycia doświadczenia przez kadrę lokalną. Takie formy internacjonalizacji jak przekazanie licencji czy utworzenie *joint venture* również mogą być realizowane poprzez zawarcie dodatkowo kontraktu na zarządzanie. Wejście na rynki zagraniczne poprzez kontrakty menedżerskie wiąże się z niewielkim zaangażowaniem kapitału i niewielkim ryzykiem, niezbędna jest jednak wysoko wykwalifikowana kadra, dysponująca odpowiednią wiedzą i doświadczeniem. Internacjonalizacja poprzez kontrakt menedżerski wykazuje najwyższą efektywność w przypadku przedsiębiorstw, które charakteryzują się niewielkim ponadregionalnym znaczeniem lub jego całkowitym brakiem. Kontrakty te najlepiej sprawdzają się na odcinku kontroli i administracji. Z tego powodu najczęściej stosowane są w sektorach: hotelarskim, elektrociepłowniczym i transportowym.

Kontrakty menedżerskie traktowane są jako zastępcza forma wejścia na rynek zagraniczny w sytuacji, gdy kapitał wymagany do podjęcia własnego przedsięwzięcia jest relatywnie wysoki lub w przypadku wysokiego ryzyka. Dzięki możliwościom kontrolnym mogą one służyć zapewnieniu zbytu na towary przedsiębiorstwa macierzystego lub zaopatrywania go w tanie surowce. Kontrakty na zarządzanie stanowią często wsparcie dla realizowanej właśnie inwestycji bezpośredniej na rynku zagranicznym, licencjonowania, franchisingu albo inwestycji „pod klucz”.

Umowa **na budowę „pod klucz”** (*turnkey*) wiąże się z wykonaniem przez wynajęte przedsiębiorstwo kompleksowej realizacji inwestycji poza granicami kraju macierzystego. Zleceniobiorca działa w oparciu o własne wyposażenie, personel, *know-how*. Najczęściej oddaje on gotowy zakład po dokonaniu rozruchu, zobowiązując się do utrzymania go w gotowości produkcyjnej oraz do przeszkolenia personelu zleciodawcy. Kontraktowi „pod klucz” często towarzyszy bieżąca dostawa niezbędnych do produkcji materiałów, maszyn, urządzeń oraz sprzedaż licencji. Umowa może również przewidywać czasowe pełnienie przez wykonawcę kontraktu funkcji kierowniczych, czyli dodatkowo zawarcie omówionego już wcześniej kontraktu menedżerskiego.

Najistotniejszymi problemami występującymi w kontraktach „pod klucz” są (zob. Stonehouse i inni 2001, s. 64):

- problemy negocjacyjne,
- koordynacja finansowania,
- koordynacja projektowania,
- koordynacja wykonawstwa,
- ryzyko.

Przeszkodami w negocjowaniu warunków umowy „pod klucz” często są: luka technologiczna i różnice kulturowe, a gdy nabywcami kompletnych obiektów są kraje rozwijające się – również niestabilność polityczna i gospodarcza. Czynniki polityczne odgrywają dużą rolę w procesie koordynacji finansowania inwestycji, gdyż pozyskanie środków niezbędnych do jej zrealizowania z reguły wymaga finansowania wspomaganego przez międzynarodowe instytucje finansowe. Problemy koordynacyjne fazy projektowania mogą wynikać z odmiennych norm technicznych obowiązujących w krajach sprzedającego i kupującego obiekt. Problemy koordynacji wykonawstwa wiążą się przede wszystkim ze wspomnianą luką technologiczną, odmiennymi zwyczajami, normami, barierami kulturowymi itp. Umowa „pod klucz” charakteryzuje się najwyższym z wymienionych dotychczas form internacjonalizacji poziomem ryzyka, wymaga znacznych nakładów kapitałowych, a ze względu na szeroki zakres wykonywanych prac jest trudna do realizacji.

**Kontrakty na poddostawy** (*subcontracting*) polegają na zleceniu przez generalnego wykonawcę produkcji elementów lub montażu produktów z dostarczonych przez siebie komponentów zagranicznemu poddostawcy. Aby zapewnić odpowiednie standardy produkcyjne, zleceniodawca najczęściej dostarcza projekty, konstrukcje, modele, a także niezbędne *know-how*. Produkty finalne są następnie sprzedawane przez generalnego wykonawcę. Podstawowym elementem odróżniającym umowę na poddostawy od standardowych kontraktów eksportowo-importowych jest bardziej długotrwały charakter.

Umowy kooperacyjne w sektorze samochodowym najszerzej są one reprezentowane przez umowy licencyjne. Zawierane one są od samego początku istnienia przemysłu motoryzacyjnego<sup>18</sup>. Na przykład Daimler na opracowany przez siebie silnik pod koniec XIX w. udzielił aż 1900 licencji producentom europejskim i amerykańskim. Prawami tymi posłużyły się m.in. przedsiębiorstwa Armanda Peugeotta i Panhard-Levassor, by rozpocząć produkcję własnych silników benzynowych. Na wytwarzanie całych samochodów licencje na szeroką skalę udzielenie były firmom japońskim przez producentów amerykańskich. Przykładem może być nabycie przez Nissana licencji na wytwarzanie Austina A40, przez Isuzu do Hillmana Minx, przez Hino do produkcji na licencji Renault 4CV czy Mitsubishi, które zwróciło się do Kaisera o prawa do wytwarzania Jeepa.

Licencjonowanie ma istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa międzynarodowego, szczególnie w początkowej fazie procesu internacjonalizacji. Umożliwia ono pozyskanie kluczowych kompetencji. Na przykład japońska firma Isuzu, nie posiadając

---

<sup>18</sup> Początki sektora samochodowego wiążą się z ciekawym problemem prawnym. Amerykański adwokat, G.B. Selden, wykorzystując fakt, że dotychczas przedmiotem patentów były jedynie poszczególne elementy samochodu, złożył w 1877 r. wniosek o zarejestrowanie patentu na pojazd na własne nazwisko, z zastrzeżeniem zmian. Patent ten przyznano wnioskodawcy w 1895 r. Najwięksi ówczesni producenci samochodów utworzyli stowarzyszenie ALAM (*Association of Licensed Automobile Manufactures*), które przyznało Seldenowi opłatę licencyjną w wysokości 1,25% za każdy pojazd sprzedany w Stanach Zjednoczonych. Na warunki takie nie przystał jednak Henry Ford, który po trwającym osiem lat procesie, popierany przez francuską firmę Panhard-Levassor, obalił nieistniejące podstawy patentu (zob. Ruiz 1999, s. 14).

odpowiedniego technologicznego doświadczenia w zakresie wytwarzania samochodów, posłużyła się licencjami<sup>19</sup>. Umowy licencyjne umożliwiały japońskiemu przedsiębiorstwu korzystanie przez określony czas z technologii, patentów, *know-how* i innych aktywów niematerialnych licencjodawcy. Wykorzystując efekt uczenia się, Isuzu osiągnęło poziom umiejętności i *know-how* wystarczający do opracowywania i wdrażania własnych projektów samochodów osobowych. Pozyskaną wiedzę przedsiębiorstwo wykorzystywało także do doskonalenia procesu produkcyjnego samochodów ciężarowych oraz silników wysokoprężnych<sup>20</sup>. Mimo iż obecnie zaawansowanie technologiczne oraz *know-how* Isuzu w zakresie wytwarzania ciężarówek i silników wysokoprężnych jest bardzo wysokie, firma ta nie sprzedaje licencji.

Licencjonowaniem w 1931 r. zainicjował swoją obecność na rynku polskim Fiat. Było to jednocześnie pierwsze w historii włoskiego producenta udzielenie licencji na produkcję samochodów za granicą. Również na mocy umów licencyjnych produkowano w Polsce w latach 70. i 80. XX w. samochody osobowe pod marką *Polski Fiat*<sup>21</sup>. W tym samym czasie Fiat swoje licencje przekazał firmom w Hiszpanii (Seat), Turcji (Tofas, Otobus Karoseri), Jugosławii (ZCZ, TAM) oraz Egipcie (El Nasr Automotive Manufacturing Company), a wcześniej jugosłowiańskiej Zastawie i rosyjskiej Ładzie. W Rumunii natomiast w fabrykach Dacii produkowane były samochody na licencji Renault.

Międzynarodowa ekspansja należącej do Fiata marki samochodów ciężarowych Iveco w dużej mierze polegała na zakładaniu z lokalnymi podmiotami spółek *joint ventures* oraz na udzielaniu licencji. W ten sposób swoją obecność Fiat zaznaczył w Chinach, Turcji i Indiach. Samochody Iveco w Turcji wytwarzano na mocy licencji w powiązanej kapitałowo z Fiatem spółce Tofas. W Indiach powiązana z Iveco spółka Ashok Leyland wyprodukowała i sprzedała w 2000 r. ponad 30,7 tys. samochodów. Dodatkowo licencje na wytwarzanie samochodów ciężarowych zostały przekazane do krajów Europy Wschodniej, Azji, Środkowego Wschodu, Afryki, Ameryki Łacińskiej i Australii. Nabycie praw do używania znaków firmowych (*licensing of the right*) Fiata również wiązało się z koniecznością wniesienia opłat licencyjnych. Opłata dla marki Fiat wynosiła 0,5%, a Iveco – 0,2% wartości sprzedaży.

---

<sup>19</sup> Pierwszą licencję na produkcję samochodów nabyło Isuzu w 1918 r., a licencjodawcą była angielska firma motoryzacyjna Wolseley Motors Ltd. W 1953 r. Isuzu od innej angielskiej firmy, Rootes Ltd., nabyło prawa do wytwarzania samochodu osobowego Hillman. W obu przypadkach po wygaśnięciu umowy Japończycy dalej produkowali pojazdy będące przedmiotem umów licencyjnych tylko pod zmienionymi nazwami.

<sup>20</sup> Isuzu w połowie lat 80. obrało strategię specjalizacji. Postanowiło umocnić swoją pozycję konkurencyjną poprzez zwiększenie przewagi technologicznej w segmencie ciężarówek oraz silników wysokoprężnych. W rezultacie w 1988 r. Isuzu osiągnęło status największego producenta średniej wielkości ciężarówek na świecie. W 1993 r. podjęło decyzję o wycofaniu się z samodzielnej produkcji samochodów osobowych i skoncentrowaniu się na kluczowych kompetencjach firmy.

<sup>21</sup> W FSO produkowany był Fiat 125 (od niego wywodził się Polonez) w latach 1967-1991 oraz Fiat 126 w latach 1973-2000. Produkcja Fiata, wynosząca w połowie lat 90. około 300 tys. samochodów, pozwoliła wejść Polsce do pierwszej dziesiątki największych krajowych producentów samochodów w Europie.

W 1995 r. południowokoreański koncern Samsung Heavy Industries Co. Ltd. powołał do życia spółkę Samsung Motors Inc., wchodząc tym samym do sektora samochodowego. Ponieważ przedsiębiorstwo to nie posiadało żadnego doświadczenia w budowie samochodów, zawarło stosowne porozumienie technologiczne i wykupiło licencję od Nissana. Wejście do sektora skończyło się jednak niepowodzeniem i w 2000 r. utworzona specjalnie do tego celu spółka Renault Samsung Motors objęła 70,1% udziałów koreańskiej spółki. W ten sposób Renault nabył nowoczesną fabrykę, ośrodek B+R, krajową sieć dystrybucji i prawa do 10-letniego używania marki Samsung cieszącej się w Korei dobrą reputacją.

Licencjonowanie po wygaśnięciu umowy może przekształcić się w inne formy współpracy. Alians British Leyland (później Rover) z Hondą był właśnie konsekwencją zawartej pomiędzy przedsiębiorstwami w 1979 r. umowy licencyjnej na wytwarzanie w Wielkiej Brytanii japońskiej Hondy Ballade, nazywanej tam Triumph Acclaim.

Zaletą umów licencyjnych jest to, że nie wymagają dużego zaangażowania personalnego i kapitałowego, zmniejszają się więc koszty ekspansji. Do istotnych korzyści dla licencjodawcy zalicza się również możliwość dostępu do ryzykownych lub silnie chronionych rynków. Przedsiębiorstwo, stosując tę formę internacjonalizacji, unika ryzyka inwestycyjnego, co ma szczególne znaczenie w przypadku ekspansji do krajów o niepewnej sytuacji politycznej i gospodarczej. Warto zauważyć na przykład, że aż do końca lat 80. ubiegłego wieku licencjonowanie było jedyną formą wejścia na rynki krajów zaliczanych do bloku państw socjalistycznych. Polityka gospodarcza tych państw uniemożliwiała zakładanie w nich *solo venture* i *joint venture*, a eksport albo w ogóle nie istniał, albo był silnie limitowany. Umowy licencyjne umożliwiły natomiast dostęp np. Fiatowi do rynku polskiego, a Renault do rumuńskiego. Największym zagrożeniem dla licencjodawcy jest możliwość, że w przyszłości licencjodawca stanie się, wykorzystując efekt uczenia się, groźnym konkurentem na rynkach zagranicznych, a nawet na rynku macierzystym licencjodawcy. Dlatego też licencjonowanie, często stosowane we wczesnym etapie rozwoju sektora samochodowego, obecnie występuje bardzo rzadko. Przedsiębiorstwa związują się umowami licencyjnymi jedynie z tymi krajami, których przemysł samochodowy nie stanowi bezpośredniego zagrożenia konkurencyjnego dla licencjodawcy.

### **2.2.3. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie**

Najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji są bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polegają one na lokowaniu kapitału w podmiotach gospodarczych poza granicami kraju w celu uzyskania pełnego i trwałego wpływu na zarządzanie oraz formowanie i podział zysków. Ta forma ekspansji zagranicznej charakteryzuje się najwyższym spośród omawianych stopniem kontroli. Inwestycje bezpośrednie stanowią kanał przemieszczania przez granice zasobów przedsiębiorstwa w celu ich efektywnego wykorzystania. Transfer zasobów finansowych, technicznych, fizycznych i „aktywów wiedzy” przedsiębiorstwa do obcego kraju przyjmującego w formie przedsięwzięcia pod własną kontrolą umożliwia pełniejsze wykorzystanie przewagi konkurencyjnej na tym rynku.



Rozmiary kontroli nie są ilościowo mierzalne. Możliwość aktywnego jej pełnienia jest zindywidualizowana w zależności od poziomu rozproszenia kapitału w danym przedsiębiorstwie. Każda próba arbitralnego rozstrzygnięcia tych kwestii może nasuwać wątpliwości i zastrzeżenia, gdyż istnieje duża różnorodność w definiowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Podczas, gdy większość krajów UE jako kryterium klasyfikowania inwestycji bezpośrednich przyjmowało dolną granicę udziałów na poziomie 20%, to Hiszpania przyjęła poziom 50% dla inwestycji zagranicznych we własnym kraju, ale już tylko 20% dla hiszpańskich inwestycji za granicą. Holandia, Dania i Luksemburg za inwestycje bezpośrednie uznawały natomiast transakcje angażujące kwotę powyżej 100 mln BF. W Stanach Zjednoczonych dolną granicą uznania inwestycji za zagraniczną inwestycję bezpośrednią jest udział na poziomie 10% (zob. Karaszewski 2001, s. 19). Posiadanie 10% akcji zwykłych lub głosów jest również wielkością progową dla inwestycji bezpośredniej w definicji utworzonej pod auspicjami OECD (OECD 1996a, s. 8). Przyjęcie powyższej definicji przez kraje członkowskie spowodowało zmiany w ich wewnętrznym ustawodawstwie, przyczyniając się tym samym do istotnego ujednoclenia sposobu ewidencji, co służy większej porównywalności w skali międzynarodowej.

Transfer zasobów przedsiębiorstwa za granicę poprzez inwestycje bezpośrednie przedstawia tabela 12.

**Tabela 12.** Transfer zasobów przedsiębiorstwa za granicę poprzez inwestycje bezpośrednie

Zasoby fizyczne	Produkty, półprodukty, urządzenia, wyposażenie, środki transportu itp.
Zasoby finansowe	Środki pieniężne, instrumenty finansowe, kredyty i pożyczki zagraniczne.
Wiedza	Patenty, bazy danych, <i>know-how</i> , programy komputerowe, prawa autorskie, tajemnice handlowe.
Ludzie	Talent osób o wysokich kwalifikacjach, które mogą wykorzystywać najlepsze propozycje globalne.
Reputacja	Skoncentrowana inwestycja, która reklamuje, promuje, obniża koszty interakcji z klientem oraz skutkuje wyższymi cenami.
Związki z nabywcami i dostawcami	Uprzywilejowana własność infrastruktury i sieci tworzące korzyści ekonomiczne poprzez dostęp do wielu możliwości międzynarodowych.

**Źródło:** Sitek 1997, s. 40

Do najczęściej wymienianych w literaturze motywów podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych zalicza się (United Nations 1998):

- poszukiwanie nowych rynków zbytu,
- poszukiwanie surowców naturalnych,
- podniesienie efektywności produkcji,
- poszukiwanie *know-how* i technologii,
- poszukiwanie stabilizacji i bezpieczeństwa politycznego.

Inwestycje zagraniczne występują w dwóch zasadniczych formach jako:

- *solo venture* – samodzielne prowadzenie działalności,
- *joint venture* – prowadzenie działalności wspólnie z partnerami.

Podstawę wyodrębnienia tych form stanowi poziom sprawowanej kontroli. Dla samodzielnych przedsięwzięć (fili) przyjmuje się wymóg posiadania co najmniej 90% udziałów w podmiocie ulokowanym poza granicami kraju macierzystego. Za wspólne uważa się natomiast przedsięwzięcia, dla których o udziały zawierają się w przedziale 10-90%. Limit 10% przyjęty jest jako kryterium klasyfikacyjne bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a więc również *joint venture* jako ich formy.

Samodzielnie prowadzona działalność może być realizowana w dwóch podstawowych formach organizacyjno-prawnych: jako oddział lub jako filia. Oddział to jednostka będąca integralną częścią i w całości stanowiąca własność przedsiębiorstwa macierzystego, działająca w jego imieniu w ramach udzielonych pełnomocnictw. Oddział nie posiada osobowości prawnej i podlega przepisom prawnym kraju pochodzenia, stąd często kraj przyjmujący ogranicza (z powodu potencjalnego odpływu kapitału) możliwości tworzenia tych podmiotów. Powyższe ograniczenia skłaniają do ustanawiania za granicą filii.

Filia (spółka córka, spółka zależna) w odróżnieniu od oddziału posiada osobowość prawną utworzoną na podstawie prawa kraju przyjmującego, formalnie stanowi więc odrębny podmiot gospodarczy. Ponieważ najczęściej zostaje ona utworzona z transferowanych zasobów przedsiębiorstwa macierzystego, pozostaje pod jego ekonomiczną kontrolą.

Gdy przedsiębiorstwo posiada na rynkach zagranicznych dużą liczbę zależnych od siebie podmiotów, może je połączyć w jedną organizację holdingową, w ramach której koordynowana jest działalność marketingowa, zaopatrzeniowa, finansowa itp. Jednostka taka może spełniać w stosunku do zagranicznych podmiotów zadania polegające na (Sitek 2000, s. 45):

- sprzedaży produktów i zapewnieniu usług serwisowych,
- wsparciu finansowym,
- bilansowaniu przepływów gotówkowych oraz wykorzystywaniu różnic kursowych przy rozliczeniach międzynarodowych,
- prowadzeniu rekrutacji personelu oraz jego szkoleń,
- koncentracji zakupów wyposażenia, surowców i półproduktów dla filii,
- wsparciu w działalności inwestycyjnej i remontowej,
- wsparciu technicznym i dostarczaniu usług związanych z utrzymaniem jakości.

Inną formą międzynarodowych inwestycji bezpośrednich jest *joint venture*. W szerokim ujęciu *joint venture* oznacza współpracę pomiędzy niezależnymi partnerami z różnych krajów prowadzącą działalność w ramach wspólnego przedsiębiorstwa na podstawie umowy (Rymarczyk 1996, s. 151). Według kryterium prawnego *joint ventures* dzielą się na:

- kontraktowe (*contractual joint venture*),
- udziałowe (*equity joint venture*).

Kontraktowe *joint venture* polega na zawarciu porozumienia (kontraktu) o współpracy bez łączenia kapitałów oraz tworzenia nowej, wydzielonej jednostki gospodarczej, nie ma więc charakteru inwestycji bezpośredniej (Stonehouse i inni 2001, s. 133).

*Joint venture* udziałowe jest porozumieniem partnerów z dwóch lub większej liczby państw, którzy w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia wnoszą określone wkłady kapitałowe, tworząc w ten sposób odrębne pod względem organizacyjnym i prawnym przedsiębiorstwo. Można wymienić cztery podstawowe cechy odróżniające *joint venture* udziałowe od innych form organizacyjnych ekspansji międzynarodowej (Sitek 1997, s. 43):

- jest przedsiębiorstwem,
- partnerzy, którzy go tworzą, są niezależni, a przez utworzenie *joint venture* nie tracą swojej niezależności,
- wspólnicy biorą udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem w stopniu znacznie przekraczającym oddziaływanie wynikające z prawa głosu wspólnika lub akcjonariusza,
- przynajmniej dwóch wspólników ma swój domicyl w różnych krajach.

Ze względu na proporcje udziałów partnerów wspólnego przedsięwzięcia *joint ventures* kontraktowe można podzielić na:

- większościowe (*majority joint ventures*) – ponad 50% udziałów,
- mniejszościowe (*minority joint ventures*) – poniżej 50% udziałów,
- parytetowe (*equity joint ventures*) – udziały rozłożone po połowie.

Kryterium dywersyfikacji działalności pozwala natomiast wyróżnić *joint ventures* (Rymarczyk 1996, s. 154):

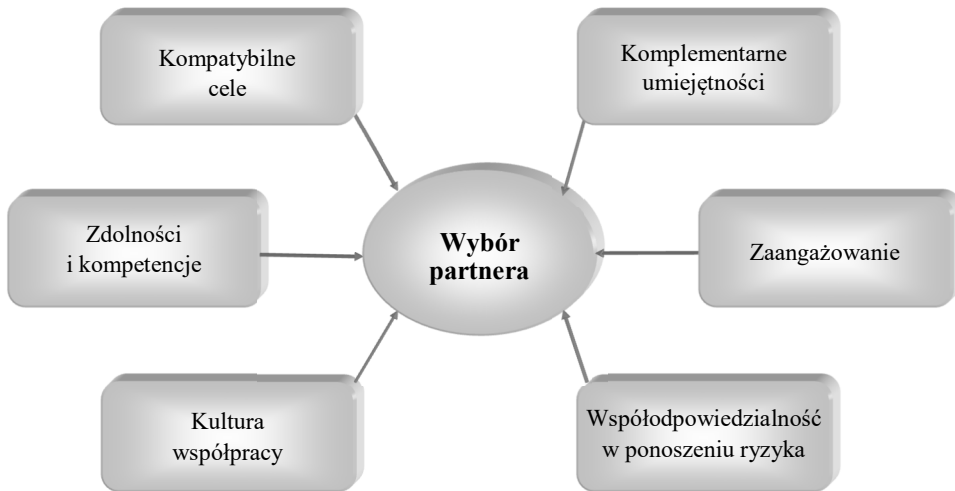
- wertykalne – jeśli partnerzy funkcjonują w tej samej branży, ale w różnych ogniwach procesu tworzenia wartości (integracja „wstecz” i „w przód”),
- horyzontalne – jeśli znajdują się oni w tym samym ogniwie łańcucha wartości w tej samej branży (tzn., że przed zawarciem umowy były konkurentami),
- lateralne (konglomeratowe) – gdy przedsiębiorstwa przed utworzeniem *joint ventures* działały w różnych branżach.

Specyficznym problemem tworzenia międzynarodowego *joint venture* jest wybór odpowiedniego partnera do współdziałania. Powinien posiadać on zespół cech, które są niezbędne do harmonijnej współpracy (rys. 18).

Powodzenie *joint venture* w dużej mierze zależy od stopnia zbieżności celów strategicznych partnerów. Innym warunkiem to komplementarność aktywów i umiejętności. Ma to szczególne znaczenie w przypadku współpracy partnerów z krajów o różnym poziomie rozwoju. Wówczas uczestnik przedsięwzięcia z kraju wysoko rozwiniętego dostarcza patenty, *know-how*, standardy zarządzania, drugi natomiast wnosi wiedzę o otoczeniu kraju przyjmującego. Stabilność wspólnego przedsięwzięcia uzależniona jest od stopnia rozłożenia ryzyka, umiejętności zarządzania w warunkach różnic kulturowych, poziomu zaangażowania uczestników oraz komplementarnych umiejętności i wyróżniających kompetencji. Niektórzy autorzy, np. Root (1987) uważają, że *joint ventures* nie są optymalną formą inwestycji bezpośrednich przede wszystkim ze względu na ograniczenia w sprawowaniu kontroli i konflikty z partnerami. Istnieje

jednak wiele motywów uzasadniających ich racjonalność ekonomiczną. Beamish i Banks (1987), Kogut (1988), Hennart (1988), Oviatt i McDougall (1994) najważniejsze potencjalne korzyści tłumaczą:

- zmniejszeniem kosztów transakcyjnych (ekonomia skali),
- względami strategii behawioralnej,
- łączeniem wiedzy i doświadczenia.



**Rysunek 18. Cechy prawidłowego wyboru partnera wspólnego przedsięwzięcia**

**Źródło:** Sitek 2000, s. 51

Motywy zawarcia *joint venture* może być dążenie do zwiększenia skali produkcji, a tym samym zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Alternatywnym motywem jest uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej. W istocie wymienione motywacje często traktowane są substytucyjnie, gdyż wykazują wiele cech wspólnych. Istotną zaletą wspólnych przedsięwzięć jest łączenie wiedzy i doświadczenia partnerów. Wiedza jest trudna do transferowania z powodu jej niematerialnej istoty i organizacyjnego umocowania, wspólne działanie natomiast stwarza dogodne warunki do jej stopniowego krzyżowego przenikania.

Negatywnym skutkiem zawiązania *joint venture* jest ryzyko utraty monopolu wiedzy i utraty dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Przyczyny konfliktów bieżącego zarządzania zazwyczaj dotyczą podziału zysku oraz cen transferowych, które mogą być wykorzystane przez jednego z partnerów do:

- transferu zysków do kraju macierzystego,
- jako źródła finansowania innych spółek jednego z partnerów,
- jako narzędzie minimalizacji obciążeń podatkowych.

Inwestor, wchodząc na rynek zagraniczny, ma możliwość dokonania wyboru pomiędzy inwestycją od podstaw (*greenfield investment*), *joint venture* oraz fuzjami i przejęciami. Oznacza to rozwój zewnętrzny przedsiębiorstwa poprzez nabycie lub połączenie z innymi jednostkami z kraju przyjmującego. Zagadnienia te zostały szeroko omówione we właściwym rozdziale.

Jedną z najistotniejszych motywacji podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektorze samochodowym jest dostęp do tańszych czynników produkcji i nowych rynków zbytu. Tezę tę potwierdzają obserwacje wejść inwestycyjnych producentów japońskich, europejskich i amerykańskich. W sektorze samochodowym, ze względu na wysoki udział kosztów stałych oraz nakładów na prace B+R, istnieje konieczność silnej koncentracji produkcji – rentowność działalności operacyjnej zakładu uzyskuje dopiero przy produkcji około 100 tys. pojazdów rocznie. O wyborze inwestycji zagranicznych jako formy wejścia często decyduje reglamentacja kraju przyjmującego. W wielu krajach rozwijających się import samochodów oraz podzespołów jest silnie limitowany, a zatem jedyną formą obecności na nim są inwestycje bezpośrednie. W niektórych przypadkach forma organizacyjna lub/i struktura własnościowa również jest konsekwencją interwencjonizmu państwowego. Przykładowo, w Meksyku i Chinach zagraniczni producenci samochodów nie mogli zakładać *solo venture*, a w spółkach *joint venture* udziały większościowe musiały być pochodzenia lokalnego.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstw samochodowych przybierają dwie zasadnicze formy organizacyjne – jako samodzielne, w pełni kontrolowane filie (*solo venture*) oraz współdziałanie z partnerami (*joint-venture*). *Solo venture* zapewnia pełną kontrolę nad przedsięwzięciem, niesie ze sobą jednak większe ryzyko. Sukces strategiczny *joint venture* determinowany jest wyborem odpowiedniego partnera do współdziałania, jasnym sprecyzowaniem celów oraz proporcjonalnym rozłożeniem skutków ryzyka wynikającego z funkcjonowania *joint venture*. Do najważniejszych korzyści *joint venture* należy: zmniejszenie kosztów transakcyjnych, uzyskanie efektu skali i ominięcie barier wejść na rynki blokowane.

W sektorze samochodowym *joint venture* jest często stosowaną formą ekspansji na rynki zagraniczne. Zazwyczaj dotyczy przypadku, gdy jeden partnerów rozwinął określony produkt i stara się go wprowadzić na rynek zagraniczny, drugi natomiast dysponuje uprzywilejowanym do niego dostępem. W takim celu Renault zawiązało *joint venture* z meksykańskim producentem półciężarówek Diesel Nacional S.A. (DINA). Powstała w ten sposób spółka Renault Mexicana, której zadaniem był montaż i sprzedaż na rynku meksykańskim wspólnie wytwarzanych modeli Renault: R5 i R12. Dla firmy francuskiej *joint venture* stanowiło alternatywę wobec eksportu i samodzielnego prowadzenia działalności. O wyborze *joint venture* zamiast *solo venture* zadecydował m.in. brak znajomości realiów miejscowego rynku oraz bariery kulturowe. Dla meksykańskiego partnera natomiast, bez podjęcia współpracy, produkcja samochodów osobowych nie byłaby możliwa na posiadanym poziomie kompetencji technicznych i zasobów. Również Toyota w swojej ekspansji zagranicznej często stosuje *joint venture* jako formę zagranicznych inwestycji bezpośrednich (tab. 13).

**Tabela 13.** Formy organizacyjno-prawne inwestycji bezpośrednich koncernu Toyota Motor Corporation na rynkach zagranicznych

Region	Kraj	Nazwa spółki	Forma
<i>Ameryka Północna</i>	Kanada	Canadian Autoparts Toyota, Inc.	●
		Toyota Motor Manufacturing Kanada, Inc.	●
	USA	Bodine Aluminium, Inc.	●
		Nwe United Motor Manufacturing, Inc.	▲
		TABC, Inc.	●
		Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc.	●
		Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc.	●
		Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc.	●
Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc.	●		
<i>Ameryka Łacińska</i>	Argentyna	Toyota Argentina S.A.	▲
	Brazylia	Toyota do Brasil Ltda.	▲
	Kolumbia	Sociedad de Fabricacion de Automotores S.A.	▲
	Wenezuela	Toyota de Venezuela Compania Anonima	▲
<i>Europa</i>	Czechy	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech	▲
	Francja	Toyota Motor Manufacturing France S.A.S.	●
	Polska	Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o.	●
	Portugalia	Salvador Caetano	▲
	Wielka Brytania	Toyota Motor Manufacturing Ltd.	●
<i>Afryka</i>	Kenia	Associated Vehicle Assemblers Ltd.	○
	RPA	Toyota South Africa Motors Ltd.	▲
<i>Azja</i>	Chiny	Sichuan Toyota Motor Co., Ltd.	▲
		Tianjin Toyota Motor Engine Co., Ltd.	▲
		Tianjin Fenjin Auto Parts Co., Ltd.	▲
		Tianjin Toyota Forging Co., Ltd.	●
		Tianjin Toyota Motor Co., Ltd.	▲
		Tianjin Jinfeng Auto Parts Co., Ltd.	▲
	Indonezja	P.T. Toyota-Astra Motor	▲
	Malezja	Assembly Services Sdn. Bhd.	●
		T & K Autoparts Sdn. Bhd.	▲
	Filipiny	Toyota Autoparts Philippines, Inc.	▲
		Toyota Motor Philippines Corporation	▲
	Tajwan	Kuoziu Motors Ltd.	▲
	Tajlandia	Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd.	▲
		Hino Motors Thailand Co., Ltd.	▲
		Toyota Auto Body Thailand Co., Ltd.	▲
Toyota Motor Thailand Co., Ltd.		▲	
Wietnam	Toyota Motor Vietnam Co., Ltd.	▲	
<i>Oceania</i>	Australia	Toyota Motor Corporation Australia Ltd.	●
<i>Azja Południowo-Wschodnia i Środkowy Wschód</i>	Bangladesz	Aftab Automobiles Ltd.	○
	Indie	Toyota Kirloskar Motor Ltd.	▲
	Pakistan	Indus Motor Company Ltd.	▲
	Turecja	Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc.	▲

● – 100% kapitału Toyoty ▲ – *joint venture*

○ – 100% kapitału lokalnego

Źródło: Toyota Motor Corporation 2002, s. 25

Spółka *joint venture* przez teoretyków zarządzania niekiedy traktowana jest jako środek transferu do partnera ukrytych, bardzo trudnych do skodyfikowania umiejętności (Garrette, Dussauge 1996, s. 70). Konieczne staje się odtworzenie struktury oraz kultury organizacyjnej, z którą określone umiejętności są związane, gdyż tylko w tym przypadku transfer może zostać dokonany. Przesłanki te towarzyszyły idei współdziałania GM i Toyoty w ramach spółki NUMMI (*New United Motor Manufacturing*). Zawarta ona została w celu wspólnego wytwarzania rozwiniętych przez Toyotę samochodów pod dwiema markami. Wspólna jednostka organizacyjna miała umożliwić transfer kompetencji (wiedza, umiejętności, doświadczenie) japońskiego partnera do spółki. Właściwości takich nie posiada *solo venture*. Oferuje w zamian wyższy stopień sprawowanej kontroli. Na rynkach, gdzie istnieją ograniczenia ze strony polityki kraju przyjmującego, albo jeżeli istnieje obawa, że stopień znajomości rynku jest zbyt niski, nie są one stosowane. Wybór formy inwestycji bezpośrednich jest więc determinowany wieloma czynnikami.

Gdy **ulokowanie** inwestycji na wybranym rynku nie jest możliwe, alternatywą stają się rynki wykazujące podobieństwo strategiczne. Wstrzymanie przez rząd chiński możliwości zakładania nowych spółek *joint venture* skłoniło General Motors do podjęcia decyzji o inwestowaniu w Indiach wspólnie z miejscowym partnerem (Hindustan Motors). W obawie przed nadmiernym umocnieniem się tego amerykańskiego producenta na rynku indyjskim decyzję o ulokowaniu w tym kraju swoich inwestycji podjęły również niemieckie koncerny Daimler-Benz, zakładając *joint venture* z Tata Engineering and Locomotive, oraz Volkswagen, który sprzymierzył się z Eicher Motors, natomiast francuskie PSA zawarło spółkę z Premier Auto Mobiles, a Renault SA – z Mahindra & Mahindra Limited (The Economist 1994, s. 75-76).

Decyzjom lokalizacyjnym w sektorze samochodowym najczęściej towarzyszyły dwie podstawowe motywacje. Inwestycje dokonywane są w krajach rozwiniętych, by móc partycypować w ich chłonnych rynkach, a także w krajach charakteryzujących się niskimi kosztami czynników produkcji, by korzystać z ich przewag komparatywnych. Inwestycje Fiata podporządkowane były przede wszystkim tej drugiej motywacji. Ulokował on swoje zakłady produkcyjne w formie spółek *solo venture* w Brazylii, Argentynie, Indiach, Turcji i zawiązał wiele spółek *joint venture* w wymienionych i w jeszcze innych krajach. Podobny charakter miały jego inwestycje w Polsce<sup>22</sup>.

Inwestycje Isuzu w krajach Azji Południowo-Wschodniej również wiązały się z pozyskiwaniem tanich czynników produkcji. Zintensyfikowanie działań inwestycyjnych w Tajlandii, Chinach, Indonezji oraz na Filipinach i Tajwanie nastąpiło pod

---

<sup>22</sup> W 1992 r. Fiat Group przejął od Skarbu Państwa Fabrykę Samochodów Małolitrażowych w Bielsku-Białej i rozpoczął inwestycje mające na celu zwiększenie produkcji. Powołano spółki: Fiat Auto Poland, Magneti Marelli Poland i Teksid Poland, Comau Poland, New Holland Bizon, których celami były odpowiednio: produkcja samochodów osobowych, produkcja podzespołów, konserwacja form odlewniczych, produkcja kombajnów rolniczych. W rezultacie tych inwestycji powstało 11 zakładów produkcyjnych oraz dwa ośrodki badawcze. Łączna wartość inwestycji Fiata w Polsce według źródeł Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych PAiIZ (obecnie Polska Agencja Inwestycji i Handlu – PAIH) do końca 1999 r. wyniosła 1,47 mld USD.

koniec lat 80. XX w., a o wyborze lokalizacji, oprócz taniej siły roboczej, decydowały również niewielka odległość od kraju macierzystego i niewielkie różnice kulturowe (Sitek i inni 2000).

Wobec wzrastającej konkurencji oraz wysokiego nasycenia rynków dojrzałych producenci poszukują nowych rynków zbytu. Dostrzegają konieczność obecności na rynkach, które w przyszłości będą mieć kluczowe znaczenie dla pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym. W takim przypadku decyzje o lokalizacji zakładów produkcyjnych w danym kraju podejmowane są nawet wówczas, gdy nie są one jeszcze obecnie racjonalne ekonomicznie. Dla przykładu, w 1997 r. żaden z ośmiu zagranicznych koncernów samochodowych inwestujących wówczas w Chinach nie osiągnął zysku, a z 1 mln wyprodukowanych tu samochodów sprzedano zaledwie połowę. W tamtym okresie odpowiadało to zaledwie jednej piątej rynku niemieckiego (The Economist 1997, s. 68).

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne Toyota postanowiła wykorzystać do powtórzenia sukcesu, jaki stał się udziałem ekspansji eksportowej. Pod koniec lat 90. postanowiono wdrożyć najambitniejszy w historii światowej motoryzacji projekt ekspansji inwestycyjnej, którego łączne nakłady w skali globalnej zaplanowano na 16 mld USD. W Stanach Zjednoczonych, gdzie firma miała udziały w rynku na poziomie 8%, postanowiono zaatakować segment popularnych tam półciężarówek (*light-truck*). Postanowiono jednak zintensyfikować działania inwestycyjne w Europie, gdzie Toyota posiadała zaledwie 2,5% udziału w rynku. W regionie tym Toyota zaczęła rozwijać samochody segmentu B. Początkowo wspólną z koncernem PSA inwestycję planowano ulokować we Francji, przede wszystkim ze względu na bliskość dostaw (silniki do tych samochodów dostarcza strona francuska), ale także ze względu na prestiż miejsca lokalizacji. Ostatecznie postanowiono wykorzystać potencjał krajów dysponujących tanimi czynnikami produkcji. Spośród trzech państw: Polski, Czech i Węgier na etapie negocjacyjnym najczęściej wskazywano na Polskę. Niestety, Polska przegrała rywalizację i na tę inwestycję wybrano Czechy, gdzie zapewniono korzystniejsze warunki inwestowania. Jest to strata tym większa, że zaplanowano, że w zakładzie będzie prowadzony pełny proces produkcyjny, a nie jedynie w systemach CKD i SKD<sup>23</sup>. Wymienione systemy, w przeciwieństwie do pełnego procesu produkcyjnego, nie wymagają dużych nakładów finansowych, z punktu widzenia gospodarki kraju przyjmującego są więc mniej pożądane.

Rozwój powiązań międzynarodowych w sektorze samochodowym w niektórych przypadkach przebiega zgodnie z modelem ewolucyjnym procesu internacjonalizacji. Przykładowo, rozpoczęta zwykłą wymianą handlową współpraca Isuzu z GM doprowadziła do zawiązania aliansu strategicznego, który stworzył podstawy do wspólnych inwestycji zagranicznych. W 1983 r. zawiązano dwie spółki *joint venture*, jedną

---

<sup>23</sup> CKD – *completely knocked down* jest określeniem dotyczącym przemysłowego montażu samochodów. Oznacza, że składane są one z komponentów (zespołów, podzespołów i części) importowanych. SKD – *semi knocked down* – jest prostszą formą montażu. Pojazd w tym przypadku składany jest z komponentów zmontowanych wcześniej w większe zespoły. Do zakładu dostarczane jest kompletne nadwozie (z wyposażeniem), a także z wbudowanym zespołem napędowym i elementami podwozia.



w Indonezji (produkcja silników i systemów kierowniczych), drugą w Egipcie (produkcja samochodów *pickup*). Kolejne lata przyniosły inwestycje w USA oraz w Chinach i Australii. W latach 90. kontynuowano działalność inwestycyjną na rynku azjatyckim, budując zakłady w Chinach (1993 r., 1995 r.) i na Filipinach (1996 r.). Ponieważ w procesie internacjonalizacji Isuzu wykorzystywało głównie czynnik taniej siły roboczej, inwestycje w Europie podjęło dopiero pod koniec lat 80. Również na tym rynku inwestycje dokonywane były wspólnie z GM. Podpisana w 1997 r. przez Isuzu umowa na dostarczanie amerykańskiemu parterowi silników wysokoprężnych skutkowałą inwestycjami japońskiej firmy w Polsce i USA. Produkcja realizowana w Polsce przeznaczona była dla niemieckich zakładów Opla, będących do 2017 r. własnością koncernu General Motors.

Najlepszą miarą bezpośrednich inwestycji zagranicznych są wielkości strumieni nakładów inwestycyjnych. Wobec braku takich danych wydaje się, że najlepszym sposobem pomiaru skali inwestycji jest wartość aktywów ulokowanych poza granicami kraju. Wynika to z faktu, że pochodną tych inwestycji jest zmiana relacji pomiędzy wartością aktywów ogółem a wartością aktywów ulokowanych poza granicami kraju macierzystego. O skali bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstwa produkcyjnego może też świadczyć liczba ulokowanych poza granicami kraju macierzystego jednostek produkcyjnych oraz badawczo-rozwojowych. W przypadku przedsiębiorstw samochodowych zawsze oznaczają one konieczność ogromnego zaangażowania kapitałowego i wiążą się z dużym ryzykiem. Decyzje o podjęciu tych inwestycji mają długofalowy wpływ na strukturę kapitałową, produkcyjną oraz na zatrudnienie i podejmowane są zawsze w oparciu o wyniki uzyskane z długotrwałych, głębokich i wielowątkowych analiz. Skalę inwestycji bezpośrednich Toyoty prezentuje tabela 14.

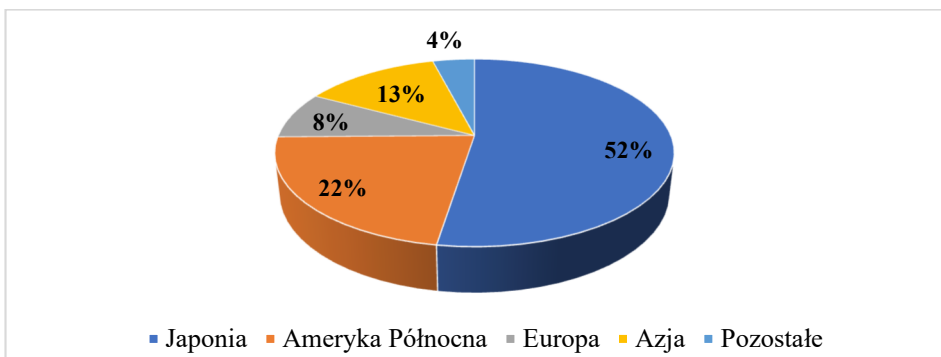
**Tabela 14.** Rozmieszczenie zakładów produkcyjnych oraz jednostek badawczo-rozwojowych koncernu Toyota Motor Corporation

Liczba jednostek w Japonii		Liczba jednostek poza Japonią		
Produkcyjne	B+R	Region	Produkcyjne	B+R
16	8	Azja	26	4
		Europa	7	3
		Ameryka Północna	13	5
		Inne	7	-

**Źródło:** Toyota Motor Corporation 2020a, s. 4

Analiza danych zawartych w tabeli pozwala stwierdzić, że w ujęciu liczbowym poza granicami kraju macierzystego Toyota posiada ponad trzykrotnie więcej zakładów produkcyjnych niż w Japonii (odpowiednio: 53 i 16). Poza Japonią Toyota posiada również więcej jednostek (odpowiednio: 12 i 8). Przydatność tego typu informacji do analizy poziomu umiędzynarodowienia danego przedsiębiorstwa jest jednak ograniczona, gdyż nie mówią one nic o skali kapitałowego zaangażowania, potencjale

produkcyjnym czy wielkości zatrudnienia. Dlatego też analiza taka powinna być uzupełniona o te właśnie wielkości. Na przykład dla Toyoty, której sumaryczna wielkość produkcji w 2020 r. wyniosła ponad 7,5 mln pojazdów, struktura produkcji przedstawiała się następująco (rys. 19).

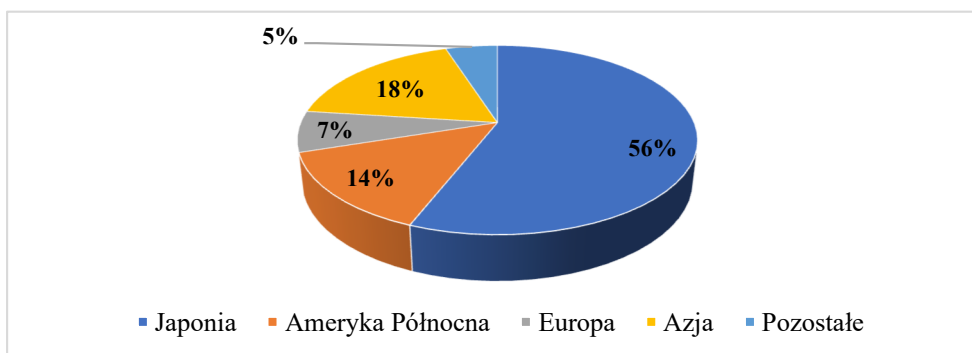


**Rysunek 19.** Struktura produkcji koncernu Toyota Motor Corporation według regionów

**Źródło:** Toyota Motor Corporation 2020a, s. 4

Analiza danych zawartych w tabeli 13 wsparta analizą danych przedstawionych na rysunku 19 pozwala na sformułowanie wniosku, że przeciętnie zakłady produkcyjne ulokowane poza granicami Japonii mają dużo niższy potencjał produkcyjny niż krajowe. Wszystkie jednostki zagraniczne Toyoty w sumie wytwarzają mniej samochodów niż trzykrotnie mniejsza liczba jednostek krajowych. Pozwala to na sformułowanie wniosku, iż przeciętnie zakłady ulokowane poza granicami kraju mają dużo niższe zdolności produkcyjne niż krajowe.

Analizę bezpośrednich inwestycji zagranicznych wzbogacić można analizą struktury zatrudnienia. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie, szczególnie w sektorach wytwórczych, wymagają istotnego wzrostu zatrudnienia. Konsekwencją tego są zmiany w strukturze zatrudnienia. Sytuację Toyoty w tym obszarze przedstawia rysunek 20.



**Rysunek 20.** Struktura zatrudnienia koncernu Toyota Motor Corporation według regionów

**Źródło:** Toyota Motor Corporation 2020a s. 4

W 2020 r. koncern Toyota Motor Corporation zatrudniał ogółem ponad 366 tys. pracowników, z czego większość w Japonii (56%). Analiza struktury zatrudnienia w powiązaniu z analizą struktury produkcji umożliwia formułowanie i stawianie hipotez o wyższej/niższej efektywności zagranicznych zakładów produkcyjnych (również w ujęciu regionalnym) oraz efektywności wykorzystania zasobów ludzkich.

### 2.2.4. Fuzje i przejęcia

Strategie wzrostu przedsiębiorstwa zasadniczo mogą mieć dwojaki charakter. Mogą one być realizowane poprzez wzrost wewnętrzny lub wzrost zewnętrzny (Lee, Lieberman 2009).

Wzrost wewnętrzny polega przede wszystkim na: rozbudowie potencjału przedsiębiorstwa, tworzeniu nowych zdolności produkcyjnych, usługowych i innych w następstwie dokonanych inwestycji. Odbywa się to w ramach dotychczasowej struktury przedsiębiorstwa lub w nowo utworzonych jednostkach organizacyjnych (np. wybudowanych od podstaw filiach własnego przedsiębiorstwa). Realizacja wzrostu wewnętrznego ogranicza możliwość stosowania form ekspansji na rynki zagraniczne do eksportu realizowanego kanałami wewnętrznymi oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych realizowanych samodzielnie.

Alternatywę dla wzrostu wewnętrznego stanowi przyjęcie polityki wzrostu zewnętrznego. Jego przejawem są różnego rodzaju formy współdziałania z innymi podmiotami gospodarczymi. Mogą one mieć charakter:

- luźny – w ramach kooperacyjnych form współdziałania. W tym przypadku efektem jest najczęściej wzrost stopnia wykorzystania istniejącego potencjału przedsiębiorstwa,
- ścisły – w ramach różnych form powiązania własności. W tym przypadku następuje przejęcie (wykupienie) pakietu kontrolnego akcji/udziałów innej spółki albo połączenie dwóch (lub więcej) przedsiębiorstw. W przypadku wzrostu zewnętrznego skokowo zwiększa się potencjał firmy nabywającej.

Polityka wzrostu zewnętrznego, w kontekście rozwoju międzynarodowego, może być realizowana przy zastosowaniu takich form internacjonalizacji jak eksport pośredni, różne formy kooperacji kontraktowej, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, alianse strategiczne, a także fuzje i przejęcia.

Fuzja ma miejsce, gdy dwa (lub więcej) przedsiębiorstwa, początkowo autonomiczne, w wyniku umowy łączą się w celu stworzenia nowego przedsiębiorstwa. Każde z nich traci przy tym swoją dotychczasową odrębność i osobowość. Cechą fuzji jest więc dobrowolne działanie partnerów, zwykle podobnych pod względem wielkości. Akcjonariusze (udziałowcy) łączących się firm otrzymują – w zamian za posiadane wcześniej akcje (udziały) obu spółek – akcje (udziały) nowo utworzonego przedsiębiorstwa.

Przedstawiony powyżej rodzaj połączenia przedsiębiorstw określa się również mianem konsolidacji. W ogólnym ujęciu polega ona na połączeniu albo zespoleniu dwóch (lub więcej) przedsiębiorstw, przy czym łączone jednostki ulegają likwidacji, a w ich miejsce powstaje nowa firma i nowy podmiot prawny. Obrazowo ujmując, jest to sytuacja, w której:

$$A + B = C \quad [1]$$

gdzie:

A – partner,

B – partner,

C – nowy podmiot.

Pojęcie fuzji odnosi się także do sytuacji, w której dochodzi do połączenia dwóch (lub więcej) przedsiębiorstw w jedno, przy czym tylko przedsiębiorstwo nabywca zachowuje swoją tożsamość (firmę) i podmiotowość (osobowość prawną). Jest to więc przypadek, w którym:

$$A + B = A \quad [2]$$

gdzie:

A – nabywca,

B – sprzedawca.

W praktyce gospodarczej zdecydowanie częściej niż opisane powyżej podejmowane są działania polegające na zmianie kontroli nad przedsiębiorstwem, jej przejściu z jednych rąk w inne. Z tego względu za podstawowe rodzaje działań na rynku kontroli uznaje się przejęcia.

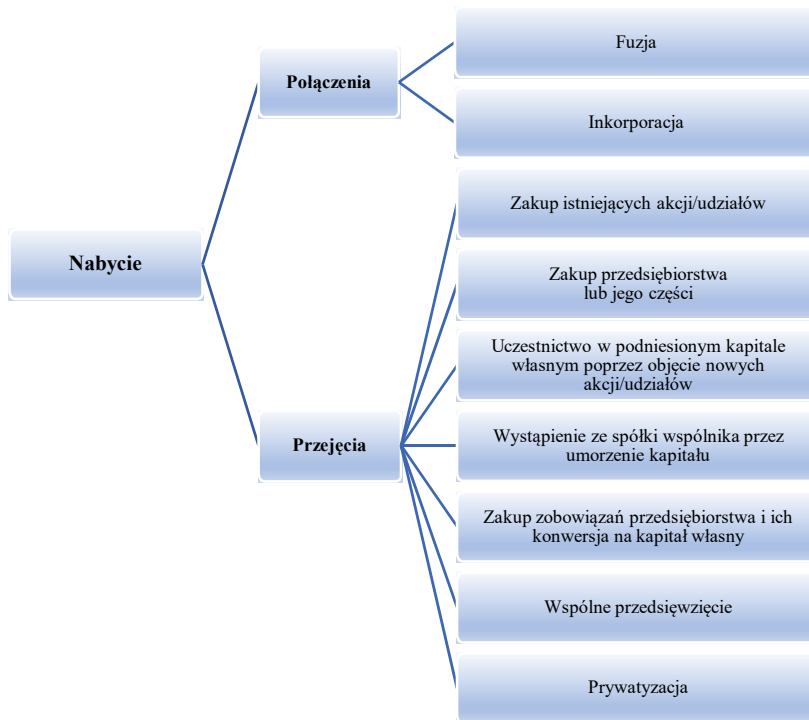
Przejęcie oznacza sytuację, gdy jedna z firm zdobywa kontrolę nad inną firmą w wyniku nabycia jej akcji (udziałów) w liczbie wystarczającej do kontroli i zarządzania. Dotychczasowi akcjonariusze (udziałowcy) nabytego przedsiębiorstwa tracą niezależność na rzecz kontroli objętej przez spółkę nabywającą. Niekiedy przejmowane przedsiębiorstwo po pewnym czasie traci osobowość prawną i jest przyłączane do przedsiębiorstwa nabywcy.

Połączenie przedsiębiorstw odnosi się do takich przypadków, w których z dwóch (lub więcej) niezależnych bytów prawnych pozostaje jeden. Przy czym:

- jeśli obie łączące się jednostki tracą osobowość prawną, a zamiast nich z łączonych majątków i kapitałów powstaje nowe przedsiębiorstwo, czyli nowy podmiot prawa, to proces ten nazywa się fuzją,
- jeśli podmiotem pozostającym, w sensie prawnym, jest jedno z łączących się przedsiębiorstw, to taki proces określa się inkorporacją lub wcieleniem.

Podsumowując, można stwierdzić, że fuzja to szczególna odmiana połączenia, występująca w przypadku, gdy siły stron są względnie wyrównane. Inkorporacja natomiast zwykle odnosi się do sytuacji, w których siła ekonomiczna łączących się stron jest nierówna, co oznacza, że silniejszy wchłania słabszego.

Wszystkie powyższe grupy działań można zagregować w jedną wspólną rodzinę procesów, które można określić mianem nabycia. Przez nabycia należy rozumieć połączenia, a w ich ramach fuzje i inkorporacje (jako szczególne przypadki) oraz wszelkie formy przejęć. Zależności te zostały zaprezentowane na rysunku 21.



**Rysunek 21.** Rodzaje nabyć przedsiębiorstw

**Źródło:** Opracowanie na podstawie: Frąckowiak 2009, s. 28

Przejęcia mogą manifestować się pod bardzo różnymi postaciami. Mogą być wynikiem zakupu przedsiębiorstwa lub jego części, zakupu akcji/udziałów, wniesienia dodatkowego kapitału do spółki, ale również wystąpienia ze spółki jednego ze współników. Umorzenie części kapitału spółki może w konsekwencji prowadzić do jej przejęcia. Zakup zobowiązań przedsiębiorstwa i ich konwersja na kapitał własny to kolejny sposób na przejęcie. Pozostałymi są wspólne przedsięwzięcia oraz relatywnie rzadko występująca w gospodarce wolnorynkowej prywatyzacja.

Można przyjąć różne kryteria wyodrębnienia fuzji i przejęć (zob. Lorange i inni 1987, s. 5; Fort 1994, s. 20). Najczęściej dzieli się je ze względu na:

- strukturę:
  - poziome i pionowe,
  - koncentryczne i konglomeratowe,
- konkurencję:
  - obronne i agresywne,
  - przyjacielskie i wrogie,
- strategię:
  - strategiczne i okazyjne,
- zasięg geograficzny:
  - krajowe i międzynarodowe.

Fuzje/przejęcia poziome (*horizontal integration*) wiążą się z sytuacją, gdy w procesie łączenia lub przejęcia uczestniczą przedsiębiorstwa o takim samym lub podobnym profilu działalności, wytwarzają takie same lub bardzo podobne produkty i usługi albo opierają się na tej samej technologii. Najczęściej są to firmy konkurujące ze sobą, a ich połączenie ma przynieść korzyści skali.

Fuzje/przejęcia pionowe (*vertical integration*) oznaczają konfigurację, w której udział biorą podmioty stanowiące kolejne ogniwa łańcucha wartości. Celem są tu korzyści wynikające z synergii i objęcia zasięgiem działania całego procesu technologicznego: od pozyskiwania surowców aż do detalicznej sprzedaży produktów gotowych (np. producent wyrobów przemysłowych nabywa dostawcę zaopatrującego go w półfabrykaty i materiały lub odbiorcę i jego sieć dystrybucji).

O fuzji/przejęciu koncentrycznym można mówić w przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność powiązaną ze sobą w zakresie geograficznym, technicznym, rynkowym albo działalność niezależną. Podstawową korzyścią jest dywersyfikacja działalności, rozwój zewnętrzny firmy, a niekiedy korzyści wynikające z połączenia działalności w zakresie dóbr komplementarnych. Wyróżnia się trzy typy fuzji i przejęć koncentrycznych:

- produktowe – następuje tu poszerzenie asortymentu w wyniku połączenia przedsiębiorstw ze spokrewnionych branż,
- geograficzne – łączone są potencjały przedsiębiorstw działających na tym samym terytorium,
- zlepkowe – dotyczy sytuacji, gdy przedsiębiorstwa nie są ze sobą w jakikolwiek sposób powiązane.

Fuzje/przejęcia konglomeratowe obejmują przypadki, gdy nabyte podmioty zachowują znaczną samodzielność w działaniu i autonomię decyzyjną. Powiązania między firmami wówczas nie są najistotniejsze. Ważniejsze są możliwości finansowe dokonania takiej operacji. Forma ta prowadzi do powstania konglomeratów:

- finansowych – podejmujących decyzje strategiczne wobec wchłoniętych przedsiębiorstw, sterujących strumieniami finansowymi wewnątrz własnych struktur. Integracja łączących się przedsiębiorstw nie jest w tym przypadku zbyt głęboka,
- zarządczych – biorących udział nie tylko w zarządzaniu strategicznym nabytymi firmami, ale podejmujące również decyzje operacyjne w celu osiągnięcia korzyści z fuzji.

Biorąc pod uwagę strategie wobec konkurencji, nabycia można podzielić na obronne (defensywne) oraz agresywne (ofensywne). Nabycie obronne można wytłumaczyć dwoma motywacjami. W pierwszym przypadku zakłada się, że zwiększenie rozmiarów przedsiębiorstwa poprzez fuzję może utrudnić jego nabycie przez innych graczy rynkowych. Drugi przypadek oznacza sytuację, gdy słabsza spółka łączy się z silniejszym partnerem, gdyż przewiduje trudności w samodzielnym utrzymaniu się na rynku.

Nabycie agresywne – mamy z nim do czynienia wówczas, gdy dokonujące go przedsiębiorstwa wyraźnie dążą do osiągnięcia określonych celów strategicznych (poprawa pozycji rynkowej, zwiększenie wartości dodanej). Przejęcia są wówczas narzędziem ekspansywnej polityki rynkowej.

Uwzględniając charakter, można wyróżnić nabycia kontrolowane/przyjacielskie oraz wrogie. Przejęcie przyjacielskie ma miejsce, gdy spółka przejmowana wyraża zgodę na przejęcie. Cały proces odbywa się w pokojowej formie. Przejęcie kontrolowane zazwyczaj wiąże się z określonymi ustępstwami ze strony przejmującego wobec spółki przejmowanej (np. gwarancje zatrudnienia, pakiety socjalne itp.) w celu m.in. wzmocnienia morale załogi oraz zmotywowania do identyfikacji się z nowym podmiotem i właścicielem.

Przejęcie wrogie natomiast to sytuacja, gdy na którymś z etapów procesu nabycia zarząd lub rada nadzorcza spółki przejmowanej wyraziła sprzeciw, ale spółka przejmująca nabyła wystarczającą liczbę akcji do przejęcia kontroli. W takiej sytuacji nie można liczyć na porozumienia, tak jak to ma miejsce w przejęciu kontrolowanym.

Ze względu na przedmiot uzyskania kontroli mamy do czynienia z przejęciem poprzez:

- nabycie akcji lub udziałów (*share deal*),
- nabycie aktywów: części lub składników majątkowych przedsiębiorstwa (*asset deal*).

Ze względu na motywy lub intencje nabycia można podzielić na strategiczne i okazyjne. Nabycia strategiczne stanowią etap realizacji założonej uprzednio strategii. Główną motywacją jest chęć długookresowego poprawienia pozycji konkurencyjnej w wyniku wykorzystania efektu synergii. Zjawisko synergii polega na: „osiąganiu wartości dodatkowej dzięki zgrupowaniu dwóch (lub więcej) przedsiębiorstw), przy czym osiągnięcie jej nie byłoby możliwe bez dokonania tej operacji” (Strategor 1997, s. 2010). Nabycia okazyjne wynikają z umiejętności wykorzystania nadarżającej się okazji do nabycia niedoszacowanych aktywów (wartości przedsiębiorstwa) i ich szybkiej odsprzedaży w celu osiągnięcia korzyści finansowych albo restrukturyzacji nabytego przedsiębiorstwa w celu włączenia go w strukturę przedsiębiorstwa przejmującego.

Nabycia można też dzielić ze względu na zasięg geograficzny. Dla przykładu, krajowe dokonywane są w kraju macierzystym podmiotów uczestniczących w procesie, a zagraniczne/międzynarodowe dokonywane w różnych krajach poza granicami kraju macierzystego. Ze względu na postępujący proces globalizacji tego typu transakcje przeprowadzane są nie tylko w segmencie korporacji transnarodowych, ale coraz powszechniejsze są również w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw.

W sektorze samochodowym fuzje i przejęcia, jako strategia rozwoju, stosowane były niemalże od samego początku jego istnienia. W celu ukazania kontekstu oraz uwarunkowań dla nabyć w sektorze samochodowym konieczny jest krótki rys historyczny rozwoju tego sektora.

Początków powstania sektora samochodowego należy upatrywać w ostatnim dwudziestoleciu XIX w., kiedy proces rozwoju samochodu osiągnął decydującą fazę<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Rozwój sektora samochodowego determinowany był przede wszystkim koniecznością udoskonalenia silnika, będącego w stanie sprostać wymogom nowego środka transportu. Prace konstrukcyjne prowadzone były równocześnie w kierunku trzech form napędu: silnika parowego, silnika spalinowego oraz silnika elektrycznego. Pierwszy wystarczająco sprawny do napędzania pojazdu silnik spalinowy został zaprezentowany przez Daimlera i Maybacha w 1883 r. Trzy lata później Karl Benz przedstawił trzykołowy pojazd, który dzięki precyzyjnemu zespoleniu silnika z podwoziem może być uznany za pierwszy prawdziwy samochód. Wydarzenia te pozwalają uznać fazę wynalezienia samochodu za zakończoną.

W Europie, we wczesnym etapie wzrostu sektora, samochody produkowane były w małych zakładach rzemieślniczych, które mimo ograniczonych możliwości finansowych łatwiej niż duże przedsiębiorstwa przemysłowe mogły sprostać specyficznym oczekiwaniom i gustom klientów. Samochód w ówczesnych czasach nie spełniał jeszcze wymogów produkcji seryjnej, dlatego też pierwsze próby wejścia do sektora samochodowego wielkich grup przemysłowych (jak np. włoska Asnaldo czy niemiecka AEG) zakończyły się niepowodzeniem<sup>25</sup>.

Nadzwyczajny bodziec dla rozwoju tego sektora stanowiły I i II wojna światowa. W 1915 r. europejski przemysł samochodowy stymulowany znacznym przepływem kapitału – będącym wynikiem dużych zamówień sił militarnych – znacznie się umocnił. Zmianie uległ wtedy charakter produkcji z rzemieślniczej na przemysłową. Po ustaniu działań wojennych, nowe rozwiązania technologiczne przeniesione zostały na pojazdy cywilne. Niestabilna sytuacja ekonomiczna i gospodarcza w powojennej Europie sprzyjała powstaniu bardzo dużej liczby firm, które w krótkim czasie, w wyniku nasilonego w połowie lat 20. procesu koncentracji, zostały przejęte przez większe przedsiębiorstwa. Głównymi barierami dla koncentracji produkcji przed I wojną światową, szczególnie w Wielkiej Brytanii, były ogromne trudności w pozyskaniu kapitału oraz silna opozycja związków zawodowych. Problemy te dodatkowo potęgowała konkurencja ze strony producentów amerykańskich. Ogromnym zagrożeniem dla brytyjskiego przemysłu samochodowego stał się wówczas Ford, który dzięki standaryzacji i systemowi montażu taśmowego mógł zaoferować znacznie tańsze samochody. Obecność na rynku brytyjskim zaznaczyło w tym czasie również inne amerykańskie przedsiębiorstwo – General Motors, nabywając w 1925 r. Vauxhalla.

Wkrótce po I wojnie światowej pozycję lidera wśród europejskich producentów samochodów objęła Francja. Korzystając z doświadczeń Forda, firmy francuskie jako pierwsze w Europie rozpoczęły proces standaryzowania produktu, co pozwoliło na znaczne obniżenie kosztów produkcji i tym samym obniżenie cen samochodów. Pionierem takiej polityki produktowej był Citroën. Dla przykładu, produkcja Citroëna w 1919 r. wynosiła 100 sztuk dziennie, a w ciągu zaledwie 7 lat wzrosła pięciokrotnie. Już w latach 20. na trzy francuskie firmy: Citroën, Peugeot i Renault przypadało ponad 50% całkowitej produkcji samochodów realizowanej w tym kraju.

Koncentracja produkcji we Francji była na relatywnie wysokim poziomie, zdecydowanie wyższym niż na przykład w Niemczech. Na rynku niemieckim istniało wówczas aż 86 firm wytwarzających blisko 150 różnych modeli, w łącznej liczbie około 30 tys. sztuk pojazdów rocznie. W tym czasie produkcja samochodów w Niemczech była bardzo rozproszona. Ogromna konkurencja stała się przyczyną bankructwa wielu słabszych firm, a także licznych w tym czasie fuzji i przejęć. Przykładem może być połączenie w 1926 r. firm Daimler i Benz. Znaczący wzrost produkcji niemieckiej

---

<sup>25</sup> Samochód tamtej epoki był przedmiotem elitarnym, o wyrafinowanej technologii, konstruowanym na indywidualne zamówienie klienta i zaspokajającym jego najbardziej specyficzne wymagania. Pragnienie podkreślenia niepowtarzalności własnych wyrobów mobilizowało producentów do ciągłego ulepszania produktu i nieprzerwanego wprowadzania innowacji technicznych. W rezultacie produkcja realizowana była w krótkich seriach, najwyższej kilkuset egzemplarzy tego samego modelu.



nastąpił dopiero po etapie koncentracji rynku, który pozwolił na osiągnięcie korzyści skali i zaoferowanie klientom tańszego, a tym samym bardziej dostępnego produktu. W tym czasie ugruntowaną już pozycję posiadał Opel, swoją działalność rozpoczęły natomiast BMW i DKW.

Diametralnie odmiennymi cechami charakteryzował się natomiast rynek włoski. Odmienne makrootoczenie, a także głęboka luka technologiczna determinowały konieczność wyboru produkcji całkowicie zintegrowanej, realizowanej na skalę przemysłową oraz opartej o ogromny kapitał. Już na początku lat 20. XX w. aż 80% rynku krajowego kontrolowane było przez jedną tylko firmę – Fiata.

Mimo silnego rozwoju przemysłu europejskiego pod koniec lat 20. globalna produkcja przedsiębiorstw europejskich stanowiła zaledwie 12% produkcji firm amerykańskich. Przykład ten pokazuje na jak różnym poziomie rozwoju były wówczas przemysły amerykański i europejski. Przedstawione przykłady wskazują w sposób jednoznaczny, że warunkiem rozwoju sektora samochodowego była konieczność silnej koncentracji kapitału oraz produkcji. Sektor ten jest wysoce kapitałochłonny, co w zasadzie wymusza konieczność łączenia się kapitałów bądź przejmowania kontroli nad słabszymi rywalami dla pozyskania nowych rynków oraz możliwości korzystania z efektu skali i zapewnienia rentowności działalności.

Młody europejski przemysł samochodowy uległ całkowitym przeobrażeniom pod wpływem wielkiego kryzysu lat 30. Dla ogromnej większości przedsiębiorstw francuskich okres ten oznaczał konieczność zaprzestania działalności<sup>26</sup>. Przedsiębiorstwa, które przetrwały recesję, począwszy od 1936 r. zaczęły jednak stopniowo zwiększać produkcję. Przykład Wielkiej Brytanii stanowić natomiast może pierwszy znaczący przypadek pozytywnych aspektów umiędzynarodowienia działalności. W reakcji na kryzys zwiększono sprzedaż za granicę, w szczególności do krajów Wspólnoty Brytyjskiej (*The Commonwealth*). W jej wyniku ogólnoswiatowa recesja w przypadku brytyjskiego sektora samochodowego nie miała tak poważnych następstw jak w przypadku francuskiego<sup>27</sup>. Mniejsze trudności, jakim musiały sprostać firmy brytyjskie, nie wymusiły na nich jednak niezbędnych dla dalszego rozwoju procesów restrukturyzacyjnych. Przedsiębiorstwa brytyjskie stały się opóźnione technologicznie, a stopień koncentracji kapitału był w nich znacznie niższy. W Niemczech natomiast kryzys bardzo silnie ograniczył produkcję krajową. Reakcją obronną rynku stała się polityka fuzji, czego przykładem może być utworzenie w 1932 r. Auto Union AG, które nabyło: Audi, Horcha, Wanderera i DKW. Również we Włoszech kryzys spowodował silne zmiany w strukturze konkurencji. Mniejsze i słabsze firmy zostały przejęte przez

<sup>26</sup> Z dziewięćdziesięciu firm funkcjonujących we Francji przed kryzysem, pod koniec lat 30. zostało jedynie 10. W ciągu tylko dwóch lat, począwszy od 1929 r., produkcja przemysłu francuskiego zmniejszyła się aż o 35%. Skutki kryzysu mocno odczuł Citroën, który w latach 20. poniósł największe ze wszystkich producentów francuskich nakłady inwestycyjne. Renault i Peugeot, których przepływy inwestycyjne były mniejsze, przeczwiczyły kryzys znacznie łatwiej.

<sup>27</sup> Produkcja w czasie najgłębszego kryzysu, tj. w latach 1929-1931, dzięki eksportowi zmniejszyła się w Wielkiej Brytanii jedynie o 13%. W 1931 r. sprzedaż eksportowa przedsiębiorstw brytyjskich stanowiła ponad 80% globalnej wielkości sprzedaży.

Fiata albo tak jak OM, Alfa Romeo i Isotta Fraschini przeszły pod kontrolę państwa. Chroniony wysokimi barierami celnymi rynek włoski stworzył Fiatowi sprzyjające warunki do umocnienia swojej pozycji.

Kolejny etap rozwoju europejskich rynków samochodowych nastąpił po II wojnie światowej. Mimo pojawiających się coraz częściej przypadków umiędzynarodowienia działalności (eksport firm brytyjskich, inwestycje Forda i GM w Wielkiej Brytanii, Forda i Fiata we Francji) ówczesne uwarunkowania makroekonomiczne nie sprzyjały jeszcze procesowi internacjonalizacji. Zaszły natomiast głębokie zmiany w strukturze i charakterze konkurencji. Na rynkach wewnętrznych umocniła się pozycja producentów krajowych, chronionych przed zagraniczną konkurencją wysokimi barierami celnymi. Istotną cechą okresu powojennego było wdrażanie strategii różnicowania produktów oraz strategii specjalizacji. Różnicowanie i konkurencja cenowa stały się podstawowymi narzędziami walki konkurencyjnej. W konsekwencji nastąpiła dalsza koncentracja produkcji, która np. we Francji pod koniec lat 50. pozwoliła skupić czterem największym producentom ponad 90% produkcji krajowej. Fuzje i przejęcia, które dokonywały się wcześniej na innych rynkach europejskich, z pewnym opóźnieniem dotarły również do Wielkiej Brytanii. Rozproszenie produkcji w tym kraju (w połowie lat 40. istniało tutaj ponad 30 różnych marek) było bezpośrednią przyczyną niskiej konkurencyjności firm brytyjskich, szczególnie w porównaniu z firmami francuskimi i niemieckimi.

Podstawowym celem fuzji i przejęć jest poprawa konkurencyjności w wyniku uzyskania efektu synergii. W tym kontekście wydaje się, że najważniejszy jest wymiar ekonomiczny. Jednakże takie sytuacje poza problemami ekonomicznymi często wywołują również emocje w społeczeństwie. Przyczyną fiaska przygotowywanej w latach 60. fuzji Citroëna z Fiatem był protest francuskiego akcjonariatu przeciwko przyłączeniu Citroëna do włoskiego producenta. Sześć lat później zaakceptowana została natomiast kandydatura krajowego Peugeotota<sup>28</sup>.

W latach 70. proces koncentracji w sektorze samochodowym uległ znacznemu przyspieszeniu. Na przykład w jego wyniku we Włoszech pod kontrolą Fiata znalazły się niemal wszystkie włoskie firmy samochodowe. Przejęte zostały firmy Autobianchi w 1967 r., Lancia w 1968 r., Ferrari w 1968 r., Alfa Romeo w 1986 r., Maserati i Innocenti w 1996 r. Ford natomiast przejął brytyjskie firmy: Aston Martin Lagonda (1987) oraz Jaguar (1989). Seat w 1986 r. został przejęty przez Volkswagena, a pięć lat później pod kontrolą niemieckiego koncernu znalazła się czeska Škoda. W 1999 r. Ford przejął natomiast dział samochodów osobowych szwedzkiego Volvo (obecnie właścicielem marki jest koncern chiński).

Z fuzjami związane jest duże ryzyko operacyjne. Dla przykładu, połączenie Daimler-Benz i Chryslera zapowiadało początek wielkiej potęgi motoryzacyjnej świata, piątego pod względem produkcji gracza globalnego. Przedsiębiorstwa posiadały kompletne wkłady i uzupełniającą się ofertę rynkową. Dokonana w 1998 r. fuzja

---

<sup>28</sup> Po fuzji łączne zdolności produkcyjne koncerny PSA Peugeot Citroen wynosiły ponad 1,3 mln pojazdów rocznie. Koncern osiągnął zyski pozwalające przejąć w 1978 r. europejskie filie Chryslera, który na skutek ogromnych problemów finansowych wycofał się ze strategii internacjonalizacji.

zakończyła się niepowodzeniem na skutek niedopasowania strategicznego oraz nieosiągnięcia celu. W 2007 r. Chrysler został odkupiony od koncernu DaimlerChrysler przez spółkę Cerberus Capital Management – jedną z największych amerykańskich firm inwestycyjnych.

Mimo równoczesnego oraz często zbieżnego rozwoju rynków samochodowych w Europie Zachodniej i USA produkcja w tych regionach podążyła odmiennymi drogami. W odróżnieniu od Europy w USA również z powodu większego rozkwitu gospodarczego samochód od początku traktowany był jako produkt przemysłowy, przeznaczony dla szerokiej rzeszy odbiorców<sup>29</sup>. Dla przemysłu amerykańskiego, ale i również dla całego światowej branży motoryzacyjnej, szczególne znaczenie miały innowacje wprowadzone przez Henry'ego Forda. Do najważniejszych należy zaliczyć zastosowanie linii montażowej oraz strategię standaryzowania produktu. Najślynniejszy w historii motoryzacji samochód – model T – został wprowadzony na rynek przez Forda w 1908 r. Wdrożony wkrótce system produkcji masowej pozwolił na olbrzymi wzrost wielkości produkcji oraz istotne obniżenie kosztów<sup>30</sup>. Umożliwiło to Fordowi zwiększenie udziału w rynku krajowym z 38% w 1913 r. do 55% w 1921 r. i objęcie tym samym pozycji niekwestionowanego lidera w sektorze. W niedługim czasie, wskutek realizacji strategii bazującej na wytwarzaniu jednego tylko modelu, Ford pozycję tę utracił. Strategia oparta na szybkiej odnowie szerokiej gamy modeli zapewniła sukces innej amerykańskiej firmie – General Motors. Polityka ta w lepszym stopniu zaspokajała odmienne i specyficzne wymagania klientów. Wykorzystując doświadczenia liderów, w 1924 r. do sektora dołączył Chrysler. Wraz z Fordem i GM firmy te nazywane były odąd Wielką Trójką (*Big Three*), gdyż przez bardzo długi okres stanowiły siłę napędową gospodarki amerykańskiej.

Dla przemysłu amerykańskiego, podobnie jak dla europejskiego, kryzys z 1929 r. miał bardzo poważane konsekwencje. Rozpoczął on proces koncentracji kapitału. W jego wyniku ogromna większość z siedemdziesięciu funkcjonujących wówczas firm upadła lub została przejęta przez silniejszych rywali<sup>31</sup>. Po przezwyciężeniu kryzysu i okresie względnie równomiernego wzrostu sektora popyt został ponownie ograniczony w czasie II wojny światowej. Dopiero po jej zakończeniu nastąpił rozwój sektora na niespotykaną dotychczas w gospodarce światowej skalę. Produkcja wzrosła z około 2,15 mln pojazdów w 1946 r. do 6,6 mln w 1950 r. Wskaźnik motoryzacji w USA osiągnął wartość 226, czyli ponad pięciokrotnie większą niż w Wielkiej Brytanii (46),

<sup>29</sup> O ogromnie szybkim tempie rozwoju rynku motoryzacyjnego Stanów Zjednoczonych świadczy wzrost tzw. wskaźnika motoryzacji, ujmujący liczbę pojazdów zarejestrowanych w danym kraju w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. W 1910 r. w USA wskaźnik ten wynosił 4,98, a po piętnastu latach osiągnął wartość 150,2.

<sup>30</sup> W 1909 r. Ford wyprodukował ponad 12 tys. samochodów i sprzedawał je w cenie 950 USD. Cztery lata później produkcja wyniosła już 180 tys. pojazdów, a cena została obniżona do 550 USD. Wprowadzenie w 1914 r. pierwszej kompletnej linii montażowej spowodowało jeszcze większy wzrost produktywności. Z 12 godzin do 90 minut został skrócony czas montażu samochodu. Pozwoliło to w ciągu jednego roku podwoić produkcję i obniżyć cenę samochodu do 440 USD. W 1923 r. produkcja Forda wynosiła już około 2 mln sztuk rocznie, a cena samochodu spadła do 295 USD.

<sup>31</sup> Produkcja amerykańska wynosząca w 1929 r. 4,5 mln pojazdów, w 1929 r. spadła w ciągu trzech lat o ponad 75%. Tak drastyczny spadek popytu pozwolił przetrwać jedynie trzem najsilniejszym koncernom samochodowym: GM, Ford, Chrysler.

najbardziej zmotoryzowanego kraju europejskiego. W latach 50. i 60. popyt w Stanach Zjednoczonych ustabilizował się na poziomie 5-6 mln rocznie. Rynek zdominowały firmy: GM, Ford i Chrysler.

Duży popyt na rynku wewnętrznym oraz standaryzacja przyczyniły się do tego, że wszystkie firmy amerykańskie oferowały produkty o podobnych rozwiązaniach konstrukcyjnych, zbliżonym wyglądzie i cenie. Ponieważ samochody amerykańskie tamtego okresu były bardzo duże, pojawiła się nisza rynkowa dla pojazdów mniejszych, bardziej ekonomicznych i zaawansowanych technologicznie. Coraz większym powodzeniem zaczęły cieszyć się samochody europejskie, a niedługo potem japońskie. Ich znaczenie wzrosło szczególnie w okresie kryzysu naftowego. Powyższe uwarunkowania stanowiły istotną przesłankę dla producentów europejskich oraz japońskich do rozpoczęcia ekspansji na rynek północnoamerykański.

Rozwój japońskiego przemysłu samochodowego nastąpił znacznie później niż amerykańskiego i europejskiego i datuje się go na późne lata 40. ubiegłego wieku. Początkowo był bardzo słabo rozwinięty. W latach 50. produkcja krajowa nie zaspokajała rosnącego popytu wewnętrznego<sup>32</sup> i w związku z tym instytucje rządowe podjęły odpowiednie środki zaradcze. Stworzone zostały regulacje prawne promujące rozwój przemysłu samochodowego (szczególnie segmentu samochodów małolitrażowych) i umożliwiające zawieranie umów licencyjnych z producentami zachodnimi dla nabycia *know-how* oraz doświadczenia.

Pierwszy silny wzrost produkcji nastąpił pod koniec lat 50., głównie przy udziale trzech firm: Subaru, Suzuki, Mazda<sup>33</sup>. Dobra koniunktura na rynku japońskim pozwoliła na znaczne inwestycje w nowe technologie. Odzwierciedliło się to w dynamicznym wzroście wskaźnika produktywności, który w krótkim czasie osiągnął poziom wyższy niż w przemyśle zachodnim. Czynnikiem determinującym ten sukces była, całkowicie zaakceptowana przez pracowników, organizacja pracy oparta na poszukiwaniu najwyższej jakości i efektywności.

W tym czasie przedsiębiorstwa japońskie charakteryzował niewielki stopień integracji produkcyjnej. Wytwarzali oni podstawowe elementy pojazdów, tj. silniki i skrzynie biegów, zlecając wykonanie średnio około 70% elementów na zewnątrz. Harmonijna współpraca z kooperantami umożliwiła wydatne zmniejszenie zapasów magazynowych i tym samym znaczne zwiększenie efektywności.

Wysoka konkurencyjność produktów japońskich zapewniła im sukces na rynkach eksportowych (przede wszystkim w USA)<sup>34</sup>. Czynnikiem wspomagającym realizowaną już w latach 60. XX w. ekspansję na rynki zagraniczne był kryzys naftowy lat 70.

---

<sup>32</sup> W 1953 r. w Japonii wyprodukowanych zostało zaledwie 8,8 tys. samochodów.

<sup>33</sup> Roczna produkcja japońskiego sektora samochodowego w 1960 r. wynosiła już 165 tys. pojazdów, z czego niecałe 20% stanowiły samochody klasy średniej. Wskaźnik motoryzacji wzrósł do 4,17.

<sup>34</sup> W 1972 r. producenci japońscy sprzedali za granicą ponad 1,45 mln samochodów. Dla porównania w 1960 r. za granicą zdołali sprzedać zaledwie 7 tys. Na początku lat 70. Japonia miała już ugruntowaną pozycję trzeciego producenta samochodów na świecie (ponad 3,7 mln pojazdów). W 1971 r. aż 67% ogólnej liczby wytwarzanych w Japonii samochodów wyprodukowane zostało przez dwa przedsiębiorstwa: Toyotę i Nissana. Pozostałą część rynku podzieliły między siebie: Mazda, Mitsubishi, Daihatsu, Suzuki, Subaru i Isuzu.

Przyczyniło się to nawet do objęcia w 1980 r. przez Japonię pozycji lidera wśród producentów samochodów oraz największego światowego eksportera<sup>35</sup>. W latach 80., w wyniku wzrastającego kursu jena wobec dolara, japońscy producenci zaczęli tracić jedną z najważniejszych przewag konkurencyjnych, tj. relatywnie niskie ceny. Czynnikiem ten wpłynął na konieczność poszukiwań nowych źródeł przewag.

Przedstawione przykłady ukazują w ogólnym zarysie historyczny, ekonomiczny i społeczny kontekst rozwoju firm samochodowych. Dopiero na tym tle uwidacznia się rola i znaczenie procesu internacjonalizacji dla rozwoju tych przedsiębiorstw. Umożliwia lepsze zrozumienie struktury rynku, pozycji rynkowych najważniejszych graczy, a także trendów występujących w tym sektorze. Dla pełniejszego obrazu sytuacji tabela 15 zawiera zestawienie danych dotyczących kraju pochodzenia i liczby pojazdów wyprodukowanych przez największych producentów.

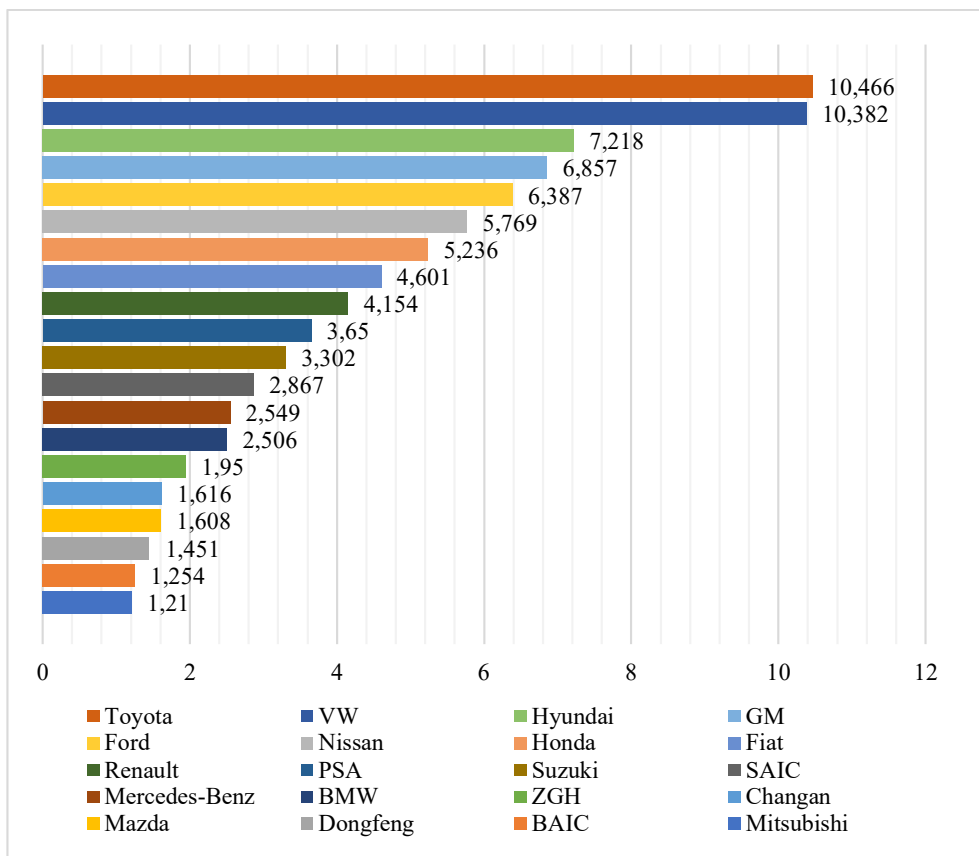
**Tabela 15.** Najwięksi producenci samochodów na świecie w 2017 r.

Pozycja	Koncern	Kraj pochodzenia	Pojazdy [szt.]
1	Toyota Motor Corporation	Japonia	10 466 051
2	Volkswagen Group	Niemcy	10 382 334
3	Hyundai Motor Group	Korea Południowa	7 218 391
4	General Motors Company (GM)	USA	6 856 880
5	Ford Motor Company	USA	6 386 818
6	Nissan Motor Corporation	Japonia	5 769 277
7	Honda Motor Corporation	Japonia	5 235 842
8	Fiat Chrysler Automobiles (FCA)	Włochy/USA	4 600 847
9	Renault Group	Francja	4 153 589
10	PSA Group	Francja	3 649 742
11	Suzuki Motor Corporation	Japonia	3 302 336
12	Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC Motor)	Chiny	2 866 913
13	Mercedes-Benz Group	Niemcy	2 549 142
14	Bayerische Motoren Werke (BMW Group)	Niemcy	2 505 741
15	Zhejiang Geely Holding Group (ZGH)	Chiny	1 950 382
16	Changan Automobile	Chiny	1 616 457
17	Mazda Motor Corporation	Japonia	1 607 602
18	Dongfeng Motor Group	Chiny	1 450 999
19	Beijing Automotive Group (BAIC)	Chiny	1 254 483
20	Mitsubishi Motors Corporation	Japonia	1 210 263

**Źródło:** OICA 2017

Dla łatwiejszego porównania i uchwycenia proporcji pomiędzy wielkościami zawartymi w tabeli zostały one również zaprezentowane w formie graficznej na rysunku 22.

<sup>35</sup> Udział eksportu w globalnej sprzedaży samochodów wyprodukowanych w Japonii w 1970 r. wynosił 22%. W ciągu sześciu lat wzrósł do ponad 50%.



**Rysunek 22.** Najwięksi producenci samochodów na świecie w 2017 r. (w mln szt.)

**Źródło:** OICA 2017

Zestawienie zawiera dane obejmujące łączną wielkość produkcji samochodów osobowych oraz użytkowych. Od kilku lat, przyjmując kryterium liczby produkowanych pojazdów, niekwestionowanymi liderami są japońska Toyota oraz niemiecki Volkswagen. Ich roczna produkcja, w obydwu przypadkach, przekracza 10 mln pojazdów. Na uwagę zasługuje fakt, że w zestawieniu 20 największych producentów aż 5, czyli 1/4, pochodzi z Chin, przy czym produkcja każdego z nich jest większa niż japońskiego Mitsubishi.

Sektor samochodowy podlega ciągłym i bardzo dynamicznym zmianom, szczególnie w zakresie kontroli. Ogromna liczba zawieranych porozumień (kontraktowych i strategicznych), bankructw oraz przejęć i fuzji to czynniki wewnątrzsektorowe, odpowiedzialne za te zmiany. Jednakże zmiany na rynku kontroli w ogromnym stopniu są wynikiem zmian w układzie sił gospodarczych na poszczególnych rynkach lokalnych, regionalnych, a rezultacie na rynku globalnym.

W konsekwencji tych zmian niektóre marki zniknęły z rynku, na przykład Mercury, Oldsmobile, Pontiac (marki amerykańskie), niektóre zmieniły właściciela, na przykład Jaguar, Volvo, a inne powstały, na przykład Cupra, DS. Właścicielem marki

Volvo, kojarzonej z bezpieczeństwem, ale i również solidnością i trwałością, jest obecnie koncernem chiński. Wbrew obawom analityków rynku nie wpłynęło to negatywnie na postrzeganie Volvo jako marki premium, a co z tym się wiąże – oferowania samochodów tej marki po cenach zdecydowanie wyższych niż średnie w sektorze. Jaguar natomiast to brytyjski legendarny i prestiżowy producent samochodów luksusowych oraz sportowych. W 1989 r. został nabyty przez amerykańskiego Forda, a w 2008 r. sprzedany indyjskiemu koncernowi Tata Motors. Cupra z kolei to submarka Volkswagena, którą sygnowane są produkty wywodzące się z oferty Seata, jednej z marek z portfela tego niemieckiego koncernu. Jest ona pozycjonowana jako marka sportowa. DS zaś to francuski koncern, producent aut premium w grupie PSA. Powstał w 2009 r., założony przez Citroëna, i pełnił wówczas funkcję submarki, wprowadzając na rynek bardziej luksusowe wersje jego samochodów. Od 2015 r. jest samodzielną marką.

W wyniku fuzji i przejęć wiele marek wielokrotnie zmieniało właściciela. W celu zilustrowania obecnej sytuacji w tabeli 16 zestawione zostały najważniejsze korporacje samochodowe i posiadane przez nie marki.

**Tabela 16.** Wybrane korporacje samochodowe i posiadane przez nie najważniejsze marki

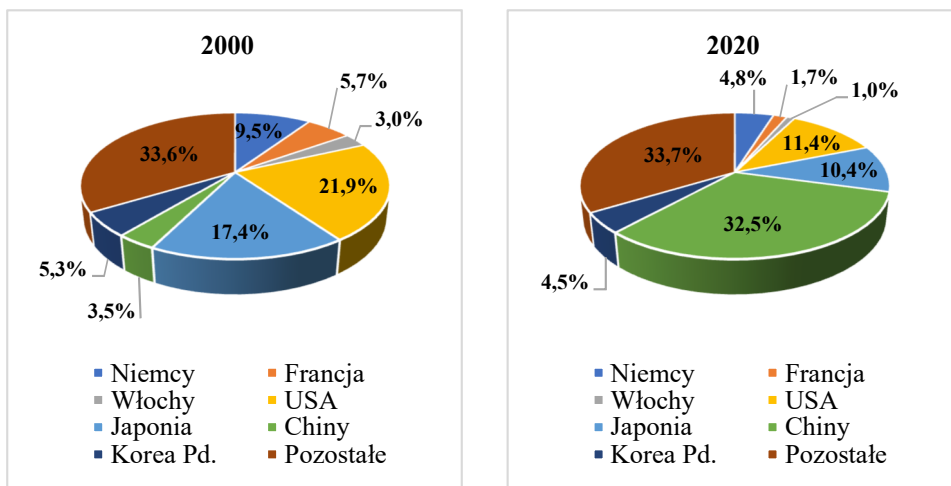
Koncern	Marka
<b>BMW Group</b>	Alpina, BMW, Mini, Rolls-Royce
<b>Ford Motor Company</b>	Ford, Lincoln
<b>General Motors Company</b>	Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC
<b>Honda Motor Corporation</b>	Honda, Acura
<b>Hyundai Motor Group</b>	Genesis, Hyundai, Ioniq, Kia
<b>Mazda Motor Corporation</b>	Mazda
<b>Mercedes-Benz Group</b>	Mercedes-Benz, Mercedes-EQ, Mercedes-Maybach, Smart (wspólnie z ZGH)
<b>Nissan Motor Corporation</b>	Infiniti, Nissan
<b>Stellantis N.V.</b>	Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Dodge, DS Automobiles, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Maserati, Mopar, Opel, Peugeot, Ram, Vauxhall
<b>Subaru Corporation</b>	Subaru
<b>Tata Motors</b>	Jaguar, Land Rover, Tata
<b>Tesla, Inc.</b>	Tesla
<b>Toyota Motor Corporation</b>	Daihatsu, Toyota, Lexus
<b>Volkswagen Group</b>	Audi, Bentley, Bugatti, Cupra, Lamborghini, MAN, Neoplan, Porsche, Volkswagen, Scania, Seat, Skoda
<b>Zhejiang Geely Holding Group (ZGH)</b>	Lotus, Polestar, Smart (wspólnie z Mercedes-Benz Group), Volvo

**Źródło:** Opracowanie własne

Jednakże zmiany w sektorze mają charakter znacznie głębszy niż te opisane powyżej. Szczególne znaczenie dla przyszłości sektora samochodowego ma powstanie koncernu i marki Tesla. Jest to amerykański producent samochodów elektrycznych, stacji ładowania, paneli fotowoltaicznych oraz akumulatorów, który działalność rozpoczął w 2003 r. Produkcja pierwszego seryjnego samochodu Tesli rozpoczęła się

w 2012 r. W 2020 r. produkcja przekroczyła już poziom miliona samochodów, a rok później stała się najwyżej wycenianą marką motoryzacyjną świata z wyceną na poziomie 42 mld UDS. Oznacza to, że Tesla w ciągu zaledwie dekady osiągnęła wartość rynkową przewyższającą wartość firm, które swoją pozycję budowały często dłużej niż całe stulecie. Tak spektakularny sukces możliwy był dzięki wprowadzeniu rewolucyjnych rozwiązań w zakresie źródeł napędu. Szczególnie, że wpisują się one w ogólnoświatowe trendy w zakresie promowania rozwiązań proekologicznych.

Kolejnym bardzo silnym trendem w sektorze jest ogromna dynamika wzrostu produkcji w Chinach. Dla lepszego przedstawienia tej sytuacji dane dotyczące wielkości produkcji realizowanej w wybranych krajach zaprezentowane zostały na rysunku 23.



**Rysunek 23.** Zmiana struktury światowej produkcji samochodów na przestrzeni dwóch dekad (2000-2020)

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych OICA

Na przestrzeni dwóch dekad wielkość produkcji samochodów zwiększyła się o 6,6 mln pojazdów (z 19,6 mln do 26,2 mln), czyli aż o 33%. Jednakże, co bardziej istotne, zmienił się diametralnie układ struktury produkcji. W 2000 r. udział rynku chińskiego w produkcji światowej był niewielki i wynosił zaledwie 3,5%, a dwie dekady później już 32,5%, co przekłada się na jego dziesięciokrotny wzrost. Obecnie w Chinach wytwarzany jest co trzeci samochód produkowany na świecie. Zdecydowanie mniej natomiast samochodów produkuje się w Niemczech (spadek z 5,5 mln do 3,7 mln), Francji (spadek z 3,3 mln do 1,3 mln), Włoch (spadek z 1,7 mln do 0,8 mln) i USA (spadek z 12,8 mln do 8,8 mln). Z analizowanych krajów tylko Korea Południowa, poza Chinami, odnotowała wzrost produkcji o około 0,4 mln pojazdów. Należy jednak zaznaczyć, że wyciąganie jednoznacznych wniosków na podstawie analizy wielkości produkcji realizowanej w określonych krajach oraz struktury produkcji nie jest możliwe bez dodatkowych danych. Przedstawione wielkości odnoszą się bowiem do produkcji realizowanej w danym kraju, nie mówią nic natomiast o produkcji realizowanej przez przedsiębiorstwa pochodzące z tego kraju poza jego



granicami. W analizowanym okresie przedsiębiorstwa pochodzące z Niemiec, Francji, Włoch i USA w coraz większym stopniu przenosiły ciężar produkcji poza granice swoich krajów macierzystych. W konsekwencji wielkość produkcji w krajach macierzystych uległa stopniowemu zmniejszeniu.

Najnowsze wydarzenia w sektorze samochodowym skutkują tym, że przedstawione powyżej zestawienia i rankingi częściowo tracą na aktualności. Na początku 2021 r. PSA Group<sup>36</sup> i FCA<sup>37</sup> zatwierdziły decyzję o połączeniu. W wyniku fuzji powstał nowy podmiot o nazwie Stellantis N.V. z siedzibą w Amsterdamie, w którym udziały podzielono po połowie (zob. *The Wall Street Journal* 2020). Pod względem globalnej sprzedaży Stellantis w 2021 r. był piątym producentem na świecie za Toyotą, Volkswagensem, Hyundaiem i General Motors. W momencie połączenia Stellantis zatrudniał łącznie ponad 300 tys. pracowników, jego oferta pokrywała ponad 130 rynków krajowych, a zakłady produkcyjne rozlokowane były w 30 krajach.

Początkowo fuzja ta miała obejmować innych partnerów. FCA dążył do połączenia z francuskim Renault Group. Jednakże stanowisko rządu francuskiego (posiadającego w Renault ponad 15% akcji) oraz obawy ze strony kontrolowanego przez Renault Nissana (posiadającego 15% akcji na zasadzie wymiany akcji z Renault) spowodowały, że FCA porzucił tę koncepcję traktując to jako zapowiedź przyszłych problemów (*The Economist* 2019). Wobec tych faktów FCA zaproponowało fuzję in nenu francuskiemu koncernowi – PSA Group. Celem fuzji było stworzenie czwartego pod względem wielkości produkcji gracza na globalnym rynku samochodowym oraz uzyskanie w wyniku efektu skali obniżenia kosztów ogólnych na poziomie 3,7 mld euro – później kwotę tę zrewidowano do poziomu 5 mld euro (Wayland 2020). Zadeklarowano również brak zamiaru likwidacji którejkolwiek z 14 marek wchodzących w skład przyszłego podmiotu. Nazwa „Stellantis” będzie używana wyłącznie do celów identyfikacji podmiotu korporacyjnego, podczas gdy nazwy marek oraz ich loga pozostaną niezmiennione. W grudniu 2020 r. Komisja Europejska wydała zgodę na fuzję, nakładając jednocześnie minimalne środki ograniczające w celu zapewnienia konkurencji w sektorze (European Commission 2020). Jednocześnie, zgodnie z obowiązującym prawem oraz Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (*International Financial Reporting Standards – IFRS*), które nakazują identyfikację podmiotu przejmującego i przejmowanego, dla celów księgowych wskazano, że przejmującym jest PSA, a przejmowanym FCA.

### 2.2.5. Alianse strategiczne

Kolejną formą powiązań internacjonalizacji mogą być alianse strategiczne. W literaturze przedmiotu pojęcie aliansu strategicznego nie jest jednoznacznie zdefiniowane. Niektórzy autorzy nazywają nim taki rodzaj współpracy przedsiębiorstw, który

<sup>36</sup> PSA (Peugeot Société Anonyme) – koncern, który powstał w 1976 r. w wyniku przejęcia przez Peugeotota upadającego Citroëna.

<sup>37</sup> FCA (Fiat Chrysler Automobiles) – koncern, który powstał w 2014 r. w wyniku przejęcia przez włoskiego Fiata amerykańskiego Chryslera. Marki należące do FCA to: Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Ram.

nie może być realizowany w formie umów kontraktowych, łączących zleceniodawców robót i podwykonawców w „rozszerzone przedsiębiorstwo” lub „konstelację przedsiębiorstw”, ale tym mianem nazywane bywają również „przyjacielskie” wykupy i fuzje. Definicją aliansu jako *joint venture*, w którym jeden z partnerów ma na celu uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej w kraju partnera, w swoich badaniach posłużyli się m.in. Harrigan, Lyles, Doz, Hamel, Bleeker, Ernst (zob. Romanowska 1997a, s. 13). Zyskała ona popularność ze względu na łatwość adaptacji na potrzeby badań empirycznych.

Aliansem strategicznym często nazywa się porozumienie między dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw, zawiązywane w celu realizacji wspólnego projektu lub prowadzenia specyficznej działalności (Garrette, Dussauge 1996, s. 20). W opinii wielu badaczy jedną z podstawowych cech i wyróżników aliansów strategicznych jest konieczność występowania pewnego stopnia konkurencyjności pomiędzy deklarującymi wolę współpracy przedsiębiorstwami. Proponują oni traktować alianse jako formę pośrednią pomiędzy otwartą konkurencją rozstrzyganą przez rynek a podejściem decyzyjnym. Poglądy takie reprezentują m.in. Strategor, Garrette i Dussauge, Rymarczyk oraz Romanowska. W wielu nowszych pracach nie kładzie się już tak silnego akcentu na konieczność występowania konkurencji między partnerami aliansu. Cygler (2002, s. 33) w swoich badaniach wykazała, że umowy między podmiotami niebędącymi bezpośrednimi rywalami (np. dostawcami) mogą mieć również charakter aliansów strategicznych. W związku z powyższym należy się zgodzić z poglądami Chwistockiej-Dudek i Sroki (2000, s. 25) o rozszerzaniu się pola znaczeniowego aliansu strategicznego.

Na potrzeby rozważań w niniejszej pracy przyjęta została definicja proponowana przez Garrette'a i Dussauge'a (1996, s. 23), w myśl której alianse strategiczne są to porozumienia między przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, które zmierzają do wspólnej realizacji jakiegoś projektu lub prowadzenia specyficznej działalności, koordynując kompetencje, środki i niezbędne zasoby w celu:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów uczestniczących w porozumieniu,

- dokonania między partnerami fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności.

Koncepcja ta jest zgodna z poglądami propagowanymi przez Murraya i Mahona (1993) o istnieniu dwóch podstawowych motywów zawierania aliansów: ofensywnego i defensywnego. W przypadku motywu ofensywnego celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku:

- pozyskania technologii, potencjału produkcyjnego, np. dzięki wykupieniu udziałów w małej firmie innowacyjnej,

- uzyskania dostępu do specyficznych rynków.

Jeżeli przedsiębiorstwo dąży do obrony własnej pozycji lub przetrwania, motywy mają charakter defensywny. Wtedy sojusze zawiązywane są w celu:

- ograniczenia ryzyka finansowego,

- ograniczenia ryzyka politycznego,

- zapewnienia sobie równości w konkurowaniu.

Podobne kryteria podziału motywów zawierania aliansów strategicznych zastosowali również Lorange i inni (1992), przy czym motywy łączą oni dodatkowo z kategorią pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Według wymienionych badaczy sojusze zawiązywane są w celu:

- obrony pozycji,
- utrzymania się w sektorze,
- poprawy pozycji (nadrobienia zaległości),
- restrukturyzacji.

Dwa pierwsze motywy mają charakter defensywny, następny ofensywny, a ostatni z nich może mieć zarówno charakter ofensywny, jak i defensywny.

Alianse strategiczne posiadają wiele charakterystycznych dla nich cech, z których najistotniejszymi są następujące (Cygler 1995, s. 17-20; Cygler 2000, s. 19-23):

- zawierane są na zasadach partnerstwa,
- są długofalowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym,
- występują w nich wspólne potrzeby i prace, zaś czerpane korzyści są adekwatne do wkładu partnerów,
- są celowe, przy czym celem wiodącym jest zazwyczaj utrzymanie lub wzmocnienie obecnej pozycji konkurencyjnej.

Biorąc pod uwagę formę organizacyjno-prawną, aliansy dzielą się na formalne i nieformalne. Porozumienia nieprzyjmujące sformalizowanej postaci nazywane są aliansami nieformalnymi (*informal alliances*). Przykładem są porozumienia milczące (*tacit agreements*). Często ich celem są działania niezgodne z prawem, np. próba obejścia przepisów antymonopolowych (podział wpływów, uzgadnianie cen) lub skierowanych przeciw innym przedsiębiorstwom (tzw. układ o „wspólnym eliminowaniu konkurenta”). Brak formalizacji często towarzyszy wstępnym działaniom poprzedzającym zawarcie formalnego kontraktu. Występuje również w przypadku porozumień opartych na powiązaniach towarzyskich (*gentleman agreements*), mających na celu wymianę doświadczeń i wiedzy w celu poprawienia swojej pozycji wobec najsilniejszych konkurentów.

Alianse formalne przyjmują postać:

- powiązań kontraktowych (*nonequity alliances*),
- kapitałowych (*minority equity alliances*),
- *joint ventures*.

Alianse o charakterze powiązań kontraktowych najczęściej dotyczą wspólnych badań, marketingu i innych działań, tworzących łańcuch wartości każdego z partnerów. Współpraca przybiera postać zasilenia kapitałowego partnera np. poprzez wykup części jego udziałów lub wzajemny wykup udziałów w sposób pozwalający na zachowanie niezależności. Alians w postaci *joint venture* Harrigan zdefiniowała natomiast jako porozumienie dwóch lub więcej uczestników, którzy tworzą odrębną jednostkę realizującą wspólne cele (zob. Romanowska 1997a, s. 82). Choć *joint venture* jest w literaturze omawiane najczęściej, Lynch (1993, s. 29) szacuje, że tę formę przyjmuje zaledwie 10% aliansów zawieranych na świecie. Wszystkie pozostałe formy aliansów niespełniające wymienionych kryteriów zaliczane są do kategorii umów o współpracy (*cooperation agreements, accords contractuels*).

Alianse strategiczne są zjawiskiem bardzo złożonym, gdyż oparte są na dwóch sprzecznych ze sobą założeniach. Stosunki pomiędzy sprzymierzonymi przedsiębiorstwami polegają jednocześnie na rywalizacji i współdziałaniu (Cygler 2002, s. 34). Rodzi to specyficzne problemy zarządzania aliansami. Jeżeli stopień współdziałania partnerów jest zbyt niski, pojawiają się trudności w osiągnięciu głównego celu sojuszu. W przypadku zbyt jawnego współdziałania natomiast może dojść do osłabienia pozycji jednej z firm partnerskich, ponieważ mimo deklarowanej współpracy w rzeczywistości uczestnicy aliansu są konkurentami.

Aby alians miał możliwość powstania, muszą wystąpić określone warunki. Wśród cech warunkujących istnienie i powodzenie sojuszy strategicznych najczęściej wyróżnia się:

- występowanie synergicznych korzyści dla wszystkich uczestników,
- partnerstwo we współdziałaniu,
- zgodność strategicznych celów.

Do korzyści wynikających z zawierania aliansów zaliczyć należy przede wszystkim łączenie potencjałów badawczych i rozwojowych partnerów, wykorzystywanie wspólnych systemów logistycznych oraz sieci sprzedaży. Oprócz wymienionych korzyści kosztowych partnerzy mogą uzyskać efekty jakościowe polegające na pozyskaniu nowych produktów, wykorzystaniu komplementarnych zdolności oraz stworzeniu rozwiązań systemowych poprzez kombinację już istniejących produktów lub procesów.

Alianse strategiczne z reguły są związkami długotrwałymi, choć ograniczonymi czasowo. Zdarzają się jednak przypadki zerwania porozumienia przed realizacją głównego celu, dla którego został zawarty sojusz. Griffin i Pustay (1995, s. 433) jako najczęstsze przyczyny rozpadu aliansów strategicznych podają:

- brak przystosowania partnerów,
- brak dostępu do informacji,
- nieporozumienia co do podziału zysku,
- utratę samodzielności,
- zmianę warunków ogólnych (ekonomicznych, technologicznych itd.).

Silny wzrost liczby zawieranych aliansów zaobserwowano w latach 80. Zaczęto je postrzegać jako najbardziej skuteczny sposób umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza w nowoczesnych gałęziach przemysłu (Zorska 1998, s. 130). Największy udział w aliansach technologicznych mają porozumienia dotyczące wspólnego prowadzenia prac B+R (co trzeci alians) oraz wspólne przedsięwzięcia wdrożeniowo-produkcyjne (co piąty). Wyniki badań nad aliansami technologicznymi prowadzonymi pod koniec lat 90. wykazują bardzo silną dominację rynków Triady. Nazywano tak rynki północnoamerykański, europejski i japoński. Na partnerów z tych krajów przypadało wówczas ponad 95% wszystkich zawieranych aliansów technologicznych, a wliczając kraje nowo uprzemysłowione, w szczególności azjatyckie (Triada 2) – prawie 98%.

Alianse odgrywają ogromną rolę w procesie internacjonalizacji. Dla przykładu, ponad połowa przedsiębiorstw amerykańskich stosujących strategię internacjonalizacji zawiera również sojusze strategiczne. Ich liczba natomiast jest trzy-, czterokrotnie większa niż liczba zagranicznych filii w pełni kontrolowanych własnościowo (Zorska 1998, s. 132).

Powyższe rozważania rozpatrywały alianse na poziomie sektorów. Analizując je na płaszczyźnie organizacji oraz strategii firm partnerskich, można za Sulejewiczem (1997, s. 72) powtórzyć, iż: „(...) alians strategiczny jest formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań nie wchodzących w obszar porozumienia. Realizacja strategii kooperacyjnych oznacza osiągnięcie strategicznie ważnych celów konkurencyjnych i wzajemnie korzystne działania poprzez wykorzystanie zasobów i struktur zarządczych we wspólnym interesie”. W dalszej części pracy przyjęte zostało podejście korespondujące z powyższym. Aliansem nazywany jest więc określony typ stosunków między konkurującymi partnerami charakteryzujący się czasem dużą niejednoznacznością relacji na pograniczu rywalizacji i kooperacji<sup>38</sup>. W wielu przypadkach dopuszczają one istnienie odrębnych ośrodków decyzyjnych, pozwalających kształtować własną politykę wobec rynku. Umożliwia to współdziałającym partnerom wyznaczenie odrębnych, czasami nawet sprzecznych celów. Ich osiągnięciu zagraża jednak zbyt słaba współpraca i niespójna polityka, zbyt ścisła natomiast może osłabić źródła przewagi jednego z partnerów i doprowadzić w konsekwencji do utraty jego pozycji konkurencyjnej. Powyższe podejście pozwala traktować alianse jako narzędzie tworzenia nowych, podporządkowanych ekspansji zagranicznej struktur organizacyjnych współdziałających przedsiębiorstw, służących realizacji ich indywidualnych korzyści i celów.

Alianse przynoszą korzyści nieosiągalne dla innych sposobów rozwoju, dlatego odgrywają ogromną rolę w rozwoju międzynarodowym przedsiębiorstw samochodowych. Obecnie żadne przedsiębiorstwo samodzielnie nie posiada zasobów wystarczających do zaspokojenia wymagań rynku, nie jest też w stanie utrzymać przywództwa w zakresie rozwoju technologicznego na wszystkich jego płaszczyznach. Produkcja zaawansowanych technologicznie samochodów oraz sięgające kilku miliardów USD wydatki na prace B+R stanowią obciążenie determinujące konieczność podejmowania współdziałania strategicznego w pewnych obszarach.

Terpstra i Simonin (1993) w swoich badaniach wykazali, że sektor samochodowy charakteryzuje się największą, po sektorze wyposażenia komputerowego, liczbą zawieranych aliansów. Są one zawiązywane dla realizacji pewnego wspólnego celu strategicznego, na tym polu następuje więc zawieszenie rywalizacji. Umowa o współpracy ściśle wytycza jednak zakres transferu informacji i technologii, gdyż partnerzy sojuszu poza obszarem współpracy w dalszym ciągu pozostają konkurentami i zachowują niezależność przy realizacji własnych projektów. W sektorze samochodowym alianse najczęściej zawiązywane są dla osiągnięcia efektu synergii (Krzyżanowski 1994). Najlepszy efekt jest osiągany, gdy słabe strony jednego z sojuszników są równoważone mocnymi drugiego.

---

<sup>38</sup> Do aliansów w pracy nie zalicza się mających charakter powiązań pionowych relacji między producentami a dostawcami, gdyż nie występuje pomiędzy nimi warunek konkurencji. Charakteru aliansu nie miały również wykupy: przez Forda – Jaguara, Citroëna i Simki przez Peugeota oraz Seata i Skody przez Volkswagena, gdyż w ich wyniku przejmowane firmy utraciły autonomię i kontrolę nad przedsiębiorstwem. Citroën stał się częścią grupy Peugeot SA, tak samo jak Seat jest częścią grupy VAG, a Jaguar filią Ford Motor Company.

Motywy zawierania aliansów strategicznych dają się wyjaśnić na bazie koncepcji łańcucha wartości Portera. Każde ogniwo łańcucha i każda jego funkcja pomocnicza może decydować o sile konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Budowanie przewagi konkurencyjnej, polegające na poprawianiu efektywności łańcucha wartości poprzez wzmacnianie jego poszczególnych ogniw lub wzmacnianie powiązań między nimi, może być realizowane samodzielnie bądź z konkurentem. W sektorze samochodowym wyróżnić można dwa podstawowe typy aliansów strategicznych. Jeden z nich polega na łączeniu tych samych lub różnych ogniw łańcucha wartości. Łączenia tych samych ogniw łańcucha, np. prac badawczo-rozwojowych lub wytwarzania, dokonuje się dla wzmocnienia efektu skali. Dla wspólnego wytwarzania samochodów zawarte zostały sojusze, np. pomiędzy Toyotą i General Motors (New United Motor Manufacturing, Inc. – NUMMI) oraz firmami Fiat i Peugeot (produkcja półciężarówki marki Ducato). Podstawową zaletą takiego aliansu jest skrócenie czasu opracowywania nowych technologii oraz nowego produktu. Inną cechą jest szybsze wspólne osiągnięcie potencjału niezbędnego do na przykład podjęcia działań mających na celu zwiększenie wspólnego udziału w rynku kosztem konkurentów. Podobnemu celowi służy łączenie kanałów dystrybucji i serwisów. Oprócz korzyści polegających na powiększaniu udziału w rynku umacnia się w ten sposób pozycja jednego z klientów wobec drugiego.

Drugi typ aliansu dotyczy łączenia różnych ogniw łańcucha i różnych przewag konkurencyjnych sojuszników, pozwalający korzystać z kluczowych kompetencji partnera. Przykładem takiej logiki aliansu jest m.in. współpraca firmy posiadającej umiejętności i doświadczenie w zakresie wytwarzania określonego asortymentu z firmą posiadającą kluczowe kompetencje w dziedzinie sprzedaży i serwisu. Cechami takimi charakteryzował się sojusz między Fiatem i Chryslerem. Współpraca polegała na importowaniu sportowej marki Fiata – Alfa Romeo – do USA i sprzedaży jej za pośrednictwem sieci dystrybucyjnej Chryslera. Fiat unikał kosztów związanych z budowaniem własnej sieci, a Chrysler poszerzał ofertę handlową.

Alianse w sektorze samochodowym są zawierane przede wszystkim w celu (Badaracco 1991, s. 63):

- redukcji kosztów,
- redukcji ryzyka,
- zwiększenia uczestnictwa w rynku,
- zwiększenia elastyczności,
- obserwowania zachowań konkurentów,
- szybkiego transferu umiejętności,
- osłabiania konkurentów.

Redukcja kosztów jest podstawowym celem zawierania aliansów w zakresie prac B+R oraz wytwarzania. Korzyści z aliansu zawartego przez GM z firmami koreańskimi polegały na nabyciu przez firmę amerykańską umiejętności wytwarzania po niskich kosztach. Podobne zadanie spełniał alians GM z Toyotą, w ramach którego powołano spółkę NUMMI.

W celu redukcji ryzyka działalności GM zawarł wiele sojuszy z producentami dalekowschodnimi. Miały one stanowić swoisty bufor bezpieczeństwa zwiększający własną siłę przetargową, a obniżający pozycję negocjacyjną partnerów. Konsekwencje takie miał zawiany w 1981 r. sojusz GM i Suzuki. Stanowił on przeciwwagę dla zawartego wcześniej aliansu GM z Isuzu.

Alianse pozwalają przedsiębiorstwom samochodowym silniej oddziaływać na jeden z instrumentów internacjonalizacji – zwiększanie uczestnictwa w rynku światowym. Przedsiębiorstwa samochodowe dążą do tego na dwa sposoby: zwiększając gotowość do pokrycia rosnącego popytu przez wspólne wytwarzanie z partnerami oraz rozszerzając sieć dystrybucji, korzystając z możliwości, jakie daje współdziałanie strategiczne.

Celem zawierania aliansów staje się w niektórych przypadkach chęć zwiększenia elastyczności działania. Przedsiębiorstwa uczestniczące we wspólnych przedsięwzięciach mają możliwość szybszego rozwoju technologicznego i efektywniejszego dostępu do rynku.

Alianse pozwalają na dokładne obserwowanie zachowań konkurentów. Sojusz GM z Toyotą umożliwił firmie amerykańskiej pozyskanie *know-how* i doświadczenia. Zaadaptowanie przez GM systemu produkcyjnego Toyoty (*Toyota Production System* – TPS) pozwoliło osiągnąć w latach 90. poziom produktywności dostępny dotychczas jedynie dla przedsiębiorstw japońskich.

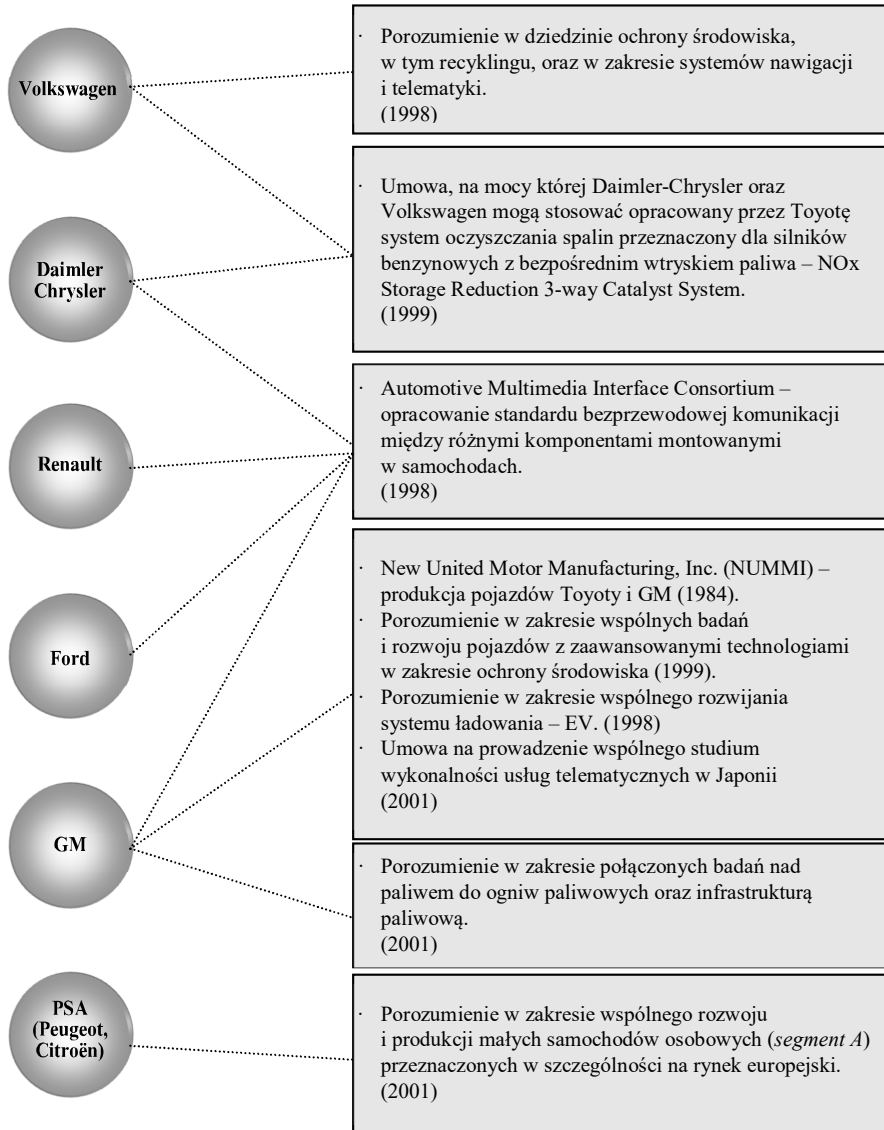
Alianse stwarzają odpowiedni system dla szybkiego transferu umiejętności pomiędzy partnerami. Firma wchodząca do sektora nie musi przez długie dziesięciolecia zdobywać doświadczenia, by nabyć umiejętność wytwarzania samochodów. Sojusze pozwalają na znaczne przyspieszenie procesu uczenia się oraz na przeskoczenie luki technologicznej i organizacyjnej. Producenci koreańscy dzięki aliansom z firmami japońskimi i amerykańskimi w niedługim czasie opanowali światową technologię wytwarzania samochodów.

Istotną cechą aliansów jest możliwość wykorzystania ich do osłabienia pozycji rynkowej konkurenta poprzez zmniejszenie jego siły negocjacyjnej wskutek rozproszenia jego umiejętności.

Dla sektora samochodowego charakterystyczne jest to, że porozumienia o współpracy zazwyczaj nie ograniczają się do jednego partnera i jednego rodzaju działalności. Konieczność ponoszenia ogromnych nakładów na prace B+R, zaawansowanie technologiczne produktu, a w szczególności wysoki stopień jego złożoności znajdują odzwierciedlenie w porozumieniach zawieranych z wieloma partnerami i w szerokim zakresie. Przykład takich powiązań prezentuje rysunek 24.

Rysunek ukazuje zakres i charakter powiązań Toyoty z innymi producentami samochodów. Łatwo można zauważyć, że ten japoński producent zawiera alianse strategiczne ze wszystkimi swoimi najgroźniejszymi rywalami zarówno na rynku europejskim, jak i północnoamerykańskim. Przykład ten w sposób jednoznaczny wykazuje, że nawet bardzo silna konkurencja nie przekreśla możliwości współpracy w pewnych obszarach. W ten sposób firmy samochodowe partycypują w kosztach, realizując projekty pożądane rynkowo albo wymuszone przez odpowiednie regulacje,

np. w zakresie ochrony środowiska. Następnie rozwiązania te są implementowane w produktach wszystkich partnerów aliansu. W rezultacie realizacja celu sojuszu nie powoduje zwiększenia przewagi żadnego z partnerów aliansu. Dopóki wszyscy partnerzy aliansu posiadają nad nim taki sam stopień kontroli, dla pozycji konkurencyjnej partnerów aliansu jest on neutralny.



**Rysunek 24.** Najważniejsze aliansy strategiczne zawarte przez koncern Toyota Motors Corporation z innymi producentami samochodów

Źródło: Toyota Motor Corporation 2002.



Oprócz dominujących aliansów mających w tle ochronę środowiska oraz wykorzystanie paliw i napędów specjalistycznych, zawiązywane są również alianse, których celem jest produkcja samochodów. Poza omawianym sojuszem produkcyjnym z GM Toyota zawarła porozumienie z francuskim koncernem PSA, właścicielem marek Peugeot oraz Citroën. Alians jest realizowany w formie *joint venture* na terenie Czech, gdzie w 2005 r. rozpoczęto produkcję małych samochodów (segment A). Fabrykę opuszczają bliźniacze konstrukcje, różniące się jedynie elementami wykończenia i wyposażenia. Są to modele: Citroën C1, Peugeot 107, Toyota Aygo. W ten sposób, obniżając koszty rozwoju produktu, firmy utrzymują szeroki asortyment.

Wydaje się, że problem aliansów w badaniach często był nadmiernie upraszczany. Wyróżniano dwie podstawowe ich grupy, z których część miała sprowadzać się do porozumień między partnerami zawieszających całkowicie konkurowanie. W tym przypadku najistotniejszym celem sojuszu miała być chęć wzmocnienia pozycji wszystkich jego uczestników w stosunku do otoczenia. Pozostałe alianse miały cechować się silną rywalizacją pomiędzy partnerami będącymi w dalszym ciągu konkurentami. Motywem zawierania tego typu aliansów miały być działania zmierzające do osłabienia pozycji partnera lub umocnienie własnej. W rzeczywistości problem okazał się o wiele bardziej złożony, co wykazali w swoich badaniach francuscy badacze Garrette i Dussauge.

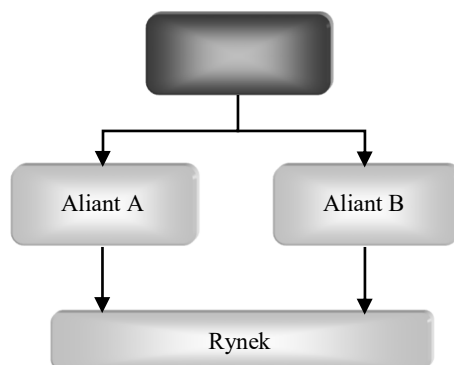
Alianse strategiczne zawierane w sektorze samochodowym można sklasyfikować wykorzystując definicję zaproponowaną przez wspomnianych badaczy. Opiera się ona na dwóch kryteriach: wkładów wnoszonych do aliansu przez każdego z aliantów oraz *out-put* (wyników aliansów). Wkłady sojuszników do aliansu mogą być identyczne lub różne. Jeżeli są one różne, pożądanymi są partnerzy posiadający komplementarne aktywa. Kryterium to posłużyło do wyodrębnienia tzw. aliansów komplementarnych. Drugie kryterium stanowi problem krytycznej wielkości produkcji. Jeżeli alians dotyczy tylko jednej formy działalności, nazywany będzie dalej aliansem wspólnej integracji, jeżeli rozciąga się na całą działalność i skutkuje wprowadzeniem na rynek wspólnego produktu - aliansem pseudokoncentracji.

Podsumowując, na podstawie tak przyjętych kryteriów możliwe jest wyodrębnienie trzech podstawowych kategorii aliansów. Są to (Garrette, Dussauge 1996, s. 93):

- alianse wspólnej integracji,
- alianse pseudokoncentracji,
- alianse komplementarne.

***Alianse wspólnej integracji*** zawierane są dla korzyści skali w zakresie wytwarzania podzespołów, które montowane są następnie w specyficznych dla każdego przedsiębiorstwa partnerskiego wyrobach, będących dla siebie nawet bezpośrednio konkurencyjnych. Łączą one najczęściej partnerów podobnej wielkości, ponieważ jedynie wówczas alians może przynieść korzyści wszystkim jego uczestnikom. Jeśli alians został zawiązany w celu prowadzenia wspólnej działalności B+R, partnerzy z reguły rezygnują z tworzenia odrębnych jednostek badawczych, a swoje zadania realizują w obrębie własnych jednostek, wymieniając się w końcowej fazie wynikami badań, do których mają takie samo prawo. Wspólny ośrodek charakterystyczny jest natomiast

dla wspólnego wytwarzania określonej części składowej (podzespołu). Pozwala to wzmocnić efekt skali. Modelowe ujęcie aliansu wspólnej integracji przedstawia rysunek 25.



**Rysunek 25.** Alians wspólnej integracji

**Źródło:** Garrette, Dussauge 1996, s. 97

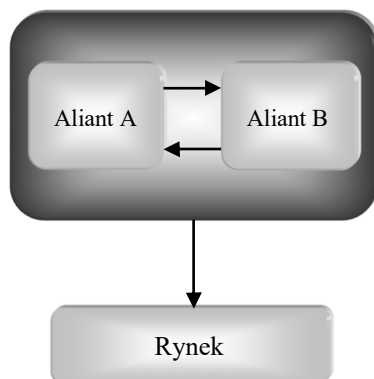
W sektorze samochodowym ten typ aliansu jest najczęściej spotykany. Oprócz wzmocnienia efektu skali, motywem zawierania aliansu jest również chęć wyodrębnienia pewnego stadium procesu produkcyjnego. Przykładowo, firmy Volkswagen i Renault wspólnie opracowały i wytwarzały automatyczne skrzynie biegów, które następnie wchodziły w skład produktów będących wobec siebie bezpośrednio konkurencyjnymi (VW Golf i Renault 19). Alianse te nie ograniczają konkurencji na płaszczyźnie rynkowej, niosą jednak ze sobą ryzyko zbyt silnego ujednoczenia produktów i utraty tożsamości marki<sup>39</sup>. Istnieje również obawa przed transferem (świadomym lub bezwiednym) technologii, doświadczenia i umiejętności do partnera. Dlatego zadania związane z pracami B+R uczestnicy sojuszu realizują zazwyczaj w ramach własnej jednostki organizacyjnej<sup>40</sup>.

**Alianse pseudokoncentracji** (addytywne) łączą przedsiębiorstwa o podobnych aktywach i kompetencjach w celu rozwoju, produkcji i sprzedaży wspólnego produktu. Determinuje to zawieszenie konkurencji między stronami porozumienia na tej płaszczyźnie. Sojusze tego typu obejmować mogą wszystkie podstawowe działania

<sup>39</sup> Obawa przed utratą tożsamości marki była przyczyną rozpadu aliansu pomiędzy Fiatem i Saabem, zawiązanego w celu wytwarzania samochodów klasy wyższej. W ramach projektu prowadzono prace nad modelami Fiat Croma i Saab 900. Firmy te jednak miały odmienną koncepcję strategii pozycjonowania marki. Fiat chciał konkurować ceną, wobec tego opowiadał się za tańszymi rozwiązaniami, Saab, słynący z wyrafinowanej techniki, usiłował natomiast narzucić własne, kosztowne rozwiązania. W efekcie alians został zerwany przed osiągnięciem celu strategicznego.

<sup>40</sup> Alians Peugeot-Renault powołany został w celu opracowania pełnej gamy wspólnych silników benzynowych i wysokoprężnych. Konstruowanie silników benzynowych powierzono Renault, natomiast dieselskich firmie Peugeot. Eksperymentalne egzemplarze silników nie były jednak w fazie konstrukcyjnej udostępniane partnerom w obawie przed utratą kluczowych kompetencji.

przedsiębiorstwa: prace B+R, produkcję i handel. W ramach aliansów pseudokoncentracji w przeważającej większości między partnerami realizowany jest podział zadań B+R i produkcyjnych. Schemat aliansu pseudokoncentracji przedstawiony został na rysunku 26.

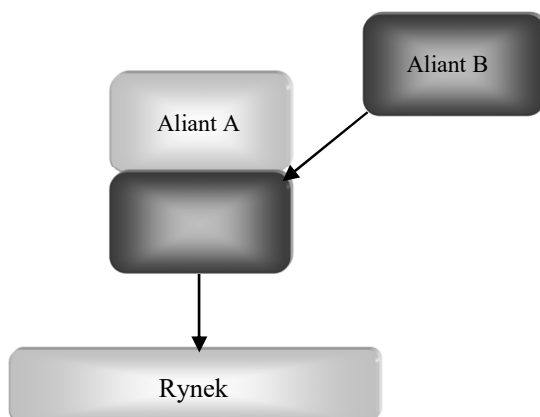


**Rysunek 26.** Alians pseudokoncentracji

**Źródło:** Garrette, Dussauge 1996, s. 99

Motywy zawierania aliansów pseudokoncentracji jest dążenie do uzyskania takich samych korzyści jak w przypadku fuzji, jednak bez jej dokonywania. Zaletą tego typu porozumień jest rozłożenie kosztów stałych wspólnego projektu oraz rozszerzenie rynku zbytu. Przykładem takiego aliansu jest porozumienie zawarte pomiędzy Volkswagemem a Fordem w 1991 r. Przedmiotem umowy była wspólna produkcja tzw. limuzyn wielkopojemnych (*multi-purpose vehicles* – MPV), popularnie zwanych *vanami*. W tym celu powołano w formie *joint venture* spółkę Autoeuropa – Automóveis, Lda, którą ulokowano w Portugalii. Na mocy umowy strona niemiecka była odpowiedzialna za rozwój produktu, a amerykańska za wyposażenie fabryki oraz stronę techniczną procesu produkcyjnego. W rezultacie w 1996 r. rozpoczęto produkcję samochodów pod trzema markami: Volkswagen Sharan, Seat Alhambra oraz Ford Galaxy. W rzeczywistości była to ta sama konstrukcja, pojazdy różniły się jedynie niektórymi elementami zewnętrznymi oraz elementami wyposażenia wnętrza. Mimo iż w 1999 r. Volkswagen objął 100% udziałów w spółce, produkcja samochodów z logo Forda trwała do 2006 r. Od tego roku Ford rozpoczął produkcję samodzielnie opracowanej konstrukcji, co oznaczało definitywny rozpad aliansu. Innym przykładem aliansu pseudokoncentracji jest opisany wcześniej sojusz zawarty pomiędzy Toyotą a PSA w zakresie produkcji małych samochodów.

**Alianse komplementarne** zawierane są między przedsiębiorstwami o różnych kompetencjach. Najczęściej spotykanym przypadkiem jest sprzedaż przez jedną firmę produktu wytworzonego przez inną. O aliansie komplementarnym można mówić, wówczas gdy produkt wytwarzany przez jednego z sojuszników lub rozwijany wspólnie nie jest bezpośrednim konkurentem produktu żadnego z uczestników aliansu. Z tego powodu sojusz ten charakterystyczny jest dla przedsiębiorstw, których produkty różnią się zasadniczo. Model aliansu komplementarnego przedstawia rysunek 27.



**Rysunek 27.** Alians komplementarny

**Źródło:** Garrette, Dussauge 1996, s. 101

W sektorze samochodowym aliance tego typu występują w przypadku, gdy jeden z sojuszników sprzedaje produkt za pośrednictwem sieci dystrybucyjnej partnera. Na przykład w USA GM rozprowadzał samochody Toyoty i Suzuki, Ford – pojazdy Mazdy, a Chrysler – samochody Mitsubishi<sup>41</sup>. Alianse te rzadziej natomiast powiązane są z działalnością produkcyjną. Komplementarne aktywa Chryslera i Mitsubishi zostały związane aliansem produkcyjnym dopiero po osiągnięciu celu sojuszu handlowego. Początkowa równowaga, wynikająca z komplementarności wkładów, może jednak z czasem ulec zakłóceniu, gdy jeden z aliantów przyswoi sobie właściwe dotychczas partnerowi kompetencje. Po osiągnięciu celu, do jakiego zostały powołane, aliance komplementarne są niekiedy odnawiane, częściej jednak kończą się podjęciem przez jednego z partnerów decyzji o finalizacji prowadzonej dotychczas wspólnie działalności. Występująca pomiędzy partnerami początkowa komplementarność stopniowo zanika. Gdy jeden z partnerów przejmuje kompetencje drugiego, istnienie takiego aliansu przestaje być racjonalne. W ten sposób funkcjonowały aliance japońskich producentów samochodów z partnerami amerykańskimi. Japończycy zawiązywali sojusze w celu komercjalizacji swoich modeli w USA, a następnie wykorzystywali je do tworzenia w tym kraju własnych sieci dystrybucji. Konsekwencją strategiczną aliansu Toyoty i GM była znaczna poprawa pozycji strategicznej firmy japońskiej (własna sieć handlowa), nie wpłynęła natomiast na zmianę pozycji GM.

Najistotniejsze cechy omawianych aliansów w sposób syntetyczny przedstawiono w tabeli 17.

<sup>41</sup> Pod swoją marką oraz w ramach własnej sieci dystrybucyjnej Renault sprzedawał samochód Espace. Jest to jednobryłowa limuzyna wielkopojemna (segment MPV – *multi-purpose vehicle*) z dużym udziałem elementów plastikowych, samodzielnie rozwinięta i produkowana przez firmę Matra Automobile. Komplementarność w tym przypadku polega na umiejętności wytwarzania plastikowych elementów karoserii przez Matrę, której nie posiada Renault, oraz braku własnej sieci dystrybucji Matry, którą udostępnił natomiast Renault.

**Tabela 17.** Typologia aliansów między konkurentami

Typ aliansu	Alianse wspólnej integracji	Alianse pseudokoncentracji	Alianse komplementarne
<i>Definicja</i>	Firmy konkurencyjne rozwijają się i/lub produkują wspólny element albo część składową, które zostają włączone do ich własnych produktów	Konsorcjum przedsiębiorstw konkurencyjnych rozwija, produkuje i sprzedaje wspólny produkt dla firm partnerskich	Firma komercjalizuje produkt początkowo rozwijany przez przedsiębiorstwo konkurencyjne na rynku, na którym jest ona ulokowana
<i>Cel</i>	Osiągnięcie wielkości krytycznej w zakresie funkcji lub części składowej bez odwoływania się do dostawcy zewnętrznego	Osiągnięcie wielkości krytycznej w zakresie sektora działalności, unikając koncentracji we właściwej i wymaganej formie	Wykorzystanie komplementarności wkładów; każdy z partnerów unika inwestowania w identyczne aktywa partnera
<i>Wpływ na konkurencję</i>	Konkurencja utrzymuje się w zakresie produktów finalnych	Konkurencja znika w zakresie wspólnego produktu	Unika się frontalnej konkurencji poprzez zróżnicowanie produktu będącego przedmiotem aliansu w stosunku do produktu alianta-dystrybutora
<i>Najczęściej występująca organizacja</i>	Podział prac w zakresie badań i rozwoju między aliantami i wytwarzanie we wspólnej fabryce	Wspólny projekt dzielony jest na części, których rozwój i produkcja jest rozdzielona między aliantami. Komercjalizacja czasami powierzana jest wspólnej filii.	Każdy z aliantów wykonuje przyjęte zadania za pomocą własnych aktywów. Czasami produkcja i sprzedaż prowadzone są poprzez wspólną filię
<i>Przykłady</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renault-VW (silnik V6, skrzynie biegów)</li> <li>- Toyota-VW (recykling, systemy nawigacji)</li> <li>- Toyota-VW, Toyota-DaimlerChrysler (system oczyszczania spalin)</li> <li>- Toyota-Renault, Toyota-Ford, Toyota-GM (beprzewodowa komunikacja między komponentami samochodu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volkswagen-Ford (produkcja vanów: VW Sharan, Seat Alhambra, Ford Galaxy)</li> <li>- Toyota-PSA (produkcja małych samochodów osobowych: Citroën C1, Peugeot 107, Toyota Aygo)</li> <li>- Fiat-Peugeot (produkcja samochodu dostawczego Ducato)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GM-Toyota (NUMMI)</li> <li>- Isuzu-Subaru (wymiana krzyżowa modeli)</li> <li>- Fiat-Chrysler (sprzedaż Alfa Romeo w USA)</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie na podstawie: Garrette, Dussauge 1996, s. 102

W tabeli 17 zaprezentowano jedynie niektóre przykłady aliansów zawartych pomiędzy firmami samochodowymi. W sektorze samochodowym jest ich ogromna ilość, w dodatku w ciągle zmieniających się konfiguracjach.

Powodzenie aliansu w dużej mierze zależy od precyzyjnego określenia jego celu strategicznego oraz podziału zadań pomiędzy partnerów. Badania przeprowadzone przez Harrigan (1988, s. 55) wykazały, że na trwałość aliansu pozytywny wpływ ma symetria w stosunkach między uczestnikami sojuszu i jest ona skorelowana z rodzajem sektora. Cele strategiczne aliansów przedsiębiorstw samochodowych są osiągnięte w ponad 50% przypadków. Częściej sukcesem kończą się jedynie sojusze zawiązywane w sektorze petrochemicznym, farmaceutycznym oraz przetwórstwa metali. Żywotność aliansów w sektorze samochodowym jest natomiast znacznie krótsza niż w innych sektorach. Jedną z głównych przyczyn ich niepowodzeń jest brak przystosowania partnerów. Różnice kulturowe, odmienne systemy organizacyjne oraz cele strategiczne partnerów mogą prowadzić do obniżania efektywności aliansów. W niektórych aliansach podstawowym problemem jest ograniczanie dostępu partnera do pełnej informacji w obawie przed utratą konkurencyjności lub samodzielności<sup>42</sup>, a niekiedy prowadzić do przejścia słabszej firmy przez silniejszego partnera bądź nawet konkurenta spoza aliansu. Konsekwencje takie miał alians Honda-Rover zawarty na początku lat 80. Rover poprzez sojusz chciał wyeliminować opóźnienie technologiczne, dla Hondy natomiast Wielka Brytania miała stanowić przyczółek dla dalszej ekspansji zagranicznej. W 1994 r., po piętnastu latach trwania sojuszu, grupę Rover przejął zewnętrzny konkurent – BMW (w 2005 r. MG Rover ogłosił upadłość).

Najnowsze trendy w zakresie współpracy przedsiębiorstw w globalnym otoczeniu polegają na ewolucji aliansów od klasycznych form współpracy dwóch przedsiębiorstw w stronę tzw. sieci aliansów. Interesujący przykład stanowi sieć aliansów obejmująca firmy, takie jak: GM, Toyota, Isuzu, Suzuki, Saab, czy sieć konkurencyjna skupiająca Forda, Nissana, Mazdę i Kię. Podstawową przesłanką tworzenia takich sieci jest, podobnie jak w przypadku klasycznych aliansów, uzyskanie przewagi konkurencyjnej niedostępnej dla pojedynczych przedsiębiorstw lub tradycyjnych aliansów.

Podsumowując, alianse przynoszą współpracującym przedsiębiorstwom korzyści podobne jak koncentracja, przy czym jednak nie mają towarzyszących jej ograniczeń. Z aliansu np. można bez utraty autonomii czerpać korzyści wynikające z ekonomii skali, skumulowanych kompetencji, niedostępnych w przypadku prowadzenia samodzielnej działalności. Sektor samochodowy jest jednym z najsilniej podatnych na tworzenie się aliansów sektorów, gdyż jest on szczególnie wrażliwy na efekt skali. Ponieważ firmy samochodowe z reguły pragną zachować *image* marki, preferują ten właśnie sposób wzrostu<sup>43</sup>. Możliwość zachowania autonomii ma szczególne znaczenie

<sup>42</sup> Przykładem może być alians Forda i Mazdy. Współuczestnicząc w pracach projektowych Forda Escorta, Japończycy nie wyrazili zgody na wizyty amerykańskich inżynierów we własnych ośrodkach badawczych. Udało się to dopiero po długich negocjacjach, jednak i tak w ściśle limitowanym czasie.

<sup>43</sup> Fuzji Daimler-Chrysler towarzyszyło wiele głosów niezadowolenia ze strony akcjonariatu niemieckiego. Należąca do koncernu marka Mercedes jest jedną z najbardziej prestiżowych na świecie, a Chrysler postrzegany był zawsze jako „trzeci” z Wielkiej Trójki z Detroit. Mercedes miał politykę ustalania dla swoich produktów cen na poziomie niedostępnym dla przeciętnego klienta, a firma amerykańska właśnie o tego klienta zawsze zabiegała. Mimo fuzji partner niemiecki starał się za wszelką cenę podkreślać odrębność nowo powstałego koncernu. W rezultacie eksperyment zakończył się niepowodzeniem i operacja została odwrócona.

w przypadku konieczności wycofania się ze współpracy, alians ma natomiast tę zaletę, że jest „odwracalny”. Zbyt niski stopień kontroli nad partnerem aliansu i kształtem samego sojuszu może mieć jednak bardzo poważne konsekwencje<sup>44</sup>.

Badania wykazują, że alianse zawierane w sektorze samochodowym w niewielkim stopniu wpływają na pozycję konkurencyjną partnerów. Istotnie mogą natomiast obniżyć koszty działalności. Dotyczy to w szczególności aliansów zawieranych w celu realizacji projektów związanych z ochroną środowiska. Z większym ryzykiem wiążą się alianse o charakterze produkcyjnym. Słabszy lub mniej sprawny partner aliansu może w jego wyniku stracić część rynku, a w skrajnych przypadkach zostać przejęty przez silniejszego partnera.

W sektorze samochodowym dominują alianse wspólnej integracji. Polegają one na wspólnym rozwijaniu i wytwarzaniu przez partnerów elementów, wykorzystywanych we własnych produktach. Relatywnie często spotykane są również alianse komplementarne. W tym przypadku jeden z uczestników komercjalizuje produkt, który początkowo był rozwijany przez przedsiębiorstwo konkurencyjne. W przypadku pierwszego partnera aliansu chodzi o poszerzenie oferty rynkowej, a w przypadku drugiego o wejście na nowe rynki. Alianse pseudokoncentracji dotyczą przypadków, gdy przedsiębiorstwa wspólnie rozwijają, produkują i sprzedają wspólny produkt.

W sektorze samochodowym zawieranych jest bardzo dużo aliansów strategicznych, a ich zakres jest bardzo szeroki. W wielu przypadkach są trwałe. Liczne są też sojusze zawiązywane na potrzeby realizacji określonego celu, po czym są rozwiązywane. Ze względu na rosnący stopień zaawansowania technologicznego samochodów, a w związku z tym wzrost kosztów działalności, w przyszłości należy spodziewać się nasilenia tej formy współpracy. Rozpoczęty proces tworzenia się sieci aliansów w sektorze samochodowym stanowi interesujący obszar badań w zakresie współdziałania strategicznego.

### 2.3. Wybór strategii i formy wejścia na rynek zagraniczny

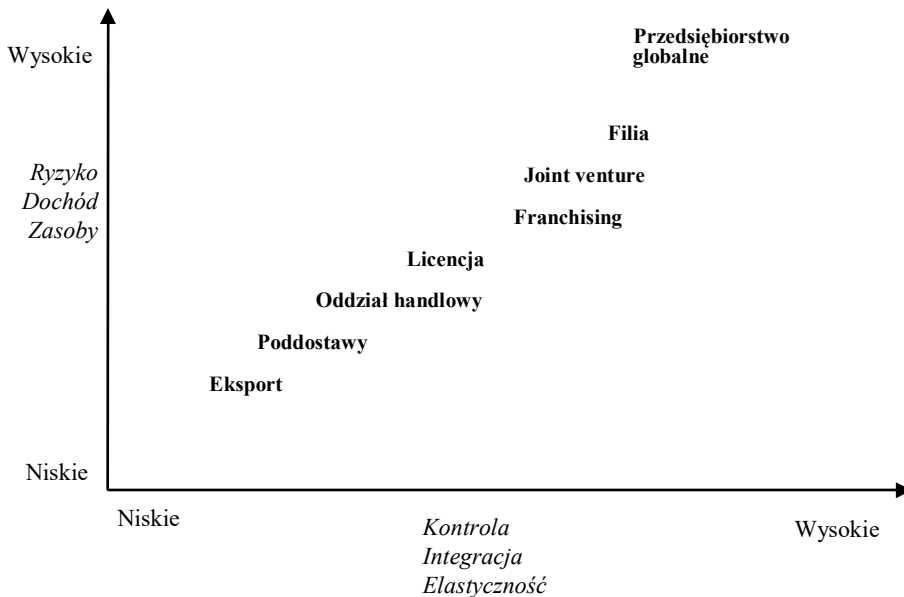
Wejście przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny wiąże się z koniecznością wyboru optymalnej, w określonych uwarunkowaniach, formy organizacyjnej. W procesie internacjonalizacji formy ewoluują, dlatego staje się ono początkiem sekwencji działań związanych z obsługą rynków zagranicznych. Sposoby wejścia można określić jako instytucjonalne rozwiązania, które umożliwiają przedsiębiorstwom wprowadzenie towarów lub zasobów i zdolności do innego kraju. Ze względu na dużą różnorodność form internacjonalizacji podstawą ich klasyfikacji mogą być różne kryteria. Przykładowo, może nim być zakres:

---

<sup>44</sup> Głównym motywem zawarcia aliansu przez firmę British Leyland (później Rover) z Hondą była próba jej uzdrowienia poprzez korzystanie z doświadczenia i umiejętności Hondy (tzw. ultraszybkiego producenta). Dla Hondy natomiast współpraca ta oznaczała przyczółek w Europie, z którego można prowadzić dalszą ekspansję na pozostałe kraje europejskie. Firma brytyjska nie stanowiła jednak dla Japończyków równorzędnego partnera, szczególnie w sferze technologicznej. Konsekwencją tego sojuszu było sprowadzenie Rovera praktycznie do roli przedsiębiorstwa montującego i sprzedającego japońskie samochody pod własną marką. Po pewnym czasie firma zniknęła z rynku.

- kontroli organizacyjnej,
- zaangażowania zarządzania,
- zaangażowania zasobowego,
- ryzyka,
- potencjału zysku.

Kryteria te stanowią jednocześnie podstawowe przesłanki wyboru formy internacjonalizacji. Zachodzące między nimi zależności prezentuje rysunek 28.



**Rysunek 28.** Zależności pomiędzy wybranymi czynnikami a formami internacjonalizacji

**Źródło:** Rymarczyk 1996; Yadong 1999; Cavusgil i inni 2008

Z rysunku wynika, że przejście do bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji związane jest z koniecznością zmiany mechanizmu koordynowania transakcji i operacji: od rynkowych (eksport, poddostawy) przez międzyorganizacyjne (porozumienia, wspólne przedsięwzięcia) do wewnątrzorganizacyjnych (filie, fuzje). Wybór sposobu wejścia powinien być poprzedzony analizą dostępnych sposobów wejścia i czynników określających obecną i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa oraz całego sektora. Najistotniejsze elementy służące ocenie różnych sposobów wejścia prezentuje tabela 18.

Ekspansja przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne motywowana jest dążeniem do optymalnego wykorzystania posiadanych aktywów strategicznych, występujących najczęściej pod postacią nowej technologii i skutecznych metod zarządzania oraz marketingu. Wybór odpowiedniej strategii wejścia uzależniony jest od charakteru i stopnia konkurencyjności posiadanych aktywów.



**Tabela 18.** Zalety i wady różnych sposobów wejścia na rynki zagraniczne

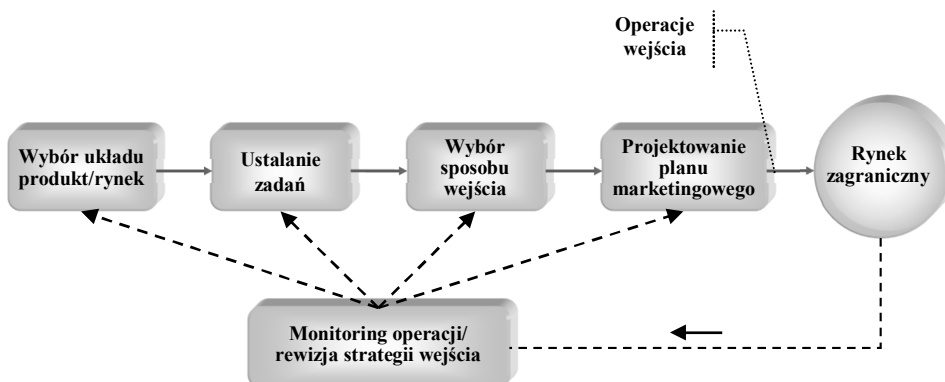
Sposób wejścia	Zalety	Wady
<b>Eksport</b> (handel)	Możliwość realizowania korzyści z lokalizacji oraz efektu doświadczenia	Wysokie koszty transportu, bariery handlowe, problemy z pośrednikami handlowymi, obsługą, serwisem
<b>Licencje</b> (kontrakty)	Niskie koszty wejścia i ryzyko działalności	Utrata kontroli nad technologią, brak korzyści lokalizacji i doświadczenia, brak możliwości koordynacji
<b>Wspólne przedsięwzięcia</b> (kontrakt, zagraniczne inwestycje bezpośrednie)	Dostęp do wiedzy i doświadczenia partnera, wspólne ponoszenie kosztów, ryzyka, akceptacja lokalnych rządów	Słaba kontrola nad technologią, małe możliwości koordynacji, małe korzyści lokalizacji i doświadczenia
<b>Zagraniczne filie w pełni kontrolowane własnościowo</b> (zagraniczne inwestycje bezpośrednie)	Ochrona technologii, możliwość strategicznej koordynacji, osiągnięcie korzyści lokalizacji i doświadczenia, specjalizacji, integracji	Wysokie koszty i ryzyko

Źródło: Zorska 2000, s. 288.

Strategia wejścia jest: „(...) wszechstronnym programem obejmującym zadania, niezbędne zasoby i politykę działalności przedsiębiorstwa, którego celem jest zdobywanie i utrzymanie udziału w rynku zagranicznym” (Sitek 1997, s. 21). Czas planowania musi być wystarczająco długi dla zbadania długotrwałego kierunku i zasięgu międzynarodowej operacji i wynosi najczęściej od 3 do 5 lat. Ustalenie strategii wejścia wymaga podjęcia szeregu decyzji. Należą do nich:

- wybór układu produkt/rynek,
- ustalenie zadań i działań na tym rynku,
- wybór sposobu wejścia na rynek,
- opracowanie planu marketingowego penetracji rynku,
- opracowanie systemu kontroli do monitorowania wyników na rynku.

W sposób graficzny prezentuje to rysunek 29.

**Rysunek 29.** Elementy międzynarodowej strategii wejścia

Źródło: Root 1987, s. 4

Formułując strategię wejścia przedsiębiorstwo musi zidentyfikować rynki, na których jego produkt może z sukcesem konkurować. Preferowane są rynki charakteryzujące się wysokim popytem i tempem wzrostu gospodarczego, niewielkim zagrożeniem ze strony konkurencji oraz odpowiednim profilem konsumentów. Produkt powinien wykazywać przewagę w zakresie ceny, jakości i innowacyjności. Następnym etapem jest ustalenie odpowiedniego sposobu postępowania na tym rynku.

W odniesieniu do kryterium układu produkt/rynek można wyróżnić następujące strategie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym:

- strategię penetracji,
- strategię rozwoju rynku,
- strategię rozwoju produktu,
- strategię innowacji produkcyjno-rynkowej.

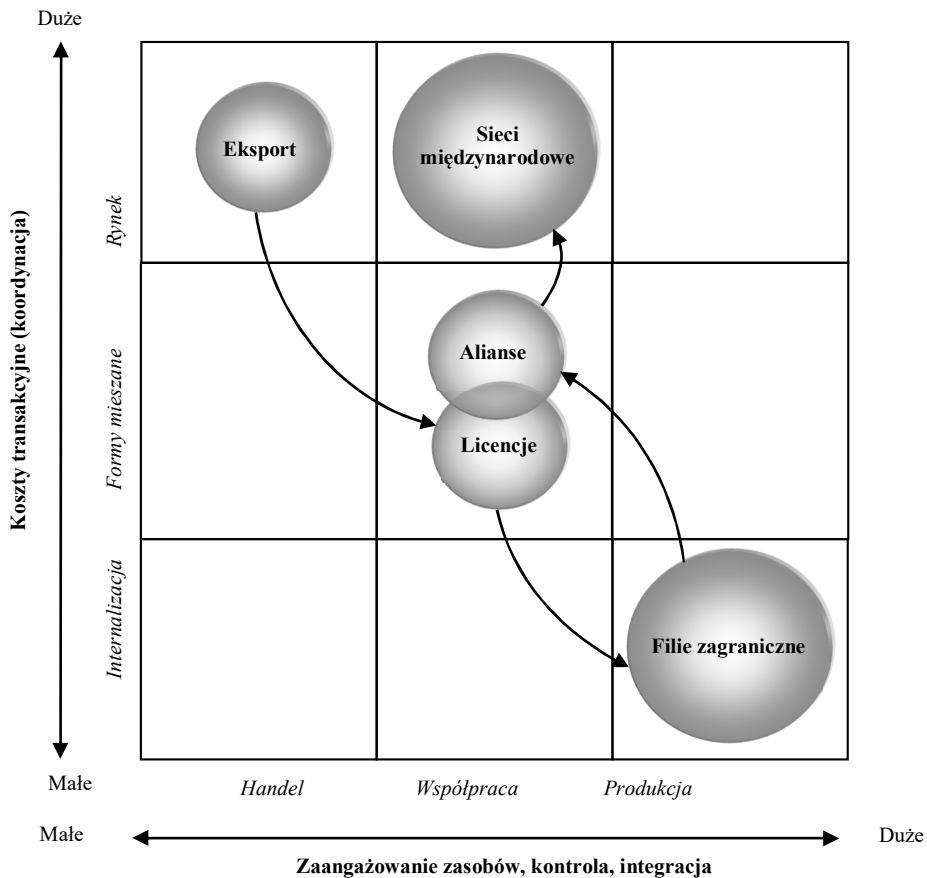
W dalszej kolejności należy ustalić sposób wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny. Analizę wyboru Kim i Hwang (1992) proponują przeprowadzić na podstawie trzech podstawowych podejść:

- teorii kosztów transakcyjnych,
- analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz ich powiązań,
- zmiennych związanych ze strategią globalną.

Wszystkie te podejścia mają charakter komplementarny. Ujęcie proponowane przez wymienionych autorów stanowi podstawę rozważań nad wszystkimi ważnymi aspektami związanymi z wyborem formy wejścia.

Wybór formy umiędzynarodowienia uzależniony jest w dużej mierze od kosztów adaptacji oraz możliwości zmniejszenia kosztów transakcyjnych w wyniku jej przyjęcia. Jeśli np. mogą wystąpić korzyści w wyniku połączenia zasobów i zdolności przedsiębiorstwa z innym uczestnikiem rynku, preferowane są podmioty typu *joint venture*. Należy przy tym określić, których funkcji działalności przedsiębiorstwa ma dotyczyć współpraca, gdyż implikują one różne poziomy zaangażowania zasobów oraz sposobów ich koordynowania. Na przykład koszty transferu wiedzy są najwyższe na etapie przedprodukcyjnym. Ponieważ ma ona specyficzny charakter, istnieją trudności z oszacowaniem jej wartości. Gdy transfer wiedzy poprzez rynek jest mało efektywny, preferowane są formy wejścia oparte na własności. W przypadku niskich kosztów transakcyjnych preferowane są formy kontraktowe, w przypadku wysokich – internalizacja zasobów.

Istnieją pewne zależności między wysokością kosztów transakcyjnych a wielkością zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą. Wraz ze zwiększeniem zaangażowania wzrasta integracja i koordynacja działań. Obecnie nie akcentuje się rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw według modelu ewolucyjnego. Już Calof i Beamish (1995) wykazali, że wiele przedsiębiorstw od razu przechodzi do fazy inwestowania, a niewielkie filie, co wykazał Peng (1995), są rozbudowywane w miarę kumulowania doświadczenia i zasobów. Czasem w celu wejścia na rynek zagraniczny tworzone są wspólne przedsięwzięcia, które w istocie spełniają kryteria aliansu strategicznego. Mogą one następnie stać się czynnikiem stymulującym powstanie nowych filii, a nawet sieci międzykorporacyjnych (rys. 30).



**Rysunek 30.** Koszty transakcyjne a formy internacjonalizacji: sekwencja zmian

**Źródło:** Zorska 1998, s. 186

Do najistotniejszych zmiennych wpływających na decyzję o wyborze formy wejścia na rynek zagraniczny Kim i Hwang (1992) zaliczają:

- ryzyko ekonomiczne i polityczne kraju przyjmującego,
- niepewność lokalizacji,
- niepewność popytu,
- intensywność konkurencji.

Ryzyko kraju przyjmującego należy rozpatrywać w kontekście jego stabilności politycznej, prawnej i gospodarczej. Niepewność lokalizacji wynika przede wszystkim z różnic w uregulowaniach prawnych, ekonomicznych, kulturowych i innych czynników wpływających na warunki działania w kraju docelowym. Na niepewność popytu w kraju przyjmującym składają się: niepewność wzrostu gospodarczego, długość fazy cyklu życia sektora, częstotliwość zmian technologicznych. Intensywność konkurencji wyraża się natomiast m.in. poziomem istniejącej i potencjalnej konkurencji oraz niestabilnością udziałów w rynku.

Yadong (1999) wykazał, że na wybór sposobu wejścia wpływ mają różnorodne czynniki, których siła i kierunek oddziaływania są często ze sobą sprzeczne. Zostały one podzielone na czynniki:

- kraju przyjmującego,
- sektora kraju przyjmującego,
- przedsiębiorstwa,
- projektowanego przedsięwzięcia.

Pierwsza grupa czynników dotyczy makrootoczenia kraju lokaty: rozmiarów rynku, popytu rynkowego i dynamiki jego wzrostu, ochrony prawa własności, a przede wszystkim polityki handlowej i inwestycyjnej kraju przyjmującego. Istotne są również warunki infrastrukturalne: transportowe, telekomunikacyjne, finansowe, które wpływają na poziom ryzyka i poziom atrakcyjności poszczególnych rodzajów działalności. Z ryzykiem skorelowany jest czynnik różnic kulturowych. W przypadku dużych różnic przedsięwzięcia prowadzone samodzielnie na dużą skalę obarczone są stosunkowo wysokim ryzykiem. Pokonanie barier obyczajowych, społecznych oraz pozyskanie niezbędnej wiedzy o rynku lokalnym możliwe jest przy wyborze *joint venture* jako formy wejścia.

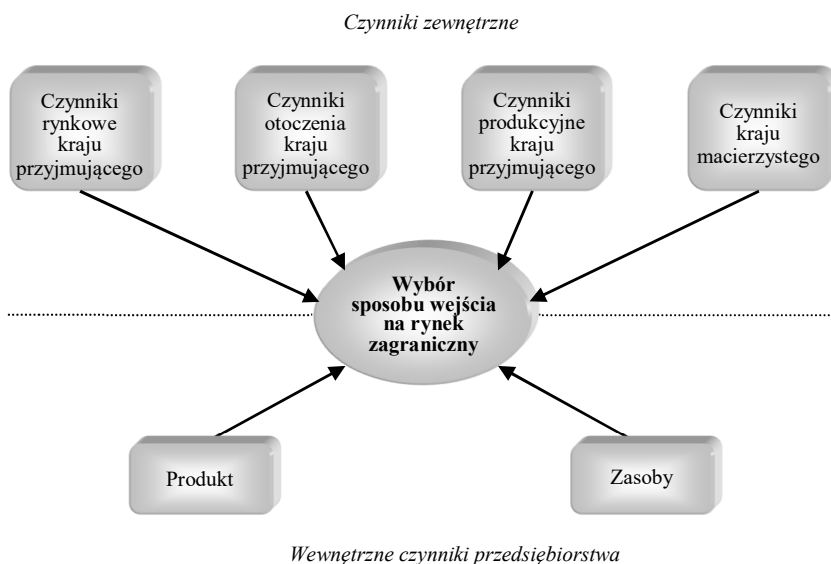
Następna grupa czynników dotyczy określonego sektora w kraju przyjmującym. Wyróżnia się tutaj: poziom konkurencji, ryzyka, bariery wejścia do sektora oraz relacje z dostawcami i nabywcami. Istotne znaczenie w tej grupie ma szczególnie ostatni czynnik, wpływa on bowiem na racjonalizację łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

Na kolejną grupę czynników wyboru formy wejścia składają się czynniki wewnętrzne. W przypadku gdy przedsiębiorstwo posiada duże zasoby wiedzy, aktywów, doświadczenia, w dodatku trudnych do naśladowania i transferowania przez konkurentów, możliwe jest skorzystanie z pełnego wachlarza sposobów wejść. Przy niedobrze zasobów preferowane będą formy wymagające mniejszego zaangażowania kapitałowego.

Czwartą grupę stanowią czynniki realizowanego za granicą przedsięwzięcia. W przypadku dużego projektu, związanego z koniecznością znacznego zaangażowania zasobów, preferowane są filie, w innej sytuacji – formy organizacyjne charakteryzujące się niskimi kosztami. W tej grupie znajduje się również czynnik ryzyka realizacji projektu lub partnera uczestniczącego w przedsięwzięciu.

Inną klasyfikację czynników decydujących o sposobie wejścia opracował Root (1987). Jego zdaniem istnieją dwie podstawowe grupy czynników: zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne dzielą się na czynniki kraju przyjmującego oraz czynniki kraju macierzystego. Czynniki wewnętrzne natomiast związane są z potencjałem i działalnością przedsiębiorstwa (rys. 31).

Do najważniejszych czynników rynkowych kraju przyjmującego należy zaliczyć rozmiary rynku i jego chłonność, dostęp do tanich surowców, czynników produkcji, siłę i charakter konkurencji. Duże rozmiary rynku i łatwy dostęp do tanich surowców skłaniają przedsiębiorstwo do lokowania swoich zasobów za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich, małe natomiast – do eksportu i kooperacji kontraktowej.



**Rysunek 31.** Czynniki wpływające na wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny

**Źródło:** Root 1994, s. 9

Kolejną grupę czynników stanowi otoczenie kraju przyjmującego. Root wymienia tutaj przede wszystkim czynniki polityczne, ekonomiczne i społeczne. Relacje, w jakich one pozostają, i interakcje, jakie pomiędzy nimi zachodzą, w znacznym stopniu decydują o określonej formie wejścia. Najważniejsze znaczenie mają: odległość od kraju macierzystego, infrastruktura transportowa, telekomunikacyjna oraz czynniki kulturowe, a przede wszystkim wzorce działań, bariery językowe, wykształcenie itp.

Czynniki produkcyjne wiążą się głównie z warunkami produkcji w kraju lokaty kapitału.

Czynniki zewnętrzne kraju macierzystego przedsiębiorstwa wiążą się przede wszystkim z popytem na rynku wewnętrznym, poziomem i strukturą konkurencji, cenami krajowych czynników produkcji, ograniczeniami w zakresie transferu technologii, polityką kredytowania transakcji zagranicznych.

Wybór formy wejścia na rynek zagraniczny uzależniony jest także od czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, związanych z charakterem jego produktów i zasobów. Produkty o oryginalnych cechach użytkowych czy jakościowych pozwalają na uzyskanie przewagi nad konkurencją. Cechy te rekompensują wyższe ceny wynikające z opłat celnych i wysokich kosztów transportu. Uwarunkowania takie skłaniają do podjęcia strategii eksportowej. Jeżeli produkty nie wykazują tych cech, przewagę konkurencyjną można osiągnąć stosując strategię niskich cen. Najodpowiedniejszym sposobem wejścia jest wtedy kooperacja w dziedzinie produkcji lub inwestycje bezpośrednie. Własna sieć dystrybucji preferowana jest natomiast, gdy oferowany jest

produkt wymagający usług serwisowych. Przedsiębiorstwa oferujące usługi wybierają opcję własnej filii lub kooperację kontraktową. W drugim przypadku powiązania z rynkiem zagranicznym polegają na zawarciu umowy franchisingu.

Ostatnią grupę czynników stanowią czynniki związane z zasobami przedsiębiorstwa. Możliwości wyboru form ekspansji zagranicznej są ściśle związane z ich obfitością.

Kim i Hwang wskazywali, że na wybór formy wejścia wpływ mają zmienne czynniki strategii globalnej. Należą do nich:

- globalna koncentracja,
- globalna konfiguracja,
- globalna synergia,
- globalne motywy strategiczne.

Globalna koncentracja oznacza wysoki stopień współzależności konkurencyjnej i oligopolistycznej. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo na określonym rynku zagranicznym znajdują odzwierciedlenie na innych rynkach. Jeżeli sektor, w którym ono działa, podlega dużej koncentracji, preferowane są formy o wysokim stopniu kontroli.

Do zapewnienia sprawnego funkcjonowania całego systemu organizacyjnego (jednostek B+R, produkcyjnych, handlowych) konieczna jest ścisła integracja i koordynacja.

Globalne synergije powstają w wyniku wspólnego użytkowania przez wszystkie jednostki przedsiębiorstwa kluczowych kompetencji. Ich osiągnięcie wymaga określonego stopnia kontroli hierarchicznej. Oznacza to, że wraz ze wzrostem zakresu potencjalnych synergii globalnych pomiędzy filiami wymagany jest wyższy poziom kontroli działań zagranicznych.

Globalne motywacje strategiczne bazują na założeniu, że przedsiębiorstwo kieruje się głębszymi przesłankami strategicznymi niż tylko wybór najodpowiedniejszego sposobu wejścia. Wybór ten jest podporządkowany maksymalizacji efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym kontekście racjonalne staje się zakładanie za granicą jednostek stanowiących przyczółek przyszłej ekspansji globalnej jako punkt globalnych zakupów lub w celu zaatakowania konkurenta. Ponieważ działania takie wymagają wysokiej koordynacji działań, przedsiębiorstwa charakteryzujące się globalnymi motywacjami strategicznymi wybierają sposoby wejścia o wysokim stopniu kontroli (Stonehouse i inni 2001, s. 128).

Zaprezentowane różne koncepcje wyboru formy wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny – czynnikowe Yadonga oraz Roota i eklektyczne Kima i Hwanga – nie wyczerpują tego złożonego zagadnienia. W literaturze przedmiotu są one najczęściej przytaczane ze względu na kompleksowy charakter. Wybór sposobu wejścia stanowi jedynie jeden z elementów składowych strategii wejścia, jednakże wydaje się, że najistotniejszy. Obok wyboru układu produkt/rynek, ustalenia zadań i wyboru sposobu wejścia strategia wejścia składa się również z projektu planu marketingowego. Dopiero takie kompleksowe podejście pozwala na podjęcie ostatecznej decyzji o wejściu na konkretny rynek zagraniczny.

Plan działalności marketingowej związany jest ściśle ze sposobem obsługi rynków zagranicznych. Model wejścia w dużym stopniu wpływa na zakres kontroli marketingowej produktów na rynkach zagranicznych. Ze względu na powyższe kryterium formy obsługi rynków zagranicznych można podzielić na:

- niewymagające kontroli (eksport pośredni, licencje),
- wymagające ograniczonej kontroli (*joint venture*, eksport przez agenta),
- wymagające pełnej kontroli (*solo venture*, eksport bezpośredni poprzez własny oddział).

Wszystkie elementy strategii wejścia są ze sobą ściśle powiązane. Zmiany na którymś z etapów jej tworzenia pociągają konieczność dokonania modyfikacji całej strategii wejścia. Prawidłowe sformułowanie strategii wejścia w dużej mierze warunkuje sukces ogólnej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

## ZARZĄDZANIE W PRZEDSIĘBIORSTWACH O ZASIĘGU GLOBALNYM — WYBRANE ASPEKTY

### 3.1. Wybrane aspekty zarządzania produkcją

#### 3.1.1. Dywersyfikacja i specjalizacja — podstawowe drogi rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych

Zasadniczo są dwie możliwe drogi rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych: dywersyfikacja i specjalizacja. W przypadku przedsiębiorstw samochodowych niektóre z nich już od początku swojego istnienia silnie się dywersyfikowały, inne natomiast koncentrowały się na rozwijaniu podstawowej dziedziny działalności.

Wysokim stopniem *dywersyfikacji sektorowej* charakteryzują się m.in. General Motors i Fiat. GM już w początkowym etapie swojego rozwoju w latach 30. i 40. XX w. zastosował strategię różnicowania produkcji, nabywając najpierw przedsiębiorstwo Guardian Refrigerator Corporation, a następnie 40% akcji firmy Fokker Aircraft Corporation of America. Wszedł tym samym do sektora lotniczego. Kolejnym etapem rozwoju GM było rozszerzenie działalności na sektor elektroniczny oraz gospodarstwa domowego. Obecnie koncern ten działa również na polu informatyki (komputery i systemy informatyczne), robotyki, elektroniki wojskowej oraz wytwarza lokomotywy.

Innym przykładem silnie zdywersyfikowanego koncernu jest Fiat Group, który w momencie wykupu amerykańskiego Chryslera w 2014 r. miał status największego włoskiego koncernu przemysłowego, prowadzącego działalność operacyjną w ponad 50 krajach, handlową – w ponad 180, posiadającym ponad 1 tys. spółek zależnych i zatrudniającego ponad 220 tys. pracowników. Fiat rozpoczął działalność od wytwarzania samochodów osobowych, następnie poszerzał ją o działy: samochodów użytkowych, ciężarowych i autobusów, dział ciągników i maszyn rolniczych, dział metalurgiczny, dział podzespołów oraz systemów produkcyjnych oraz niezwiązane z sektorem samochodowym działy: taboru kolejowego, samolotowego, wydawniczego, łączności i ubezpieczeń. Z czasem niektóre z tych obszarów zostały wydzielone i ulokowane poza grupą Fiata, a fuzja z grupą PSA i projekt Stellantis pokazują, że Fiat stawia głównie na produkcję samochodów (również użytkowych i ciężarowych).



Jeszcze w latach 70. koncern Renault był silnie zdywersyfikowany. Jednak w obliczu światowego kryzysu ekonomicznego połowy lat siedemdziesiątych zmuszony został do rekonzentracji działalności. Gdy pozycja rynkowa firmy uległa znacznemu osłabieniu, zarząd postanowił zrezygnować z wielu dziedzin działalności np.: automatyki i robotyki, produkcji silników okrętowych, sponsorowania bardzo kosztownych prac B+R i czasowo zawiesił starty w Formule. Postanowiono wyspecjalizować się w produkcji samochodów. Koncentracja na jednej dziedzinie przyczyniła się do poprawy umiejętności i ogólnej poprawy pozycji konkurencyjnej Renault na rynku światowym.

Strategię dywersyfikacji stosowało również największe przedsiębiorstwo przemysłowe Niemiec i zarazem Europy – Daimler-Benz (jeszcze przed fuzją z Chryslerem). Firma ta składała się z czterech grup produktowych. Mercedes Benz – zajmował się wytwarzaniem samochodów osobowych, samochodów ciężarowych i pojazdów użytkowych. AEG – wytwarzała automatykę przemysłową, sprzęt gospodarstwa domowego, systemy komunikacyjne i elektronikę. DEBIS – Daimler Benz Interservices rozwijał systemy informatyczne, usługi finansowe, ubezpieczenia, usługi marketingowe, a Deutsche Aerospace – samoloty, uzbrojenie i technologie kosmiczne. W koncernie tym każdy dział (dywizja), mający określoną specjalność, stosuje odrębną strategię umiędzynarodowienia swojej działalności. Przykładowo, dział samochodowy przez długie dziesięciolecia koncentrował się na sektorze samochodów luksusowych, co pozwoliło mu nabyć umiejętności i kompetencje w stopniu umożliwiającym utrwalenie prestiżu marki na całym świecie. Z czasem Mercedes zaczął zaznaczać swoją obecność również w segmentach niższych, np. klasa B i A (oraz Smart wytwarzany wspólnie z producentem zegarków Swatch). Działania te miały na celu poszerzenie asortymentu i pozyskanie nowych rynków.

Strategia dywersyfikacji innego producenta niemieckiego – BMW realizowana była poprzez porozumienia międzysektorowe. W tym celu zawiązał on alians z grupą Rolls Royce, jednym z najbardziej znaczących producentów silników samolotowych na świecie. BMW chciało w ten sposób powrócić do sektora (w którym było już obecne przed drugą wojną światową), wykorzystując do tego celu kompetencje techniczne i powiązania handlowe partnera. Głównym motywem zdywersyfikowania produkcji w układzie sektorowym było rozłożenie ryzyka działalności. Dla firmy o stosunkowo niewielkiej skali działalności może to mieć kluczowe znaczenie dla jej przetrwania w obliczu kryzysu ekonomicznego. BMW ograniczyło natomiast dywersyfikację produktową, gdyż marka kojarząca się przede wszystkim z luksusowymi, drogimi samochodami (i motocyklami) o wyraźnie sportowym charakterze, co znacznie zawęży krąg klientów dla nowego produktu. Rolls Royce z kolei, zawierając alians z BMW, z jednej strony, ułatwił wejście na rynek nowemu konkurentowi, z drugiej strony, jego przewaga kompetencyjna umożliwiła w ramach tego sojuszu kontrolowanie rozwoju i wpływanie na zmianę struktury konkurencji w sektorze. Dla Rolls Royce'a istotnym motywem wydaje się również możliwość poszerzenia gamy silników przy jednoczesnym przeniesieniu ciężaru finansowania działalności rozwojowej na swojego partnera. Innymi przypadkami dywersyfikacji produkcji poprzez rozszerzenie

działalności na sektor samolotowy są przypadki amerykańskich GM i Ford, szwedzkiego Saaba czy niemieckiego Daimler-Benz. Firmy samochodowe rozszerzają działalność na sektor samolotowy dlatego, iż antycypują oni synergii technologiczną między tymi sektorami.

Praktyka gospodarcza wykazuje, że przedsiębiorstwo łatwiej wykorzystuje potencjalne korzyści dywersyfikacji, gdy jest to dywersyfikacja pokrewna niż dywersyfikacja niezwiązana. Występuje wtedy efekt synergiczny i zmniejsza się ryzyko działalności wynikające z konieczności operowania w różnych sektorach. Dywersyfikację pokrewną stosuje większość koncernów samochodowych m.in. japońska Honda. Wszystkie swoje produkty (samochody, motocykle, maszyny ogrodnicze, skutery śnieżne oraz generatory mocy) rozwija ona wykorzystując wysokie umiejętności związane z budową silników, które stanowią kluczowy czynnik sukcesu firmy. Strategię dywersyfikacji na zasadzie pokrewnej zastosowały również takie firmy, jak: Toyota, Nissan, Isuzu, Honda, Volvo. Toyota oferuje: samochody osobowe i ciężarowe, autobusy, wózki widłowe, konstrukcje budowlane oraz świadczy usługi handlowe. Nissan wytwarza: samochody osobowe i ciężarowe, wózki widłowe, łodzie motorowe oraz maszyny dla przemysłu tekstylnego. Isuzu swoją przewagę konkurencyjną buduje na bazie przewagi kompetencyjnej w zakresie konstrukcji silników wysokoprężnych, stanowiących wyposażenie samochodów osobowych, terenowych, ciężarowych, autobusów, chłodzi i łodzi motorowych. Na zasadzie pokrewnej zdywersyfikowało się również Volvo. Oferta koncernu do 1999 r. (wydzielenia i sprzedaży Fordowi działu samochodów osobowych) obejmowała oprócz samochodów osobowych również silniki lotnicze, silniki dla przemysłu oraz maszyny budowlane.

Rosnąca konkurencja i silne nasycenie rynków lat 90. zapoczątkowały w sektorze samochodowym tendencje do poszerzania oferty rynkowej i poszukiwania nisz rynkowych. Przejęcie przez BMW w 1994 r. brytyjskiego Rovera zwiększyło jego zdolności produkcyjne (do ponad 1 mln pojazdów) i umożliwiło pełniejsze korzystanie z efektu skali. Wiele innych firm samochodowych również poszerza ofertę swoich modeli, by móc obsługiwać jak najwięcej segmentów w sektorze.

Zaprezentowane przykłady dowodzą, że koncerny samochodowe często stosują strategię dywersyfikacji. Dywersyfikacja pokrewna właściwa jest wszystkim firmom, część z nich stosuje również dywersyfikację sektorową. W niektórych przypadkach (GM, Fiat) proces dywersyfikacji rozpoczęty został na bardzo wczesnym etapie rozwoju tych przedsiębiorstw, więc obecny jego poziom jest w pewnym stopniu uwarunkowany historycznie. Strategia ta zwiększa szanse przedsiębiorstwa na przetrwanie podczas ostrego kryzysu gospodarczego, pozwala bowiem na rozłożenie ryzyka generowania dochodów na różne sektory.

Reasumując, przedsiębiorstwa samochodowe różnią się znacznie poziomem dywersyfikacji działalności. Nie można również dać jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy lepsze efekty przynosi strategia dywersyfikacji, czy specjalizacji. Na przykład GM, przez długi czas będący największym koncernem samochodowym na świecie, charakteryzuje się silną dywersyfikacją produkcji w układzie branżowym.

Natomiast jeszcze bardziej zdywersyfikowanemu Fiatowi i jednocześnie największemu koncernowi we Włoszech w swoim czasie groziło przejęcie (nawiasem mówiąc, przez GM). Ostatecznie jednak Fiat obronił swoją pozycję. Od tego czasu w strategii rozwoju widać zmiany polegające na koncentrowaniu działalności na produkcji pojazdów. Silnie zdywersyfikowana struktura Daimler-Benz w swoim czasie nie uchroniła go przed koniecznością poszukiwania sposobów wzmocnienia swojej pozycji rynkowej<sup>45</sup>. Próba osiągnięcia tego celu poprzez fuzję z Chryslerem skończyła się jednak niepowodzeniem. Co więcej, wysoko stojący w rankingu największych koncernów samochodowych Ford jest wąsko wyspecjalizowany. Koncerny takie jak Toyota, Volkswagen, Renault, PSA, Nissan stosują dywersyfikację pokrewną. W latach 90. pojawiła się natomiast szeroko dzisiaj stosowana w sektorze tendencja do rozszerzania oferty produktowej. Przedsiębiorstwa starają się w ten sposób pozyskać klientów bardzo zamożnych (samochody luksusowe), klasę średnią (segment C/D), jak i klienta o mniej zasobnym portfelu (segment A i B), klientów o ambicjach sportowych (coupe, cabrio), preferujących aktywny wypoczynek (samochody terenowe) lub posiadających liczną rodzinę limuzyny wielkopojemne MPV, minivany segmentu B/C). Każda firma samochodowa obecnie dostarcza na rynek, charakteryzujące się największą dynamiką wzrostu popularności wśród tradycyjnie napędzanych pojazdów, samochody typu SUV (*sport utility vehicle*) i ich mniejsze odpowiedniki typu *crossover*.

Pojawienie się Tesli i jej oferty na rynku samochodów rozpoczęło proces, który zapewne spowoduje całkowite przemodelowanie rynku, przy czym chodzi tu nie o rodzaj i wielkość konstrukcji nadwozia, a o rodzaj źródła napędu. Samochody marki Tesla to pojazdy napędzane energią elektryczną. Ogromna popularność tych samochodów spowodowała, że obecnie każdy producent chce w swojej ofercie mieć samochody elektryczne.

Samochody zasilane wyłącznie energią elektryczną zgromadzoną w akumulatorach określane są mianem BEV – (*battery electric vehicle*). Oprócz nich, rozwijane są inne rodzaje napędów, na przykład napęd hybrydowy HEV (*hybrid electric vehicle*). Samochody produkowane w tej technologii posiadają dwa źródła zasilania. Pierwszym jest tradycyjny silnik spalinowy, a drugim akumulatory. Podczas wolnego przyspieszania oraz wolnej jazdy korzystają one z energii zgromadzonej w akumulatorach, a w razie potrzeby dodatkowo załącza się silnik spalinowy. Samochody te, nazywane pełną hybrydą, odzyskują energię podczas hamowania oraz pracy silnika i magazynują ją w akumulatorach.

Hybryda typu PHEV (*plug-in hybrid*) to rodzaj samochodu hybrydowego, który można ładować nie tylko poprzez odzyskiwanie energii podczas jazdy, lecz także z zewnętrznego źródła energii elektrycznej dzięki wyposażeniu go w gniazdo do ładowania. Podstawową przewagą hybrydy typu *plug-in*, przynajmniej na chwilę obecną, gdy

---

<sup>45</sup> W latach 80. XX w. Daimler-Benz zainwestował około 8 mld DM w sektor lotniczy oraz sektor artykułów gospodarstwa domowego w celu stworzenia „technologicznie zintegrowanego koncernu”. Mimo tak ogromnych nakładów w ciągu trzech tylko lat, 1992-1994, Daimler Benz Aerospace i AEG przyniosły ponad 3 mld DM (marek niemieckich) strat. Dywersyfikacja największego przedsiębiorstwa europejskiego okazała się strategią nieskuteczną, a motorem napędowym koncernu w dalszym ciągu pozostał dział samochodowy generujący 2/3 przychodów ze sprzedaży.

pojemność akumulatorów nie pozwala na pokonywanie długich dystansów, a czas „tankowania” jest długi, jest to, że nie wymaga podłączania do zewnętrznych źródeł zasilania. Po wykorzystaniu energii zgromadzonej w akumulatorach możliwe jest kontynuowanie jazdy przy wykorzystaniu silnika spalinowego, w związku z tym kierowca może korzystać ze swojego auta w sposób bardziej swobodny.

Oprócz opisanych powyżej rozwijane są samochody na ogniwa paliwowe określane jako FCEV (*fuel cell electric vehicles*). Podobnie jak samochody elektryczne, napędzane są silnikami elektrycznymi. Różnica polega na sposobie magazynowania i pozyskiwania energii. Akumulatory zastępuje się tu zbiornikami na wodór, który w wyniku reakcji chemicznej w ogniwach paliwowych zamienia się w prąd i parę wodną. W chwili obecnej wydaje się, że jest to idealne rozwiązanie dla napędu, jednakże w praktyce stopień skomplikowania konstrukcji, wysokie koszty produkcji i skromna infrastruktura powodują, że zasilanie wodorem to raczej odległa przyszłość.

Podsumowując, w sektorze samochodowym funkcjonują zarówno przedsiębiorstwa wysoko wyspecjalizowane w zakresie działalności podstawowej, jak i przedsiębiorstwa silnie zdywersyfikowane. Najczęściej spotykanym modelem jest dywersyfikacja pokrewna, która pozwala budować przewagę konkurencyjną wokół jednego produktu/elementu (np. silnika). Każdy rodzaj dywersyfikacji wymaga nabywania nowych kompetencji i doświadczenia oraz pozyskania znacznych kapitałów na finansowanie dodatkowych obszarów działalności. Zasoby przedsiębiorstwa muszą być wówczas rozdysponowane na te obszary, co w warunkach ekonomicznej rzadkości zasobów niesie ze sobą zwiększone ryzyko utraty konkurencyjności. Z drugiej strony przedsiębiorstwo zdywersyfikowane w obliczu kryzysów ekonomicznych straty w jednym sektorze może rekompensować zyskami w innych, zmniejszając w ten sposób ryzyko bankructwa.

### 3.1.2. Zarządzanie rozwojem produktu

Sektor samochodowy charakteryzuje się dużą rozpiętością na skali standaryzacji. Funkcjonują w nim zarówno przedsiębiorstwa oferujące produkty wysoko wystandaryzowane (Mercedes-Benz, Honda), jak również firmy, których produkty odznaczają się znacznym stopniem zróżnicowania (General Motors). Jednak cechą wspólną wszystkich przedsiębiorstw samochodowych jest nieustanne dążenie do podwyższenia poziomu standaryzacji swoich wyrobów.

Największy nacisk położony został na standaryzację płyty podłogowej samochodu. W ten sposób określa się odpowiednio wyprofilowany szkielet pojazdu, do którego mocowane są zawieszenie przednie i tylne oraz układ kierowniczy. Płyta podłogowa stanowi bardzo ważny zespół w samochodzie, gdyż determinuje ona jego odporność na zderzenia, sztywność nadwozia oraz właściwości jezdne. Opracowanie tego elementu jest również bardzo kosztowne, a jego koszt szacowany jest na co najmniej 0,5 mld USD, co stanowi około 30% ogólnych nakładów B+R poniesionych na opracowanie i wdrożenie do produkcji nowego pojazdu. Całkowite koszty działalności operacyjnej można wydatnie zmniejszyć, stosując w wielu modelach (*sedan, combi, compact, minivan, cabrio*) ten sam uniwersalny podzespół, na przykład płytę podłogową.

Nowoczesne metody projektowania oraz elastyczne systemy produkcji ułatwiają zwiększenie oferty asortymentowej przy jednoczesnym dostosowywaniu jej do wymogów rynków lokalnych. Różne modele samochodów oferowanych przez producentów (zazwyczaj kilkanaście) w wielu przypadkach oznaczają jedynie różne warianty tego samego produktu, a elementami różnicującymi są najczęściej tylko: rodzaj nadwozia, silnik, wyposażenie. W rzeczywistości projektów bazowych jest kilka (4-6), co pozwala na skoncentrowanie produkcji na relatywnie niewielkiej liczbie podstawowych elementów. Nadrzędnym celem projektantów staje się próba zachowania kompatybilności pomiędzy elementami już stosowanymi w wytwarzanych dotychczas modelach a tymi, które są dopiero w fazie prac projektowych. Umożliwia to znaczne skrócenie czasu potrzebnego na opracowanie i wdrożenie do produkcji nowego modelu. Ultraszybki producent Honda pod koniec lat 90. na rozwój nowego modelu potrzebował zaledwie rok.

Koncepcja unifikacji podzespołów samochodu ma swoje początki w przemyśle amerykańskim (lata 60. XX w.). Polegała ona na wprowadzaniu co roku niewielkich zmian stylistycznych, a co 3-4 lata zmiany nadwozia. Podwozia oraz silników przez długi czas nie poddawano modyfikacji. Unifikacja w GM posunięta była tak daleko, iż w drogich modelach marki Cadillac montowała identyczne silniki jak w tanim Chevrolecie. Zrodził się w ten sposób problem tożsamości i prestiżu marki, którego chcą uniknąć dzisiaj inni producenci. Stosowana współcześnie strategia unifikacji ma ten sam co kilkadziesiąt lat temu cel – obniżenie kosztów. Wykorzystywane są jedynie inne metody. Silnej unifikacji poddawane są elementy niewidoczne dla oka przeciętnego klienta. Elementy ozdobne, tablice przyrządów, klamki, obicia tapicerskie muszą być natomiast silnie zróżnicowane po to, by zachować odrębność poszczególnych marek, mimo tych różnic jednak większość elementów w samochodach pozostaje ta sama. Identyczna jest np. płyta podłogowa, zawieszenia i większość elementów silnika. Oczywiście nie dotyczy to wyrobów luksusowych, które muszą się silnie odróżniać od tych adresowanych dla przeciętnie zamożnego, a nawet przedstawicieli klasy wyższej średniej. Przykładowo, Rolls-Royce musi wyróżniać się na tle prestiżowych przecież produktów BMW, do którego ta marka należy. Podobnie Bentley czy Lamborghini muszą odróżniać się od produktów Volkswagena, do którego należą, ale i również same od siebie. Oprócz chęci uzyskania lepszych osiągnięć i komfortu przykładą się w modelach tych marek zdecydowanie większą dbałość o szczegóły (chromowane ramki, klamki, ozdobne okładziny z wysokogatunkowego drewna wkomponowane w deskę rozdzielczą, gałki zmiany biegów itp.).

W wyniku unifikacji produkcji problem tożsamości marki pojawił się po przejściu Seata i Škody w koncernie Volkswagen. W 1986 r. wykupił on 75% udziałów Seata, a pozostałą część w 1991 r. W tym samym roku nabył 31% udziałów w Škodzie, by cztery lata później przejąć całą firmę. W portfelu Volkswagena znalazły się produkty w żaden sposób niepowiązane z dotychczas przez niego oferowanymi (pod marką własną oraz pod marką Audi). Zarząd Volkswagena postanowił wtedy wdrożyć projekt wspólnej płyty podłogowej dla wszystkich czterech marek koncernu: Audi, Volkswagena, Seata i Škody. Pozwoliło to po kilku latach zaoferować budowanych

na jednym rodzaju płyty podłogowej aż osiem różnych modeli. Były to: VW Golf, VW Bora, VW New Beetle, Audi A3, Audi TT, Seat Leon, Seat Toledo i Škoda Octavia. Samochody te miały również takie same silniki i skrzynie biegów. Mimo użytych w budowie samochodów poszczególnych marek wspólnych, w pełni zunifikowanych części firma, wykorzystując dostępne narzędzia marketingowe, dokłada wielu starań, aby marki te postrzegane były odmiennie. W ten sposób Volkswagen z niemalże identycznym pod względem technologicznym produktem pod postacią różnych marek próbuje dotrzeć do możliwie największego grona odbiorców. Audi np. kreowane jest na markę luksusową, Seat sportową, Škoda na markę popularną (niedrogą), a miejsce Volkswagena znajduje się gdzieś pomiędzy Audi i Škodą. Samochody ze znakiem VW adresowane są do klientów ceniących tradycyjną dla Volkswagena solidność i trwałość, skłonnych zapłacić dość wysoką ceną w zamian za relatywnie wysoki prestiż. Cena jest jednym z narzędzi pozycjonowania marek w sektorze samochodowym. Dla przykładu, z jednej strony cena za Audi jest ustalona na poziomie niedostępnym dla przeciętnego klienta, z drugiej natomiast zakłada się, iż klient zamożny rzadko staje się nabywcą taniej Škody. W zamian klient za wyższą cenę otrzymuje więcej. Jest to oczywiście wspomniany prestiż, który budowany jest również poprzez niższą dostępność dla zwykłego klienta, ale i poprzez otrzymanie pewnych elementów różnicujących, np.: zdecydowanie bardziej efektowne projekty, ekskluzywne, niedostępne w tańszej marce wyposażenie, możliwość wyboru mocniejszych silników, niedostępnych w ofercie tańszej marki, lepsze materiały wykończeniowe i ogólną większą dbałość o szczegóły.

Z możliwości obniżania kosztów, dzięki stosowaniu wspólnych elementów, silnie korzysta również PSA. W 2001 r. ponad 60% wszystkich modeli koncernu (samochodów Peugeot i Citroën) budowanych było na bazie tylko dwóch płyt podłogowych. W tym okresie Fiat na wspólnej bazie konstrukcyjnej wytwarzał samochody pod markami: Fiat, Lancia i Alfa Romeo.

Powyższe przypadki, polegające na wykorzystywaniu wspólnych elementów w wytwarzanych w tym samym czasie różnych modelach, określa się jako unifikację poziomą. Toyota założyła natomiast dodatkowo ambitny plan unifikacji produktu w układzie pionowym. Zgodnie z tym projektem każdy następny model Toyoty musi wykorzystywać 70% części pochodzących od poprzednika. Uproszczenie podzespołów, takich jak układ chłodzenia, tablice przyrządów i zderzaków, przyczyniły się do obniżenia kosztów produkcji w połowie lat 90. o 20-30%. W skali całego przedsiębiorstwa oszczędności z tego tytułu wyniosły ok. 0,5 mld USD.

Strategia unifikacji umożliwia uzyskanie lepszej pozycji kosztowej na rynku globalnym. Nadmierna unifikacja może jednak prowadzić do niepożądanych reakcji ze strony rynku, a w skrajnych przypadkach nawet do odrzucenia określonego projektu. Niepowodzeniem zakończył się na przykład projekt wspólnego wytwarzania pojazdu typu van przez firmy Volkswagen i Ford.

Ford, po wieloletniej kooperacji z niemieckim Volkswagenem w Ameryce Południowej, zdecydował się skorzystać z partnerstwa także na potrzeby rynku europejskiego. W wyniku współpracy powstał pojazd, który był oferowany pod postacią trzech marek. W 1995 r. Volkswagen zaprezentował model VW Sharan. Rok później

na rynku pojawił się bliźniaczy Ford Galaxy, a następnie Seat Alhambra. Przy projektowaniu pojazdu Volkswagen odpowiadał za układ napędowy oraz czuwał nad całością projektu, a Ford odpowiedzialny był za budowę karoserii i nadzór nad procesem produkcji, który zlokalizowano w Portugalii. Pojazdy sprzedawane jako VW Sharan, Ford Galaxy i Seat Alhambra miały wspólną płytę podłogową i prawie identyczne nadwozia. Pod kątem wizualnym modele te różniły się jedynie atrapą chłodnicy oraz innym układem tylnych lamp.

Druga generacja Galaxy, która została zaprezentowana w 2006 r., była już przez Forda opracowana samodzielnie, a produkcja została przeniesiona do własnej fabryki w Belgii. Przyczyn niepowodzenia projektu wspólnej z VW produkcji pojazdów upatrywano w zbyt dużym podobieństwie modeli, ale i w malejącym zainteresowaniu vanami, przede wszystkim na rzecz SUV-ów. Innym istotnym czynnikiem była chęć ujednolicenia przez Forda stylistyki swoich pojazdów. Wspólne opracowywanie modelu z innym producentem uniemożliwiłoby osiągnięcie tego celu. W rezultacie model Galaxy II został opracowany już w nurcie stylistycznym *kinestic design*, któremu miały być od tej pory podporządkowane wszystkie projekty Forda. Styl ten ma podkreślać dynamikę w sylwetce samochodu, tak aby sprawiał wrażenie, że pojazd znajduje się w ruchu nawet wówczas, gdy jest nieruchomy. W 2022 r. Ford oficjalnie poinformował o zakończeniu produkcji Galaxy bez planów przedstawienia następcy.

Volkswagen drugą generację zaprezentował w 2010 r. pod markami VW Sharan i Seat Alhambra. Ostatecznie po tym, jak z powodu pandemii koronawirusa produkcja w portugalskich zakładach Volkswagena została wstrzymana, w marcu 2020 r. Seat poinformował, że produkcja Alhambry nie będzie wznawiana i samochód zniknie z oferty bez następcy. W 2022 r. ma zostać wygaszona natomiast produkcja VW Sharana. W ten sposób oferta pojazdów typu van w Europie istotnie się zmniejszyła. W Chinach Sharana zastąpiono modelem Viloran. Jest to pojazd o bardziej sportowej sylwetce od typowego vana i bardziej funkcjonalny od typowego SUVa – próbuje łączyć najlepsze cechy tych rodzajów pojazdów. W efekcie powstała hybryda, która może skutecznie zagospodarować lukę powstałą po vanach.

W celu uniknięcia zbyt dużego podobieństwa i utracenia tożsamości modelu oraz marki koncern PSA przyjął dla samochodów wytwarzanych pod markami Peugeot i Citroën graniczną ilość wspólnych komponentów na poziomie 60%.

Powyższe przykłady wykazują, że tożsamość marek jest niezmiernie ważną składową strategii rozwoju przedsiębiorstwa, na tyle istotną, że powinna być brana pod uwagę w opracowywaniu strategii internacjonalizacji. Natomiast nieunikniony dzisiaj w sektorze samochodowym postępujący proces unifikacji nie może jednak przekroczyć pewnej cienkiej linii wyznaczonej przez rynek i jego uczestników.

## 3.2. Konkutowanie na bazie przewagi czasowej

Pierwsze radykalne przeobrażenia systemu produkcyjnego w sektorze samochodowym stały się udziałem Henry’ego Forda. U podstaw nazywanego dziś „fordyzmem” systemu masowej produkcji leżała decentralizacja działań produkcyjnych

i standaryzacja podzespołów. Dzięki specjalizacji i standaryzacji działań oraz rewolucyjnej organizacji pracy polegającej na precyzyjnym podziale zadań Ford zapewnił swojej firmie rekordowe tempo produkcji, a jej wyrobom niskie ceny. Kolejne rewolucyjne zmiany przyniósł wypracowany w zakładach Toyoty system *just-in-time*, który rozwinął się z systemu produkcji masowej, niósł jednak ze sobą w porównaniu z rozwiązaniami tradycyjnymi wiele zmian. U podstaw tego systemu leży eliminacja marnotrawstwa, a za takie uważa się wszelkie działania, które nie tworzą wartości dodanej. Obecne uwarunkowania rynkowe wymuszają produkcję szerokiego asortymentu produktów w niedużych partiach, przyczyniając się tym samym do powstania **elastycznych systemów wytwarzania**. Systemy te odznaczają się zdolnością szybkiej reakcji na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne, a cechą charakterystyczną jest decentralizacja i przesunięcie na niższy szczebel zarządzania decyzji związanych z planowaniem i kontrolą. W systemach *just-in-time* i elastycznej produkcji początek wzięła koncepcja **szczupłej produkcji** (*lean production*). Podobnie jak w *just-in-time* zakłada ona eliminowanie operacji nietworzących wartości dodanej (Brown 1996, s. 330), jednak zagadnienie eliminacji strat nie koncentruje się na zapewnieniu surowców w procesie produkcji i zarządzaniu zapasami, ale traktuje je w znacznie szerszym kontekście (Laskowska 2002, s. 87 i nast.).

Systemy producentów japońskich, pozwalające im przez około 20-30 lat wieść prym w zakresie jakości i produktywności, stały się przedmiotem analiz całego światowego sektora samochodowego. To właśnie nowatorskie rozwiązania produkcyjne i organizatorskie umożliwiły Japończykom rozpoczęcie w latach 60. XX w. ekspansji zagranicznej. Wówczas był to zmodyfikowany system produkcji masowej z naciskiem na poprawę produktywności i obniżenie kosztów.

Nowym źródłem przewagi konkurencyjnej japońskich producentów samochodów w latach 80. stała się redukcja czasu realizacji prac B+R, wdrażania projektów do realizacji, procesów produkcyjnych, znaczne skrócenie czasu dostaw oraz dostarczanie gotowych wyrobów do sieci sprzedaży (tab. 19). Na bazie tych przewag powstał w Toyocie legendarny już *Toyota Production System*, będący systemem elastycznej produkcji łączącym w sobie koncepcję *just-in-time*, kompleksowego zarządzania jakością (*total quality management*) i ciągłego ulepszania. W systemie *just-in-time* czas uważany jest za ekwiwalent kapitału (mniejsze zaangażowanie środków finansowych w zapasach), produktywności (więcej w krótszym czasie), a nawet jakości i innowacji.

Elastyczność systemu Toyoty polega przede wszystkim na możliwości szybkiego przeprogramowywania maszyn i urządzeń do wymagań aktualnie wytwarzanego modelu samochodu. Przedsiębiorstwo japońskie mogło zatem konkurować większym asortymentem produktów, lepiej dostosowanych do potrzeb i wymagań przyszłych użytkowników. Charakterystycznymi dla elastycznych systemów cechami jest możliwość produkcji w krótkich seriach oraz zwiększenie asortymentu przy zachowaniu niskiego poziomu kosztów. W przeciwieństwie do metod produkcji masowej naprawa ewentualnych usterek nie następuje tu na etapie gotowego już produktu, lecz dokonywana jest w sposób ciągły w czasie trwania cyklu produkcyjnego. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości każdy pracownik ma prawo do zatrzymania taśmy



montażowej. Rozwiązywanie problemów u jego podstaw eliminuje niemalże wszystkie usterki, co pozwala uniknąć czasochłonnych, więc również kosztochłonnych korekt w produkcie finalnym.

**Tabela 19.** Porównanie efektywności produkcji w sektorze samochodowym w latach 80. XX w.

Charakterystyka	Japonia	USA	Europa
<b>I. OBSZAR BADAŃ I ROZWOJU</b>			
Pracochłonność (mln roboczogodzin)	1,7	3,1	3,1
Czas niezbędny na przygotowanie nowej serii pilotażowej (w miesiącach)	46,2	60,4	59,9
Czas przygotowania nowych maszyn i urządzeń (w miesiącach)	13,8	25,0	28,0
Globalne odnowienie palety modelowej (w latach)	4	8-10	7-10
Wielkość produkcji do wycofania modelu z rynku (w mln sztuk)	0,5	2	2
Udział przejętych części i podzespołów	18	38	30
<b>II. PRODUKCJA</b>			
Produktywność (godz./samochód)	16,8	25,1	36,2
Błędy montażowe (na 100 pojazdów)	60	82,3	97
Absencja w pracy (w %)	5,0	11,7	12,1
Zapasy przeznaczone do montażu (w miesiącach)	0,2	2,9	2,0
Wnioski racjonalizatorskie (na zatrudnionego/rok)	62	0,4	0,4
Czas szkolenia nowych pracowników (w godz.)	2165	1847	1506
<b>III. SYSTEM DOSTAW</b>			
Liczba dostawców dla zakładów montażowych	170	509	442
Udział dostawców jako % całkowitego nakładu czasu	51	14	35
Liczba maszyn na zatrudnionego	7,4	2,5	2,7
Poziom zapasów (w dniach)	1,5	8,1	16,3
Powierzchnia zakładu w mln m <sup>2</sup> przy produkcji ok. 40 tys. pojazdów	1	10,2	13
Liczba robotników w zakładzie	428	b/d	900
<b>IV. SYSTEM DYSTRYBUCJI</b>			
Stan zapasów w sferze zbytu (dni)	21	66	66
Liczba odbiorców-dealerów	300	2000	7500

**Źródło:** Womack i inni 1991, s. 92-157

Ideę systemu *just-in-time* stanowi ściśle powiązany system zaopatrzeniowo-produkcyjno-dystrybucyjny łączący zaawansowane technologie, metody produkcji oraz metody zarządzania. Głównym celem systemu jest prawie całkowite wyeliminowanie zapasów oraz skrócenie czasu realizacji zamówień. W *just-in-time* dostawcy muszą dostosować się do przepływów produkcyjnych swoich odbiorców. Na przykład w momencie, gdy z linii montażowej zjeżdża samochód (lub gdy zostaje sprzedany), systemy ewidencyjne ten fakt odnotowują i w zależności od opcji wymaganej przez dostawcę (minimalna wielkość zamówienia) składane zostaje automatycznie zamówienie u dostawcy. Zamówienie zrealizowanie zostaje w czasie od kilku do kilkunastu godzin, a w montażu dostarczonych przed siebie podzespołów często w sposób bezpośredni uczestniczą pracownicy dostawcy. W tej swoistej piramidzie dostaw

każda nieprawidłowość w jej funkcjonowaniu wywołuje konsekwencje w całym cyklu produkcyjnym w sposób lawinowy. W systemie *just-in-time* istotnym problemem staje się więc dobór kooperanta. Honda była jednym z pionierów w tym zakresie. Wprowadzona tu została specjalna procedura selekcji dostawców. Polega ona na oddelegowaniu do potencjalnego partnera swoich zespołów kontrolnych, których zadaniem jest sprawdzenie, czy spełnia on przyjęte na wstępie kryteria jakościowe. Zespół specjalistów ze strony dostawcy, bezpośrednio w zakładach Hondy, dokonuje analizy zbieżności oczekiwań klienta z własnymi celami strategicznymi. Taki sposób weryfikacji partner-kooperant pozwala na znaczne zminimalizowanie ryzyka operacyjnego.

W 1995 r. zainteresowanie całego światowego przemysłu samochodowego ponownie skupiło się na nowatorskich metodach produkcyjnych Japończyków. Wizytowane przez obserwatorów amerykańskich linie montażowe samochodu turystyczno-terenowego RAV4 (dzisiaj zaliczane do SUV-ów) w *Toyota City* (ośrodku Toyoty w Tokio, w którym produkowano tyle samochodów co w całej Francji) szokowały niskim stopniem automatyzacji i komputeryzacji. Zakład, w którym wytwarzano RAV4, to odnowiona ponad 40-letnia fabryka, w której automatyzację ograniczono do 66% poziomu właściwego dla tradycyjnej linii montażowej. Na plan pierwszy wysuwała się natomiast doskonała organizacja pracy<sup>46</sup>. Posunięcie producenta japońskiego tym bardziej dziwiło, że zaledwie dwa lata wcześniej uruchomił on nową, ogromną fabrykę na wyspie Kyushu, w której wszystkie procesy produkcyjne są niemal w pełni zautomatyzowane. Praktyka wykazała jednak, że chociaż automatyzacja przyczyniła się do zmniejszenia liczby zatrudnionych bezpośrednio przy linii montażowej, dramatycznie wzrosła liczba personelu pomocniczego.

Systemy, które odwołują się do takich rozwiązań jak *just-in-time*, TQM, elastyczne struktury, elastyczne wytwarzanie, szczupła produkcja, umożliwiły przedsiębiorstwom japońskim uzyskanie ponadprzeciętnej jakości oraz przywództwo cenowe. W latach 90., gdy producenci kontynentalni zrozumieli i zaadaptowali reguły rządzące tymi systemami, Japończycy zostali pozbawieni dotychczasowych przewag. Przedsiębiorstwa japońskie rozpoczęły więc poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Toyota na przykład rozpoczęła doskonalenie systemu montażu samochodów, umożliwiające realizowanie jeszcze mniejszych niż dotychczas serii przy jednoczesnym obniżeniu kosztów. W celu odzyskania konkurencyjności wprowadzono zasadę, że każdy następny model musi przejąć około 70% części pochodzących od jego poprzednika, a każda następna generacja podzespołów musi być znacznie uproszczona. Wzrost przedsiębiorstwa ułatwić ma również przenoszenie działalności na nowe rynki zagraniczne, które posiadają przewagi komparatywne, rynek krajowy o dużym potencjale bądź duże znaczenie strategiczne, co oznaczało konieczność zintensyfikowania procesu internacjonalizacji.

---

<sup>46</sup> Produkcja w 1995 r. w zakładzie tym wynosiła około 9 tys. sztuk modelu RAV4 miesięcznie, a próg rentowności osiągnano już przy jednej czwartej tej wielkości. Zakład charakteryzował się niskim poziomem kosztów stałych, zdecydowanie poniżej średniej w sektorze. Wynikało to z niskiego stopnia automatyzacji. Paradoksalnie, na nowej, mniej zautomatyzowanej linii montażowej produktywność wzrosła o około 20%, a usterkowość zmalała aż o 88%.

### 3.3. Zarządzanie relacjami dostawca-producent

Sektor samochodowy w ciągu ostatnich dziesięcioleci zmienił się diametralnie. Wysoki stopień złożoności produktu nie pozwala już skupiać w ramach jednego podmiotu wszystkich niezbędnych technik wytwórczych, jak to miało miejsce np. w przypadku General Motors i Forda przed drugą wojną światową. Zmianie ulegają więc relacje pomiędzy producentami i dostawcami. Ewoluuje one w kierunku partnerstwa stymulującego ciągle podnoszenie wzajemnych kwalifikacji i kompetencji. Klasyczne stosunki handlowe zastępowane są coraz częściej przez partnerstwo w płaszczyźnie wertykalnej. Dostawcy muszą uelastyczyć własne struktury organizacyjne, by móc szybko i płynnie zaadaptować lub dostosować się do ewoluujących systemów produkcyjnych swoich partnerów, producenci natomiast muszą dostosować początkowe fazy ciągu produkcyjnego do nowych warunków działania. Utrzymywanie i rozwijanie stosunków partnerskich staje się obecnie w sektorze samochodowym podstawową bronią strategiczną. Wspólne dochodzenie do wypracowania niezbędnych technologii zapewnia konkurencyjną cenę i konkurencyjny poziom jakości (Garrette, Dussauge 1996, s. 53).

Opracowany przez przedsiębiorstwa japońskie system *just-in-time* funkcjonuje w oparciu o długoterminowe umowy z dostawcami. Współpraca opiera się na zasadzie zaufania. Przewidziane są na przykład cykliczne wizyty zespołów eksperckich delegowanych przez producenta, by sprawniej rozwiązywać problemy natury technologicznej i organizacyjnej. Z tych samych powodów producent skłonny jest w niektórych przypadkach finansować pewne działania zmierzające do poprawy efektywności funkcjonowania całej organizacji. Ceny podzespołów ustalane są za obopólnym porozumieniem i przy założeniu dążenia do minimalizacji kosztów. W systemie *just-in-time* obowiązuje zasada *win-win* – wygranej obu stron, możliwej dzięki efektowi synergii polegającemu na takim współdziałaniu partnerów, w którym wypadkowy wynik jest korzystniejszy niż prosta suma korzyści osiągniętych przez każdego z uczestników rynku osobno (Laskowska 2002, s. 98).

W sektorze samochodowym wyróżnić można dwa zasadnicze modele kooperacji producentów i dostawców. Najczęściej stosowanym przez producentów europejskich i amerykańskich rozwiązaniem jest integracja pionowa oraz współpraca z wieloma dostawcami, konkurującymi ze sobą pod względem jakości i ceny. Ich rola w cyklu produkcyjnym samochodu ogranicza się do dostarczenia określonego podzespołu, często wykonanego ściśle według wymagań odbiorcy. W modelu japońskim długoterminowe umowy z dostawcami stanowią instrument integracji w łańcuchu powiązań pionowych, gdyż kooperacja odbiorcy z dostawcami jest bardzo zaawansowana. Liczba dostawców jest zdecydowanie mniejsza niż w modelu europejsko-amerykańskim dzięki wielopoziomowemu systemowi dostaw. Nieliczni dostawcy bezpośrednio współpracujący z odbiorcami dostarczają im podzespoły lub całe moduły podzespołów. Zajmują się oni nie tylko wytwarzaniem produktu finalnego, ale czynnie uczestniczą również w fazie jego projektowania. Zazwyczaj zlecają wykonanie niektórych komponentów dostawcom niższego szczebla, ci natomiast współpracują z dostawcami

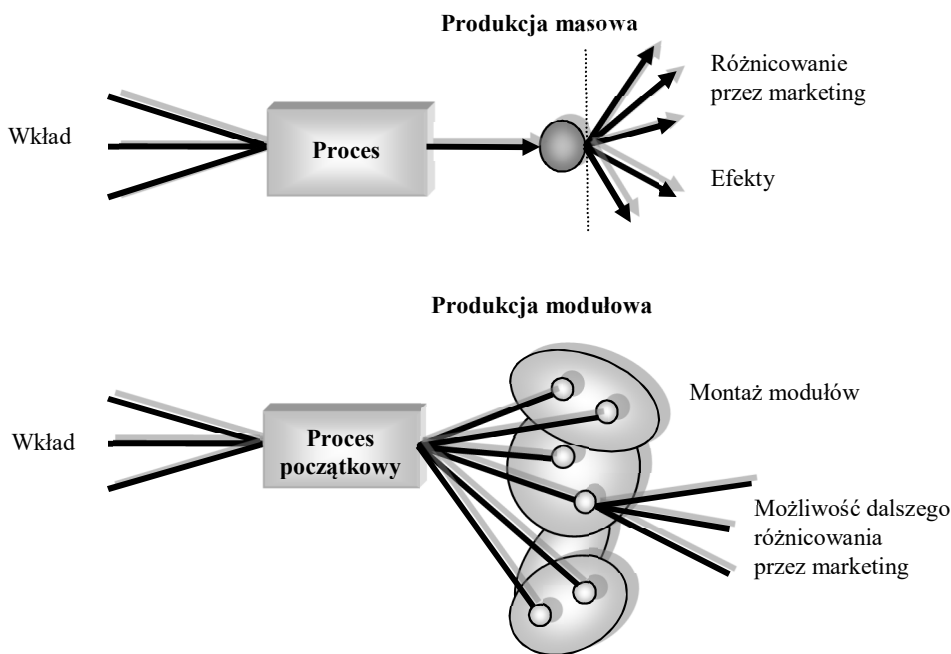
kolejnego szczebla. W modelu japońskim dostawcy bezpośrednio współpracujący z odbiorcą przejmują część zadań producenta samochodów, na przykład odpowiedzialność za jakość wyrobów dostarczanych przez poddostawców. W systemie *just-in-time*, gdzie nie ma miejsca na inspekcje jakościowe, a czas odgrywa szczególną rolę, istotne jest zawężenie ilości dostawców i przekazanie im części kompetencji. Przykładowo, w 1995 r. Toyota współpracowała z 172 bezpośrednimi dostawcami, na każdy zakład produkcyjny przypadało natomiast około 125 kooperantów. Dla porównania, liczba wszystkich dostawców amerykańskiego GM wynosiła 5500, a na linie montażowe zakładów produkcyjnych trafiały podzespoły średnio od 800 kooperantów (Takeishi, Cusumano 1995). Rezygnacja z integracji pionowej i przekazanie części zadań dostawcom określane jest w teorii zarządzania jako *outsourcing*. Partnerstwo wertykalne stosowane było przez japońskich producentów od dawna w ramach *keiretsu*, oznaczającego nieformalne zgrupowanie dostawców w części powiązanych kapitałowo ze swoim odbiorcą.

Przyczyną *outsourcingu* Renaulta stał się brak umiejętności utrzymania wysokiej jakości na stałym poziomie. Sprawdzone wzorce japońskie postanowiono wdrożyć przy realizacji projektu modelu Twingo. Zrezygnowano z tradycyjnych dla przedsiębiorstw europejskich i amerykańskich form wyłaniania poddostawców z konkursu. Potencjalni zleceniobiorcy otrzymywali ogólne, formalne wytyczne dotyczące wyrobu oraz maksymalną cenę, której mogli żądać za swoje produkty, konkretnych rozwiązań technicznych poszukiwano natomiast wspólnie. Na wyjściu otrzymano znaczną poprawę jakości podzespołów, obniżenie kosztów ich wytwarzania oraz zmniejszenie liczby dostawców dla projektu do około 700 w 1995 r. Na początku lat 80. było ich około 1800. Renault współuczestniczył w projektowaniu niektórych elementów wraz z dostawcami w myśl zasady *design to cost* (DTC), polegającej na podporządkowaniu rozwoju produktu kryteriom ekonomicznym, zamiast poddawać go zwykłemu ograniczeniu technicznemu. Dobrym przykładem jest kooperacja pomiędzy Renaultem i dostawcą wiązek elektrycznych do modelu Twingo. Założono obniżenie o 25% kosztów wytwarzania i skrócenie terminów realizacji o sześć miesięcy w stosunku do obowiązujących standardów. Renault przekazał dostawcy dokumentację ofertową oraz umożliwił inżynierom dostawcy dostęp do zespołu projektowego Twingo. Razem dyskutowano kwestie opcji technicznych podzespołu, procesu jego realizacji i aspektów ekonomicznych. Cel ekonomiczny został osiągnięty z dużym marginesem bezpieczeństwa. Również poziom jakości uzyskano znacznie wyższy, niż wyznaczały obowiązujące standardy (Garrette, Dussauge 1996, s. 122).

Wybór strategii integracji pionowej lub dezintegracji (*outsourcingu*) determinują niekiedy ograniczenia rynkowe. Silne związki zawodowe w Niemczech zmusiły Oplą, grożąc strajkami, w 1993 r. do odwołania planów redukcji 3,6 tys. miejsc pracy w zamian za większą elastyczność płacową. W tym przypadku rynek pracy wymusił integrację pionową, stawiając tym samym przed przedsiębiorstwem zadanie zagospodarowania siły roboczej. Zupełnie inaczej było w przypadku General Motors, który w połowie lat 90., zaniepokojony swoimi wynikami finansowymi, zastosował *outsourcing* i zlecił wytwarzanie układów hamulcowych zewnętrznemu dostawcy, upatrując

w tym posunięciu możliwości poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. W proteście pracownicy fabryki hamulców w Dayton w stanie Ohio (1996 r.) zorganizowali dwutygodniowy strajk, w wyniku którego GM poniósł 900 mln USD strat. GM nie ugiął się jednak przed związkami zawodowymi (*United Auto Workers Union*) i zachował sobie prawo do wydzielania dowolnych obszarów działalności.

Coraz większe uznanie producentów samochodów zyskuje idea montażu modułowego. Przyczynia się ona do znacznej kompensacji czasu produkcji oraz czasu realizacji zindywidualizowanego zamówienia klienta. Szczególne znaczenie zyskuje koncepcja tworzenia modułów, które zestawiane ze sobą w różnych konfiguracjach dają w efekcie zindywidualizowany produkt. Różnicowanie produktów w produkcji modułowej dokonywane jest na etapie wytwarzania. W produkcji masowej jest ono natomiast pochodną działań marketingowych. Różnice pomiędzy systemem produkcji masowej a systemem produkcji modułowej przedstawia rysunek 32. Wytwarzanie modułów opóźnia moment, w którym następuje różnicowanie produktu, gdyż producent dzieli się z dostawcami informacjami dotyczącymi prognozy sprzedaży, dając im czas na przygotowanie zamówienia. Pozwala to na obniżenie poziomu zapasów w całym łańcuchu dostaw.



**Rysunek 32.** Produkcja masowa a produkcja modułowa

**Źródło:** Van Hoek, Weken 1998, s. 44, za: Laskowska 2002, s. 218

Montaż modułowy GM wdrożył w 2000 r. w zakładach brazylijskich. Dostawcom powierzono wykonywanie całych modułów, co pozwoliło na znaczne obniżenie zatrudnienia w montażu bezpośrednim oraz skrócenie czasu niezbędnego do wytwo-

zenia konkretnego pojazdu. Umożliwiło to osiągnięcie rentowności działalności operacyjnej przy dużo mniejszym niż w przypadku montażu tradycyjnego wolumenie produkcji<sup>47</sup>.

Podobny projekt, również w Brazylii, realizowany był przez Forda i Volkswagena. Volkswagen zlecił nawet podwykonawcom montowanie całych pojazdów. Okazało się jednak, że nie mogli oni sprostać wymaganiom jakościowym, w rezultacie powrócono do tradycyjnego sposobu montażu.

Konkludując, w światowym sektorze samochodowym występuje silny trend wydzielenia zadań projektowania i wytwarzania na zewnątrz całych podzespołów, takich jak: układy hamulcowe, układy kierownicze, zawieszania. W rezultacie w literaturze ekonomicznej pojawiają się niekiedy głosy, że przedsiębiorstwa samochodowe nie są producentami w klasycznym rozumieniu tego słowa, a raczej właścicielami marki – *vehicle brand owner*, pod którą na rynku pojawiają się produkty, które w rzeczywistości w znakomitej większości wyprodukowane są przez kogoś innego. Dla przykładu, już w latach 80. XX w. udział części wytwarzanych samodzielnie przez producentów japońskich wynosił zaledwie 25-30% wszystkich komponentów użytych do produkcji samochodu. W przypadku producentów amerykańskich w połowie lat 90. wielkości te kształtowały się następująco: dla Chylera 30%, GM w zależności od marki i modelu w granicach 50-70%. Udział producentów europejskich zawierał się w granicach 30-70% (Takeishi, Cusumano 1995).

### 3.4. Unifikacja i standaryzacja jako instrumenty projektowania produktu globalnego

Z punktu widzenia procesu internacjonalizacji bardzo ważnym problemem jest stopień globalnego dostosowania produktów i usług. Wykreowanie w pełni wystandaryzowanego produktu, identycznego dla wszystkich rynków zagranicznych, jest niezmiernie trudne. Standaryzacja jest ciągłym procesem normalizowania produktu bazowego lub wielu jego elementów przy jednoczesnym różnicowaniu i dostosowywaniu jego cech ubocznych do specyficznych potrzeb klientów na poszczególnych rynkach. Do niedawna sektor samochodowy stanowił dobry przykład rozpiętości globalnej standaryzacji zarówno w układzie międzyfirmowym, jak i produktowym. Obecnie proces ewolucji samochodu od produktu o charakterze regionalnym do produktu globalnego nabiera wyraźnego przyspieszenia. Nie przebiega on jednak równomiernie, gdyż kształtują go różnorodne grupy czynników o odmiennych poziomach oddziaływania w poszczególnych krajach.

---

<sup>47</sup> General Motors uruchomił w Brazylii w 2000 r. nową fabrykę samochodów małolitrażowych, gdzie produkowano model Celta (odmiana Opla Corsy). Fabrykę charakteryzowało bardzo niskie zatrudnienie oraz montaż modułowy (projekt *Blue Macaw*). W tradycyjnym systemie montaż samochodu odbywa się etapami. W przypadku Celta oddzielnie montowane były duże moduły, np. cała tablica przyrządów pomiarowych i dopiero taki cały element umieszczano w pojeździe. W ten sposób zmniejszono liczbę części przeznaczonych do montażu bezpośredniego o 50%, ograniczając tym samym zatrudnienie. GM nawiązał w tym projekcie współpracę z 17 systemowymi dostawcami, którzy założyli na terenie fabryki GM swoje zakłady. Codziennie GM składał u nich zamówienia, przy czym czas ich realizacji (złożenie całych modułów i wysłanie ich na linię montażową) nie mógł być dłuższy niż dwie godziny.

Wzrost dynamiki internacjonalizacji w sektorze samochodowym w ostatnich dekadach wymusił rozwój produktu, który w niezmienionej lub mało przetworzonej formie można zaoferować na całym świecie. Największe przeobrażenia w tym kierunku musiał przejść amerykański przemysł motoryzacyjny, który oferował produkty zupełnie nieprzystające do zmieniających się wymagań i oczekiwań klientów<sup>48</sup>. Konieczne stało się więc wypracowanie długoterminowych strategii, mających na celu ponowne uruchomienie spowolnionego w latach 60. procesu ewolucji technicznej samochodu oraz technologiczne zbliżenie się do konkurentów europejskich i japońskich<sup>49</sup>.

Mimo iż przedsiębiorstwa europejskie były lepiej przystosowane do zachodzących w ich otoczeniu zmian, również one musiały poddać modyfikacjom swoją strukturę asortymentową. Niezbędne stało się wytwarzanie produktów, które mogłyby konkurować nie tylko na własnym rynku macierzystym, ale również na rynkach zagranicznych. Celem przedsiębiorstw stało się dążenie do stworzenia samochodu maksymalnie dostosowanego do wszystkich rynków światowych, a jednocześnie maksymalnie zunifikowanego.

Jako protoplastę samochodu globalnego uznaje się model Escort Forda z 1980 r., zaprojektowany jako *world car*. Był on wytwarzany w niewiele zmienionej formie zarówno na rynku amerykańskim, jak i europejskim. Podobna idea przyświecała realizacji zaprezentowanych dwa lata później modeli Sierra/Tempo oraz kolejnych generacji modeli Mondeo/Contour z 1994 r. W ten sposób rozpoczął się w sektorze samochodowym etap rozwoju koncepcji samochodu globalnego. Kolejnym przykładem jest włoski Fiat, który pod nazwą *The 178 Project* realizował projekt samochodu o zasięgu globalnym zarówno w rozumieniu geograficznym, jak i strategicznym. W ramach tego projektu powstała rodzina samochodów zaprojektowanych na rynki rozwijające się. Obejmowała ona modele: Strada, Palio, Palio Weekend, Siena, Albea. W rzeczywistości są to różne odmiany samochodów budowane na wspólnej płycie podłogowej w pięciu rodzajach nadwozia: *compact, sedan, combi, van i pickup* w połączeniu z trzema silnikami o pojemnościach 1,0-1,6 dm<sup>3</sup>. W przypadku Fiata koncepcja samochodu globalnego, silniej niż w przypadku konkurentów, wiąże się z rozproszeniem działalności wytwórczej. Zakłady produkcyjne ulokowane zostały aż w kilkunastu różnych krajach świata. Produkcję rozpoczęto w 1996 r. w Brazylii, a w dalszej kolejności w Argentynie, Wenezueli, Polsce, Maroku, Turcji, Rosji, Indiach, RPA, Egipcie i Chinach. Praktycznie cała produkcja wytwarzanych w ramach

---

<sup>48</sup> Nagły wzrost cen ropy naftowej w latach 70. zmienił sposób postrzegania samochodu przez klientów amerykańskich i wymusił konieczne działania dostosowawcze. Priorytetowego znaczenia nabrała ekonomia eksploatacji, w wyniku czego popyt na samochody amerykańskie znacznie zmalał. Przemysł amerykański, będący w stanie ogromnej zapaści, podjął próbę walki konkurencyjnej z atakującymi ich na rynku macierzystym rywalami z Japonii i Europy. Próby sprostania konkurencji zza oceanu polegające na silnym obniżaniu kosztów doprowadziły do kryzysu technologicznego przemysłu USA, nie poprawiając jego pozycji konkurencyjnej.

<sup>49</sup> Pomóc temu miały różnorodne regulacje prawne, np. w zakresie norm zużycia paliwa. Ustalona w 1978 r. norma CAFE (Corporate Average Fuel Economy) zobowiązywała producentów do wytwarzania samochodów zużywających maksymalnie 13,1 dm<sup>3</sup> paliwa na 100 km. Siedem lat później została on zastrzeżona do 8,55 dm<sup>3</sup> na 100 km. Skutkiem tego zaczęto wytwarzać samochody znacznie mniejsze, lżejsze, o znacznie poprawionej aerodynamice i często z oszczędniejszymi silnikami 4-cylindrowymi (zamiast 6- i 8-cylindrowych).

omawianego projektu samochodów ulokowana została w krajach o niskich kosztach czynników produkcji. Oprócz bezpośrednich korzyści w zakresie kosztów duże znaczenie ma tutaj również możliwość ominięcia wysokich ceł na kompletne pojazdy.

Realizacja idei produktu globalnego wymaga znacznych zmian w strukturze organizacji. Niemniej w niektórych przypadkach struktura organizacyjna jest następstwem przyjęcia i wdrażania strategii internacjonalizacji lub jej funkcji cząstkowych, np. poszczególnych instrumentów strategii. Przykładem może być Ford. W 1994 r. dokonano tam reorganizacji w strukturze polegającej na przesunięciu kompetencji regionalnych oddziałów do specjalnie w tym celu powołanych globalnych zespołów, tzw. *platform teams*. Do ich zadań należało opracowanie podstawowych modeli samochodów, które zaspokajałyby wspólne wymagania klientów na całym świecie. Niewielkiej liczbie wyższej rangi kierowników przekazano kompetencje do podejmowania decyzji o wymiarze globalnym, natomiast niższa kadra zarządzająca uzyskała więcej swobody w zakresie podejmowania decyzji o reperkusjach regionalnych. Tym samym struktura organizacyjna Forda zbliżyła się do modelu struktury transnarodowej. Od globalnej odróżnia ją przede wszystkim większe zdecentralizowanie funkcji i operacji oraz stopień ich rozproszenia<sup>50</sup>.

Znaczne rozproszenie funkcji towarzyszyło realizacji Forda Mondeo. Zaprojektowanie modelu przeznaczonego na rynek europejski powierzono zespołowi w Kolonii w Niemczech, który współpracował w czasie rzeczywistym z zespołem w Michigan w Stanach Zjednoczonych. Nowoczesna infrastruktura komunikacyjna i własny system informacyjny umożliwiły oraz ułatwiły koordynację pracy tych zespołów. W wyniku tego współdziałania powstał pierwszy samochód globalny, uwzględniający zarówno wspólne gusty, potrzeby i wymagania klientów na całym świecie, jak i odmienności regionalne. Unifikacji poddano najistotniejsze kosztowo elementy samochodu (płytę podłogową, silniki, skrzynie biegów, zawieszenie oraz osprzęt), a różnicowanie ograniczono do stylistyki i wyposażenia<sup>51</sup>. Opracowanie projektu samochodu globalnego zajęło Fordowi aż pięć lat, a operacje na rynku europejskim i amerykańskim odznaczały

---

<sup>50</sup> Proces decentralizacji ośrodka decyzyjnego wzmocniony został w 1995 r. powołaniem pięciu działów produkcyjnych (program VPC – *vehicle programme centres*). Jeden z nich, odpowiedzialny za rozwój małych samochodów o przednim napędzie, ulokowany został w Niemczech oraz w Wielkiej Brytanii. Prace nad samochodami większymi z napędem przednim i tylnym, półciężarówkami oraz ciężarówkami powierzono ośrodkowi w Dearborn koło Detroit w USA. W zakresie obowiązków każdego z centrów mieściło się projektowanie i wdrażanie nowych modeli oraz ich wytwarzanie, a także opracowanie i realizacja działań marketingowych. Operacje te nadzorowane były przez jednego z prezesów koncernu, odpowiadającego za wszystkie operacje w skali ogólnoswiatowej.

<sup>51</sup> Przystępując do prac projektowych założono, że Mondeo ma oprzeć się konieczności wprowadzania znaczących innowacji przez dekadę, a system wytwarzania ma zapewnić uzyskanie efektu skali niedostępnego dotychczas dla przedsiębiorstw samochodowych. Realizacja projektu kosztowała Forda aż pięć razy więcej (6 mld USD) i trwała dwa razy dłużej, niż wynosiła wówczas przeciętna w sektorze, przyniosła jednak wymierne efekty. Ford pozyskała trzy modele uwzględniające podobieństwa i odmienności rynków docelowych, dwa nowe silniki, dwie skrzynie biegów oraz dziewięć nowych lub zmodernizowanych zakładów produkcyjnych, których zdolności produkcyjne przekroczyły 800 tys. samochodów rocznie. Reorganizacji poddano również system zaopatrzenia, ograniczając liczbę dostawców podzespołów do 270, czyli jednej trzeciej średniej w sektorze.



się pewnym stopniem odmienności, tj. innym zasięgiem produktu (przeznaczeniem), różnymi zespołami inżynierskimi i wytwarzane były w innych fabrykach. Celem Forda jest pełna synchronizacja działań w ramach ogólnoświatowej organizacji, by w przyszłości podobny projekt można było realizować przy niższym nakładzie środków i czasu.

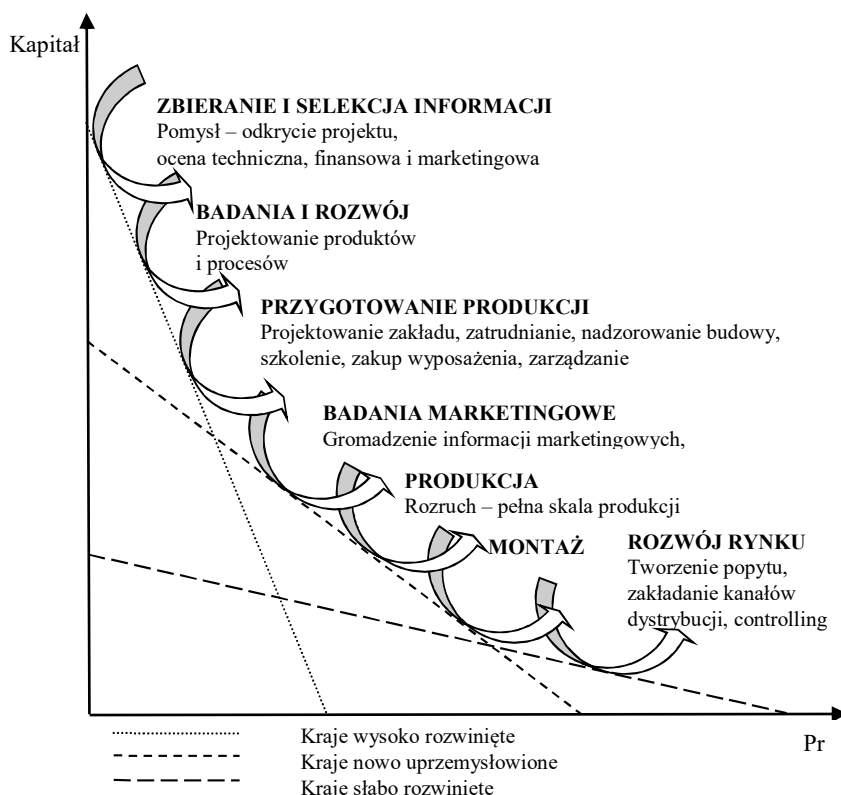
Konkludując, unifikacja i standaryzacja są instrumentami kształtowania produktu globalnego, dostosowanego do wspólnych potrzeb i wymagań klientów na całym świecie. Prowadzą one do obniżenia kosztów, a więc pełniejszego korzystania z efektu ekonomii skali, poprawiając tym samym własną konkurencyjność, która jest podstawowym czynnikiem uzyskiwania przewagi na rynku światowym. W ten sposób produkt ma szansę przyspieszyć proces internacjonalizacji i zwiększyć jego efektywność.

### **3.5. Problemy decyzyjne w zakresie lokalizacji ogniw łańcucha wartości**

Decyzje lokalizacyjne stanowią jedne z najistotniejszych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa podejmującego ekspansję zagraniczną. Każde ogniwo łańcucha wartości dodanej, począwszy od prac B+R, a skończywszy na usługach serwisowych, może podlegać umiędzynarodowieniu. Decyzja o miejscu jego lokalizacji musi być rozpatrywana z perspektywy korzyści, jakie ona przyniesie dla przedsiębiorstwa. Funkcjonuje przekonanie, że najważniejszym kryterium wyboru kraju lokowania działalności produkcyjnej jest przewaga komparatywna tego kraju, szczególnie niskie koszty surowców i pracy. W istocie problem lokalizacji jest bardziej złożony. Oprócz bezpośrednich kosztów pracy duże znacznie mają również ewentualne korzyści podatkowe dla potencjalnego inwestora (np. czasowe zwolnienia z podatku dochodowego) i inne formy pomocy ze strony rządów krajów przyjmujących (subwencje na tworzenie nowych miejsc pracy). Istotnymi czynnikami lokalizacji działalności produkcyjnej są szeroko rozumiane kwestie jakości wytwarzania, infrastruktury transportowej i informacyjnej, kwalifikacji siły roboczej oraz ryzyka gospodarczego i politycznego. Kosztowa przewaga kraju nie wynika bowiem jedynie z bezpośrednich kosztów pracy, a rozpatrywać ją należy w powiązaniu z produktywnością. Na przykład w połowie lat 90. ubiegłego wieku produktywność brazylijskich zakładów produkcyjnych była trzykrotnie niższa niż japońskich. Koszty robocizny były więc w rzeczywistości dwu-, trzykrotnie wyższe, niż wynikałoby to ze stawek za roboczogodzinę.

Umiędzynarodowienie łańcucha wartości przedsiębiorstwa umożliwia wykorzystywanie zróżnicowanych czynników krajowych oraz optymalizację jego sieci produkcji i dystrybucji. Każdy rodzaj prowadzonej działalności ma wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa gospodarującego w skali globalnej. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa związany jest bowiem silnie z jego międzynarodowym otoczeniem oraz zachodzącymi w nim zmianami. Efektywność całego łańcucha można poprawić zarówno poprzez wzmacnianie każdego jego ogniwa, jak i poprzez wzmacnianie powiązań występujących między nimi. Badania empiryczne w sektorze samochodowym potwierdzają ogólną prawidłowość, że kształtowanie się łańcucha wartości przedsiębiorstwa międzynarodowego wynika z przewagi komparatywnej narodów (Ozawa 1992; Porter 1990). Faza przedprodukcyjna (głównie B+R) zlokalizowana jest w krajach wysoko

rozwiniętych. Faza produkcyjna coraz bardziej przesuwa się do krajów nowo uprzemysłowionych o niższych kosztach pracy, a lokalizacja fazy poprodukcyjnej związana jest z rynkami zbytu przedsiębiorstwa zarówno w krajach rozwiniętych, jak i nierozwiniętych. Prawdliwość tę ujmuje rysunek 33.



**Rysunek 33.** Zmiany łańcucha wartości wynikające z przewagi komparatywnej narodów

**Źródło:** Porter 1985; Ozawa 1992; Sitek 2000, s. 18

Jeżeli przyjąć, że łańcuch wartości przedsiębiorstwa samochodowego jest strumieniem różnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu zwiększenia (dodania) wartości, to modyfikując nieco model Portera, funkcje główne można podzielić na:

- funkcje przedprodukcyjne,
- funkcje produkcyjne,
- funkcje poprodukcyjne.

Funkcje przedprodukcyjne obejmują działania zmierzające do przygotowania nowego modelu do produkcji. Dotyczą one przede wszystkim wstępnych badań rynku, decyzji o kierunku prac projektowych oraz prac badawczo-rozwojowych. Funkcje produkcyjne wiążą się z szeroko rozumianymi działaniami wytwórczymi. W ich skład

wchodzą: zaopatrzenie, produkcja podzespołów oraz montaż kompletnego samochodu. Funkcje poprodukcyjne łączyć należy z dystrybucją oraz usługami gwarancyjnymi i pogwarancyjnymi.

Każda z tych funkcji umiejscowiona jest w specyficznym otoczeniu konkurencyjnym o odmiennych barierach wejścia na rynek zagraniczny i innym oddziaływaniu kosztów. Kompleksowa optymalizacja łańcucha nie jest możliwa, gdyż przedsiębiorstwa samochodowe z reguły posiadają ograniczone zasoby i umiejętności. Podejście strategiczne zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania decydującej przewagi w obrębie jednej lub kilku funkcji, gdyż umożliwia to kompensowanie gorszych wyników na obszarach innych funkcji. Rozpatrując problem łańcucha wartości z perspektywy przedsiębiorstwa umiędzynarodawiającego działalność, ważną kwestią są problemy lokowania poszczególnych funkcji poza granicami kraju macierzystego. Sytuację BMW w tym zakresie prezentuje tabela 20.

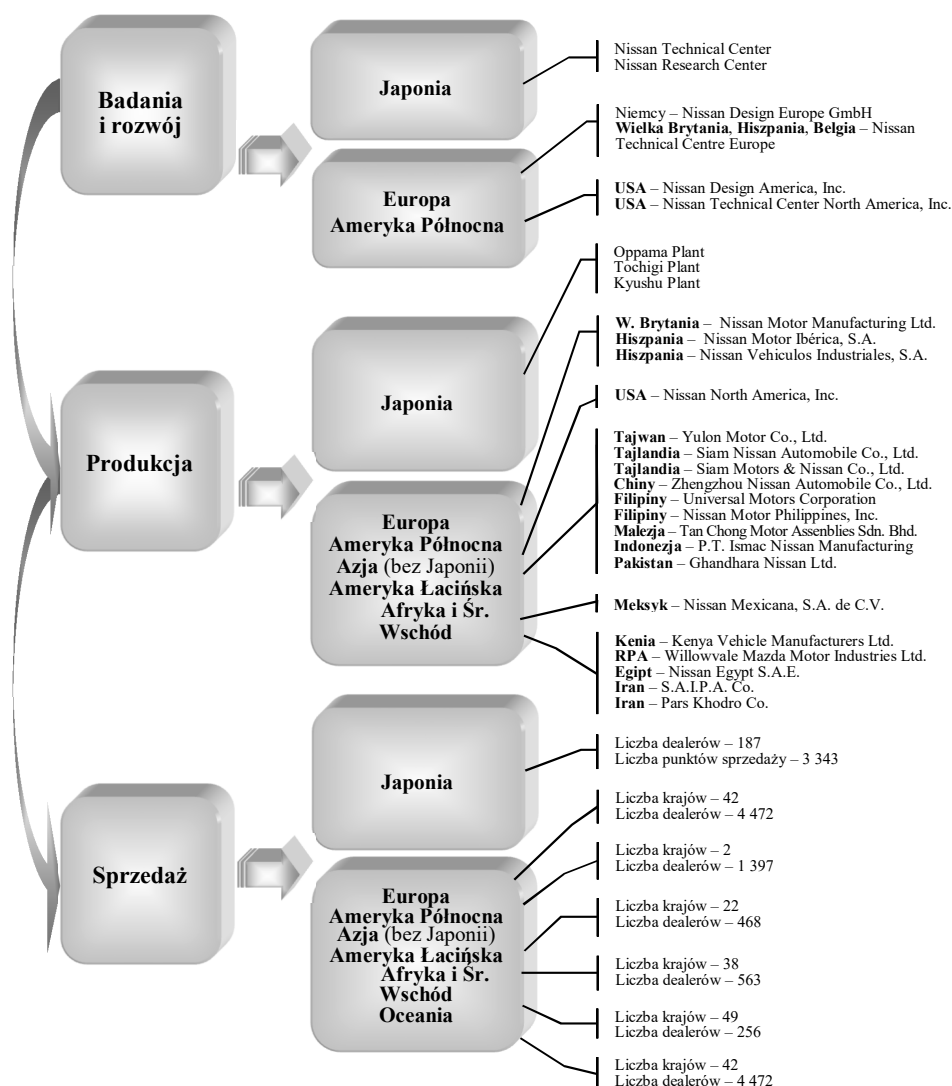
**Tabela 20.** Globalna lokalizacja ogniw łańcucha wartości koncernu BMW Group

	Niemcy	Europa (bez Niemiec)	Ameryka Płn.	Ameryka Pd.	Azja	Pozostałe
<b>B+R</b>	Monachium (3) Unter- -schleissheim Landshut	Austria Portugalia Francja Wielka Brytania	USA (5)	Brazylia	Izrael Japonia Chiny (4) Singapur	RPA Brazylia Korea Pd.
<b>Produkcja (solo venture)</b>	Berlin Dingolfing Eisenach Landshut Leipzig Munich Regensburg Wackersdorf	Austria Wielka Brytania (4)	USA	Brazylia (2) Meksyk	Indie Tajlandia	RPA
<b>Joint venture</b>	–	–	–	–	Chiny (3)	–
<b>Koopracja produkcyjna</b>		Holandia Austria Rosja			Chiny Indie Indonezja Egipt Malezja	
<b>Filie handlowe</b>	1	Norwegia Szwecja Finlandia Dania Holandia Wielka Brytania Irlandia Belgia-Luksemburg Francja Szwajcaria Włochy Słowenia Hiszpania Portugalia Czechy Polska Austria Słowacja Węgry Rumunia Bułgaria Grecja	USA Kanada Meksyk	Brazylia Argentyna	Japonia Korea Pd. Chiny Hong Kong Tajlandia Malezja Singapur Indonezja Indie Rosja	Australia Nowa Zelandia RPA

Źródło: BMW Group 2021, s. 38-39

BMW Group posiada w sumie 23 centra B+R, z czego 20 jednostek ulokowanych zostało poza granicami Niemiec, w 13 krajach. Produkcja samodzielna oraz w formie partnerskiej realizowana jest w 31 krajach, a filie handlowe BMW zlokalizowane są w 42 krajach.

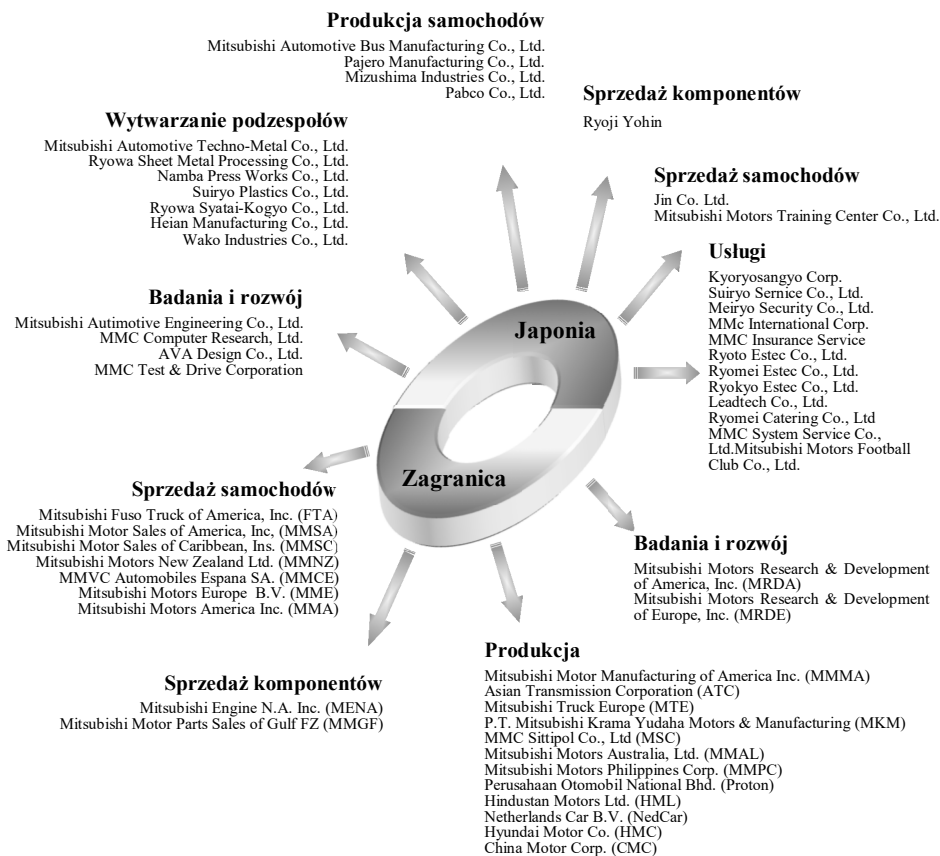
W celu lepszego zrozumienia problemu analizie poddane zostały łańcuchy wartości japońskich koncernów Nissan Motor Corporation oraz Mitsubishi Motors Corporation. W ujęciu schematycznym zostały zaprezentowane odpowiednio na rysunku 34 oraz rysunku 35.



**Rysunek 34.** Umiejdzynarodowienie łańcucha wartości koncernu Nissan Motor Corporation

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Nissan Motor Corporation 2000a; Nissan Motor Corporation 2022

W sektorze samochodowym miejscem lokalizacji działalności B+R są kraje wysoko rozwinięte, dysponujące wykwalifikowaną kadrami, która jest źródłem innowacji technologicznych. Z tego względu większość funkcji związanych z pracami B+R bardzo często pozostaje w krajach macierzystych przedsiębiorstw samochodowych. Ośrodki krajowe stanowią centralę decyzyjną, której organizacyjnie i kompetencyjne podporządkowane są ośrodki B+R ulokowane poza granicami kraju. Przedsiębiorstwa samochodowe dostrzegają konieczność prowadzenia badań na rynkach strategicznych i korzystania z potencjału ich kadry. Do prawidłowego funkcjonowania na danym rynku zagranicznym niezbędna jest specyficzna, nietransferowalna wiedza o nim. Pozwala ona lepiej zrozumieć potrzeby tych rynków.



**Rysunek 35.** Umiejdzynarodowienie łańcucha wartości koncernu Mitsubishi Motors Corporation

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Mitsubishi Motors Corporation 2000, s. 44

W sektorze samochodowym silniej niż funkcje przedprodukcyjne internacjonalizacji poddawane są funkcje produkcyjne. W ich zakresie mieści się wytwarzanie całych samochodów, różne sposoby ich montażu oraz wytwarzanie podzespołów. Problematyka zagranicznej lokalizacji działalności produkcyjnej jest bardzo złożona.

Podjęcie decyzji inwestycyjnych ma przede wszystkim charakter mikroekonomiczny, inwestycje zagraniczne są jednak w znacznej mierze kształtowane przez makroekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa. Zaliczyć można do nich np. problematykę kursów walut. Kursy walutowe mają bezpośredni wpływ na podjęcie decyzji o lokowaniu działalności w określonym kraju. Wyznaczają one relatywny poziom cen na danym rynku, a tym samym wpływają na konkurencyjność obecnych na nim spółek. Ponadto waluta krajów o wysokiej lub szybko rosnącej produktywności ma tendencję do umacniania swojej wartości. Tak się stało w Japonii, gdy w latach 80. XX w. gospodarka tego kraju osiągnęła najwyższy na świecie poziom produktywności. Aby zniwelować wynikające z różnic kursowych straty z działalności eksportowej, konieczne było dalsze zwiększanie produktywności. Silny wzrost wartości jena był czynnikiem wpływającym na podjęcie lub/i przyspieszenie decyzji o zmianie lokalizacji niektórych funkcji produkcyjnych większości firm japońskich. Znaczny spadek zysków Toyoty, Hondy i Mitsubishi oraz ogromne straty Nissana i Mazdy skłoniły te firmy do poszukiwań korzystniejszych miejsc działalności. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa japońskie za granicę przenosiły produkcję mniej zaawansowanych technologicznie podzespołów. Wytwarzanie kosztownych silników i skrzyń biegów przez długi czas pozostawiono w kraju macierzystym.

Niemieckie BMW wytwarzanie skomplikowanych elementów samochodu oraz jego budowę od podstaw umieszcza głównie w krajach wysoko rozwiniętych, obfitych w wysoko wykwalifikowaną kadrę inżynierską. W krajach o niższym zaawansowaniu technologicznym realizowane jest wytwarzanie w systemie CKD (*completely knocked down*) polegające na montażu samochodów głównie z elementów importowanych. Jednostki pracujące w tym systemie nie mają statusu zakładów produkcyjnych, lecz montowni. Przyjmuje się, że montownia staje się zakładem produkcyjnym, jeśli ponad 50% wartości dodanej w procesie produkcyjnym jest pochodzenia lokalnego. Produkcja (w porównaniu z montażem) oznacza konieczność zaangażowania za granicą większych zasobów materialnych, ale także transferu *know-how* oraz kumulowania doświadczeń i specyficznej wiedzy o rynkach lokalnych. Jednymi z najistotniejszych problemów są kwestie jakości produkcji, produktywności, zarządzania systemami produkcyjnymi i systemami zaopatrzenia. Determinują one efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym w stopniu wyższym niż niskie koszty pracy krajów rozwijających się. Z tego powodu działalność produkcyjna w sektorze samochodowym najczęściej lokalizowana jest w krajach wysoko rozwiniętych, a w krajach nowo uprzemysłowionych i rozwijających się producenci ograniczają się do montażu z podzespołów importowanych.

Podobną strategię realizują przedsiębiorstwa japońskie, choć znacznie częściej niż amerykańskie i europejskie inwestują one w krajach azjatyckich. Duże znaczenie w tym przypadku ma niewielka odległość od kraju macierzystego oraz nieznaczne różnice kulturowe.

Miejscem lokalizacji działalności produkcyjnej przedsiębiorstw japońskich we wczesnym okresie umiędzynarodowienia były inne kraje wysoko rozwinięte, tj. USA i kraje Europy Zachodniej. Obecnie coraz częściej dokonywane są na terenie Azji,

Australii i Oceanii, w Ameryce Południowej i Europie Środkowo-Wschodniej. Cechą wspólną tych inwestycji jest tzw. elastyczność strategiczna japońskich zakładów produkcyjnych. Wynika ona z nieco nadmiernego inwestowania, wskutek czego moce produkcyjne w wielu zakładach na całym świecie są większe, niż wynikałoby to z potrzeb rynkowych. Umożliwia to zmianę miejsca produkcji w zależności od zmieniających się warunków makrootoczenia. Silna pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw japońskich w dużej mierze wynika z umiejętności łączenia przewagi strategicznej z przewagą komparatywną. Bazująca na niskich kosztach źródeł krajowych przewaga komparatywna umożliwiła im w latach 60. stosowanie strategii eksportowej. Gdy w latach 80. producenci japońscy zaczęli tracić przewagę w wyniku wzrostu kursu jena i wzrastającej produktywności konkurentów zachodnich, do przewagi komparatywnej dołączono przewagę strategiczną budowaną na bazie jakości.

Głównymi motywami lokowania działalności poza granicami kraju macierzystego są przede wszystkim: obniżenie kosztów, poprawa jakości produktu oraz wzmocnienie preferencji klientów i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Podejście globalne umożliwia pełne korzystanie z umiędzynarodowienia działalności. Pozwala uzyskać obniżkę kosztów wynikającą nie tylko z niższych kosztów pracy i surowców (jak to ma miejsce w strategii wielonarodowej), ale również z łączenia identycznych i eliminowania powtarzających się operacji realizowanych w wielu krajach. Jest to szczególnie ważne w przypadku wytwarzania samochodów, bardzo kapitałochłonnego rodzaju działalności, gdzie konieczny jest duży stopień koncentracji produkcji dla uzyskania wymaganej rentowności.

Funkcje poprodukcyjne, tj. dystrybucja oraz usługi gwarancyjne i pogwarancyjne, poddawane są umiędzynarodowieniu najwcześniej i w największym zakresie. Lokalizacja funkcji przedprodukcyjnych wiąże się z wysokim ryzykiem operacyjnym oraz z koniecznością silnego wsparcia technicznego, finansowego i marketingowego. Funkcjom produkcyjnym towarzyszy konieczność lokowania na rynkach zagranicznych skoncentrowanych zasobów w sposób trwały. Wycofanie się z decyzji o inwestycjach bezpośrednich dla przedsiębiorstwa samochodowego zawsze oznacza ogromne straty. Funkcje poprodukcyjne natomiast wiążą się z niskim ryzykiem i możliwością łatwego wycofania się z rynku. Powiązania w tym przypadku nie muszą być trwałe. Ograniczając ryzyko działalności na rynkach o niestabilnej sytuacji gospodarczej, politycznej bądź o niewielkich rozmiarach, możliwe jest zrezygnowanie z tworzenia własnych kanałów dystrybucji, a sprzedaż na rynkach zagranicznych można realizować przez pośrednika.

Podsumowując, istotnym czynnikiem sukcesu międzynarodowego przedsiębiorstw samochodowych stanowi optymalna w danym momencie lokalizacja działalności w połączeniu z elastycznością organizacji i systemów produkcji. Większa elastyczność ułatwia stosowanie produktów globalnych o wysokim stopniu standaryzacji. Poprawa jakości produktów i efektywności programów przy uwzględnieniu podejścia globalnego w lokalizowaniu działalności wynikać może zwłaszcza ze skoncentrowania prac B+R i zakumulowania w jednym bądź kilku miejscach (zamiast

kilku czy kilkunastu) większych środków finansowych. Odpowiednie decyzje lokalizacyjne mogą zwiększyć siłę konkurencyjną przedsiębiorstw samochodowych. Przedsiębiorstwa japońskie dokonują często bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rynkach swoich największych konkurentów (inwestycje Toyoty, Hondy, Nissana w Stanach Zjednoczonych i Europie), ale wykorzystują również takie czynniki lokalizacyjne, jak tania siła robocza i łatwy dostęp do surowców w krajach azjatyckich. Fiat w ostatnich latach swoje najnowsze fabryki lokalizował głównie w miejscach tanich źródeł zasileń produkcji, tj. w Ameryce Południowej, Azji i Afryce.

### 3.6. Marketing globalny

Stosowanie koncepcji marketingu globalnego jest zasadne wówczas, gdy możliwe staje się przyjęcie dla wielu krajów identycznej charakterystyki wszystkich lub wielu elementów *marketingu-mix*. Marketing globalny nie polega jedynie na standaryzowaniu samego procesu marketingowego, ale również na ujednoceniu sposobów analizowania rynku oraz zasad opracowywania planów działań marketingowych.

Każdy element *marketingu-mix* – projektowanie wyrobu, pozycjonowanie produktu oraz jego marka, cena, promocja i dystrybucja – może zostać poddany globalizacji. Podobnie jak inne instrumenty internacjonalizacji marketing globalny powinien być stosowany w sposób elastyczny. Niektóre elementy *marketingu-mix* w stopniu wyższym niż pozostałe poddają się procesom globalizacji. Niewiele programów marketingowych można bez zmian stosować na całym świecie. Dużym stopniem ujednoczenia charakteryzuje się cena samochodu, natomiast działania promocyjne są zazwyczaj odmienne i uwzględniają odmienne oczekiwania klientów. Duże zróżnicowanie oznacza dla przedsiębiorstwa wysokie koszty, dlatego konieczne jest znalezienie równowagi między globalną standaryzacją a lokalnym dopasowaniem. Marketing globalny nie oznacza więc jedynie standaryzacji wszystkich jego elementów, ale polega na zróżnicowanym podejściu globalnym do strategii i programów marketingowych, które łączą elastyczność ze standaryzacją (Yip 1996, s. 168).

Stosowanie marketingu globalnego umożliwia osiągnięcie potencjalnych korzyści polegających na:

- obniżeniu kosztów,
- poprawie efektywności programów,
- wzmacnianiu preferencji klientów,
- zwiększeniu konkurencyjności.

Obniżenie kosztów wynika z wyeliminowania powtarzających się funkcji. Oszczędności wiążą się m.in. z niższym poziomem zatrudnienia oraz wykorzystaniem tych samych materiałów do produkcji reklam telewizyjnych. Ponadto działania marketingowe mogą być skoncentrowane na jednej zamiast wielu kampanii reklamowej. Marketing globalny ma bardzo duże znaczenie dla ujednoczenia się gustów konsumentów na całym świecie. Ukierunkowany on jest na globalne rozpoznawanie produktu. Wzmacniane tym samym są preferencje klientów. Największą korzyścią płynącą ze stosowania marketingu globalnego jest jednak w wielu przypadkach



doskonalenie efektywności programów marketingowych. Rozwijając np. program kampanii reklamowej, przedsiębiorstwo samochodowe w różnych krajach osiąga różne poziomy jego efektywności. Podejście globalne umożliwia natomiast poprawę średniego poziomu efektywności programów. Skoncentrowanie zasobów przedsiębiorstwa na małej liczbie programów skutecznie zwiększa konkurencyjne znaczenie działań marketingowych. Inną korzyścią jest możliwość skupienia działań wszystkich spółek przedsiębiorstwa wokół jednej idei.

W sektorze samochodowym koncepcja produktu globalnego musi silnie korelować z pojęciem produktu standardowego. Różnice powinny dotyczyć cech drugorzędnych. Na przykład sprzedawana w Japonii Toyota Soarer na rynku Stanów Zjednoczonych oferowana była pod nazwą Lexus Sports Coupe. Honda Accord natomiast to samochód, którego wersja europejska i japońska różnią się zasadniczo jedynie w zakresie wyposażenia i wyglądu. W przypadku przedsiębiorstw samochodowych określony model samochodu często na rynkach zagranicznych sprzedawany jest pod różnymi nazwami lepiej dostosowanymi do specyfiki rynków regionalnych.

Istotnym zadaniem marketingu globalnego jest pozycjonowanie marki w skali ogólnosiwiatowej. Pozycjonowanie polega na adresowaniu określonego produktu do ściśle określonej grupy odbiorców, wykorzystując różnice (bądź podobieństwa) w motywacjach nabywców. Samochody szwedzkie np. Volvo postrzegano jako bardzo bezpieczne, niemieckie takie jak Volkswagen, Audi – solidne i trwałe, a Mercedes i BMW prestiżowe. Samochody francuskie (Peugeot i Renault) były cenione głównie za stylistykę, japońskie słyną z wyjątkowej jakości i niezawodności, natomiast amerykańskie to synonim komfortu. Każdy koncern stara się zaimplementować w poszczególnych modelach cechy, które mogłyby być powszechnie utożsamiane z jego marką.

W programach marketingowych większości przedsiębiorstw samochodowych zawarte jest dążenie do ujednoczenia posunięć marketingowych, mające na celu ułatwienie rozpoznawalności marki na całym świecie. Volkswagen sprzedaje swoje samochody na rynkach zagranicznych nie tylko pod tymi samymi markami, ale również bardzo rzadko odstępuje od wspólnych nazw poszczególnych modeli. Dla swoich modeli przyjął wiatrów: Golf, Passat, Vento, Bora. Samochody spod znaku Audi z kolei sprzedawane są z oznaczeniami literowymi oznaczającymi określony typoszereg oraz cyfrą (im wyższa cyfra, tym większy pojazd). Przykładem są rodziny: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8. Oznaczenia literowe lub literowo-cyfrowe stosowane są również w przypadku pojedynczych modeli, np. sportowych: TT, R8.

Niektóre firmy udostępniają jednak czasem produkty na różnych rynkach pod różnymi markami. Na przykład Nissan początkowo eksportował swoje samochody pod nazwą Datsun, a do ogólnosiwiatowej nazwy Nissan zaczął stopniowo przechodzić na początku lat 80. Celem tych zmian było stworzenie zunifikowanego na skalę ogólnosiwiatową wizerunku firmy. Cel został osiągnięty, lecz wprowadzenie nowej nazwy zdezorientowało wielu potencjalnych klientów i w rezultacie sprzedaż spadła, wskutek czego firma poniosła ogromne koszty globalnych działań dostosowawczych. Nazwy modeli samochodów tego producenta przedstawia tabela 21.

**Tabela 21.** Nazwy modeli samochodów koncernu Nissan Motor Corporation na rynku globalnym

Japonia	Ameryka Północna	Europa	Azja	Ameryka Łacińska	Środkowy Wschód	Australia i Oceania	Afryka
<i>Cima</i>	Infiniti Q45	-	Infiniti Q45	Infiniti Q45	Infiniti Q45	-	-
<i>Cedric/Gloria</i>	-	-	Gong Jue, Dedric, Gloria		Cedric, Gloria	-	-
<i>Cefiro</i>	Infiniti I30	Maxima QX	Cefiro, Feng Du	Infiniti I 30, Maxima	Maxima	Maxima	Maxima
<i>Skyline GT-R</i>	-	Skyline GT-R	Skyline	-	-	Skyline	-
<i>Bluebird</i>	-	-	Bluebird, Lan niao	-	-	-	-
	Infiniti G20	Primera	Primera	Primera	Primera	Primera	Primera
<i>Primera</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Primera Wagon</i>	-	Primera Wagon	-	-	-	Primera Wagon	-
<i>Sunny</i>	Sentra	-	Sunny, Sunny VIP	Sentra	Sunny	-	-
	-	Almera	Sunny, Centra, Yiang Guang	Almera	Sunny	Pulsar	Sunny Almera
<i>March</i>	-	Micra	March	March	-	-	-
<i>Wingroad</i>	-	Sunny Wagon, Sunny Traveller	Wingroad, NV Wagon	Wingroad, AD Wagon Tsubame	-	Pulsar Wagon	-
<i>Liberty</i>	-	-	Prairie	-	-	-	-
<i>Tino</i>	-	Almera Tino	-	-	-	Tino	-
<i>Cube</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Safari</i>	-	Patrol, Patrol GR	Patrol, Tu Le	Patrol, Patrol Pickup	Patrol, Patrol Pickup	Patrol, Patrol Pickup	Patrol, Patrol Pickup
<i>Terrano</i>	Pathfinder	Pathfinder	Terrano	Pathfinder	Pathfinder	Pathfinder	-
<i>Terrano Reguls</i>	Infiniti QX4	-	Infiniti QX4	-	Infiniti QX4	-	-
	-	Terrano II	Terrano II	Terrano II	Terrano II	-	Terrano II
	Quest	-	Quest	Quest	-	-	-
<i>Datsun</i>	Frontier	Pickup King cab	Frontier	Pickup	Pickup	Navara	Pickup Hard Body
<i>Atlas</i>	-	Cabstar	Cabstar, Jing Yong	Cabstar	-	-	Cabstar
<i>Caravan</i>	-	-	Urvan, Jia Ben	Urvan	Urvan	Urvan	Urvan
<i>Elgrand</i>	-	-	Elgrand	-	-	-	-
<i>Serena</i>	-	Serena/ Vanette Cargo	Serena	Serena	-	-	-
<i>Civilian</i>	-	-	Civilian	W41	Civilian	Civilian	Civilian

**Źródło:** Opracowanie na podstawie: Nissan Motor Corporation 2000b, s. 22-23

Stosowanie wspólnej marki nie zawsze jest jednak możliwe lub zasadne. General Motors, po przejęciu wysoko cenionej na rynku brytyjskim firmy Vauxhall, został przy marce poprzednika. W Wielkiej Brytanii wytwarzane są dokładnie takie same samochody jak w fabrykach Opla w Niemczech, jednak rynek brytyjski zachował swoją odrębność pod względem nazewnictwa.

Dowodem na to, że dobrze dopasowana nazwa produktu może wpłynąć na określone jego postrzeganie, a co za tym idzie – jego sprzedaż, może być przypadek Volkswagena Golfa. Sprzedaż tego modelu w USA w latach 70. była bardzo słaba. Postanowiono więc zmienić nazwę modelu na Rabbit, kierując ofertę w stronę młodych nabywców. Posunięcie to zostało bardzo dobrze przyjęte przez młodzież, w wyniku czego sprzedaż modelu znacznie wzrosła.

Reklama globalna przedsiębiorstw samochodowych wiąże się z ogromnymi nakładami finansowymi. Przykładem może być Ford, który na działania promocyjne i kampanię reklamową modeli Mondeo/Contour przeznaczył rekordową w historii światowego przemysłu samochodowego kwotę dla pojedynczego produktu – 100 mln USD. Wysokie koszty wiążą się z koniecznością uwzględnienia odmienności regionalnych rynków docelowych. Reklama silnie akcentująca powiązania z krajem pochodzenia samochodu daje niewielkie korzyści we własnym kraju. Na przykład Volkswagen, reklamując swoje produkty w USA, akcentował Fahrvergnügen, tj. przyjemność prowadzenia samochodu, czyli wizerunek utrwalony na rynku amerykańskim. Odwoływanie się do tych cech pozostawało na rynku niemieckim niezauważone.

Promocja sprzedaży jest jednym z najmniej podatnych na procesy globalizacji elementów marketingu, głównie ze względu na jej taktyczny i krótkotrwały charakter. Zazwyczaj polega na jednorazowym działaniu ukierunkowanym na osiągnięcie określonego efektu, stosując wzorce sprawdzone już wcześniej na innych rynkach zagranicznych.

W ramach programów marketingowych przedsiębiorstwa stosują liczne zachęty, by zdobyć lojalność klientów. W 2000 r. GM wprowadził dla swoich stałych klientów „bon lojalności” upoważniający do zakupu nowego samochodu ze zniżką w wysokości 500 USD. Pomimo takich zabiegów marketingowych część klientów była skłonna zapłacić wyższą cenę za samochód marki, który utożsamiają z preferowanymi przez siebie cechami. Dobrze ilustrują to zjawisko wyniki badań przeprowadzonych przez amerykańską grupę konsultingową Boston Consulting Group. Badaniami objęto spółkę *joint venture* GM i Toyoty – New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI) w północnej Kalifornii. Od 1989 r. produkowała ona dwa niemal identyczne samochody na tej samej linii montażowej i pod różnymi markami: Toyota Corolla i Geo Prizm (GM). Cenę za Toyotę ustalono na poziomie wyższym o 10% niż za jego bliźniaka. Również wartość używanego samochodu na rynku wtórnym firmowanego znakiem Toyoty była znacznie wyższa. Po pięciu latach Corolla była już średnio o 18% droższa niż Geo Prizm. Różnica cen wynikała wyłącznie z postrzegania marki, gdyż w istocie były to takie same samochody<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> W rezultacie wyniki finansowe obu uczestników wspólnego przedsięwzięcia były diametralnie różne. Koszty wytwarzania obu samochodów były (oczywiście) identyczne i w latach 1990-1994 kształtowały się na poziomie 10 300 USD. Toyota sprzedała do sieci dealerskich ponad 200 tys. samochodów po cenie

Podobny przypadek miał miejsce w drugiej połowie lat 90. w koncernie Volkswagen. Modele VW Polo Classic i Seat Cordoba wytwarzane były w tej samej fabryce w Hiszpanii. Samochody te różnicowały jedynie niektóre elementy stylistyczne (osłona chłodnicy silnika, kształt reflektorów, kształt tłoczenia pokrywy silnika i bagażnika oraz nieznaczne zmiany w desce rozdzielczej). Cena ustalona została na poziomie około 10-15% wyższym dla marki Volkswagen. Wraz z upływem czasu ceny tych samochodów na rynku wtórnym jeszcze silniej się zróżnicowały, gdyż część potencjalnych posiadaczy Volkswagenów przekonana była, że będą jeździć samochodami bardziej solidnymi i trwałymi niż nabywcy tańszego Seata.

Istotnym elementem marketingu globalnego jest stosowanie ujednoczonego podejścia do działań handlowych. Korzyści takiego podejścia polegają na upowszechnieniu najlepszych sposobów działania i standardów zachowań. Skuteczność standaryzacji determinowana jest podobieństwem struktur kanałów dystrybucji oraz podobieństwem preferencji klientów.

### 3.7. Globalne posunięcia konkurencyjne

Dla powodzenia strategii internacjonalizacji ogromne znaczenie mają globalnie zintegrowane posunięcia konkurencyjne. Yip (1996, s. 203) wyróżnia kilka ich typów:

- międzykrajowe subwencjonowanie filii przedsiębiorstwa,
- przeciwnatarcia,
- globalna koordynacja posunięć,
- identyfikacja aktualnych i potencjalnych konkurentów globalnych,
- opracowanie planów postępowania w każdym z głównych układów kraj – konkurent,
- wyprzedzające stosowanie strategii globalnej.

W sektorze samochodowym jednym z najważniejszych typów jest identyfikacja globalnych konkurentów. Obecnych oraz potencjalnych konkurentów należy identyfikować przyjmując globalny punkt widzenia. Analizie powinny zostać poddane silne i słabe strony konkurentów i dla każdego z nich powinna być wybrana odpowiednia taktyka, którą może być:

- atak,
- unikanie bezpośredniej rywalizacji,
- kooperacja,
- przejęcie.

Teoretycznie najlepszym sposobem na osłabienie pozycji konkurencyjnej rywali jest frontalny atak na wielu rynkach jednocześnie. W sektorze samochodowym, ze względu na konieczność dużej koncentracji kapitału, atak jest trudny do zrealizowania. Jak wykazuje przykład producentów japońskich, lepszą taktyką jest skoordynowany atak sekwencyjny, pozwalający w sposób niezauważalny pozbawić rywali ich dotychczasowej pozycji konkurencyjnej.

---

(dla dealera) 11,1 tys. USD za sztukę. W tym czasie GM sprzedał jedynie 80 tys. sztuk swojego modelu w cenie 10,7 tys. USD. Zyski operacyjne Toyoty były o 128 mln USD większe niż zyski GM, a dealerów tej marki około 107 mln USD wyższe niż dealerów marki amerykańskiej.

Unikanie konkurencji polega na wchodzeniu w krajowe nisze rynkowe, dające schronienie przed konkurentami globalnymi. W sektorze samochodowym strategia nie znajduje skutecznego zastosowania.

Kooperacja z konkurentami polega na zawiązywaniu międzynarodowych *joint ventures* i aliansów strategicznych. *Joint venture* może jednak w niektórych przypadkach ograniczać potencjał rozwojowy przedsiębiorstw, redukując tym samym możliwość stosowania prawdziwie zintegrowanej strategii globalnej. Łatwiej jest koordynować działalność w ramach strategii internacjonalizacji, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku jako samodzielny, globalnie zintegrowany system, niż jako partner w *joint venture*. Dlatego coraz większego znaczenia w sektorze samochodowym nabierają sojusze dopuszczające większą swobodę działania partnerów, często niepowiązanych wspólnym kapitałem.

W sektorze samochodowym znaczne wzrost liczby zawieranych aliansów przypadł na początek lat 80. Szczególnie często zawierane były sojusze pomiędzy producentami amerykańskimi i japońskimi. Powstały wtedy alianse: GM-Toyota, GM-Suzuki, GM-Isuzu, Ford-Mazda, Chrysler-Mitsubishi. Cechą wspólną tych powiązań było to, że produkty przedsiębiorstw japońskich uzupełniały lukę w ofercie handlowej producentów amerykańskich, opierały się więc na zasadzie komplementarności. Producenci z Japonii posiadali umiejętności w zakresie wytwarzania małych, ekonomicznych o wysokiej jakości samochodów miejskich, a takich pojazdów w swojej ofercie nie miały przedsiębiorstwa amerykańskie. Korzyścią dla przedsiębiorstw amerykańskich było poszerzenie własnej oferty, japońskie natomiast uzyskiwały w ten sposób dostęp do ogromnego rynku zbytu, często pod marką amerykańskiego sojusznika i bazując na jego sieciach dystrybucji. Alianse pozwoliły firmom japońskim obejść limity importowe i umocnić swoją pozycję na rynku USA. Następnym krokiem było stopniowe usamodzielnianie się na tym rynku i zakładanie własnych filii. Alianse umożliwiły przedsiębiorstwom japońskim objęcie ponad 30% rynku USA. Wynik ten spowodowany był odmiennymi celami strategicznymi producentów japońskich i amerykańskich. Dla firm japońskich były one szansą na zintensyfikowanie ekspansji zagranicznej, przedsiębiorstwom amerykańskim służyły natychmiastowej realizacji korzyści.

Ścisła współpraca pomiędzy Mazdą i Fordem (będąca wynikiem powiązań kapitałowych) stała się jednym z najbardziej spektakularnych przykładów obustronnie korzystnej współpracy. Na mocy zawartych porozumień samochody Mazdy sprzedawano w Japonii pod marką Forda, natomiast samochody Forda pod marką Mazdy w USA. Alians ten w rzeczywistości dla Forda oznaczał dostęp do rynku japońskiego i pozostałych rynków azjatyckich, gdyż współpraca nie ograniczała się do rynków krajowych jego uczestników. Na przykład Ford Laser, będący odpowiednikiem Mazdy Familia, produkowany był w Meksyku oraz na Tajwanie. Samochody wyprodukowane w Meksyku dostarczano następnie na rynek Stanów Zjednoczonych, a wyprodukowane na Tajwanie – do Kanady.

W latach 80. rozpoczęto sprzedaż samochodów Mazdy ze znakiem firmowym Forda poprzez jego europejską filię. Następnie kooperacja rozszerzyła się na kraje trzecie. Powyższy alians Japońskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu (MITI) uznało za najbardziej pożądaną formę aliansu komplementarnego, jaki kiedykolwiek miał miejsce pomiędzy firmami japońskimi i amerykańskimi (Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 194). W pewnych warunkach alians może stać się optymalnie ekonomiczną formą działania i konkurowania (Kogut 1988). Najlepszym sposobem eliminowania konkurentów jest jednak przejęcie. Z globalnego punktu widzenia przejęcie daje dodatkowe korzyści wynikające z poszerzenia geograficznego pokrycia rynku.



# POMIAR GLOBALIZACJI RYNKÓW I SEKTORÓW ORAZ INTERNACJONALIZACJI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

## 4.1. Pomiar globalizacji gospodarek narodowych

Proces globalizacji gospodarki światowej kształtuje się w wyniku dokonywania przez pojedyncze przedsiębiorstwa strategicznych wyborów i uruchamiania zmian w relacji wszystkich funkcji w taki sposób, aby odpowiadały one ich nowym zadaniom i celom (Zorska 1998, s. 203). Przeobrażenia w funkcjonowaniu i strukturze największych globalnie konkurujących firm implikują zmiany w całej gospodarce światowej. W zmianach tych oczywiście znaczący udział mają również przedsiębiorstwa średnie, małe i mikro, które w tych procesach uczestniczą w sposób bezpośredni jako dostawcy lub podwykonawcy, albo w sposób pośredni poprzez działania dostosowawcze do zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego.

Postępującą globalizację cechuje wzrost pewnych wskaźników, które ten proces próbują opisać. Do najważniejszych z nich należą (Krugman 1995):

- udział światowego eksportu w światowym PKB,
- dynamika wzrostu zagranicznych inwestycji bezpośrednich na świecie w relacji do dynamiki światowego PKB,
- dynamika inwestycji brutto na świecie.

Wskaźniki te szybko wzrastają od połowy lat 80. XX w., a dynamika wzrostu zagranicznych inwestycji bezpośrednich przekroczyła dynamikę wzrostu światowego PKB już na początku lat 60.

Charakterystyczną cechą procesu globalizacji jest jego zintegrowany przebieg na trzech poziomach:

- przedsiębiorstwa,
- gałęzi przemysłu/sektora,
- gospodarki światowej.

W wyniku przyjmowanej przez przedsiębiorstwa i realizowanej strategii internacjonalizacji zmienia się pozycja ekonomiczna poszczególnych krajów, grup krajów oraz powiązania między nimi. Stosowana, w ramach strategii globalnej, integracja funkcjonalna prowadzi do kumulacji wartości na obszarze krajów dobrze rozwiniętych.



Tendencje te pozytywnie oddziałują na wzrost gospodarczy krajów rozwiniętych, jednak odbywa się to kosztem pozostałych krajów. W konsekwencji pogłębiają się dysproporcje pomiędzy różnymi krajami, a tym samym następuje coraz większa polaryzacja gospodarki światowej.

Badania empiryczne wskazują na zależności między wzrostem gospodarczym a integrowaniem się krajów. Zaprezentowany np. w *World Bank Policy and Research Bulletin* wskaźnik integracji wyraża znaczenie międzynarodowych przepływów towarów oraz zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla gospodarki danego kraju. Można przyjąć, że indeks ten w ogólnym zarysie opisuje stopień uczestnictwa określonego kraju w procesie globalizacji. Zbudowany jest na podstawie czterech innych wskaźników (Dunning 1993, s. 16), tj. na podstawie:

- wskaźnika udziału handlu w PKB,
- relacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich do PKB,
- wskaźnika ryzyka inwestycyjnego,
- udziału wyrobów przemysłowych w eksporcie.

Wysoki wskaźnik integracji charakterystyczny jest dla krajów wysoko uprzemysłowionych. W grupie państw szybko integrujących się w gospodarce światowej sklasyfikowane zostały azjatyckie i latynoamerykańskie kraje nowo uprzemysłowione. Znalazły się w niej również kraje środkowoeuropejskie, w tym Polska, oraz niektóre kraje afrykańskie. Na wzrost wskaźnika integracji w tych krajach złożyły się wysokie przepływy handlowe oraz inwestycyjne, którym w ostatnich latach sprzyjał szybki wzrost gospodarki światowej. Obecnie ze względu na pandemię koronawirusa i agresję Rosji na Ukrainę te procesy uległy wyhamowaniu.

Uwagi wielu autorów o pogłębianiu się różnic w dochodach i poziomie rozwoju gospodarczego na świecie potwierdzają dane Banku Światowego. W latach 1985-1995 np. przeciętny wzrost produktu narodowego brutto (PNB) na jednego mieszkańca świata wynosił 0,8%. W 1995 r. ukształtował się on na poziomie 4,9 tys. USD. Średnie tempo wzrostu PNB w 26 krajach o najwyższym przeciętnym poziomie (24,9 tys. USD) wynosiło dla porównania 1,9% (Zorska 1998, s. 217). Powiększające się dysproporcje dochodowe na świecie potwierdzają również kolejne przykłady. W 1960 r. relacja między dochodami 20% najbiedniejszych i 20% najbogatszych mieszkańców naszego globu wynosiła 1:30, w 1980 r. już 1:45, by w 1994 r. osiągnąć poziom 1:65. Uwzględniając parytety siły nabywczej walut, rozpiętość pomiędzy najbiedniejszymi grupami krajów zwiększyła się tylko w tym okresie od 10 do 18 razy (Albinowski 1996, s. 120). Te dysproporcje nieustannie się pogłębiają. Należy również zauważyć, że tendencje integracyjne i globalizacyjne nie dotyczą wszystkich krajów świata, lecz przede wszystkim najbogatszych.

Na przestrzeni lat było wiele prób pomiaru tych procesów. Głównym problemem takich badań jest to, że wymagają one danych i informacji, które są trudno dostępne, kosztowne w pozyskaniu lub nie są publikowane cyklicznie. W rezultacie relatywnie niewiele jest renomowanych, zaawansowanych metodologicznie, systematycznie publikowanych rankingów globalizacji. Przykładem wskaźnika, który łamie powyższe ograniczenia, jest *KOF Index of Globalisation*.<sup>53</sup> Jest to indeks stopnia globalizacji

<sup>53</sup> KOF, [www.kof.ethz.ch/globalisation](http://www.kof.ethz.ch/globalisation)

państw publikowany przez Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zurich – szwajcarską politechnikę. Pierwotną wersję indeksu opracował Dreher (2006). Wskaźnik opiera się na trzech głównych kryteriach: ekonomicznych, politycznych i społecznych. Indeks obejmuje okres od 1970 r. i obecnie zawiera 203 pozycje (również podmioty oficjalnie nieuznawane przez ONZ jako państwa, których jest obecnie 195). Rewizje wskaźnika nastąpiły w 2008 r. oraz w 2019 r. Nowy indeks jest bardziej rozbudowany, zamiast 23 zmiennych w poprzedniej wersji obecnie uwzględnia 43 zmienne. W poprawionej wersji indeksu (Savina i inni 2019) zaproponowano dwa dodatkowe indeksy globalizacji: *de facto* i *de jure*. Indeks globalizacji *de facto* mierzy rzeczywiste przepływy i działania, natomiast indeks globalizacji *de jure* mierzy politykę i warunki, które z zasady umożliwiają i wspierają przepływy i działania. Ogólny indeks globalizacji *KOF Globalisation Index* stanowi scalenie dwóch poprzednich. W tabeli 22 zaprezentowanych zostało 20 najbardziej zglobalizowanych państw według poszczególnych indeksów oraz miejsce Polski w tym rankingu.

**Tabela 22.** Indeksy: 2020 KOF Globalisation Index, *de facto* oraz *de jure*

Lp.	Państwo	Indeks globalizacji ogólny	Lp.	Państwo	Indeks globalizacji <i>de facto</i>	Lp.	Państwo	Indeks globalizacji <i>de jure</i>
1	Szwajcaria	90,79	1	Szwajcaria	90,81	1	WB	92,70
2	Holandia	90,68	2	Holandia	90,01	2	Szwecja	92,48
3	Belgia	90,46	3	Belgia	89,96	3	Luxemburg	92,48
4	Szwecja	89,44	4	Irlandia	87,64	4	Finlandia	91,62
5	Wielka Brytania	89,39	5	Austria	87,15	5	Holandia	91,35
6	Niemcy	88,83	6	Niemcy	87,00	6	Belgia	91,00
7	Austria	88,56	7	Singapur	86,40	7	Szwajcaria	90,78
8	Dania	87,96	8	Szwecja	86,40	8	Niemcy	90,66
9	Finlandia	87,70	9	Dania	86,18	9	Francja	90,64
10	Francja	87,69	10	Wielka Brytania	86,08	10	Hiszpania	90,35
11	Irlandia	85,54	11	Malezja	85,32	11	Austria	89,97
12	Norwegia	85,47	12	Francja	84,75	12	Dania	89,75
13	Czechy	84,88	13	Norwegia	84,31	13	Czechy	88,78
14	Portugalia	84,88	14	Finlandia	83,69	14	Portugalia	88,36
15	Kanada	84,18	15	Węgry	82,35	15	Słowacja	87,91
16	Węgry	83,83	16	Portugalia	81,40	16	Estonia	87,89
17	Hiszpania	83,81	17	Kanada	81,19	17	Kanada	87,11
18	Singapur	83,49	18	Cypr	81,18	18	USA	86,94
19	Cypr	83,06	19	Czechy	80,98	19	Włochy	86,87
20	Estonia	82,91	20	Grecja	80,14	20	Norwegia	86,64
...			...			...		
25	USA	82,28	27	USA	77,61	24	Polska	85,11
33	Polska	79,67	41	Polska	74,24	30	Japonia	84,39
36	Japonia	78,40	44	Japonia	72,40			

**Źródło:** KOF, <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

Pozycja Polski w rankingu nie jest wysoka. Poziom ogólnego wskaźnika globalizacji uplasował ją na 33 pozycji (*de facto* na 41, a *de jure* na 24). Zdecydowanie wyżej w rankingu są Czechy, Węgry, Słowacja – państwa, które uważa się, że są na podobnym poziomie rozwoju ekonomicznego, politycznego i społecznego – odpowiednio: 13., 16. i 24. miejsce. Interesujące, że na odległych miejscach w rankingu są Japonia (niżej niż Polska) oraz USA. Z tej obserwacji można wyciągnąć wniosek, że poziom rozwoju i zamożności państwa nie jest skorelowany z poziomem rozwoju oraz zamożności państw, chociaż na to mogłyby wskazywać wysokie miejsca w rankingu rozwiniętych państw europejskich. USA ma niskie wartości indeksu, ponieważ mierzy on interakcje międzynarodowe, a Stany Zjednoczone mają ogromny rynek wewnętrzny, w ramach którego realizują przepływy, a te nie są brane pod uwagę przy szacowaniu wskaźnika. Wysokie pozycje rozwiniętych krajów europejskich wynikają w części z niewielkich rozmiarów ich rynków wewnętrznych oraz bardzo dużych interakcji w ramach UE. Podsumowując, małe państwa mają tendencję do wysokich poziomów indeksu, ale nie tylko rozmiary rynku wewnętrznego o tym decydują. Dopiero w połączeniu z poziomem rozwoju gospodarczego, mierzonym dochodem na głowę mieszkańca, związek ten staje się wyraźny. Mówiąc prościej, małe kraje mają zazwyczaj w tym rankingu przewagę nad większymi przy podobnym poziomie dochodu na mieszkańca.

Innym przykładem wskaźnika globalizacji jest *Maastricht Globalisation Index* (MGI), który został opracowany w 2009 r. MGI, w odróżnieniu od *KOF Globalisation Index*, uwzględnia czynniki środowiskowe. Ostatnia rewizja indeksu nastąpiła w 2016 r. (Figge, Martens 2016).

Wskaźnik *Globalization Index*<sup>54</sup> opracowany został wspólnie przez międzynarodową firmę konsultingową A.T. Kearney i dwumiesięcznik polityczno-społeczny *Foreign Policy Magazine*. Publikowany był w latach 2001-2007. Indeks mierzył państwa pod kątem ich integracji gospodarczej, technologicznej, politycznej, społecznej. W opublikowanym w 2004 r. rankingu na 62 sklasyfikowane państwa przypadało aż 96% światowego PKB oraz 84% światowej populacji.

Kolejna koncepcja pomiaru globalizacji zawarta jest w konstrukcji indeksu zaproponowanego przez Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation, Warwick University. Mierzy on ekonomiczne, społeczne i polityczne wymiary globalizacji poszczególnych krajów przy pomocy subindeksów, które w zagregowanej postaci tworzą ogólny indeks globalizacji. Indeks był liczony dla lat 1982-2004<sup>55</sup>.

*Globalization Index* został opracowany wspólnie przez firmę Ernst & Young oraz Economist Intelligence Unit w 2009 r., a w 2012 r. został zaktualizowany (Ernst & Young 2013, s. 30-34). Indeks opiera się na kompleksowym badaniu pięciu głównych obszarów, tj.: otwartość na handel, przepływy kapitałowe, wymiana technologii, przepływy siły roboczej oraz integracja kulturowa. Badaniem zostało objętych 60 największych państw w okresie przypadającym na lata 1995-2012.

---

<sup>54</sup> Foreign Policy Magazine 2009

<sup>55</sup> Warwick 2012

Metodologia pomiaru globalizacji jest ciągle rozwijana przez naukowców różnych dyscyplin, w szczególności: ekonomii, socjologii oraz geografii ekonomicznej (Andersen, Herbertsson 2003; Bobek, Vide 2005; Raab i inni 2008; Arribas i inni 2009; Houseman, Mandel 2015). Z przeglądem nowych kierunków w konstruowaniu indeksów globalizacji można zapoznać się w artykule autorstwa Martensa i innych (2015).

Zaprezentowane zagregowane indeksy są potężnym narzędziem pozwalającym uchwycić, zilustrować, monitorować i komunikować tak złożone i wielowymiarowe zagadnienie, jakim jest globalizacja. Należy jednak pamiętać, że proces konstruowania wskaźników wiąże się z wieloma subiektywnymi wyborami ich autorów. Istotna też jest konstatacja, że globalizację można mierzyć tylko pośrednio, w związku z tym nie ma jednego poprawnego lub obiektywnego sposobu pomiaru i dlatego ważne jest, żeby te subiektywne wybory metodologiczne były transparentne.

## 4.2. Pomiar globalizacji sektorów

Dotychczas zaprezentowane zostały różne podejścia do pomiaru stopnia globalizacji gospodarek. Za jego główny wyznacznik uznaje się ogólny poziom integracji gospodarki danego kraju z gospodarką światową. Badanie stopnia internacjonalizacji można przeprowadzić również na poziomie sektora.

Przedsiębiorstwo nie funkcjonuje w próżni, ale w bezpośrednim otoczeniu innych przedsiębiorstw, które prowadzą taką samą działalność podstawową, to znaczy wytwarzają wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu. Tworzą one sektor (Šmid 2010, s. 216). Jego wielkość najczęściej określa się poprzez sumę dochodów ze sprzedaży wyrobów na danym obszarze i w określonym czasie. Do oceny atrakcyjności sektora oraz określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa służą metody analizy strategicznej. Można do nich zaliczyć szeroki zestaw metod analizy sektorowej przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Do diagnozowania sektora wykorzystuje się przede wszystkim analizę strukturalną sektora. Pozycję przedsiębiorstwa w sektorze pozwala określić metoda bilansu strategicznego oraz metody portfelowe: macierz BCG, macierz McKinsey'a, macierz ADL, model analizy SWOT. Oceny sytuacji strategicznej dokonuje się w oparciu o metody: scenariuszową, model łańcucha wartości, model pięciu sił Portera. Metody te powinny być wykorzystywane do oceny atrakcyjności sektora na poszczególnych rynkach zagranicznych, będących obszarem działania umiędzynarodawiającego swoją działalność przedsiębiorstwa.

Pomiar globalizacji sektora wymaga sformułowania innych niż w przypadku klasycznej analizy strategicznej założeń oraz wykorzystania innych metod, technik i narzędzi. Wstępna ocena sektora powinna rozpocząć się od analizy znaczenia i siły oddziaływania czynników, które do internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzą lub są jej konsekwencją. Należy pamiętać, że procesy te wzajemnie na siebie oddziałują i wzajemnie się wzmacniają. Kolejną istotną uwagą jest, że ocena sektora powinna być dokonywana w układzie krajowym. Może być również uzupełniona analizą rynków regionalnych, gdyż większość krajów należy do jakichś ugrupowań gospodarczych, w których reguły postępowania są ujednolicone.

Dla pomiaru poziomu globalizacji sektora należy podkreślić znaczenie dwóch elementów, które zaproponował Yip (1996):

- czynników kształtujących ogólny proces globalizacji,
- strategii przedsiębiorstw międzynarodowych.

Identyfikacja czynników globalizacji umożliwia porównanie potencjału globalizacyjnego różnych sektorów lub określonego sektora w czasie. Pomiar poziomu tych czynników pozwala ustalić kierunki i zakres koniecznych zmian w przedsiębiorstwie. Zgodnie z koncepcją Yipa (1996) na proces umiędzynarodowienia sektora wpływają cztery grupy czynników:

- rynkowe,
- kosztowe,
- rządowe,
- konkurencyjne.

Wiele spośród tych mierników można kwantyfikować, chociaż ich pomiar częścię wymaga ocen jakościowych. Zostały one zaprezentowane w formie zbiorczej w tabeli 23.

**Tabela 23.** Zbiorcza prezentacja mierników globalizacji sektora

<b>Czynnik</b>	<b>Miernik</b>
<b>CZYNNIKI RYNKOWE</b>	
<i>Podobieństwo potrzeb klientów</i>	Stopień zbieżności klientów na całym świecie Udział procentowy w kosztach globalnego produktu lub usługi kosztu elementów, które mogą być wspólne dla całego świata
<i>Narodowi klienci globalni</i>	Udział w ogólnoświatowym wolumenie sprzedaży klientów, którzy poszukują dostawców na całym świecie
<i>Wielonarodowi klienci globalni</i>	Udział w ogólnoświatowym wolumenie sprzedaży klientów, którzy centralnie dokonują zakupów lub selekcjonują dostawców
<i>Globalne kanały dystrybucji</i>	Udział w ogólnoświatowym wolumenie sprzedaży sieci dystrybucji opartej na zakupach centralnych
<i>Transferowalny marketing</i>	Odnoszony do każdego z elementów marketingu udział w rynku krajów, w których zagraniczne elementy marketingu-mix są akceptowane
<i>Kraje wiodące</i>	Liczba krajów najbardziej liczących się w tworzeniu innowacji
<b>CZYNNIKI KOSZTOWE</b>	
<i>Globalne korzyści skali i zasięgu</i>	Udział w rynku światowym zapewniający minimalną, z punktu widzenia opłacalności, skalę produkcji lub działalności usługowej
<i>Stroma krzywa uczenia się i doświadczenia</i>	Procentowe zmniejszenie kosztów liczonych na jednostkę produkcji następujące wraz z podwojeniem skumulowanych umiejętności
<i>Efektywność zaopatrzenia</i>	Potencjalny procent oszczędności uzyskiwanych z tytułu centralnego robienia wszystkich zakupów
<i>Usprawnienia logistyczne</i>	Procentowy udział w cenach sprzedaży kosztów przewozów standardowymi trasami międzykontynentalnymi z wyłączeniem opłat celnych i granicznych
<i>Kosztowe zróżnicowanie krajów</i>	Relacja krajów najtańszych do najdroższych w danym sektorze dla: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kosztu w pełni wykorzystanej godziny pracy przy najpowszechniejszej formie pracy produkcyjnej</li> <li>– całkowitego kosztu jednostkowego produkcji</li> </ul>
<i>Wysokie koszty rozwoju produkcji</i>	Całkowity koszt rozwoju (bez marketingu) podstawowego nowego produktu lub usługi liczony jako udział w wartości sprzedaży zrealizowanej w całym cyklu życia produktu lub usługi na rynku
<i>Szybko zmieniające się technologie</i>	Długość cyklu życia nowego, typowego produktu na rynku

<b>Czynnik</b>	<b>Miernik</b>
<b>CZYNNIKI RZĄDOWE</b>	
<i>Taryfy celne</i>	Liczone jako udział w cenie sprzedaży przed ocenieniem w średnim ujęciu globalnym
<i>Subwencje</i>	Liczone jako średni globalny udział w cenie sprzedaży przed subwencją Procentowy wpływ netto subwencjonowanych konkurentów na cenę sprzedaży
<i>Bariery pozataryfowe</i>	Wielkość rynku światowego niedostępna dla importu (w %)
<i>Porównywalne standardy techniczne</i>	Procentowy udział w ogólnym koszcie typowego produktu kosztu elementów technicznie kompatybilnych na całym świecie
<i>Jednolite regulacje marketingowe</i>	Udział w ogólnoswiatowych wydatkach marketingowych danego sektora ponoszonych na działania marketingowe dopuszczalne w każdym kraju
<i>Konkurenci państwowi</i>	Łączny udział w rynku globalnym wszystkich konkurentów będących własnością państwową
<i>Klienci państwowi</i>	Łączny udział w globalnych zakupach sektora klientów będących własnością państwową
<b>CZYNNIKI KONKURENCYJNE</b>	
<i>Eksport</i>	Procentowy udział eksportu w rynku światowym
<i>Import</i>	Procentowy udział importu w rynku światowym
<i>Konkurenci z różnych kontynentów i krajów</i>	Liczba kontynentów będących rynkami macierzystymi konkurentów globalnych
<i>Współzależność krajów</i>	Wolumen sprzedaży w każdym kraju uzależnionej od produkcji fabryk wytwarzających na więcej niż jeden rynek (średnia obliczona dla wszystkich konkurentów)
<i>Globalni konkurenci</i>	Stopień stosowania przez konkurentów instrumentów strategii globalnej

**Źródło:** Yip 1996, s. 261 i nast.

Podobieństwo potrzeb klientów stanowi jeden z najtrudniej mierzalnych czynników. Dla klientów różnych krajów te potrzeby mogą się różnić. W odniesieniu do sektora samochodowego oferowane wyposażenie podstawowe przez długi czas różniło się znacznie na poszczególnych rynkach. W krajach o niższym poziomie zamożności społeczeństwa (w tym w Polsce) jeszcze dwie dekady temu takie elementy jak regulacja położenia kierownicy czy klimatyzacja dostępne były jedynie jako wyposażenie dodatkowe i za dodatkową dopłatą. Należy tutaj zbadać, czy produkt w niezminionej formie może być obecny na różnych rynkach. Służy temu analiza kosztów potrzebnych do wyprodukowania elementów możliwych do zaakceptowania przez klienta na danym rynku do poziomu ogólnych kosztów wytworzenia pojazdu.

W przypadku globalnych klientów i kanałów dystrybucji możliwe jest dokładne określenie poziomu omawianych wskaźników. Warto jednak zauważyć, że granica pomiędzy globalnym a wielonarodowym charakterem konkurencji nie jest precyzyjnie określona. Taki problem dotyczy wszystkich czynników kwantytatywnych. Dlatego w celu uzyskania pełnej wiedzy o czynnikach niezbędne jest prowadzenie analiz porównawczych. Czynnik określany jako transferowalny marketing można zmierzyć stopniem akceptacji przez klienta zagranicznych elementów *marketingu-mix*, tj. nazwy firmy, nazwy marki, opakowania, reklamy i promocji. Metoda pomiaru w przypadku krajów wiodących może być natomiast oparta na uwzględnieniu określonej liczby ostatnich, najbardziej liczących się w danym sektorze innowacji.

Trudność oszacowania czynników kosztowych, mimo ich liczbowego charakteru, wiąże się z dużą trudnością uzyskania niezbędnych danych, a co z tym się wiąże, braku możliwości ich zastosowania w skali sektora. Poziom czynnika określającego globalne korzyści skali i zasięgu można oszacować poprzez obliczenie minimalnego udziału w rynku światowym, jaki jest niezbędny dla zrealizowania minimalnej skali produkcji zapewniającej opłacalność. Dla przykładu, jedne z największych wówczas koncernów samochodowych, Nissan i Chrysler, miały w 1990 r. udziały w rynku światowym nieznacznie przekraczające 5%. W odniesieniu do krzywej uczenia się i doświadczenia zastosowanie ma wskaźnik spopularyzowany przez Bostońską Grupę Konsultingową, który efekt uczenia się i doświadczenia mierzy jako procentowy spadek kosztów przy każdorazowym podwojeniu skumulowanych umiejętności. Miarą efektywności zaopatrzenia jest natomiast hipotetyczny procent zmniejszenia kosztów zakupów spowodowany centralnym zaopatrywaniem się. W celu identyfikacji kosztowego zróżnicowania krajów porównuje się koszty produkcji w kraju najdroższym z kosztami kraju najtańszego. Potencjał globalizacyjny sektora można natomiast próbować określić za pomocą udziału całkowitego kosztu rozwoju (bez kosztów marketingowych) nowego produktu. Innym miernikiem dla tej grupy czynników jest zmienność technologii, którą można mierzyć długością cyklu życia typowego produktu na rynku.

Kolejną grupę czynników stanowią czynniki rządowe. O stopniu przychylności polityki handlowej krajów przyjmujących świadczą poziomy takich instrumentów polityki handlowej, jak: taryfy celne, subwencje i bariery pozataryfowe. Te ostatnie można zmierzyć zakresem blokad importowych. Na przykład w Wielkiej Brytanii udział w sprzedaży samochodów japońskich pod koniec lat 90. XX w. wynosił około 20%. Podobny poziom teoretycznie możliwy byłby do osiągnięcia we Francji. Restrykcyjna polityka rządów francuskich wobec producentów japońskich ograniczyła jednak ten udział do zaledwie około 5%. Porównania standardów technicznych wchodzących w skład omawianych czynników można dokonać mierząc stosunek kosztów wytworzenia elementów kompatybilnych na całym świecie, składających się na dany produkt, do kosztów całkowitych wytworzenia tego produktu. Natomiast czynnik jednolitości regulacji marketingowych oszacowany może być poprzez porównanie kosztów marketingowych ponoszonych na działania marketingowe możliwe do zastosowania we wszystkich krajach, do całkowitych kosztów marketingowych.

Do grupy czynników konkurencyjnych zaliczane są m.in. eksport i import. Ich poziom określa się poprzez badanie udziału kraju macierzystego poza granicami do wielkości globalnej. W tej grupie znajduje się również czynnik koncentracji produkcji. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, których charakter działalności wymaga maksymalnego wykorzystania ekonomii skali, zmuszone są do koncentracji produkcji, przy czym sprzedaż starają się one realizować na możliwie jak największej ilości rynków. Jest to typowe zjawisko dla koncernów samochodowych. Współzależność krajów zmierzyć można sumując wolumen sprzedaży pochodzącej z partycypujących w niej wytwórni i dzieląc go przez całkowity wolumen sprzedaży globalnego konku-

renta. Pomiar poziomu konkurencji globalnej możliwy jest natomiast poprzez oszacowanie jej poziomu za pomocą omówionych dalej mierników instrumentów strategii globalnej.

### 4.3. Pomiar globalizacji strategii

Poziom globalizacji sektora jest wynikiem przyjęcia przez przedsiębiorstwa perspektywy globalnej w procesie formułowania, implementacji i realizacji ogólnej strategii rozwoju. Dlatego istotna jest możliwość rozpoznania, czy strategię, którą stosuje przedsiębiorstwo, można uznać za strategię globalizacji, a jeśli tak, jaki jest stopień jej zgodności ze strategią globalizacji. Podstawowymi miernikami w tym zakresie są:

- uczestnictwo w rynku globalnym,
- produkty globalne,
- globalna lokalizacja działalności,
- marketing globalny,
- globalne posunięcia konkurencyjne.

Porównania czasowe tych mierników umożliwiają określenie dynamiki i kierunku zmian stosowanej przez przedsiębiorstwo strategii globalnej. Porównanie ich z konkurencją umożliwia natomiast określenie szans i zagrożeń konkurencyjnych. W sposób syntetyczny mierniki te przedstawione zostały w tabeli 24.

**Tabela 24.** Mierniki strategii globalnej przedsiębiorstwa

<b>Instrument</b>	<b>Miernik</b>
<b>UCZESTNICTWO W RYNKU GLOBALNYM</b>	
<i>Udział w rynku globalnym</i>	Globalny wolumen działalności przedsiębiorstwa (w jednostkach lub przychodach) podzielony przez wolumen rynku ogólnoswiatowego
<i>Udział w rynku o znaczeniu strategicznym</i>	Wolumen działalności przedsiębiorstwa na rynkach krajów o globalnym znaczeniu strategicznym podzielony przez całkowity wolumen tych tylko rynków
<i>Zrównoważenie udziału w rynku globalnym</i>	Porównanie procentowego rozkładu przychodów przedsiębiorstwa ogólnoswiatowego z procentowym rozkładem przychodów w ramach rynku ogólnoswiatowego
<i>Obecność na rynku</i>	Liczba krajów, na rynkach których przedsiębiorstwo ogólnoswiatowe prowadzi sprzedaż
<i>Globalne pokrycie rynku</i>	Udział w globalnym wolumenie sprzedaży rynków krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż
<b>GLOBALNE PRODUKTY I USŁUGI</b>	
<i>Standaryzacja produktu-mix</i>	Procentowy udział ogólnoswiatowych przychodów ze sprzedaży wystandaryzowanych produktów lub usług
<i>Standaryzacja charakterystyki produktu</i>	Procentowy udział w koszcie produktu lub usługi kosztu elementów wystandaryzowanych
<b>GLOBALNA LOKALIZACJA DZIAŁALNOŚCI</b>	
<i>Koncentracja danej działalności</i>	Udział w wydatkach globalnych nakładów poniesionych w kraju, w którym zlokalizowana jest największa część danej działalności Wskaźnik koncentracji w układzie międzykrajowym
<i>Koncentracja całego łańcucha wartości dodanej</i>	Średnia ważona wskaźników koncentracji poszczególnych ogniw łańcucha wartości



<b>Instrument</b>	<b>Miernik</b>
<b>MARKETING GLOBALNY</b>	
<i>Porównanie intensywności marketingu</i>	Odchylenie standardowe intensywności marketingu dla poszczególnych krajów w odniesieniu do reklamy, promocji i sprzedaży
<i>Ujednoczenie elementów marketingu</i>	Udział w przychodach przedsiębiorstwa ogólnoswiatowego przychodów zrealizowanych w krajach, w których stosuje się ujednoczone podejście marketingowe Stopień podobieństwa elementów marketingu stosowanych w każdym kraju do używanych w kraju bazowym
<i>Ogólne ujednoczenie marketingu</i>	Wskaźnik obliczony dla każdego elementu, ważony udziałem przychodów uzyskanych przez przedsiębiorstwo w każdym kraju i znaczeniem każdego elementu
<b>GLOBALNE POSUNIĘCIA KONKURENCYJNE</b>	
<i>Wielokrajowe posunięcia konkurencyjne</i>	Posunięcia obejmujące trzy lub więcej ważnych krajów
<i>Przeciwnatarcia</i>	Odpowiadanie na atak konkurencyjny w jednym kraju posunięciami na obszarze innych krajów; przynajmniej 10 takich reakcji

**Źródło:** Yip 1996, s. 271 i nast.

Wskaźnik uczestnictwa w rynku globalnym otrzymuje się poprzez oszacowanie relacji wielkości określonej działalności danego przedsiębiorstwa do globalnej wielkości tej działalności realizowanej na rynku światowym przez wszystkie przedsiębiorstwa z danego sektora. Aby przedsiębiorstwo mogło w pełni uczestniczyć w rynku światowym, konieczna jest jego obecność na rynkach o znaczeniu strategicznym. Ważne jest więc zbadanie uczestnictwa w tych rynkach. Można tego dokonać oceniając poziom zrównoważenia udziału w tym rynku. W tym celu należy porównać procentowy rozkład sprzedaży w danym sektorze z rozkładem będącym efektem działalności analizowanego przedsiębiorstwa. Jeżeli się one pokrywają, wskaźnik ten przyjmie wartość 1, w przypadku całkowitej rozbieżności – wartość 0. Poziom uczestnictwa w rynku globalnym może być mierzony liczbą krajów, w których realizowana jest sprzedaż.

Poziom stosowania produktów globalnych można mierzyć stopniem ich standaryzacji. Jeżeli udział produktów wystandaryzowanych danego przedsiębiorstwa w ogólnym wolumenie produkcji wynosi 70%, to taki poziom przyjmuje wskaźnik standaryzacji. W przypadku konieczności odniesienia pomiaru tylko do niektórych rynków (np. do rynków o znaczeniu strategicznym) stosowany jest tzw. wskaźnik statyczny standaryzacji produktu. W tym celu określany jest procent wystandaryzowanych produktów (X) w krajach stanowiących Y% wolumenu rynku światowego. Wskaźnik jest iloczynem X i Y.

Pełna ocena poziomu globalnej lokalizacji działalności możliwa jest po przeprowadzeniu analizy:

- koncentracji danej działalności,
- koncentracji łańcucha wartości,
- macierzy lokalizacji produkcji.

Porównanie rozkładu przychodów z rozkładem kosztów, według kryterium geograficznego, pozwala ocenić poziom koncentracji działalności. Aby ocenić poziom koncentracji całego łańcucha wartości, takie porównanie należy przeprowadzić w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działalności tworzących łańcuch. Opracowanie macierzy lokalizacji produkcji pozwala natomiast na zidentyfikowanie przepływów produktów i wykazanie stopnia uzależnienia sprzedaży od poszczególnych wytwórni lokalnych.

Do oceny marketingu globalnego służą przede wszystkim mierniki jakościowe. Do mierników kwantytatywnych zalicza się wskaźnik intensywności marketingu, który liczony jest jako odchylenie standardowe relacji nakłady – sprzedaż w każdym z analizowanych krajów oraz dla każdego elementu marketingu. Określenie ujednolicenia elementów marketingu możliwe jest poprzez obliczenie stopnia podobieństwa elementów marketingowych stosowanych w każdym kraju do elementów używanych w kraju macierzystym.

Globalne posunięcia konkurencyjne mogą zostać odzwierciedlone poprzez pomiar częstotliwości reagowania przedsiębiorstwa na ataki ze strony konkurencji, natomiast stopień koordynacji posunięć konkurencyjnych – poprzez liczbę krajów uczestniczących w każdej sekwencji tych posunięć.

## 4.4. Pomiar zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa

### 4.4.1. Pomiar globalizacji organizacji

Zaprezentowane w poprzednich podrozdziałach mierniki pozwalają określić poziom globalizacji sektora oraz globalizacji strategii przedsiębiorstwa. Oprócz tego możliwe jest zbadanie stopnia globalizacji na poziomie jednostki gospodarczej. Stopień dostosowania przedsiębiorstwa do rynku globalnego może być źródłem informacji o ogólnym poziomie internacjonalizacji. Uwzględnienie czasu w analizie umożliwia ocenę dynamiki procesu internacjonalizacji. Najważniejsze mierniki stopnia globalizacji przedsiębiorstwa zawiera tabela 25.

**Tabela 25.** Mierniki stopnia globalizacji przedsiębiorstwa

Elementy organizacji	Miernik
<b>STRUKTURA ORGANIZACYJNA</b>	
<i>Jeden kierownik globalny</i>	Czy jest wskazana osoba, której pierwszoplanowym zadaniem jest stanie na czele przedsiębiorstwa ogólnoswiatowego?
<i>Oddział międzynarodowy</i>	Czy istnieje jakiś choć jeden oddział, który nie ma charakteru przedsiębiorstwa ograniczającego swoją działalność do rynku macierzystego?
<i>Funkcjonalne kierownictwo liniowe</i>	Czy na czele każdego obszaru funkcjonalnego stoi jeden kierownik liniowy?
<i>Funkcjonalne kierownictwo sztabowe</i>	Czy istnieje stanowisko sztabowego koordynatora każdego obszaru funkcjonalnego?
<i>Znaczenie wymiaru „przedsiębiorstwo”</i>	Przy strukturze macierzowej miernik ten odnosi się do siły wymiaru „przedsiębiorstwo” wobec wymiarów geograficznego i funkcjonalnego

Elementy organizacji	Miernik
<b>PROCESY ZARZĄDZANIA</b>	
<i>Globalny system informacji strategicznej</i>	Stopień formalnego ujednoczenia i regularności zbierania z całego świata takich strategicznych informacji, jak udział w rynku czy dane o konkurentach
<i>Koordinacja międzykrajowa</i>	Zasięg międzykrajowego koordynowania strategii – wymiana informacji, negocjowanie planów, uzgadnianie planów z zarządami centralnymi i kierowanie za pośrednictwem tych zarządów, częstotliwość narad globalnych, powoływanie zespołów globalnych, liczba globalnych menedżerów produktu lub globalnych menedżerów rachunków
<i>Globalne planowanie strategiczne</i>	Stopień efektywnego integrowania strategicznego procesów planistycznych w przekroju międzynarodowym (przeciwieństwem jest tu podejście polegające na prostym sumowaniu planów krajowych)
<i>Budżet globalny</i>	Stopień globalizacji budżetów programów globalnych (przeciwieństwem jest tworzenie krajowych budżetów dla krajowych programów)
<i>Globalne ocenianie i systemy wynagradzania</i>	Stopień stosowania osiągnięć globalnych (a nie krajowych lub regionalnych) jako kryterium oceny wyższej kadry kierowniczej; procent wynagrodzeń powiązanych z osiągnięciami globalnymi
<b>LUDZIE</b>	
<i>Obcokrajowcy w danym kraju</i>	Udział procentowy menedżerów wyższego szczebla w danym kraju, którzy są obywatelami obcych państw
<i>Obywatele danego kraju w innym kraju</i>	Udział procentowy menedżerów wyższego szczebla w innych krajach, którzy są obcymi obywatelami w danym kraju
<i>Obcokrajowcy w innych krajach</i>	Udział procentowy menedżerów wyższego szczebla w innych krajach, którzy są obcymi obywatelami w danym kraju
<b>KULTURA</b>	
<i>Kultura globalna</i>	W jakim stopniu kultura korporacji lub przedsiębiorstwa ma charakter bardziej globalny niż narodowy?
<i>Współzależność kulturowa</i>	W jakim stopniu kultura sprzyja bardziej współzależności niż autonomii?

**Źródło:** Yip 1996, s. 278-279

Powyższe mierniki w zdecydowanej większości mają charakter jakościowy, a używana w ich oparciu ocena stopnia zglobalizowania jednostki ma charakter opisowy. Ocena zagranicznego zaangażowania dokonywana jest w ważnych strategicznie obszarach przedsiębiorstwa, tj. w jego strukturze organizacyjnej, procesach zarządzania, zasobach ludzkich, kulturze organizacyjnej. Generalnie, badanie o charakterze jakościowym pozwala wyjaśnić rozwój przedsiębiorstwa w zależności od zmian w otaczającej go rzeczywistości. Odpowiada na pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest dostosowane do globalnego rynku, jaką pozycję zajmuje w poddającym się procesom globalizacyjnym sektorze, w jakim stopniu jego strategia bazowa pokrywa się ze strategią globalną (globalizacja działalności). Zaproponowane mierniki nie dają jednak konkretnej odpowiedzi na pytanie, jaki jest stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Brak obiektywnych kryteriów bardzo utrudnia porównania poszczególnych przedsiębiorstw.

## 4.4.2. Pomiar stopnia internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa

### 4.4.2.1. Założenia wstępne

W pracy przyjęta została definicja, w myśl której internacjonalizacja polega na wychodzeniu przedsiębiorstwa ze swoją działalnością poza granice kraju macierzystego w celu zapewnienia sobie lepszych możliwości rozwoju. Co do zasady, przedsiębiorstwa prowadzące określony rodzaj działalności postępują podobnie. W wyniku ich działań powstaje określony zespół uwarunkowań we właściwych im sektorach. Sektory te, co wykazał (Yip 1996), charakteryzują się odmiennymi czynnikami. W różnych kierunkach i z różną intensywnością oddziałują one na procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących w ich ramach. Z tego powodu porównywanie przedsiębiorstw operujących w różnych sektorach jest metodycznie niewłaściwe. Poziom internacjonalizacji uznawany za wysoki w jednym sektorze, w innym może być uważany za niski.

Internacjonalizacja rozumiana jako przeniesienie działalności gospodarczej za granicę pozwala traktować ją jako funkcję zagranicznej aktywności przedsiębiorstwa. W jej wyniku zachodzą zmiany (w układzie kraj/zagranica) w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa. Ujawnia się to w zmianach w strukturze: sprzedaży, produkcji, majątku, zatrudnienia, strukturze organizacyjnej. Przydatność informacji o tych obszarach zależy od tego, czy są one kwantyfikowalne w układzie kraj/zagranica. Włączone do szacowania mogą być tylko te obszary, które w sposób istotny wiążą się z internacjonalizacją. Obszary te w dalszej części pracy nazywane są cechami internacjonalizacji. Cecha jest tu rozumiana jako zmienna losowa, której wartości, przysługujące pojedynczym przedmiotom badanej zbiorowości, różnią się w sposób przypadkowy. Cecha przybiera więc różną wartość dla przedmiotów tego samego rodzaju (przedsiębiorstw), występujących w tych samych warunkach.

Włączenie do obliczeń cech mniej istotnych może powodować ryzyko otrzymania niemiarodajnych wyników. Należy jednak podkreślić, że kategorię określenie wpływu zaproponowanych cech na ogólny poziom internacjonalizacji jest trudne do zrealizowania. Największa trudność wynika z przenikania się wielu czynników, które mają wpływ na internacjonalizację i które z różną siłą, a które w różnych kierunkach na ten proces oddziałują. Na ogólny poziom umiędzynarodowienia składa się współistnienie zbioru cech, które dzięki swoim powiązaniom wywołują bardzo silne, ale trudne do bezpośredniej obserwacji interakcje.

Odrębnym problemem badawczym jest zbyt mała lub odwrotnie, zbyt duża liczba włączonych do badań cech. Zbyt mała może rodzić zarzut niedostatecznego opisu badanego zjawiska, zbyt duża utrudnia jego ocenę oraz ustalenie rzeczywistego znaczenia dla badanego procesu.

W literaturze przedmiotu do badań internacjonalizacji przedsiębiorstw najczęściej wykorzystuje się dwie grupy wskaźników:

- wskaźniki jednostkowe (analityczne) – to wskaźniki mające charakter indywidualnych miar danych obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- wskaźniki zagregowane (złożone/syntetyczne) – to wskaźniki zbudowane z pojedynczych wskaźników analitycznych.

Dörrenbächer (2000, s. 120) dodatkowo wyróżnia miary przestrzennej dywersyfikacji międzynarodowej (regionalnej koncentracji, usieciowienia organizacji, dystansu geograficznego i kulturowego).

Specyficzną grupę mierników stanowią profile internacjonalizacji. Jest to graficzna metoda prezentacji poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

#### 4.4.2.2. Wskaźniki analityczne

Pierwsze propozycje pomiaru internacjonalizacji wykorzystywały wskaźniki analityczne. Pomiar należy rozpocząć od zdefiniowania cech procesu. Można je podzielić na stanowe (względnie stałe) oraz wielkości zmienne. Do wielkości stanowych zaliczają się (Macharzina, Welge 1989, s. 966):

- liczba zakładów,
- wartość zainwestowanego kapitału,
- wartość kapitału (własnego i obcego),
- liczba zatrudnionych,
- liczba członków zarządu,
- liczba udziałowców/akcjonariuszy.

Wielkości zmienne stanowią:

- wielkość nakładów inwestycyjnych/wartość inwestycji,
- wielkość nakładów na prace badawczo-rozwojowe,
- wartość wytworzonych produktów,
- liczba wytworzonych produktów,
- wielkość przychodów ze sprzedaży,
- wielkość wynagrodzeń pracowniczych,
- wielkość płaconych odsetek,
- wielkość podatków,
- wynik finansowy.

Istotnym narzędziem służącym do opisu i interpretacji zjawisk ekonomicznych jest analiza wskaźnikowa. Pozwala ona na zbadanie aktualnego stanu określonych zjawisk występujących w gospodarce bądź przedsiębiorstwie oraz na ujawnienie zachodzących w nich tendencji. Odpowiednio dobrany zestaw wskaźników może pomóc w ocenie stopnia intensywności internacjonalizacji. Do najważniejszych należą (Rymarczyk 1996, s. 21-22):

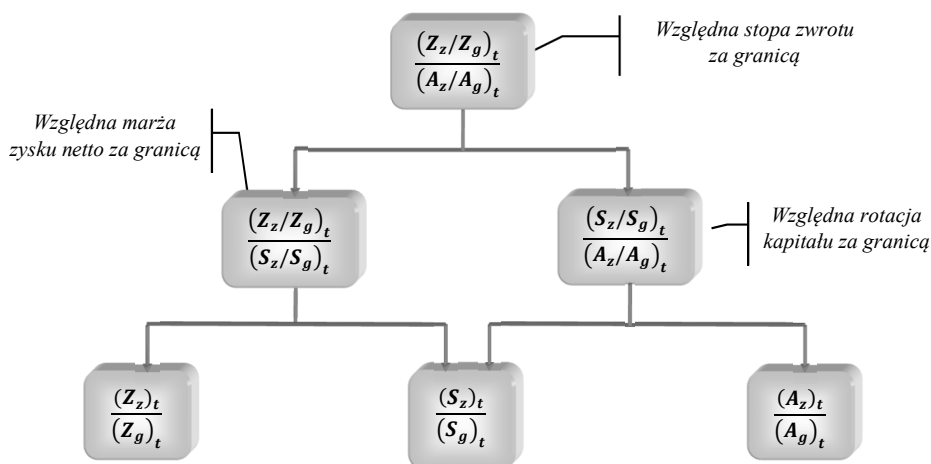
- liczba obsługiwanych rynków zagranicznych,
- udział wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa,
- udział obrotów w całkowitych obrotach przedsiębiorstwa,
- udział zysków zagranicznych w globalnym zysku przedsiębiorstwa,
- formy zagranicznego zaangażowania w wymiarze wartościowym lub ilościowym (np. eksport, sprzedaż licencji, *franchising*, filie zagraniczne, spółki córki),
- rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych (absolutne lub w stosunku do całkowitych inwestycji przedsiębiorstwa),

- udziały w rynkach zagranicznych,
- udział zatrudnionych za granicą w zatrudnieniu globalnym.

Wielkości rzeczywiste dotyczące działalności w kraju macierzystym oraz za granicą pozwalają na wyliczenie dla poszczególnych cech „wielkości zagranicznej”, która w pracy nazywana będzie „udziałem zagranicznym”. Liczy się go ze wzoru [3]:

$$\text{udział zagraniczny w obrocie} = \frac{\text{obrót zagraniczny}}{\text{obrót globalny}} \cdot 100\% \quad [3]$$

Do oceny poziomu internacjonalizacji można się posłużyć również określonymi systemami wskaźników zawierających zdefiniowane powiązania pomiędzy pojedynczymi wskaźnikami. Przykładem może być powszechnie wykorzystywany w analizie finansowej wskaźnik ROI (*return on investment*) oraz przedstawienie go za pomocą formuły Du Ponta (zob. Macharzina, Welge 1989, s. 966). Pierwsza wersja formuły przedstawia stopę zwrotu zainwestowanego kapitału wyrażoną jako iloczyn marży zysku netto oraz ogólnego wskaźnika rotacji. Możliwość jej wykorzystania została zaprezentowana na rysunku 36.



gdzie:

A<sub>g</sub> – aktywa globalne

A<sub>z</sub> – aktywa ulokowane za granicą

S<sub>g</sub> – sprzedaż globalna

S<sub>z</sub> – sprzedaż zrealizowana za granicą

Z<sub>g</sub> – zysk globalny

Z<sub>z</sub> – zysk wygenerowany za granicą

t – moment czasu, na który dokonywany jest pomiar internacjonalizacji

**Rysunek 36.** Związki między czynnikami kształtującymi ROI w międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa

**Źródło:** Opracowanie na podstawie: Macharzina, Welge 1989, s. 966

Określenie poziomu umiędzynarodowienia w tym przypadku polega na zbadaniu relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi wielkościami w kraju macierzystym oraz za granicą. Uzyskuje się to, dzieląc określone wielkości (np. zysk, kapitał, przychody)

osiągnięte poza granicami kraju przez ich globalne odpowiedniki. Otrzymuje się w ten sposób tzw. wielkości względne. Uzyskane wyniki mogą stanowić narzędzie wnioskowania w statycznej analizie internacjonalizacji według zasady: im większa względna stopa zwrotu, względna rentowność oraz względny obrót kapitału za granicą, w tym większym stopniu przedsiębiorstwo jest zinternacjonalizowane.

Do obliczeń można włączyć również informacje dotyczące działalności konkurencji, tworząc na ten użytek odpowiednie wartości znamionowe według wzoru [4]:

$$\text{względna wielkość udziału w rynku zagranicznym} = \frac{\text{udział w rynku zagranicznym}}{\text{udział w rynku krajowym}} \cdot 100\% \quad [4]$$

W obliczeniu powyższych wielkości problem stanowi zakres konkurencji. Można się odnieść tylko do konkurencji kraju bazowego lub uwzględnić konkurencję z innych krajów.

Charakterystykę internacjonalizacji przedsiębiorstw można uzyskać poprzez obserwację wielkości znamionowych stopnia internacjonalizacji w czasie. Na potrzeby obserwacji porównawczej internacjonalizacji można posłużyć się określonymi wielkościami pomiarowymi. Można je definiować w sposób następujący [5, 6]:

$$\text{wielkość pomiarowa obrotu zagranicznego} = \frac{\text{obróć zagraniczny } (t)}{\text{obróć zagraniczny } (0)} \cdot 100\% \quad [5]$$

$$\text{wielkość pomiarowa obrotu krajowego} = \frac{\text{obróć krajowy } (t)}{\text{obróć krajowy } (0)} \cdot 100\% \quad [6]$$

Wielkości te pozwalają wyliczyć względną wielkość wzrostu obrotu zagranicznego dla czasookresu od 0 do  $t$  wyrażoną wzorem [7]:

$$\text{względna wielkość wzrostu obrotu zag.} = \frac{\text{wielkość pomiarowa obrotu zag.}}{\text{wielkość pomiarowa obrotu krajowego}} \cdot 100\% \quad [7]$$

#### 4.4.2.3. Wskaźniki zagregowane

Oprócz omówionych wskaźników analitycznych do badania internacjonalizacji można wykorzystać także indeksy, tj. wskaźniki powstałe w wyniku agregacji wskaźników jednostkowych. Do najbardziej znanych należą:

- indeks stopnia internacjonalizacji DOI (*Degree of Internationalization*),
- indeks transnacjonalizacji TNI (*Transnationality Index*),
- indeks zasięgu aktywności transnarodowej TASI (*Transnationality Activity Spread Index*).

DOI został opracowany przez Sullivana (1994, 1996) w wyniku obserwacji 74 amerykańskich korporacji transnarodowych o charakterze produkcyjnym. Indeks jest kombinacją zmiennych, które charakteryzują w układzie kraj/zagranica:

- strukturę sprzedaży,
- strukturę aktywów,
- strukturę lokalizacji filii,
- doświadczenie zagraniczne kadry menedżerskiej.

Indeks przyjmuje wartości od 0,0 (całkowity brak działalności międzynarodowej) do 5,0 (prowadzenie działalności wyłącznie poza granicami kraju macierzystego). Składa się z pięciu wskaźników jednostkowych, którymi są:

- FSTS (*Foreign Sales as a Percentage of Total Sales*) – indeks internacjonalizacji sprzedaży liczony jako procentowy udział przychodów ze sprzedaży uzyskanych za granicą do przychodów ogółem:

$$FSTS = \frac{FS}{TS} \cdot 100\% \quad [8]$$

gdzie:

FS – *Foreign Sales* (przychody ze sprzedaży zagranicznej)

TS – *Total Sales* (całkowite przychody ze sprzedaży)

- FATA (*Foreign Assets as a Percentage of Total Assets*) – indeks internacjonalizacji sprzedaży liczony jako procentowy udział aktywów zagranicznych w całkowitych aktywach przedsiębiorstwa:

$$FATA = \frac{FA}{TA} \cdot 100\% \quad [9]$$

gdzie:

FA – *Foreign Assets* (wartość aktywów zagranicznych)

TA – *Total Assets* (wartość aktywów ogółem)

- OSTS (*Overseas Subsidiaries as a Percentage of Total Subsidiaries*) – indeks zakresu internacjonalizacji liczony jako procentowy stosunek liczby zagranicznych filii do ogólnej liczby filii przedsiębiorstwa:

$$OSTS = \frac{OS}{TS} \cdot 100\% \quad [10]$$

gdzie:

OS – *Overseas Subsidiaries* (liczba zagranicznych filii)

TS – *Total Subsidiaries* (liczba wszystkich filii przedsiębiorstwa)

- TMIE (*Top Manager's International Experience*) – indeks określający udział czasu pracy wysokiej kadry menedżerskiej poza granicami kraju do całkowitego czasu pracy na stanowiskach kierowniczych.
- PDIO (*Psychic Dispersion of International Operations*) – indeks określający rozproszenie operacji zagranicznych w obrębie stref różniących się od siebie pod względem tzw. dystansu psychicznego. Każda z wyodrębnionych stref, jak sugerują Adler i inni (1986) oraz Hofstede (1993), posiada unikalną „mapę poznawczą” zasad zarządzania. Założono na tej podstawie, że im większe rozproszenie filii przedsiębiorstwa w tych strefach, tym większe rozproszenie psychiczne jej międzynarodowych operacji.

Wskaźnik zagregowany ma postać:

$$DOI = FSTS + FATA + OSTS + TMIE + PDIO \quad [11]$$



Indeksy zagregowane mają przewagę nad wskaźnikami opisującymi tylko jeden obszar. Uwzględniają kilka obszarów, ale zwracają tylko jedną wartość liczbową. To znacznie ułatwia porównywanie przedsiębiorstw, a także obserwowanie wartości indeksów w czasie. Istnieje jednak ryzyko związane z doбором obserwowanych obszarów oraz założeniem siły ich wpływu na dane zjawisko. W indeksach nieważonych, a do takich należy indeks DOI, każdemu z obszarów przypisuje się takie samo znaczenie, co rodzi wątpliwości i bywa źródłem krytyki.

TNI (*Transnationality Index*) to indeks opracowany przez badaczy (m.in. Dunning, Cantwell, Kim, Kumar, Wells, Young) związanych z *Division on Transnational Corporations and Investment* – agendą UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*)<sup>56</sup>.

Indeks transnacionalizacji został opracowany i opublikowany po raz pierwszy w 1995 r. w *World Investment Report*. Autorzy przyjęli założenie, że internacjonalizację można opisać jako funkcję zagranicznej aktywności przedsiębiorstwa. Założenie to pozwala na badanie jej poprzez analizę wyselekcjonowanych zmiennych, które ten proces mogą opisywać. Przyjęto, że jest to wartość sprzedaży, wartość majątku oraz wielkość zatrudnienia osiąganych na rynkach zagranicznych w relacji do wielkości ogółem tych parametrów. Indeks TNI [13] zbudowany jest z trzech subindeksów [10, 11, 12]:

$$ITA = \frac{FA}{TA} \cdot 100\% \quad [12]$$

gdzie:

ITA – indeks transnacionalizacji aktywów

FA – aktywa ulokowane poza granicami kraju

TA – aktywa ogółem przedsiębiorstwa

$$ITS = \frac{FS}{TS} \cdot 100\% \quad [13]$$

gdzie:

ITS – indeks transnacionalizacji sprzedaży

FS – przychody ze sprzedaży osiągnięte poza granicami kraju

TS – przychody ze sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa

$$ITE = \frac{FE}{TE} \cdot 100\% \quad [14]$$

gdzie:

ITE – indeks transnacionalizacji zatrudnienia

FE – aktywa ulokowane poza granicami kraju

TE – aktywa ogółem przedsiębiorstwa

---

<sup>56</sup> UNCTAD – Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju jest organem pomocniczym ONZ utworzonym w 1964 r. w Genewie. Jej zadaniem jest wspieranie rozwoju gospodarczego (zwłaszcza państw rozwijających się), handlu międzynarodowego i światowych inwestycji. Obecnie członkami organizacji jest 195 państw, w tym Polska. W ramach UNCTAD prowadzone są badania nad bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi oraz ich głównymi uczestnikami – korporacjami transnarodowymi (tak nazywane są tu wielkie przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu). Podstawowym celem tych badań jest zrozumienie natury korporacji transnarodowych i ich udziału w kreowaniu otoczenia dla międzynarodowego inwestowania.

Indeks TNI liczony jest jako średnia arytmetyczna indeksów cząstkowych:

$$TNI = \frac{ITA+ITS+ITE}{3} \quad [15]$$

Indeks TNI jest prawdopodobnie najważniejszą i najczęściej stosowaną w chwili obecnej miarą internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa (Przybylska 2006, s. 43; Wach 2016, s. 115). Pomaga mu w tym z całą pewnością autorytet jego twórców oraz renoma instytucji, która ten indeks firmuje. Wymienione elementy pozwalają zakładać wysoką jakość metodologiczną, danych wejściowych oraz obliczeń. Duże znaczenie ma też cykliczność pojawiania się indeksu oraz ciągłość metodologiczna.

Najistotniejszą wadą tego wskaźnika jest to, że nie uwzględnia liczby krajów lokowania działalności, ich wielkości i znaczenia strategicznego. W praktyce oznacza to, że nie jest ważne, w ilu krajach funkcjonuje przedsiębiorstwo, ale to, jakie są proporcje pomiędzy aktywnością w kraju macierzystym i poza jego granicami.

Koncepcję pomiaru internacjonalizacji poprzez zbadanie relacji pomiędzy działalnością w kraju macierzystym a zagranicą wykorzystał w swojej pracy Palmer (2002), analizując poziom aktywności zagranicznej szwedzkich przedsiębiorstw. Założył on, że wielkość zagranicznej sprzedaży, zagranicznego zatrudnienia oraz liczba krajów, w których przedsiębiorstwa podejmują swoją działalność, tworzą pewną zagregowaną wielkość, za pomocą której można wnioskować o poziomie zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Badania miały na celu ustalenie poziomu internacjonalizacji i europeizacji przedsiębiorstw szwedzkich. Podejście to jest w swoich założeniach podobne do konstrukcji indeksu transnacionalizacji. Podstawową różnicą jest to, że Palmer uwzględnił jedynie dwie spośród trzech zmiennych przyjętych przez autorów (sprzedaż i zatrudnienie). Powodem tej modyfikacji były bardzo duże problemy z pozyskaniem informacji o aktywach przedsiębiorstw szwedzkich w niezbędnym układzie kraj/zagranica<sup>57</sup>. Liczba krajów, w których szwedzkie przedsiębiorstwa były wówczas aktywne, stanowiła uzupełnienie powyższych wskaźników, a zarazem ilustrację zasięgu geograficznego tych przedsiębiorstw.

<sup>57</sup> Wskaźniki transnacionalizacji i europeizacji w ujęciu sformalizowanym mają następującą postać:

S = przychody ze sprzedaży ogółem

$S_f$  = przychody ze sprzedaży osiągnięte za granicą

$S_i$  = wskaźnik sprzedaży zagranicznej =  $S_f/S \cdot 100$

E = zatrudnienie ogółem

$E_f$  = zatrudnienie za granicą

$E_i$  = wskaźnik zagranicznego zatrudnienia =  $E_f/E \cdot 100$

**TN<sub>i</sub> = wskaźnik transnacionalizacji =  $(S_i + E_i)/2$**

Analogicznie indeks europeizacji przyjmuje postać:

S = przychody ze sprzedaży ogółem

SE = przychody ze sprzedaży osiągnięte w krajach Europy (bez Szwecji)

$SE_i$  = wskaźnik sprzedaży europejskiej =  $SE/S \cdot 100$

E = zatrudnienie ogółem

EE = zatrudnienie w Europie (bez Szwecji)

$EE_i$  = wskaźnik sprzedaży europejskiej =  $EE/E \cdot 100$

**EU<sub>i</sub> = wskaźnik europeizacji =  $(SE_i + EE_i)/2$**

W tabeli 26 zestawiono 20 ze 100 największych przedsiębiorstw (pod względem wartości zagranicznych aktywów) oraz pozycje koncernów samochodowych z dalszych pozycji w rankingu.

**Tabela 26.** Największe przedsiębiorstwa na świecie skalsyfikowane według wartości aktywów zagranicznych w 2019 r.

Lp.	Przedsiębiorstwo	Kraj	Przemysł	FA	TA	FS	TS	FE	TE	TNI
1	Shell plc	WB	Górnictwo, wydobywanie	367 818	404 379	239 658	261 504	56 000	82 000	<b>83,6</b>
2	Toyota Motor Corporation	Japonia	Samochodowy	319 475	522 471	206 121	279 216	219 388	366 283	<b>65,0</b>
3	TotalEnergies SE	Francja	Wydobywanie, rafineria	298 425	332 380	172 322	218 243	58 050	101 309	<b>75,3</b>
4	Volkswagen Group	Niemcy	Samochody	262 835	598 719	243 201	295 745	373 000	667 000	<b>60,7</b>
5	Deutsche Telekom AG	Niemcy	Telekomunikacja	259 466	318 979	98 972	128 598	156 339	216 528	<b>76,8</b>
6	Exxon Mobil Corporation	USA	Wydobywanie, rafineria	197 420	338 923	172 426	276 692	25 200	63 000	<b>53,5</b>
7	Stellantis NV	Holandia	Samochodowy	194 548	194 548	157 892	176 618	130 788	281 595	<b>78,6</b>
8	BP plc	WB	Wydobywanie, rafineria	191 516	287 272	106 398	157 739	11 100	64 000	<b>50,5</b>
9	Anheuser-Busch InBev NV	Belgia	Spożywczy	179 313	217 627	46 272	54 304	146 785	169 000	<b>84,8</b>
10	British American Tobacco PLC	WB	Tytoniowy	172 480	185 153	27 074	35 329	29 717	52 050	<b>75,6</b>
11	Enel SpA	Włochy	Przesyłowy	165 788	234 387	48 110	99 414	36 003	66 279	<b>57,8</b>
12	Chevron Corporation	USA	Naftowy, rafineria	161 158	239 535	90 317	162 465	22 968	42 595	<b>58,9</b>
13	EDF SA	Francja	Przesyłowy	160 091	408 841	41 898	99 836	33 690	165 000	<b>33,8</b>
14	Vodafone Group Plc	WB	Telekomunikacja	156 541	170 907	45 500	52 932	86 922	96 506	<b>89,2</b>
15	Honda Motor Co Ltd	Japonia	Samochodowy	149 346	196 882	107 950	129 490	143 878	211 374	<b>75,8</b>
16	CK Hutchison Holdings Limited	Hong Kong, Chiny	Handel detaliczny	147 640	155 598	52 419	57 298	279 000	300 000	<b>93,1</b>
17	Mercedes-Benz Group	Niemcy	Samochody	144 607	294 293	169 677	198 547	28 286	172 425	<b>50,3</b>
18	Siemens AG	Niemcy	Maszynowy	139 302	161 329	58 610	74 417	190 000	303 000	<b>75,9</b>
19	Hon Hai Precision Industries	Tajwan	Elektroniczny	137 194	140 802	209 630	214 595	855 916	878 429	<b>97,5</b>
20	Microsoft Corporation	USA	Programowanie	135 685	333 779	84 135	168 088	78 000	181 000	<b>44,6</b>
21	BMW AG	Niemcy	Samochody	133 774	259 969	114 696	131 488	40 096	118 626	<b>57,5</b>
46	Mitsubishi Corporation	Japonia	Handel, Paliwa	87 392	179 955	63 105	153 623	17 124	82 997	<b>36,8</b>
54	Nissan Motor Co Ltd	Japonia	Samochody	79 125	134 453	47 182	74 962	72 884	131 461	<b>59,1</b>
57	Ford Motor Company	USA	Samochody	77 835	257 035	48 967	135 341	84 000	183 000	<b>37,5</b>
84	General Motors Co	USA	Samochody	53 870	244 718	22 520	127 000	59 000	157 000	<b>25,8</b>

Źródło: United Nations 2022

Oprócz TNI dla poszczególnych przedsiębiorstw można też policzyć średnią ze wszystkich indeksów z danego sektora (tabela 27).

**Tabela 27.** Indeks TNI dla największych pod względem wartości zagranicznych przedsiębiorstw w 2019 r.

Przemysł	Liczba przedsiębiorstw	Średnia			
		FA/TA	FS/TS	FE/TE	TNI
Wydobywczy	17	63,8	59,9	45,6	<b>56,4</b>
Samochodowy	12	54,2	69,9	53,5	<b>59,2</b>
Farmaceutyczny	9	73,5	84,2	64,2	<b>73,9</b>
Przemysł ciężki	11	71,4	70,7	59,7	<b>67,3</b>
Przemysł lekki	10	80,1	84,3	80,0	<b>81,5</b>
Technologiczny	10	51,0	69,5	49,9	<b>56,8</b>
Technologie cyfrowe	3	40,8	29,5	36,6	<b>35,7</b>
Telekomunikacyjny	8	31,6	55,5	56,0	<b>57,7</b>
Handlowy	4	58,7	50,7	48,1	<b>52,5</b>
Użyteczności publicznej	11	61,9	59,7	48,3	<b>56,6</b>
Inne usługi	3	70,6	46,7	48,0	<b>55,1</b>
Pozostałe	2	55,3	49,0	55,0	<b>53,1</b>
<b>Ogółem</b>	<b>100</b>	<b>65,2</b>	<b>67,5</b>	<b>56,9</b>	61,3

Źródło: United Nations 2021, s. 208

- Z biegiem czasu TNI został rozbudowany o kolejne indeksy (Wach 2016, s. 116):
- indeks usieciowienia korporacji NSI (*Network Spread Index*) – liczony jako iloraz liczby zagranicznych rynków (krajów), w których przedsiębiorstwo ma swoje filie, oraz liczby zagranicznych krajów, w których ta firma potencjalnie mogłaby mieć filie,
  - wskaźnik internacjonalizacji (*Internationalization Index*) – wyrażany procentowo, liczony jest jako iloraz liczby filii zagranicznych danego przedsiębiorstwa do ogólnej liczby jego filii,
  - indeks rozpiętości terytorialnej GSI (*Geographical Spread Index*) – liczony jako pierwiastek kwadratowy ze wskaźnika internacjonalizacji (*Internationalization Index I.I.*) pomnożony przez liczbę krajów, w których działa przedsiębiorstwo.

Indeks NSI został skonstruowany przez ten sam zespół co indeks TNI. Rozpatruje internacjonalizację przez pryzmat liczby krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Nazywany jest też indeksem usieciowienia korporacji. Ujmuje on relacje pomiędzy liczbą krajów, w których przedsiębiorstwo lokuje swoje filie/odziały, a liczbą wszystkich krajów na świecie przyjmujących zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB), pomniejszoną o kraj macierzysty. Raport *World Investment Report 2022* podaje, że jest 168 takich krajów na 195 oficjalnie uznawanych przez ONZ. Indeks przyjmuje postać [16]:

$$NSI = \frac{\text{liczba krajów, w których przedsiębiorstwo posiada filie/odziały}}{\text{liczba krajów, w których podejmowane się ZIB} - 1} \cdot 100\% \quad [16]$$

Znaczna liczba krajów, w których lokowane są filie/odziały, może oznaczać dla przedsiębiorstwa wysokie koszty zarządzania, wysokie koszty transakcyjne, ale również wskazywać na wysoki poziom przewagi własnościowej. Główną wadą jest to, że nie uwzględnia rozmiarów krajów. Każdy kraj goszczący ma taką samą wagę, niezależnie od potencjału jego rynku, wielkości zaangażowanego w nim majątku, wielkości sprzedaży czy zatrudnienia.

Przeprowadzona przez autorów z *Division on Transnational Corporations and Investment* analiza korelacji wskaźnika transnacionalizacji i wskaźnika zasięgu wykazały ich niski stopień współzależności. Ponadto podkreślono, że przedsiębiorstwa mogą umiędzynarodawiać swoją działalność bez konieczności rozciągania swojej działalności na dużą liczbę krajów. Przykładem mogą być koncerny samochodowe Volkswagen i Nissan, które koncentrują inwestycje na rynkach o największym dla nich znaczeniu strategicznym. Wynikiem takiej strategii jest możliwość osiągnięcia wysokiego poziomu indeksu TNI przy stosunkowo niskim wskaźniku NSI.

Podsumowując, indeks transnacionalizacji i wskaźnik *network-spread* ujmują odmiennie aspekty internacjonalizacji. Pierwszy z nich informuje, w jakim stopniu przedsiębiorstwo przenosi swoje podstawowe dziedziny działalności za granicę kraju macierzystego, drugi natomiast świadczy o jego zasięgu geograficznym. Oba te wskaźniki, choć w odmienny sposób, są źródłem wiedzy o intensywności internacjonalizacji i możliwościach budowania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. W tabeli 28 zestawione zostały indeksy TNI, I.I. oraz GSI dla poszczególnych przemysłów.

**Tabela 28.** Indeksy TNI, I.I. i GSI dla różnych przemysłów

Przemysł	Liczba koncernów	Średnia					
		TNI (średni)	Filie liczba	Filie zagraniczne liczba	I.I. (średni)	Kraje goszczące (liczba)	GSI (średni)
Wydobywczy	17	57,9	712,4	470,0	63,2	46,4	<b>53,2</b>
Samochodowy	11	60,8	746,1	560,5	74,2	51,5	<b>60,8</b>
Farmaceutyczny	11	68,1	705,1	579,1	85,0	71,1	<b>77,0</b>
Przemysł ciężki	13	69,3	920,5	653,7	72,5	69,8	<b>65,0</b>
Przemysł lekki	9	85,8	661,1	587,8	77,6	69,8	<b>72,1</b>
Technologiczny	10	58,2	592,3	464,0	73,7	58,5	<b>64,4</b>
Cyfrowy	3	35,5	453,3	171,0	52,7	33,3	<b>38,1</b>
Telekomunikacyjny	7	67,0	804,0	682,4	84,2	48,4	<b>61,8</b>
Handlowy	5	55,2	856,8	719,8	84,2	49,8	<b>64,7</b>
Użyteczności publicznej	9	63,4	798,9	537,1	65,1	31,0	<b>42,4</b>
Inne usługi	4	57,2	678,5	480,0	67,0	29,8	<b>43,7</b>
Pozostałe	1	47,8	260	188,0	72,3	19,0	<b>37,1</b>
<b>Ogółem</b>	100	63,6	731,6	546,8	73,0	53,5	<b>60,2</b>

Źródło: United Nations 2021, s. 210

Letto-Gillies (1998) poddał krytyce indeksy TNI oraz NIS. TNI samodzielnie informuje tylko o stopniu zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa, ale nic nie mówi o zasięgu geograficznym. NIS z kolei samodzielnie informuje o zasięgu, ale nic nie mówi o poziomie zaangażowania. Problem ten badacz proponował rozwiązać poprzez uwzględnienie obu indeksów w budowie kolejnego – indeksu zasięgu transnarodowej aktywności korporacji (*Transnational Activities Spread Index* – TASI). Jego konstrukcja jest następująca [17]:

$$TASI = TNI \cdot NSI \quad [17]$$

Niski współczynnik korelacji między wskaźnikami potwierdzony w badaniach (Hassel i inni 2003) świadczy o tym, że informują one o innych aspektach internacjonalizacji. Oznacza to, że korporacje o największym stopniu zagranicznego zaangażowania swoich zasobów nie są jednocześnie przedsiębiorstwami o największym zasięgu. Z tego powodu próba wnioskowania wyłącznie na podstawie indeksu TASI, bez jego komponentów, rodzi pewien problem. Taki sam poziom indeksu może wystąpić w przypadku kombinacji: przedsiębiorstwo silnie angażujące zasoby i mające niski zasięg oraz przedsiębiorstwo z niewielkim zaangażowaniem zasobów i dużym zasięgiem. Przedsiębiorstw tych z całą pewnością nie można uznać za podobne, ponieważ ich sytuacja międzynarodowa jest diametralnie różna.

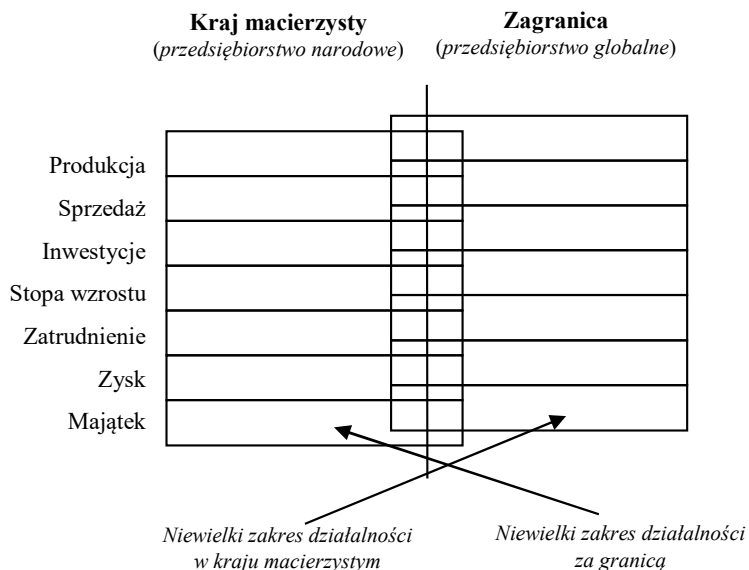
Powyższe uwagi pozwalają na sformułowanie stwierdzenia, że żaden sposób pomiaru nie jest doskonały i nie odzwierciedla wszystkich aspektów badanego zjawiska. Należy o tym pamiętać formułując wnioski i uogólnienia z badania.

#### 4.4.2.4. Profile internacjonalizacji

Poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa, oprócz pojedynczych wskaźników, może być badany również na podstawie tzw. profili internacjonalizacji. Jest to metoda graficzna. Polega ona na: doborze istotnych z punktu widzenia umiędzynarodowienia cech, obliczeniu udziałów zagranicznych dla poszczególnych cech, a następnie graficznym przedstawieniu ich w postaci profilu (rys. 37).

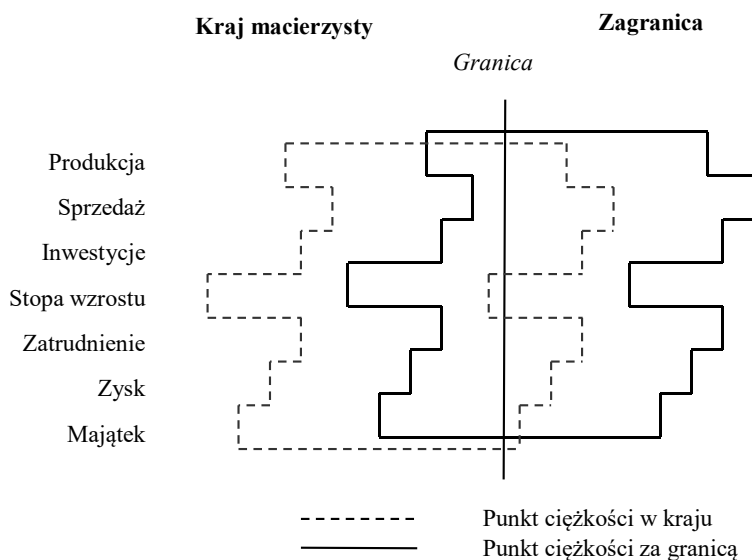
Do badań poziomu internacjonalizacji powinny zostać zakwalifikowane jedynie te cechy, które w sposób istotny wiążą się z internacjonalizacją, czyli albo bezpośrednio na nią wpływają, albo bezpośrednio z niej wynikają. Włączenie cech mniej istotnych może powodować ryzyko otrzymania niemiernodajnych wyników.

Wykorzystanie profilu do badania internacjonalizacji polega na analizie jego punktu ciężkości. Im położenie tego punktu bardziej wychyla się w stronę zagranicy, tym stopień umiędzynarodowienia badanego przedsiębiorstwa jest większy. Ponieważ niektóre dziedziny działalności silniej i szybciej od innych poddają się procesowi umiędzynarodowienia, realny typ profilu będzie odbiegał od idealnego (rys. 38).



**Rysunek 37.** Idealny typ profilu internacjonalizacji

**Źródło:** Rymarczyk 1996, s. 24



**Rysunek 38.** Realny typ profilu internacjonalizacji

**Źródło:** Rymarczyk 1996, s. 25

Dla lepszego zilustrowania tego zagadnienia w tabeli 29 zestawione zostały dane, które umożliwiają zbudowanie profilu internacjonalizacji dla wybranych przedsiębiorstw.

**Tabela 29.** Wartość aktywów, przychody ze sprzedaży oraz liczba zatrudnionych pracowników w wybranych koncernach samochodowych

Koncern	FA	TA	FS	TS	FE	TE
Ford Motor Company	77 835	257 035	48 967	135 341	84 000	183 000
Volkswagen Group	262 835	598 719	243 201	295 745	373 000	667 000
Toyota Motor Corporation	319 475	522 471	206 121	279 216	219 388	366 283

FA – aktywa ulokowane poza granicami kraju, TA – aktywa ogółem przedsiębiorstwa; FS – przychody ze sprzedaży osiągnięte poza granicami kraju, TS – przychody ze sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa, FE – aktywa ulokowane poza granicami kraju, TE – aktywa ogółem przedsiębiorstwa.

**Źródło:** United Nations 2022

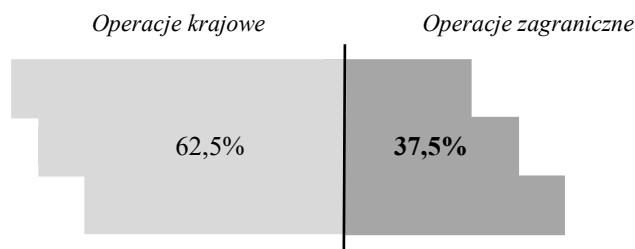
Wykorzystując te dane oraz wzory [12], [13], [14] i [15] przedstawione w podrozdziale 4.4.2.3, można obliczyć indeksy transnacionalizacji aktywów, sprzedaży oraz zatrudnienia (tab. 30).

**Tabela 30.** Wartości wskaźników transnacionalizacji

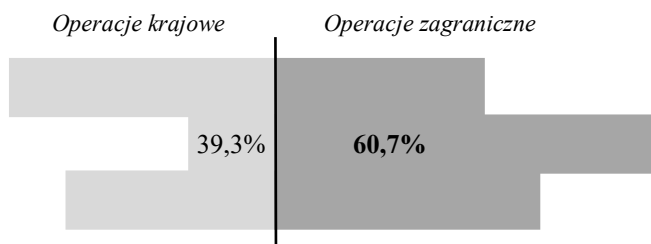
Koncern	ITA	ITS	ITE	TNI
Ford Motor Company	30,3	36,2	45,9	37,5
Volkswagen Group	43,9	82,2	55,9	60,7
Toyota Motor Corporation	61,1	73,8	59,9	64,9

**Źródło:** Obliczenia własne

Obliczone wskaźniki można przestawić w sposób graficzny konstruując profil internacjonalizacji konkretnego przedsiębiorstwa.

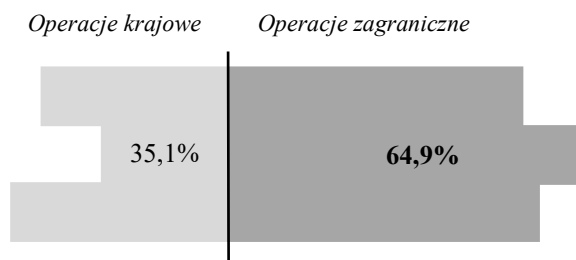
**Rysunek 39.** Profil internacjonalizacji koncernu Ford Motor Company w 2019 r.

**Źródło:** Opracowanie własne

**Rysunek 40.** Profil internacjonalizacji koncernu Volkswagen Group w 2019 r.

**Źródło:** Opracowanie własne





**Rysunek 41.** Profil internacjonalizacji koncernu Toyota Motor Corporation w 2019 r.

**Źródło:** Opracowanie własne

Analiza profili pozwala na stwierdzenie, że najbardziej umiędzynarodowionym koncernem jest Toyota. Najniższym poziomem internacjonalizacji charakteryzuje się z kolei Ford.

Zaprezentowane profile oraz przedstawione wcześniej indeksy pozwalają na statyczne ujęcie internacjonalizacji, jednak można je również wykorzystać do analiz przebiegu tego procesu, czyli jej dynamicznego ujęcia. W tym celu należy skonstruować profile dla początku i końca okresu analizy. Pozwoli to na ocenę kierunku i intensywności procesu internacjonalizacji konkretnego podmiotu.

Podsumowując, podstawą dla poszukiwań odpowiednich dla badania internacjonalizacji cech, stanowi założenie, że jej miarą jest przenoszenie podstawowych dziedzin działalności poza granice kraju macierzystego. Definitywne określenie wpływu zaproponowanych cech na ogólny poziom internacjonalizacji jest jednak bardzo trudne. Największa trudność wynika z faktu przenikania się wielu czynników, które mają wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw, a które z różną siłą i w różnych kierunkach oddziałują na ten proces. Na ogólny poziom umiędzynarodowienia składa się współlistnienie zbioru cech, które dzięki silnym powiązaniom wywołują bardzo silne, trudne do bezpośredniej obserwacji interakcje. Określone poziomy tego zjawiska mogą wynikać z różnych przyczyn, do których zalicza się m.in. zmiany polityczne, technologiczne czy zmiany systemów gospodarczych. Istnienie dużej liczby cech, którym można przypisać związek z procesem umiędzynarodowienia, utrudnia w sposób istotny jego ocenę oraz określenie rzeczywistego znaczenia i wpływu, jakie mają one na kształtowanie się tego procesu.

## ZAKOŃCZENIE

Dokonany w szerokim kontekście współczesnych przemian gospodarczych przegląd problematyki związanej bezpośrednio lub nawiązującej do internacjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw miał na celu wskazanie na wielowymiarowość i złożoność tego zjawiska. Wynika to z przenikania się i interakcji często sprzecznych i różnorodnych oddziaływań na płaszczyźnie przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia konkurencyjnego. Zmieniające się warunki otoczenia determinują internacjonalizację przedsiębiorstw, z drugiej jednak strony to one w dużej mierze ten proces kształtują. Internacjonalizacja, a szczególnie jej bardziej zaawansowane formy, wiąże się z koniecznością angażowania za granicą zasobów, na trwale zmieniając zarówno otoczenie konkurencyjne kraju macierzystego przedsiębiorstwa, jak i otoczenie kraju przyjmującego. Zmiany w światowej konkurencji stają się udziałem najważniejszych beneficjentów procesów internacjonalizacji i globalizacji – przedsiębiorstw działających na skalę globalną.

Mimo dużej różnorodności podejść i interpretacji procesu internacjonalizacji przytaczane w pracy wyniki badań różnych autorów dają w istocie podstawy do sformułowania uogólnienia o ogromnym wpływie internacjonalizacji przedsiębiorstw na współczesną gospodarkę światową. Wzrastające zainteresowanie tym problemem zarówno w zagranicznej, jak i polskiej literaturze ekonomicznej, dowodzi, że internacjonalizacja przedsiębiorstw jest problemem aktualnym, ważnym i wymaga głębszego poznania.

Internacjonalizacji nie można analizować w oderwaniu od kształtujących ją procesów gospodarczych, społecznych i ekonomicznych, a narastające współzależności analizę umiędzynarodowienia w coraz większym stopniu czynią zajęciem interdyscyplinarnym.

Kumulowanie efektów przemian gospodarczych, zasobów i doświadczenia dało przedsiębiorstwom samochodowym odpowiedni potencjał do umiędzynarodawiania działalności. Wychodzenie z działalnością poza granice kraju macierzystego stworzyło sprzyjające okoliczności do ich przyspieszonego rozwoju. Internacjonalizacja umożliwia wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, zarówno na rynku krajowym, jak i na rynku globalnym. W sile oddziaływania tego procesu na zmiany w strukturze międzynarodowej konkurencji należy upatrywać wagi poruszanej problematyki i celowość jej badań.

W literaturze przedmiotu wiele wniosków wypływających z badań sprowadza się do akcentowania wzrostu znaczenia międzynarodowego przedsiębiorstw wdrażających i skutecznie stosujących strategię internacjonalizacji. Rozważania te poddane

zostały w pracy szczegółowej analizie teoretycznej. Miała ona na celu ukazanie potencjalnej i dynamizującej roli internacjonalizacji w rozwoju przedsiębiorstw i osiągnięciu przez nie sukcesu gospodarczego. W części teoretycznej pracy dążenie do osiągnięcia sukcesu gospodarczego rozumiane jest przez pryzmat wielorakich powiązań przedsiębiorstwa z jego otoczeniem konkurencyjnym zarówno kraju macierzystego, jak i kraju przyjmującego.

Internacjonalizacja oznacza szereg istotnych i złożonych procesów, które dokonują się obecnie w skali światowej. Za główną konsekwencję tego procesu uznaje się stopniowe tworzenie się ogólnoswiatowej gospodarki. Prawidłowe rozpoznanie problemu warunkowane jest precyzyjnym rozróżnieniem najważniejszych pojęć, poznanie różnych podejść do badanych procesów i ujęć kształtujących go podmiotów. Pozwoliło to ustalić zasadnicze definicje i założenia, niezbędne w toku dalszych rozważań. Zagadnienia te zostały przedstawione w kontekście szerokiej możliwości badawczych obejmujących pogłębione studia nad zmiennością wpływu internacjonalizacji na rozwój gospodarczy przedsiębiorstw.

Zaproponowane w pracy różne ujęcia internacjonalizacji miały na celu usystematyzowanie tego trudnego i złożonego zjawiska, ponieważ żadne z nich osobno nie posiada kompleksowego charakteru i nie dostarcza dostatecznego objaśnienia. Nowy układ zmieniających się międzynarodowych stosunków zarówno polityczno-społecznych, jak i ekonomicznych tworzą w dużej mierze przedsiębiorstwa. Współcześnie uważa się je za najważniejsze podmioty decydujące o kierunkach przekształceń gospodarki światowej. Ponieważ przedsiębiorstwo jest instytucjonalną formą internacjonalizacji, niezbędne stało się objaśnienie jego pojęcia i istoty. Dokładne określenie sedna omawianych procesów i sformułowanie homogenicznych definicji nie jest łatwe, głównie z uwagi na ich wielowymiarowość.

Przebieg procesu internacjonalizacji kształtowany jest przez szereg czynników. Decydują one w ogólnym wymiarze o charakterze konkurencji i jej rozmiarach. Wysoki stopień złożoności internacjonalizacji powoduje natomiast konieczność objaśnienia jej istoty zarówno na gruncie teorii makroekonomicznych, jak i mikroekonomicznych. Trudności w sformułowaniu jednolitej teorii wynikają z dużej różnorodności form zagranicznego zaangażowania, warunków i miejsc ich realizacji.

Proces internacjonalizacji kształtuje się w wyniku uruchamiania zmian w relacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa w taki sposób, by odpowiadały one nowym zadaniom i celom. Zmiany te opisują pewne mierniki. Wzrasta na przykład udział eksportu w światowym PKB, dynamika zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest większa niż dynamika PKB czy inwestycji brutto na świecie. Wyniki badań wskazują na duże znaczenie międzynarodowych przepływów towarów oraz zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla gospodarek krajowych. Obok pomiaru stopnia współzależności gospodarek krajowych z gospodarką światową prowadzone są również badania na poziomie sektora, umożliwiające porównanie jego potencjału globalizacyjnego, oraz na poziomie przedsiębiorstwa, które mają na celu poznanie wzajemnych oddziaływań pomiędzy działalnością krajową a zagraniczną.

Ekspansja międzynarodowa oznacza konieczność zorientowania na rynki zagraniczne oraz konkurowania w globalnym otoczeniu. Strategia internacjonalizacji musi być zaprojektowana w sposób umożliwiający maksymalne wykorzystanie potencjału rynków i przedsiębiorstwa. Powodzenie najszerzej obecnie stosowanej strategii globalnej zapewniają przede wszystkim konfiguracja i koordynacja działalności przedsiębiorstwa. Konfiguracja odzwierciedla geograficzną lokalizację działalności rynków zagranicznych. Skuteczność koordynacji wymaga umiejętności sprawnego zarządzania strukturami, stworzenia sprawnego systemu przepływu informacji i wiedzy, sprawozdawczości i kontroli.

Na każdym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwo musi podejmować decyzje o przyjęciu odpowiedniej formy obsługi rynków zagranicznych. Przyjmowanymi kryteriami ich wyodrębniania jest zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa za granicą oraz poziom sprawowanej kontroli. Ekspansja przedsiębiorstwa na rynki światowe przedsiębiorstwa umotywowana jest dążeniem do optymalnego wykorzystania posiadanych aktywów konkurencyjnych, występujących najczęściej pod postacią nowej technologii, skutecznych metod zarządzania czy nowoczesnego marketingu.

W celu lepszego zrozumienia procesu internacjonalizacji analizie poddane zostały następujące obszary:

- czynniki kształtujące internacjonalizację przedsiębiorstw,
- instrumenty internacjonalizacji,
- formy organizacyjne internacjonalizacji,
- strategie produkcyjne przedsiębiorstw,
- kierunki rozwoju procesu internacjonalizacji.

W procesie internacjonalizacji ogromną rolę odgrywają czynniki polityczne. Postępująca integracja gospodarcza oraz liberalizacja wymiany handlowej prowadzą do powolnego znoszenia barier, a tym samym tworzą klimat dla większej swobody międzynarodowej wymiany towarów, usług i czynników wytwórczych. Przedsiębiorstwom samochodowym, których możliwości rozwoju opierające się na krajowych zasobach i rynkach stopniowo się wyczerpują, ułatwia to ekspansję zagraniczną. Siły konkurencyjne w sektorze w dużej mierze kształtowane są przez system podatkowy, politykę importową państwa i inwestycyjną kraju przyjmującego. Gdy oczekiwania rządów krajów przyjmujących pozostają w sprzeczności z celami strategicznymi inwestora, duże znaczenie odgrywa jego potencjał negocjacyjny, na który składają się: znaczenie na rynku międzynarodowym, dysponowanie kluczową technologią, *know-how* oraz potencjał inwestycyjny.

Istotnym czynnikiem kształtującym proces internacjonalizacji przedsiębiorstw samochodowych jest ujednoclenie się globalnego popytu, ułatwiające partycypowanie w głównych rynkach. Pozwala to na sekwencyjne wchodzenie na kolejne rynki zagraniczne z wysoko wystandaryzowanym produktem. Pozycja na nich zależy w dużym stopniu od zaawansowania technologicznego oraz umiejętności szybkiego wdrażania nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych. Usprawnienia w zakresie

transportu zwiększyły natomiast mobilność czynników produkcji. Sprawna sieć przepływu ludzi i informacji stała się kluczowym elementem infrastruktury procesów globalizacji.

Jednym z najistotniejszych rodzajów przewagi przedsiębiorstwa działającego w międzynarodowym otoczeniu jest przewaga kosztowa. Jej osiągnięciu sprzyja umiejętność maksymalizacji efektu ekonomii skali. Przedsiębiorstwa samochodowe poszukują nowych rynków zbytu w celu zminimalizowania rosnących kosztów działalności operacyjnej, wynikającej ze skracania się cyklu życia produktu, rosnących nakładów na prace B+R oraz szybko zmieniających się technologii. Bezpośrednio na obniżenie kosztów przekładają się nowoczesne metody zarządzania łańcuchami dostaw. Pozwalają one na znacznie efektywniejsze koordynowanie funkcji logistycznych. Internacjonalizację w znacznej mierze stymuluje kosztowe zróżnicowanie krajów.

Na internacjonalizację wpływ mają również czynniki konkurencyjne. Nasilający się w sektorze proces koncentracji własności i kapitału powoduje zmiany zarówno po stronie popytu, jak i podaży. Zmiany te wzmagane są przez przedsiębiorstwa wchodzące do sektora, które stosują strategię akceptowania początkowych strat w celu narzucenia produktu substytucyjnego. Przewagę na rynku globalnym dają przedsiębiorstwom innowacje techniczne oraz skłonność do podejmowania współpracy na każdym z etapów łańcucha wartości.

Warto dodać, że w pracy wyodrębniono istotne instrumenty strategii globalnej. Jednym z nich jest poziom uczestnictwa w poszczególnych rynkach zagranicznych oraz w rynku światowym. Pozycja międzynarodowa przedsiębiorstwa zależy także od obecności na rynkach o znaczeniu strategicznym i względnie równomiernego rozproszenia działalności oraz rynków. W sektorze samochodowym istnieje zauważalne dążenie do stanu globalnej równowagi, polegającej na unikaniu koncentrowania działalności w jednym tylko kraju lub regionie.

Kolejnym, zidentyfikowanym instrumentem jest stopień globalnego dostosowania produktów i usług. Do niedawna sektor samochodowy stanowił dobry przykład rozpiętości globalnej standaryzacji zarówno w układzie międzyfirmowym, jak i produktowym. Obecnie proces ewolucji samochodu – od produktu o charakterze regionalnym do produktu globalnego – nabiera wyraźnego przyspieszenia. Nie przebiega on jednak równomiernie, gdyż kształtują go różnorodne grupy czynników o odmiennych poziomach oddziaływania w różnych krajach. Można jednak z całą pewnością stwierdzić, iż procesy globalizacyjne w sektorze zwiększyły swą intensywność.

Innym instrumentem kształtującym ogólny przebieg internacjonalizacji są decyzje o miejscu lokalizacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości. W sektorze samochodowym, oprócz kosztów pracy, duże znaczenie mają również ewentualne korzyści dla potencjalnego inwestora ze strony rządów krajów przyjmujących. Istotnymi czynnikami lokalizacji działalności produkcyjnej są szeroko rozumiane kwestie jakości wytwarzania, infrastruktury transportowej i informacyjnej, kwalifikacji siły roboczej oraz ryzyka gospodarczego i politycznego. Kosztowa przewaga kraju nie wynika jedynie z bezpośrednich kosztów pracy, a rozpatrywać ją należy w powiązaniu z produktywnością. Badania wykazały, że miejscem lokalizacji działalności B+R są kraje

wysoko rozwinięte, natomiast dla funkcji produkcyjnych – rynki o dużym znaczeniu strategicznym oraz rynki obfitujące w tanie czynniki produkcji. Funkcje poprodukcyjne poddawane są umiędzynarodowieniu w najszerszym zakresie.

Koncepcja marketingu globalnego jest kolejnym zidentyfikowanym instrumentem strategii rozwoju międzynarodowego. Każdy z elementów *marketingu-mix* – projektowanie wyrobu, pozycjonowanie produktu oraz jego marka, cena promocja i dystrybucja – mogą zostać poddane globalizacji. Niewiele programów marketingowych można bez zmian wprowadzić na całym świecie. Dużym stopniem ujednoczenia charakteryzuje się cena samochodu, natomiast działania promocyjne są zazwyczaj zróżnicowane i uwzględniają odmienne oczekiwania klientów. Duże zróżnicowanie oznacza dla przedsiębiorstw samochodowych wysokie koszty, dlatego starają się one znaleźć równowagę pomiędzy globalną standaryzacją a lokalnym dopasowaniem. Marketing globalny przedsiębiorstw samochodowych nie oznacza jedynie standaryzacji wszystkich jego elementów, ale polega na zróżnicowanym podejściu globalnym do strategii i programów marketingowych, które łączą elastyczność ze standaryzacją.

Ostatnim wyodrębnionym instrumentem strategii internacjonalizacji są globalnie zintegrowane posunięcia konkurencyjne. W sektorze samochodowym jednym z najistotniejszych jest identyfikacja globalnych konkurentów. Obecnych oraz potencjalnych konkurentów należy identyfikować, przyjmując globalny punkt widzenia. Analizie powinny zostać poddane silne i słabe strony konkurentów i dla każdego z nich powinna zostać wybrana odpowiednia taktyka, którą może być: atak, unikanie bezpośredniej rywalizacji, kooperacja albo przejęcie.

W monografii dokonana została także identyfikacja, analiza i ocena form i strategii obsługi rynków realizowanych przez przedsiębiorstwa samochodowe na tle zmian w ich międzynarodowym otoczeniu konkurencyjnym. Najważniejszymi zmianami strukturalnymi w światowym sektorze samochodowym są: ewolucja relacji pomiędzy producentem a dostawcą, postępujący proces konsolidacji, wyłanianie się nowego typu dostawcy globalnego tzw. *mega-supplier*, wzrastające znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa samochodowego, wzrastające znaczenie technologii informatycznych, wzrastające znaczenie obecności globalnej. Na kształtowanie się globalnego otoczenia sektora samochodowego największy wpływ mają relacje transatlantyckie, polityka krajów regionu Azji Południowo-Wschodniej, przystąpienie Chin do WTO, nowa runda rozmów w ramach WTO oraz rozwój porozumień bilateralnych.

Najczęściej przyjmowanymi przez przedsiębiorstwa samochodowe w procesie internacjonalizacji formami organizacyjnymi są: eksport, różne rodzaje kooperacji kontraktowej (głównie licencje) oraz inwestycje bezpośrednie.

Eksport przedsiębiorstw samochodowych przeprowadzany jest za pomocą kanałów bezpośrednich i pośrednich. Badania wykazały, że to dominującą rolę w handlu zagranicznym przedsiębiorstw samochodowych odgrywają kanały bezpośrednie. Eksport wykorzystywany jest we wczesnym etapie umiędzynarodowienia, gdyż pozwala na rozpoznanie potrzeb i rozmiarów rynków zagranicznych bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów i ryzyka towarzyszących innym formom wejścia na nowe rynki zbytu.

W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa samochodowe stosują również różne formy kooperacji kontraktowej. Najczęściej są to umowy licencyjne. Umożliwiają one pozyskanie kluczowych kompetencji dających przewagę w dalszej ekspansji. Obecnie licencjonowanie stosowane jest coraz rzadziej. Przykład przedsiębiorstw japońskich wskazuje, że największe zagrożenie dla licencjodawcy stanowi to, że w przyszłości licencjobiorca stanie się groźnym konkurentem na rynku globalnym.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie pozwalają na największy, spośród wszystkich form zagranicznego zaangażowania, stopień sprawowanej kontroli; wiążą się jednak z wysokim ryzykiem. W sektorze samochodowym, ze względu na znaczny udział kosztów stałych oraz nakładów na prace B+R, istnieje konieczność silnej koncentracji produkcji. Decyzjom o lokalizacji inwestycji w sektorze samochodowym towarzyszą dwie podstawowe motywacje: inwestycje dokonywane są na rynkach rozwiniętych, by móc partycypować w ich rynkach, oraz lokowane w krajach charakteryzujących się niskimi kosztami czynników produkcji, by korzystać z ich przewag komparatywnych.

Odrębny problem klasyfikacyjny stanowią alianse strategiczne. Nie mieszczą się one w ramach klasycznych teorii internacjonalizacji, zakładającej sekwencyjność podejmowania form zagranicznego zaangażowania, gdyż mogą być zawierane na każdym etapie internacjonalizacji. W sektorze samochodowym najczęściej spotykane są alianse wspólnej integracji. Zawiązywane są dla wzmocnienia efektu skali poprzez wspólne wytwarzanie. Alianse te nie ograniczają konkurencji na płaszczyźnie rynkowej, niosą jednak ze sobą ryzyko zbyt silnego ujednolicenia produktów i utraty tożsamości marki. Istnieje również obawa przed transferem (świadomym lub bezwiednym) technologii, doświadczenia i umiejętności do partnera. Dlatego zadania związane z pracami B+R uczestnicy sojuszu realizują zazwyczaj w ramach własnej jednostki organizacyjnej. Alianse przynoszą podobne korzyści jak koncentracja, przy czym nie mają towarzyszących jej ograniczeń. Sektor samochodowy jest jednym z najsilniej podatnych na tworzenie się aliansów. Sojusze strategiczne umożliwiają bez tracenia autonomii czerpanie korzyści z ekonomii skali i skumulowanych kompetencji, niedostępnych w przypadku samodzielnego prowadzenia działalności.

Analiza strategii produkcyjnych wykazała dwie drogi rozwoju przedsiębiorstw samochodowych. Jedną jest dywersyfikacja, a drugą specjalizacja. Kolejną analizowaną strategią jest standaryzacja produktu. Umożliwia ona uzyskanie lepszej pozycji kosztowej na rynku globalnym. Oprócz unifikacji poziomej coraz częściej spotykana jest również unifikacja pionowa. Przykłady z sektora samochodowego wykazały jednak, że unifikacja nie może przekroczyć pewnej cienkiej granicy wyznaczonej przez rynek i jego uczestników. Zbyt daleko posunięta unifikacja w skrajnych przypadkach może prowadzić nawet do odrzucenia projektu.

Przedsiębiorstwa samochodowe dostrzegają wagę strategii na bazie przewagi czasowej. Jej początków należy upatrywać właśnie w sektorze samochodowym. Koncepcje *just-in-time*, elastyczne systemy wytwarzania, szczupła produkcja oznaczają eliminowanie operacji nietworzących wartości dodanej. W systemie *just-in-time* czas traktowany jest jako ekwiwalent kapitału. Systemy te zapewniły na długo japońskim przedsiębiorstwom przywództwo w zakresie jakości i cen, a obecnie są elementami składowymi wszystkich przedsiębiorstw samochodowych.

---

W sektorze samochodowym zmianie ulegają strategie wobec dostawców. Klasykne stosunki handlowe zastępowane są coraz częściej przez partnerstwo na płaszczyźnie wertykalnej. Dostawcy uelastyczniają własne struktury organizacyjne, by móc szybko i płynnie dostosować się do ewoluujących systemów produkcyjnych swoich partnerów. Producenci natomiast muszą dostosować początkowe fazy ciągu produkcyjnego. Utrzymywanie i rozwijanie stosunków partnerskich stają się obecnie w sektorze samochodowym podstawową bronią strategiczną.

Odrębnym problemem jest pomiar internacjonalizacji. Metodyka w tym zakresie cały czas się rozwija. Obecnie na świecie funkcjonują systemy monitorowania sił integracyjnych oraz systemy pomiaru, które są przez większość środowiska naukowego akceptowane. Z pomiarem wiąże się pewien powszechnie znany problem. Możliwe jest zaprojektowanie złożonych układów, np. analizy wieloczynnikowej, które uwzględniałyby zdecydowanie więcej zmiennych niż te stosowane obecnie. Problemem pozostaje dostępność i jakość danych, których pozyskiwanie przez pojedynczych badaczy czy nawet zespoły badaczy w dłuższej perspektywie jest praktycznie niemożliwe. Dlatego tak rozpowszechnione są rozwiązania promowane przez UNCTAD.

Wydaje się, że przy obecnych uwarunkowaniach badania poziomu internacjonalizacji nie zostaną wzbogacone już o rewolucyjne rozwiązania. Wciąż jednak brakuje rozwiązań z zakresu pomiaru przebiegu i dynamiki procesu, czyli analizy tego zjawiska jako funkcji czasu. To obszar ciągle niedostatecznie zbadany.



## SPIS TABEL

<b>Tabela 1.</b>	Wybrane cechy tradycyjnego i współczesnego modelu działalności gospodarczej .....	11
<b>Tabela 2.</b>	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa według kryterium stopnia samodzielności jej realizacji .....	16
<b>Tabela 3.</b>	Stadia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa .....	19
<b>Tabela 4.</b>	Definicje internacjonalizacji .....	21
<b>Tabela 5.</b>	Ewolucja strategii międzynarodowej i globalnej (1950–1990) .....	25
<b>Tabela 6.</b>	Stan porozumień pomiędzy UE a innymi krajami/regionami świata w zakresie handlu samochodami .....	44
<b>Tabela 7.</b>	Wielkość produkcji samochodów w wybranych krajach świata w latach 1990 i 2000 .....	54
<b>Tabela 8.</b>	Charakterystyka modeli międzynarodowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw według koncepcji Bartletta i Ghoshala .....	79
<b>Tabela 9.</b>	Elementy strategii globalnej i transnarodowej .....	84
<b>Tabela 10.</b>	Różnice pomiędzy eksportem bezpośrednim i pośrednim .....	88
<b>Tabela 11.</b>	Sprzedaż samochodów osobowych koncernu Volkswagen według regionów .....	92
<b>Tabela 12.</b>	Transfer zasobów przedsiębiorstwa za granicę poprzez inwestycje bezpośrednie .....	104
<b>Tabela 13.</b>	Formy organizacyjno-prawne inwestycji bezpośrednich koncernu Toyota Motor Corporation na rynkach zagranicznych .....	109
<b>Tabela 14.</b>	Rozmieszczenie zakładów produkcyjnych oraz jednostek badawczo-rozwojowych koncernu Toyota Motor Corporation .....	112
<b>Tabela 15.</b>	Najwięksi producenci samochodów na świecie w 2017 r. ....	124

---

<b>Tabela 16.</b> Wybrane korporacje samochodowe i posiadane przez nie najważniejsze marki .....	126
<b>Tabela 17.</b> Typologia aliansów między konkurentami .....	140
<b>Tabela 18.</b> Zalety i wady różnych sposobów wejścia na rynki zagraniczne .....	144
<b>Tabela 19.</b> Porównanie efektywności produkcji w sektorze samochodowym w latach 80. XX w. ....	160
<b>Tabela 20.</b> Globalna lokalizacja ogniw łańcucha wartości koncernu BMW Group .....	170
<b>Tabela 21.</b> Nazwy modeli samochodów koncernu Nissan Motor Corporation na rynku globalnym .....	177
<b>Tabela 22.</b> Indeksy: 2020 KOF Globalisation Index, de facto oraz de jure .....	185
<b>Tabela 23.</b> Zbiorcza prezentacja mierników globalizacji sektora .....	188
<b>Tabela 24.</b> Mierniki strategii globalnej przedsiębiorstwa .....	191
<b>Tabela 25.</b> Mierniki stopnia globalizacji przedsiębiorstwa .....	193
<b>Tabela 26.</b> Największe przedsiębiorstwa na świecie skalsyfikowane według wartości aktywów zagranicznych w 2019 r. ....	202
<b>Tabela 27.</b> Indeks TNI dla największych pod względem wartości zagranicznych przedsiębiorstw w 2019 r. ....	203
<b>Tabela 28.</b> Indeksy TNI, I.I. i GSI dla różnych przemysłów .....	204
<b>Tabela 29.</b> Wartość aktywów, przychody ze sprzedaży oraz liczba zatrudnionych pracowników w wybranych koncernach samochodowych .....	207
<b>Tabela 30.</b> Wartości wskaźnika transnacionalizacji .....	207

## SPIS RYSUNKÓW

<b>Rysunek 1.</b>	Globalna/transnarodowa strategia i zarządzanie – podsumowanie koncepcyjne .....	27
<b>Rysunek 2.</b>	Łańcuch wartości przedsiębiorstwa .....	36
<b>Rysunek 3.</b>	Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	38
<b>Rysunek 4.</b>	Globalna wielkość ładunków przewożonych różnymi środkami transportu w UE .....	49
<b>Rysunek 5.</b>	Liczba kilometrów przypadająca na poszczególne środki transportu w latach 1970-2010 .....	49
<b>Rysunek 6.</b>	Porównanie godzinowych kosztów pracy w wybranych krajach w latach 1990 i 1999 .....	53
<b>Rysunek 7.</b>	Ponadgraniczne strategie działalności przedsiębiorstw .....	75
<b>Rysunek 8.</b>	Podstawowe typy strategii internacjonalizacji .....	77
<b>Rysunek 9.</b>	Modele konfiguracji organizacyjnej (według Bartletta i Ghoshala) .....	78
<b>Rysunek 10.</b>	Typy międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa .....	81
<b>Rysunek 11.</b>	Zarządzanie systemem wartości .....	82
<b>Rysunek 12.</b>	Strategia transnarodowa .....	84
<b>Rysunek 13.</b>	Zagraniczne i krajowe kanały dystrybucji koncernu Toyota Motor Corporation .....	90
<b>Rysunek 14.</b>	Sprzedaż koncernu Toyota Motor Corporation według regionów .....	91
<b>Rysunek 15.</b>	Struktura sprzedaży koncernu Volkswagen Group według regionów .....	91
<b>Rysunek 16.</b>	Struktura sprzedaży koncernu General Motors Company według regionów .....	93
<b>Rysunek 17.</b>	Struktura sprzedaży koncernu Ford Motor Company według regionów .....	94
<b>Rysunek 18.</b>	Cechy prawidłowego wyboru partnera wspólnego przedsięwzięcia .....	107
<b>Rysunek 19.</b>	Struktura produkcji koncernu Toyota Motor Corporation według regionów .....	113

---

<b>Rysunek 20.</b>	Struktura zatrudnienia koncernu Toyota Motor Corporation według regionów .....	113
<b>Rysunek 21.</b>	Rodzaje nabyć przedsiębiorstw .....	116
<b>Rysunek 22.</b>	Najwięksi producenci samochodów na świecie w 2017 r. (w mln szt.) .....	125
<b>Rysunek 23.</b>	Zmiana struktury światowej produkcji samochodów na przestrzeni dwóch dekad (2000-2020) .....	127
<b>Rysunek 24.</b>	Najważniejsze alianse strategiczne zawarte przez koncern Toyota Motors Corporation z innymi producentami samochodów .....	135
<b>Rysunek 25.</b>	Alians wspólnej integracji .....	137
<b>Rysunek 26.</b>	Alians pseudokoncentracji .....	138
<b>Rysunek 27.</b>	Alians komplementarny .....	139
<b>Rysunek 28.</b>	Zależności pomiędzy wybranymi czynnikami a formami internacjonalizacji .....	143
<b>Rysunek 29.</b>	Elementy międzynarodowej strategii wejścia .....	144
<b>Rysunek 30.</b>	Koszty transakcyjne a formy internacjonalizacji: sekwencja zmian .....	146
<b>Rysunek 31.</b>	Czynniki wpływające na wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny .....	148
<b>Rysunek 32.</b>	Produkcja masowa a produkcja modułowa .....	164
<b>Rysunek 33.</b>	Zmiany łańcucha wartości wynikające z przewagi komparatywnej narodów .....	169
<b>Rysunek 34.</b>	Umieździarodowienie łańcucha wartości koncernu Nissan Motor Corporation .....	171
<b>Rysunek 35.</b>	Umieździarodowienie łańcucha wartości koncernu Mitsubishi Motors Corporation .....	172
<b>Rysunek 36.</b>	Związki między czynnikami kształtującymi ROI w międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa .....	197
<b>Rysunek 37.</b>	Idealny typ profilu internacjonalizacji .....	206
<b>Rysunek 38.</b>	Realny typ profilu internacjonalizacji .....	206
<b>Rysunek 39.</b>	Profil internacjonalizacji koncernu Ford Motor Company w 2019 r. ....	207
<b>Rysunek 40.</b>	Profil internacjonalizacji koncernu Volkswagen Group w 2019 r. ....	207
<b>Rysunek 41.</b>	Profil internacjonalizacji koncernu Toyota Motor Corporation w 2019 r. ....	208

## BIBLIOGRAFIA

- Adler N., Doktor R., Redding G. (1986), *From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed*, „Journal of Management”, 12, 2, s. 295-318.
- Albers S., Wohlgezogen F., Zajac E.J. (2016), *Strategic alliance structures: An organizational design perspective*, „Journal of Management” 42, 3, s. 582-614.
- Albinowski S. (1996), *Bogactwo i nędza narodów. Studia o gospodarce światowej u progu XXI wieku*, Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa.
- Andersen T.M., Herbertsson T.T. (2003), *Measuring globalization*, „Discussion Paper”, No. 817, July, <http://ssrn.com/abstract=434540>, data dostępu: 17.05.2022.
- Anderson O. (1993), *On the internationalization process of firms: A critical analysis*, „Journal of International Business Studies”, No. 24.
- Andrews K.R. (1987), *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood.
- Anioł W. (1989), *Geneza i rozwój procesu globalizacji*, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa.
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- APEC, <http://www.apec.org>, data dostępu: 17.05.2022.
- Arribas I., Pérez F., Tortosa-Ausina E. (2009), *Measuring globalization of international trade: theory and evidence*, „World Development”, 37, 1, s. 127-145.
- ASEAN, <http://www.asean.org>, data dostępu: 17.05.2022.
- Badaracco J.L. (1991), *The knowledge link. How firms compete through strategic alliances*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bairoch P., Kozul-Wright R. (1996), *Globalization myth: Some historical reflections on integration*, „Industrialization and growth in the world economy”, United Nations Conference on Trade and Development, New York.
- Baker S.R., Bloom N., Davis S.J. (2016), *Measuring economic policy uncertainty*, „The Quarterly Journal of Economics”, 131, 4, s. 1593-1636.
- Barłożewski K. (2017), *Wpływ ekspansji zagranicznej na efektywność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Barnet R.J., Cavanagh J. (1994), *Global dreams: Imperial corporations and the new world order*, Simon and Schuster, New York.

- 
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 17, 1, s. 99-120.
- Barney J., Wright M., Ketchen D.J. (2001), *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management”, 27, 6, s. 625-641.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1992), *What is a global manager*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Beamish P.W. (2008), *Transnational management: Text, casus and readings in cross-border management*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Beamish P.W., Banks J.C. (1987), *Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise*, „Journal of International Business Studies”, 18, 2, s. 1-16.
- Binnis, A., Harreld J.B., O'Reilly C. III, Tushman M.L. (2014), *The art of strategic renewal*, „MIT Sloan Management Review”, Winter, 21-23.
- BMW Group (2021), *BMW Group Report 2020*, Bayerische Motoren Werke, Munich, data dostępu: 20.05.2021.
- Bobek V., Vide R.K. (2005), *The signification and the feasibility of measuring globalization of economy*, „Industrial management & Data Systems”, 105, 5, s. 596-612.
- Borrmann W.A. (1970), *Managementprobleme internationaler Unternehmungen*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden.
- Brock D., Birkinshaw J. (2004), *Multinational strategy and structure: A review and research agenda*, „Management International Review”, s. 5-14.
- Brown S. (1996), *Strategic manufacturing for competitive advantage: Transforming operations from shop floor to strategy*, Prentice Hall, London.
- Buckley A. (2002), *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Buckley P.J (1996), *The role of management in international business theory: A meta-analysis and integration of the literature on international business and international management*, „Management International Review”, 36, s. 7-54.
- Calof J.L., Beamish P.W. (1995), *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*, „International Business Review”, 4, 2, s. 115-131.
- Cavusgil S.T., Knight G. (2009), *Born global firms: A new international enterprise*, Business Expert Press, New York.
- Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J.R. (2008). *International business: strategy, management, and the new realities*, Pearson Prentice Hall, New York.
- Certo S.C., Peter P.J. (1998), *Strategic management: Concepts and applications*, Random House Inc., New York.
- Choon Tan K., Kannan V.R., Handfield R.B., Ghosh S. (2000), *Quality, manufacturing strategy, and global competition: An empirical analysis*, „Benchmarking: An International Journal”, 7, 3, s. 174-182.

- Chrzan M. (2000), *Korzyści z wymiany międzynarodowej*, [w:] Rymarczyk J. (red), *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, PWE, Warszawa.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W. (2000), *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Cygler J. (1995), *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji”, 4.
- Cygler J. (2000), *Alianse strategiczne w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych*, „Przegląd Organizacji”, 1.
- Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Czupiał J. (2011), *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Daszkiewicz N. (2004), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Davidson W.H. (1982), *Global strategic management*, John Wiley, New York.
- Donaldson L. (2009), *In search of the matrix advantage: A reexamination of the fit of matrix structures to transnational strategy*, [w:] Cheng J.L.C., Maitland E., Nicholas S. (red.), *Managing subsidiary dynamics: Headquarters role, capability development, and China strategy*, „Advances in International Management”, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 22, s. 3-26.
- Dörnberg E.A. (1982), *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil*, Göttingen, Vandenhoeck, Ruprecht.
- Dörrenbächer C. (2000), *Measuring corporate internationalization: A review of measurement concepts and their use*, „Intereconomics”, 35, 3, s. 119-126.
- Dreher A. (2006), *Does globalization affect growth? Evidence from a new Index of Globalization*, „Applied Economics”, 38, 10, s. 1091-1110.
- Drucker P. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Dülfer E. (1992), *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, Oldenbourg, München.
- Dunning J.H. (1981), *International production and the multinational enterprise*, Allen & Unwin, London.
- Dunning J.H. (1992), *The global economy, domestic governance, strategies and transnational corporations: Interactions and policy implications*, „Transnational Corporations”, 1, 3.
- Dunning J.H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Workingham.
- Ernst & Young (2013), *Looking beyond the obvious. Globalization and new opportunities for growth*, <https://www.yumpu.com/en/document/read/51442670/looking-beyond-the-obvious-globalization-and-new-opportunities-for->, data dostępu: 20.05.2021.

- European Commission (press release) (2020), *Commission approves the merger of Fiat Chrysler Automobiles N.V. and Peugeot S.A., subject to conditions*, 21 December, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_2506](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2506), data dostępu: 21.05.2021.
- Figge L., Martens P. (2016), *Globalisation continues: The Maastricht Globalisation Index revisited and updated*, [w:] Cörvers R., de Kraker J., Kemp R., Martens P., van Lente H. (red.), *Sustainable development research at ICIS: Taking stock and looking forward*, Universiteit Maastricht, ICIS.
- Fischer B. (1998), *Globalisation and the competitiveness of regional blocs*, „Intereconomics”, 4.
- Flejterski S., Wahl P.T. (2003), *Ekonomia globalna. Synteza*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Fonfara K. (2000), *Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym*, [w:] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J. (2000), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Ford Motor Company (2022), *Ford Motor Company. Annual Report 2021*.
- Ford S.L.N. (2014), *Additive manufacturing technology: Potential implications for U.S. – Manufacturing competitiveness*, „Journal of International Commerce and Economics”, [https://usitc.gov/publications/332/journals/vol\\_vi\\_article4\\_additive\\_manufacturing\\_technology.pdf](https://usitc.gov/publications/332/journals/vol_vi_article4_additive_manufacturing_technology.pdf), data dostępu: 14.05.2022.
- Foreign Policy Magazine (2009), <https://foreignpolicy.com/2009/10/12/the-globalization-index-2007/>, data dostępu: 17.05.2022.
- Forowicz J. (1997), *Ewolucja przedsiębiorstw – od strategii międzynarodowej do strategii globalnej*, [w:] Nowakowski M. (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Fort D.C. (1994), *Evaluating the acquisition candidate*, [w:] Miller B.J. (red.), *Mergers & acquisitions*, John Wiley & Sons, New York.
- Frąckowiak W. (red.) (2009), *Fuzje i przejęcia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Freeman C., Hagedoorn J. (1994), *Catching up or falling behind: Patterns in international interfirm technology partnering*, „World Development”, 22, 5, s. 771-780.
- Garrette B., Dussauge P. (1996), *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa.
- Gehani R.R. (2013), *Innovative strategic leader transforming from a low-cost strategy to product differentiation strategy*, „Journal of Technology Management & Innovation”, 8, 2, s. 144-155.
- Ghoshal S., Nohria N. (1993), *Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations*, „Sloan Management Review”, 34, 2, s. 23-36.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1999), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2001), *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa.
- Glinkowska B. (2018), *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.



- Glinkowska B., Kaczmarek B. (2016), *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- General Motors Company (2021), *GM. Annual Report 2020*.
- Godziszewski B. (2006), *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Goldstein J.L., Rivers D., Tomz M. (2007), *Institutions in international relations: Understanding the effects of the GATT and the WTO on world trade*, International Organization, 61, 1, s. 37-67.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M. (2021), *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grant R.M. (1991), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*, Blackwell, Cambridge.
- Griffin R.W., Pustay M.W. (1995), *International Business*, Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Grupa Lizbońska (1996), *Granice konkurencji*, Euromanagement, Poltext, Warszawa.
- Gwiazda A. (2000), *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Hadryś-Nowak A. (2019), *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne. Znaczenie orientacji przedsiębiorczej sukcesora dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego*, CeDeWu, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), *Strategic intent*, „Harvard Business Review”, 3, s. 63-76.
- Harrigan K.R. (1988), *Strategic alliances and partner asymmetries*, „Management International Review”, Special Issue.
- Hassel A., Höpner M., Kurdelbusch A., Rehder B., Zugehör R. (2003), *Two dimensions of the internationalization of firms*, „Journal of Management Studies”, 40, 3, s. 705-723.
- Hennart J.F. (1988), *A transaction cost theory of equity joint ventures*, „Strategic Management Journal”, 9, 4, s. 361-374.
- Hill C.W.L., Jones G.R. (2007), *Strategic management theory: An integrated approach*, 7<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (1995), *Strategic management. Competitiveness and globalization concepts*, West Publishing, Minneapolis/St. Paul
- Hitt M.A., Hoskisson R.E., Kim H. (1997), *International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms*, „Academy of Management Journal”, 40, 4, s. 767-798.
- Hitt, M.A., Li D., Xu K. (2016), *International strategy: From local to global and beyond*, „Journal of World Business”, 51, 1, s. 58-73.
- Hofstede G. (1993), *Cultural constraints in management theories*, „Academy of Management”, 7, 1, s. 81-94.

- 
- Houseman S.N., Mandel M. (red.) (2015), *Measuring globalization. Better trade statistics for better policy*, W.E. Upjohn Institute for employment Research Kalamazoo, Michigan.
- Hout T., Porter M.E., Rudden E. (1982), *How global companies win out*, „Harvard Business Review”, 60, 5, s. 98-108.
- Letto-Gillies G. (1998), *Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: An empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations*, „Transnational Corporations”, 7, 1, s. 17-39.
- International Labour Organization (2002), *Key indicators of the labour market 2001-2002*, Geneva.
- Javalgi R.G., Griffith D.A., White D.S. (2003), *An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms*, „Journal of Services Marketing”, 17, 2, s. 185-201.
- Jennings J., Haughton L. (2002), *It's not the big that eat the small... It's the fast that eat the slow: How to use speed as a competitive tool in business*, Harper Business, New York.
- Johanson J., Mattsson L.-G. (1988), *Internationalisation in industrial systems – A network approach*, [w:] Hood N., Vahlne J.-E. (red.), *Strategies in global competition*, Croom Helm, New York.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1977), *The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of Management Studies”, 1, s. 23-32.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1990), *The mechanism of internationalization*, „International Marketing Review”, 7, s. 11-23.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The internationalization of the firm – Four Swedish cases*, „Journal of Management Studies”, 12, s. 305-322.
- Johansson J.K., Yip G.S. (1994), *Exploiting globalization potential: US and Japanese strategies*, „Strategic Management Journal”, 15, 8, s. 579-601.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A. (1998), *Strategia konkurencji we współczesnym przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 78-89.
- Kaplan S. Orlikowski W. (2015), *Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives*, „MIT Sloan Management Review”, Special Collection: Top 10 Lessons on Strategy, s. 14-19.
- Kaplinsky R. (1989), *Technology revolution and the international division of labour in manufacturing: A place for the third world?*, „The European Journal of Development”, 1.
- Karaszewski W. (2001), *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990-1999*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Kasiewicz S. (1997), *Globalizacja działalności operacyjnej*, [w:] Nowakowski M.K. (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Kaulich F. (2012), *Diversification vs. specialization as alternative strategies for economic development: Can we settle a debate by looking at the empirical evidence?*, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna.

- Kim W.C., Hwang P. (1992), *Global strategy and multinational entry mode choice*, „Journal of International Business Studies”, 23, 1, s. 29-53.
- Kleer J., Liberka B., Kukliński A., Stancewicz J., Kowalik T., Zacher L., Karpiński A. (1998), *Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna*, Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku” przy Prezydium PAN, Warszawa.
- KOF, <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>, data dostępu: 17.05.2022.
- Kogut B. (1988), *Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives*, „Strategic Management Journal”, 9, 4, s. 319-332.
- Komor M. (2017), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej – ujęcie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Korombel A. (2013), *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Monografia nr 268, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Kozioł-Nadolna K. (2013), *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Krugman P. (1995), *Growing world trade: Causes and consequences*, „Brookings Papers on Economic Activity”, 26, 1, s. 327-377.
- Krupski R. (2006), *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 53-64.
- Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuraś P. (2012), *Alians jako model współdziałania strategicznego przedsiębiorstw*, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków, s. 57-71.
- Laskowska A. (2002), *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Lee G.K., Lieberman M.B. (2009), *Acquisition vs. internal development as modes of market entry*, „Strategic Management Journal”, 31, 2, s. 140-158.
- Lei D. (1989), *Strategies for global competition*, 31, s. 102-109.
- Levitt T. (1991), *The globalization of markets*, [w:] Vernon-Wortzel H., Wortzel L.H. (red.), *Global strategic management. The essential*, Wiley & Sons, New York.
- Lorange P., Kotlarchuk E., Singh H. (1987), *Corporate acquisitions: A strategic perspective*, [w:] Rock M. (red.), *The mergers and acquisitions handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Lorange P., Roos J., Bronn P. (1992), *Building successful strategic alliances*, „Long Range Planning”, December, 25.
- Lynch R.P. (1993), *Business alliances guide: The hidden competitive weapon*, John Wiley and Sons, New York.
- Macharzina K., Welge M.K. (1989), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.

- 
- Martens P., Caselli M., De Lombaerde P., Figge L., Scholte J.A. (2015), *New directions in globalization indices*, „Globalizations”, 12, 2, s. 217-228.
- McGee J., Thomas H., Wilson D. (2005), *Strategy: Analysis and practice*, McGraw-Hill Education, London.
- McGrew A. (1992), *Conceptualizing global politics*, [w:] McGrew A., Lewis P.G. (red.), *Global politics*, Polity Press, Cambridge.
- McKiernan P. (1997), *Strategy past; strategy futures*, „Long Range Planning”, 30, 5, s. 790-798.
- Meissner H.G. (1981), *Aussenhandelsmarketing*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Mejri K., Umemoto K. (2010), *Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model*, „Journal of International Entrepreneurship”, 8, 2, s. 156-167.
- Mintzberg H. (1987), *The strategy concept I: Five Ps for strategy*, Fall, California Management Review”, 30, 1, s. 11-24
- Mintzberg H. Quinn J.B. (1996), *The strategy process: concepts, contexts and cases*, Prentice Hall, London.
- Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. (1995), *The strategy process: Concepts, context and cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Misala J. (2005), *Teorie biznesu międzynarodowego*, [w:] Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Misala J., Pluciński E. (2000), *Handel wewnątrzgałęziowy między Polską a Unią Europejską. Teoria i praktyka*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Mitsubishi Motors Corporation, *Facts & figures. Mitsubishi Motors Corporation 2000*, Tokyo.
- Mittelman J.H. (ed.) (1996), *Globalization. Critical reflections*, London.
- Monden Y. (2011), *Toyota Production System. An integrated approach to just-in-time*. 4<sup>th</sup> Edition, CRC Press, Boca Raton.
- Murray E.A., Mahon J.E. (1993), *Strategic alliances: Gateway to the New Europe?*, „Long Range Planning”, 8.
- Nelson C.A. (1994), *Managing globally: A complete guide to competing worldwide*, Irwin Professional Publishing, New York.
- Nicita A., Olarreaga M., Silva P. (2018), *Cooperation in WTO's Tariff Waters?* „Journal of Political Economy”, 126, 3, s. 1302-1338.
- Nissan Motor Corporation (2000a), *Nissan. Annual Report 2000*.
- Nissan Motor Corporation (2000b), *Nissan 2000. Fact File*.
- Nissan Motor Corporation (2022), *Sustainability Report 2021*, Nissan Motor Corporation, <https://www.nissan-global.com/EN/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2022/>, data dostępu: 17.04.2022.
- Nowakowski M.K. (1997), *Międzynarodowy wymiar przedsiębiorczości*, [w:] Nowakowski M.K. (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.

- Nowakowski M.K. (1999), *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Nowakowski M.K. (2000), *Istota międzynarodowego biznesu*, [w:] Nowakowski M.K. (red.) *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Noy E. (2010), *Niche strategy: merging economic and marketing theories with population ecology arguments*, „Journal of Strategic Marketing”, 18, 1, s. 77-86.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- OECD (1996a), *Benchmark definition of foreign direct investment*, 3<sup>rd</sup> ed., Paris.
- OECD (1996b), *Globalization of industry. Overview and sector reports*, Paris.
- Ohmae K. (1985), *Triad Power: The coming shape of global competition*, Free Press, New York.
- OICA International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, <http://www.oica.net>, data dostępu: 17.04.2022.
- OICA (2017), *World motor vehicle Production: World Ranking of Manufacturers. Year 2017*, International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA), data dostępu: 5.05.2022.
- Oman C. (1994), *Globalisation et regionalisation: Quels enjeux pour les pays en development*, OECD, Paris.
- Otta W. (1994), *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, [w:] Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, 25, 1, s. 45-64.
- Ozawa T. (1992), *Foreign direct investment and economic development*, „Transnational Corporations”, 1, 1, s. 27-54.
- Oziewicz E. (2001), *Integracja krajów Dalekiego Wschodu*, [w:] Oziewicz E. (red.), *Procesy integracyjne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 202-271.
- Palmer R. (2002), *Europeanization and globalization. Variations in regional distribution of cross-border activity of Swedish transnational corporations during the 20<sup>th</sup> century*, Stockholm University, Stockholm.
- Peng M.W. (1995), *Foreign direct investment in the innovation-driven stage. Toward a learning option perspective*, [w:] Green M.B., McNaughton R.B. (red.), *The location of foreign direct investment. Geographic and business perspective*, Ashgate Publishing, Avebury, s. 29-42.
- Perez C. (2004), *Technological revolutions, paradigm shift and socio-institutional change*, [w:] Reinert E.S. (red.), *Globalization, economic development and Inequality*, Edward Elgar Publishing, Northampton, s. 217-242.
- Petri P.A., Plummer M.G. (2020), *East Asia decouples from the United States: Trade war, COVID-19, and East Asia's new trade blocs*, working paper, <https://www.piie.com/system/files/documents/wp20-9.pdf>, data dostępu: 17.04.2022.

- Pierścionek Z. (1997), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietrasieński P. (2014), *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Porter M.E. (1986a), *Changing patterns of international competition*, „California Management Review”, 28, 2, s. 9-40.
- Porter M.E. (1986b), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*. „Harvard Business Review”, May-June, s. 79-90.
- Przybylska K. (2001), *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Przybylska K. (2005), *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Bochnia.
- Przybylska K. (2006), *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 3, s. 41-57.
- Przybylska K. (2010), *Born global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, 7-8, s. 63-84.
- Quinn J.B. (1978), *Strategies for change: „Logical incrementalism”*, „Sloan Management Review”, 20, s. 7-21.
- Raab M., Ruland M., Schönberger B., Blossfeld H.P., Hofäcker D., Buchholz S., Schmelzer P. (2008), *GlobalIndex: A sociological approach to globalization measurement*, „International Sociology”, 23(4), s. 596–631.
- Rao T.R., Naidu G.M. (1993), *Are the stages of internationalization empirically supportable?* „Journal of Global Marketing”, 6, 1-2, s. 147-170.
- RCEP, <http://rcepsec.org>, data dostępu: 17.05.2022.
- Romanowska M. (1997a), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (1997b), *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Root F.R. (1987), *Entry strategies for international markets*, Lexington Books, Lexington.
- Rugman A.M. (1980), *A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internalization*, „Columbia Journal of World Business”, 15, 1, s. 23-29.

- Rugman A.M., Hodgetts R.M. (1995), *International business. A strategic management approach*, McGraw-Hill, New York.
- Ruiz M. (1999), *Encyklopedia. Samochody*, Muza, Warszawa.
- Rumelt R.P. (1991), *How much does industry matter?*, „Strategic Management Journal”, 12, 3, s. 167-185.
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2000a), *Pośrednicy w handlu zagranicznym*, [w:] Rymarczyk J. (red.), *Handel zagraniczny. Organizacja i Technika*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2000b), *Formy handlu zagranicznego*, [w:] Rymarczyk J. (red.), *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Samuelson P., Nordhaus W. (1998), *Ekonomia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Savina G., Haelg F., Potrafke N., Sturm J.E. (2019), *The KOF Globalisation Index – revisited*, „Review of International Organizations”, 14, 3, s. 543-574.
- Schoenberger E. (1994), *Competition, time and space in industrial change*, [w:] Gereffi G., Korzeniewicz M. (red.), *Commodity chains and global capitalism*, Greenwood Press, Westport-London.
- Schot J., Geels F.W. (2008), *Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy*, „Technology Analysis & Strategic Management”, 20, 5, s. 537-554.
- Schroeder R.G. (1993), *Operations management: decisions making in the operations function*, McGraw-Hill.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schweizer R., Vahlne J.E., Johanson J. (2010), *Internationalization as an entrepreneurial Process*, „Journal of International Entrepreneurship”, 8, 4, s. 343-370.
- Sharma B., Fisher T. (1997), *Functional strategies and competitiveness: an empirical analysis using data from Australian manufacturing*, „Benchmarking for Quality Management & Technology”, 4, 4, s. 286-294.
- Shimizu K., Hitt M.A. (2004), *Strategy flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, „Academy of Management Executive”, 18, 4, s. 44-59.
- Sitek E (1997), *Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw*, „Monografie”, 46, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Sitek E. (2000), *Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Sitek E., Kuraś M., Kuraś P. (2000), *Działalność Isuzu Motors Ltd. na rynkach światowych*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2.
- Šmid W. (2010), *Leksykon przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.

- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
- Stonehouse G., Pemberton J. (2002), *Strategic planning in SMEs – some empirical findings*, „Management Decision”, 40, 9, s. 853-861.
- Strategor (1997), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Seliga R. (red.) (2019), *Internacjonalizacja i marketing uniwersytetów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Sullivan D. (1994), *Measuring the degree of internationalization of a firm*, „Journal of International Business Studies”, 25, 2, s. 325-342.
- Sullivan D. (1996), *Measuring the degree of internationalization of a firm: A reply*, „Journal of International Business Studies”, 27, 1, s. 179-192.
- Szkutnik J. (2008), *Aktualne uwarunkowania kreowania misji przedsiębiorstw energetycznych w Polsce*, „Energia Elektryczna”, 6.
- Szymański W. (2001), *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2015), *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Takeishi A., Cusumano M. (1995), *What we have learned and have yet to learn from manufacturer-supplier relations in the auto industry*, Working paper, The International Center for Research on the Management of Technology, MIT Sloan.
- Talar S. (2011), *Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej*, [w:] Sporek T., Tatar S. (red.), *Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 11-32.
- Terpstra V., Simonin B.K. (1993), *Strategic alliances in the Triad. An exploratory study*, „Journal of International Marketing”, 1.
- Tesch P. (1980), *Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition*, Duncker & Humblot, Berlin.
- The Economist (1994), *Careering into Asia's highway*, October 15<sup>th</sup>.
- The Economist (1995), *Car wars*, May 20<sup>th</sup>.
- The Economist (1997), *Car jams in China*, June 21<sup>st</sup>.
- The Economist (2000), *Politics of scale*, June 24<sup>th</sup>.
- The Economist (2019), *A merger of Fiat Chrysler Automobiles and Renault is no more*, June 8<sup>th</sup>.
- The Wall Street Journal (2020), *Fiat Chrysler to be renamed Stellantis after merger with PSA*, July 15<sup>th</sup>.
- Tomz M., Goldstein J.L., Rivers D. (2007), *Do we really know that the WTO increases trade?* *Comment*, „American Economic Review”, 97, 5, s. 2005-2018.



- Towarnicka H. (1997), *Wybory strategiczne przedsiębiorstwa prowadzącego działalność międzynarodową*, [w:] Nowakowski M.K. (red.), *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Toyota Motor Corporation (2002), *Toyota. Data Book 2002*, Tokyo.
- Toyota Motor Corporation (2020a), *Toyota. Environmental Report 2020*.
- Toyota Motor Corporation (2020b), *Sales, production and export results. Detailed data*, <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures>, data dostępu: 20.05.2021.
- United Nations (1983), *Transnational corporations in world development* United Nations Centre on Transnational Corporations, New York.
- United Nations (1998), *World Investment Report 1998. Trends and determinants*, United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, New York and Geneva.
- United Nations (2021), *Transnational corporations. Investment and development*, United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, United Nations, Geneva.
- United Nations (2022), *World Investment Report 2022. International tax reforms and sustainable investment*, United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, New York and Geneva, <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2022>, data dostępu: 14.05.2022.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – *Kodeks cywilny*, Dz. U. (tekst jedn.: Dz.U. z 2022 r., poz. 1360).
- van Hoek R., Weken H. (1998), *How modular production can contribute to integration in inbound and outbound logistics*, „International Journal of Logistics-research and Applications”, s. 39-56.
- VDA (2002), *Auto. Annual Report 2001*, Verband der Automobilindustrie, Frankfurt a.M, data dostępu: 20.05.2021.
- VDA (2020), *Annual Report 2020. The automotive industry in facts and figures (2000)*, Verband der Automobilindustrie, Berlin, data dostępu: 20.05.2021.
- Verbeke A., Asmussen Ch.G. (2016), *Global, Local or Regional? The Locus of MNE Strategies*, „Journal of Strategies Studies”, 53, 6, s. 1051-1075.
- Volkswagen AG (2021), *Volkswagen Group. Annual Report 2020*, Volkswagen AG, <https://annualreport2020.volkswagenag.com/>, data dostępu: 20.05.2021.
- Wach K. (2016), *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 17, 10, 1, s. 109-126.
- Wach K. (red.) (2018), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wayland M. (2020), *Fiat Chrysler and PSA Group rename merger automaker 'Stellantis'*, CNBC, Fox Business, 15 July, data dostępu: 21.05.2021.
- Welch L., Luostarinen R. (1988), *Internationalization: Evolution of a concept*, „Journal of General Management”, 14, s. 34-55.
- Wiktor J.W. (red.) (2017), *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- 
- Witek-Hajduk M. (red.) (2019), *Internet a zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wolniak R. (2018), *Internacjonalizacja a dojrzałość systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Womack J., Jones D., Roos D. (1991), *The machine that changed the world: the story of lean production*, Harper Perennial, New York.
- Warwick (2012), <https://warwick.ac.uk/fac/soc/pais/research/csgr/index/download/>; data dostępu: 19.05.2022.
- Wujek G. (1982), *Reglamentacja prawna przedsiębiorstw wielonarodowych*, PWN, Warszawa.
- Wysokińska Z. (1998), *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na dostosowania strukturalne w gospodarce*, [w:] Olesiński Z. (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Wysokińska Z. (2001), *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Yadong L. (1999), *Entry and cooperative strategies in international business expansion*, Quorum Books, Westport.
- Yip G.S. (1996), *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.
- Zorska A (1998), *Ku globalizacji? przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zorska A. (2000), *Korporacje transnarodowe*, [w:] Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Zorska A. (2002), *Strategie KMN na rynku wyrobów przemysłowych w Polsce*, [w:] Zorska A. (red.), *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.