

Determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw – wybrane aspekty

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej wybierają drogę rozwoju, jaką jest internacjonalizacja. Mimo iż zjawisko umiędzynarodowienia charakteryzuje pluralizm definicyjny, literatura przedmiotu wskazuje na wspólny mianownik, którym jest poszerzenie działalności organizacji poza rynek krajowy¹. Społeczeństwa niejako uzależniają się od importowanych towarów, a przedsiębiorstwa pomimo prowadzenia działalności na chłonnych rynkach macierzystych, muszą poszerzać zakres swoich wpływów wobec istnienia całych sektorów o charakterze globalnym.

Mnogość teorii łączy się w sposób oczywisty z licznymi strategiami umiędzynarodowienia oraz jego różnymi formami. Jako proces, internacjonalizacja jest badana ze względu na szereg ujęć: jest więc rozpatrywana ze względu na stopień samodzielności przedsiębiorstwa podczas wdrażania procesu (z innymi, przez innych, samodzielnie), bada się jej poziomy (m.in. eksport, import, BIZ, aliance strategiczne) czy charakterystykę postępowania kadry zarządzającej przedsiębiorstw międzynarodowych (analiza behawioralna). Literatura dostarcza także liczne rozróżnienia determinant, które kierują przedsiębiorcami decydującymi się na ekspansję zagraniczną. Stosuje się różnorodne rozróżnienia determinant. J. Rymarczyk podkreśla, iż podejmowanie ekspansji na zagranicznych rynkach nie jest powodowane wyłącznie jednym motywem, ale całą ich grupą i najczęściej ma za cel nadrzędny maksymalizację zysków².

Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek, które mają wpływ na podejmowane przez przedsiębiorców decyzje o rozpoczęciu procesu internacjonalizacji. Wykorzystana w opracowaniu metoda badawcza obejmuje analizę polskich i zagranicznych źródeł literaturowych z zakresu umiędzynarodowienia oraz zarządzania przedsiębiorstwem. W niniejszej pracy przyjęto podział na czynniki

¹ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 1.

² J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 57.

będące konsekwencją wewnętrznych celów przedsiębiorstw, strategii oraz posiadanych przez organizację materialnych i niematerialnych zasobów.

Przewagi budowane przez przedsiębiorstwo będą więc opierały się na wewnętrznej strukturze zarządzania przedsiębiorstwem, dotychczasowym doświadczeniu w zakresie ekspansji międzynarodowej, realizowanym łańcuchu wartości czy propozycji asortymentowej. Natomiast uwarunkowania zewnętrzne brane są pod uwagę jako konsekwencja specyfiki sektora oraz całego otoczenia biznesu. Wskazują one nie tylko na sieć powiązań biznesowych przedsiębiorstwa, ale i otoczenie polityczno-prawno-kulturowe, uwarunkowania środowiska naturalnego czy wreszcie uwarunkowania ekonomiczne czy technologiczne.

1. Determinanty ofensywne i defensywne, proaktywne i reaktywne

Wśród stosowanych w literaturze rozróżnień motywów, dla których przedsiębiorstwa podejmują ekspansję na rynki zagraniczne najogólniejszym jest podział na determinanty ofensywne i defensywne.

Ofensywne determinanty umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa to grupa czynników zorientowana na wzrost zysków oraz zwiększenie sprzedaży. Działania marketingowe organizacji przyjmującej strategię ofensywną stosują cele strategiczne skupione wokół, przede wszystkim, otwarcia na nowe rynki i podniesienia poziomu zyskowności. W literaturze³ wyróżniane są także inne cele wpisujące w się w tę strategię, takie jak, pozyskanie produktów na rynek krajowy (lub rynki zagraniczne) i spełnienie wymogu ekspansji ze strony zwierzchnictwa przedsiębiorstwa.

Defensywność działań leżących u podstawy podjęcia ekspansji zagranicznej zasadza się natomiast na dążeniu do ochrony pozycji przedsiębiorstwa, które broniąc się przed konkurencją wychodzi naprzeciw zagrożeniom przejęcia lub uszczuplenia rynków czy spadku poziomu sprzedaży. Często takie działania spowodowane są barierami w wolnym handlu. Jednak przesłanki podejmowania działań internacjonalizacyjnych mają również swoje źródło w chęci pozyskania nowych technologii, sytuacji politycznej czy też specyfice sektora. Przemysły surowcowe poszukują tańszych lub pewniejszych źródeł surowców, podczas gdy przedsiębiorstwa przetwórcze lub usługowe są zainteresowane raczej środkami ochrony istniejących, poszukiwaniem nowych rynków, czy wykorzystaniem dostępnych za granicą zasobów taniej siły roboczej. Producenci lub usługodawcy realizujący strategię defensywnej ekspansji zagranicznej starają się zdywersyfikować działalność geograficznie, co jest szczególnie ważne dla stabilizacji zysków przedsiębiorstwa, a jego skuteczność jest największa w przypadku niezależności

³ A.F. Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 506.

warunków politycznych i ekonomicznych krajów, w których firma ma ją prowadzić⁴.

Kolejny podział czynników umiędzynarodowienia przedsiębiorstw leży w czynnikach mających odzwierciedlenie w postawach i świadomości kadry menadżerskiej w przypadku determinant proaktywnych oraz reakcji na czynniki zewnętrzne, w przypadku reaktywnych⁵. Rozróżnienie to odnosi się przede wszystkim do małych i średnich przedsiębiorstw i jest uzależnione od sposobu postrzegania otaczającej rzeczywistości lub postawy kierownictwa firmy. W wielu przypadkach podziały są nieostre.

Proaktywna postawa zarządu przedsiębiorstwa jest powodowana przede wszystkim wizją podniesienia poziomu sprzedaży poza granicami kraju macierzystego. Najczęściej na ekspansję decydują się przedsiębiorcy posiadający wysoką świadomość unikatowości oferty czy szczególną wiedzę o goszczącym kraju często w kombinacji z przewagą technologiczną.

Współcześnie eksploracja nowych rynków jest znacznie utrudniona poprzez globalną konkurencję. Kadra zarządzająca przedsiębiorstw często reaguje obroniem strategii umiędzynarodowienia na bodźce zaobserwowane na rynku rodzimym podczas śledzenia ścieżek rozwoju konkurencji lub też spadku popytu na produkt na rynku rodzimym, jego nasyconie lub „popsucie” przez konkurujące firmy.

Ważnym czynnikiem są również zmiany koniunktury, które mogą prowadzić do niepełnego wykorzystania mocy wytwórczych lub nadprodukcji, którą można sprzedać na nienasyconych rynkach. W praktyce operacji handlowych spotyka się także z niejako przypadkowym umiędzynarodowieniem działalności przedsiębiorstwa, nie wpisującym się w długofalową strategię rozwoju; jest to aktywność międzynarodowa spowodowana niewywołaną ofertą handlową. Niejednokrotnie tego typu działania prowadzą do rozpoczęcia ekspansji zagranicznej, a koszt pozyskania nowego rynku jest minimalny. Najczęściej złożenie oferty niewywołanej jest spowodowane zaznajomieniem się z asortymentem dzięki targom czy wystawom handlowym lub też wyszukanie oferty w internecie.

2. Rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne determinanty umiędzynarodowienia

Determinanty internacjonalizacji są różnorodne i mogą być rozpatrywane z różnych punktów widzenia, a najczęściej są kombinacją zbioru czynników.

⁴ Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 291.

⁵ E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2004, s. 17–18.

Prezentowany w niniejszej pracy podział przyjęto za J. Rymarczykiem. Są to cztery grupy determinant – rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne⁶. Wszystkie te motywy wynikają z pobudek ekonomicznych pomijając czynniki polityczne, które mimo iż są zależne od warunków gospodarczych, w tym wypadku brane są pod uwagę raczej jako całokształt postrzegania na arenie międzynarodowej kraju goszczącego.

2.1. Motywy rynkowe (ekonomiczne, biznesowe)

Motywy rynkowe, wiążące się zarówno z poszukiwaniem nowych rynków, jak i utrzymaniem posiadanych na nich pozycji uważane są za najważniejsze determinanty umiędzynarodowienia. Czynniki, które są rozpatrywane przy podejmowaniu ekspansji to, poza rozmiarem rynku oraz jego strukturą, tempo wzrostu gospodarczego oraz preferencje konsumentów. Determinanty rynkowe powodują działaniami przedsiębiorców zarówno dostrzegających spadek sprzedaży na rynku macierzystym wywołany stagnacją, jak i zmieniającą się jego strukturą. Wśród motywów rynkowych występuje też chęć uzyskania przewagi nad konkurentami w branży dzięki poszerzeniu rynków zbytu. W tym wypadku przedsiębiorstwo konkuruje na poziomie technologii, zarządzania organizacją lub też działaniami marketingowymi, a w przypadku zaistnienia barier handlowych, poprzez wybór najlepiej dopasowanych form współpracy, np. przekazanie licencji. Także zjawisko konkurencji niejako wymusza na niektórych przedsiębiorcach „efekt naśladownictwa”, czyli podjęcie takich samych działań, jak konkurenci w celu ochrony udziału w dotychczasowych rynkach, umieszczenia swoich produktów w nowych lokalizacjach oraz kontroli i bezpośredniej obserwacji działań innych podmiotów obecnych na rynku. Tego typu defensywne postępowanie jest spotykane wśród przedsiębiorstw oligopolistycznych w określonych branżach (np. naftowy czy motoryzacyjny), a w literaturze taka polityka jest nazywana teorią reakcji oligopolistycznej. Ważną rolę odgrywa także dywersyfikacja odbiorców, jednak przedsiębiorcy myślą w tym przypadku głównie o rozłożeniu ryzyka i jego zminimalizowaniu, nie tylko ze względu na próbę zapobieżenia ewentualnej sytuacji zaostżenia restrykcji importowych lub załamania na eksplorowanych dotychczas rynkach, ale i dostrzegają szansę na potencjalny ich rozwój. Ważnym aspektem jest ponadto możliwość powstawania ugrupowań integracyjnych, tworzących wspólny, pozbawiony barier rynek. Tak, jak w przypadku motywów proaktywnych istotnym elementem rozpatrywanym w trakcie procesu decyzyjnego dotyczącego umiędzynarodowienia działalności jest wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych oraz korzyści skali.

⁶ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 57–73.

Kursy walut również mogą wywrzeć wpływ na rozpatrywanie decyzji o umiędzynarodowieniu działalności oraz przyjętej formie, np. utrzymywanie stanu niedowartościowania waluty sprzyja eksportowi, jednak nie sprzyja importowi. Natomiast waluta przewartościowana będzie kierowała przedsiębiorców danego kraju w stronę inwestycji zagranicznych. Istotną rolę mogą odgrywać także cła, podatki czy inne opłaty wyrównawcze. Wpływ na podjęcie decyzji mogą mieć również potrzeba eliminacji, przynajmniej częściowej, barier taryfowych i pozataryfowych⁷.

2.2. Motywy kosztowe

Czynnikiem, który decyduje o podjęciu procesu umiędzynarodowienia działalności wielu przedsiębiorstw jest obniżanie kosztów działalności, szczególnie kosztów produkcji, co w efekcie końcowym ma prowadzić do wzrostu rentowności organizacji. Do motywów kosztowych zaliczymy więc przede wszystkim zyski uzyskane z kosztów skali, które zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo poprzez rozszerzenie produkcji w celu eksportowania towarów. Może to także dotyczyć przesunięcia części cyklu produkcyjnego za granicę selekcionując lokalizację w kierunku niższych kosztów (np. surowców czy gruntów) lub braku barier ograniczających dalszy rozwój (np. ochrona środowiska, odpowiednie tereny dla obiektów przemysłowych). Przeniesienie produkcji w lokalizację niezbyt odległą od rynków sprzedaży jest kolejną z przesłanek podjęcia tego typu działalności. Nie tylko mowa tu o obniżonych kosztach transportu, ale i zmniejszonych kosztach kontroli nad oddziałem przedsiębiorstwa.

Czynnik ludzki, a raczej jego koszt jest jednym z najważniejszych motywów przeniesienia działalności poza granice kraju macierzystego. Koszt siły roboczej jest kluczowym czynnikiem w procesie produkcji, jednak także sektor usług korzysta z przenoszenia działalności poza granice w postaci centrów zaawansowanych usług biznesowych BPO/SSC (Business Process Outsourcing Centre/ Shared Service Centre), szczególnie do Chin, Indii czy na Filipiny⁸. Praktyka ostatnich lat wykazała, iż rozwiązania te bardzo dobrze sprawdzają się w wypadku dużych ponadnarodowych koncernów.

Kwestia ochrony środowiska także odgrywa ważną rolę w przypadku podejmowania decyzji o ekspansji międzynarodowej, szczególnie w dobie nacisku na zasady zrównoważonego rozwoju, które w niektórych państwach podniesione są do rangi prawa konstytucyjnego⁹. Koszty związane z ochroną środowiska to rodzaj kosztów zewnętrznych, które przedsiębiorstwo produkcyjne ponosi na

⁷ K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006, s. 47.

⁸ J. Michalak, *Centra zaawansowanych usług biznesowych jako wyraz trendów w strategii rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Mfiles. 2012, s. 74.

⁹ W Konstytucji RP zapisana została w art. 5.

niektórych lub wszystkich etapach produkcji. Współczesna polityka proekologiczna nakłada w wielu krajach bardzo wysokie kary za zanieczyszczenia spowodowane działalnością przemysłową, stąd niektórzy producenci szukają lokalizacji w państwach o mniejszej świadomości i słabiej umocowanym prawie dotyczącym ochrony środowiska naturalnego. Czasem też kary w krajach goszczących są na tyle niskie, że kontrahentom z wysoko rozwiniętych państw o restrykcyjnym prawie opłaca się je płacić.

2.3. Motywy zaopatrzeniowe

Importowanie dóbr niezbędnych do produkcji nie zawsze jest optymalnym rozwiązaniem dla firm, które potrzebują stałych i pewnych źródeł zaopatrzenia. W klasycznym ujęciu taka sytuacja dotyczy dóbr materialnych: przede wszystkim surowców mineralnych i rolniczych. Najczęściej przedsiębiorstwa z krajów wysokorozwiniętych podejmują bezpośrednie inwestycje zagraniczne lub stają się współwłaścicielami interesujących ich źródeł dostaw, jak w przypadku np. plantacji kawy czy kauczuku. Dla przedsiębiorstw, które w kraju macierzystym nie mają dostępu do interesujących dóbr ze względu na ich brak lub reglamentację, czynnik zaopatrzeniowy jest motywem o dużym znaczeniu przy rozpoczynaniu ekspansji zagranicznej. Istotnym jest również fakt częściowego przetwarzania surowców, co pozwala obniżyć koszty nakładów pracy, wydatki na logistykę oraz związane z ochroną środowiska.

Do motywów zaopatrzeniowych zalicza się także zasoby niematerialne, takie jak dostępność taniej siły roboczej. Najczęściej siła ta jest niewykwalifikowana, ale odpowiednio zmotywowana, a jej koszt pozwala przedsiębiorstwu na planowaną oszczędność w tym zakresie. Strategią charakterystyczną dla przedsiębiorstw produkujących skomplikowane technologicznie wyroby jest przemieszczanie produkcji do krajów o wysokich zasobach niewykwalifikowanych pracowników, którzy mogą po przeszkoleniu uczestniczyć w nieskomplikowanych etapach produkcji dóbr.

Internacjonalizacja zakupów przedsiębiorstwa może mieć istotny wpływ na budowanie przewag konkurencyjnych, gdyż ten zakres działalności poddaje się najgłębszej analizie pod kątem ograniczenia kosztów. Przedsiębiorstwa zwykle kształtują strategię zakupową na poziomie strategicznym (jednostki strategiczne) oraz operacyjnym (kierownictwo niższego szczebla), a co za tym idzie, obejmują różne ramy czasowe i odmiennie cele¹⁰.

Determinanty umiędzynarodowienia zakupów można też podzielić na motywy wewnętrzne oraz zewnętrzne, oraz sprzyjające i niesprzyjające. Tak więc do wewnętrznych argumentów podjęcia decyzji o internacjonalizacji zaliczyć można

¹⁰ K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 289.

przede wszystkim cele strategiczne przedsiębiorstwa związane z prawidłowo zdefiniowaną polityką konkurencyjności oraz obniżenie kosztów i zwiększenie stopy zysku. Do sprzyjających determinant zalicza się ponadto potrzebę ograniczenia ryzyka przez aktywną dywersyfikację czy sprawowania lepszej kontroli nad zinternalizowanymi operacjami w przedsiębiorstwie. Nie bez znaczenia pozostaje doświadczenie i zaangażowanie kadry zarządzającej, które w przypadku niskiej motywacji może stanowić istotny czynnik ograniczający na rynkach międzynarodowych. Czynniki zewnętrzne, które mogą wpłynąć na decyzję o internacjonalizacji zakupów łączą się najczęściej z procesami integracyjnymi, deregulacją i prywatyzacją oraz polityką ograniczania barier taryfowych i pozataryfowych. Nie bez znaczenia jest również polityka ujednoczenia standardów technicznych i ekologicznych oraz dostępność bardziej innowacyjnych zasobów na rynkach międzynarodowych¹¹.

2.4. Motywy polityczne

Determinanty polityczne umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa są czynnikami, które wynikają z polityki prowadzonej zarówno przez kraj macierzysty, jak i kraj goszczący. Narzędzia wspierające eksport mają charakter jedno-lub wielostronny, co wynika z porozumień międzypaństwowych. Polityka państwowa może wspierać lub hamować działania zmierzające do umiędzynarodowienia działalności. Najpopularniejszymi instrumentami wspierania eksportu są czynniki fiskalne i finansowe: ubezpieczenia kredytów eksportowych, przyjazna polityka celna czy ulgi podatkowe lub przyspieszona amortyzacja. Czynnikiem przyciągającym inwestorów z całą pewnością są też bodźce finansowe związane z subsydiowaniem kosztów uzyskania kapitału, korzystnymi cenami nabycia ziemi pod inwestycję czy rządowe gwarancje kredytowe. Popularnym sposobem na przyciągnięcie na swoje terytorium inwestorów jest tworzenie specjalnych stref ekonomicznych i wolnoclowych czy parków technologicznych, których zadaniem jest udostępnianie inwestorom pakietu możliwości wspomagających ich działalność na danym terenie.

Wsparcie eksportu może odbywać się również na poziomie utworzonych w tym celu programów, które mają na celu wspierać rozwój eksportu, jak i promować dane państwo i produkty w nim wytworzone na wybranych rynkach docelowych. Bardzo ważną rolę odgrywają projekty ponadnarodowe, zainicjowane przez grupy państw działających w koalicjach gospodarczych¹².

¹¹ M. Witek-Hajduk, *Determinanty umiędzynarodowienia zakupów przedsiębiorstwa. Przykład polskich przedsiębiorstw branży elektrotechnicznej*, Zeszyty Naukowe SGH, nr 29, Warszawa 2011, s. 157–181.

¹² Przykładem jest European Enterprise Network (EEN), sieć partnerów sieciowych świadczących usługi w zakresie: informacji, współpracy podmiotów gospodarczych; innowacji, technologii i transferu wiedzy. EEN nie tylko zachęca małych i średnich przedsiębiorców do udziału w pro-

Za motywację polityczną uważane jest również kierowanie się przez przedsiębiorstwa potrzebą świadomości bezpieczeństwa oraz stabilnej sytuacji gospodarczej w państwie goszczącym. Zalicza się do nich nie tylko rozwiązania legislacyjne, ale i ogólną atmosferę stworzoną wokół działań biznesowych: jego promocję, obsługę, narzędzia zapewniające pomoc czy wreszcie działania antykorupcyjne. Stabilnego i bezpiecznego rynku poszukują także inwestorzy obawiający się utraty autonomii lub wywłaszczenia¹³.

Ważną rolę w procesie internacjonalizacji odgrywają lobbyści, którzy z jednej strony są w stanie wpłynąć na ograniczenie lub uniemożliwienie inwestycji na danym terenie, a z drugiej strony konkretne grupy wpływu i ich działania mogą stanowić zachętę do inwestowania za granicą. Najczęściej decyzje te odnoszą się do szeroko pojętej ochrony środowiska, gdyż państwa są wyposażone w coraz to nowocześniejsze instrumenty polityki ekologicznej, takie jak, obok opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska i wprowadzanie w nim zmian czy zanieczyszczanie, opłaty produktowe i depozyty ekologiczne, podatki ekologiczne lub system preferencji podatkowych, obowiązkowe ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej od szkód ekologicznych, zastawy ekologiczne czy rynki zbywalnych uprawnień do emisji zanieczyszczeń i instrumenty pochodne¹⁴. Tak duże i różnorodne obciążenie z tytułu ochrony środowiska może okazać się zbyt kapitałochłonne dla wielu przedsiębiorstw i przyczynić do podjęcia inwestycji poza granicami kraju macierzystego.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa stające wobec wyzwań globalizacji są zmuszone przedefiniować strategię zarządzania, a czasem całą filozofię działania organizacji. Tradycyjnie przedsiębiorcy byli przekonani, iż są w stanie utrzymać długotrwałą przewagę rynkową poprzez dywersyfikację produktów, ich wysoką jakość, in-

gramie ramowym Wspólnoty Europejskiej w dziedzinie badań i rozwoju technologii, ale i oferuje szereg usług, m.in. działania informacyjne i doradcze z zakresu prawa i polityk UE, prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, dostępu do źródeł finansowania, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych, pomoc w znalezieniu partnerów do współpracy gospodarczej oraz transferu technologii, organizowanie wyjazdów polskich firm na imprezy kooperacyjne (targi i misje) współfinansowane przez Komisję Europejską, czy udzielanie odpowiedzi na pośrednictwem sieci na pytania zadawane przez przedsiębiorców z krajów Unii Europejskiej, dotyczące warunków formalnoprawnych działalności gospodarczej w danym kraju i możliwości współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami i instytucjami oraz organizację szkoleń, warsztatów i seminariów. Źródło: Ministerstwo Ochrony Środowiska, http://www.mos.gov.pl/arttykul/329_polityka_ekologiczna/343_narzedzia.html [dostęp: 17.06.2014].

¹³ M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 120.

¹⁴ Strona internetowa Ministerstwa Ochrony Środowiska, *op. cit.*, 17.06.2014.

westyje w markę czy też dzięki wielkości firmy. Nie wystarczy jednak podejście, które polega na zbudowaniu i ustabilizowaniu pozycji. Próbuąc konkuroać poprzez wprowadzenie na rynek nowego produktu współczesne firmy muszã zdawać sobie sprawę, iż ich produkt bądź usługa może zostać błyskawicznie przechwycona przez konkurencję. Co gorsza, hiperkonkurencja, o której mówi się, iż jest „ciemną stroną internacjonalizacji” doprowadza do sytuacji, w której wojna cenowa eliminuje kolejne przedsiębiorstwa z rynku.

Motywy umiędzynarodowienia sã przede wszystkim uzaleźnione od prezentowanego przez organizację modelu biznesu i często wynikającej z niego strategii. Decyzje o internacjonalizacji sã podejmowane na podstawie przesłanek ekonomicznych i nimi umotywowane, jednak szereg czynników polityczno-społeczno-kulturowych może w sposób niezaprzeczalny wpłynąć na powodzenie strategii umiędzynarodowienia. Determinanty działań ekspansywnych poddawane sã ocenie w kontekście atrakcyjności rynków krajów goszczących oraz możliwości adaptacyjnych na tych rynkach. Sã one zróżnicowane, ewaluują i wynikają z czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych i wymagających od kadry zarządzającej przedsiębiorstw stałego monitorowania zmian zachodzących w jego otoczeniu oraz weryfikowania własnej na nim pozycji. Stosowane podziały wynikają w dużej mierze z ujęcia tematu internacjonalizacji i w zaleźności od niego osiagają mniejszy lub większy stopień szczególowości. Zauważalnym jest fakt, że im bardziej szczególowy jest podział determinant umiędzynarodowienia, tym granice między poszczególnymi grupami czynników wydają się być bardziej płynne i nachodzą na siebie.

Bibliografia

- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- European Enterprise Network, www.een.org.pl.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, strona internetowa Trybunału Konstytucyjnego, <http://trybunal.gov.pl/>, 17.06. 2014.
- Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004
- Michalak J., *Centra zaawansowanych usług biznesowych jako wyraz trendów w strategii rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Miles 2012.
- Ministerstwo Ochrony Środowiska, <http://www.mos.gov.pl>.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Sowa K., *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006.
- Stoner A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- Witek-Hajduk M., *Determinanty umiędzynarodowienia zakupów przedsiębiorstwa. Przykład polskich przedsiębiorstw branży elektrotechnicznej*, Zeszyty Naukowe SGH, nr 29, Warszawa 2011.

Streszczenie

Celem artykułu o charakterze teoretycznym jest przedstawienie przesłanek, które mają wpływ na podejmowane przez przedsiębiorców decyzje o rozpoczęciu i kontynuacji procesu internacjonalizacji. Wykorzystana w opracowaniu metoda badawcza obejmuje analizę polskich i zagranicznych źródeł literaturowych z zakresu umiędzynarodowienia oraz zarządzania przedsiębiorstwem. W artykule przyjęto podział na czynniki będące konsekwencją wewnętrznych celów przedsiębiorstw, strategii oraz posiadanych przez organizację materialnych i niematerialnych zasobów.

Przewagi budowane przez przedsiębiorstwo będą więc opierały się na wewnętrznej strukturze zarządzania przedsiębiorstwem, dotychczasowego doświadczenia w zakresie ekspansji międzynarodowej, realizowanego łańcucha wartości czy propozycji asortymentowej.

Uwarunkowania zewnętrzne brane pod uwagę jako konsekwencja specyfiki sektora oraz całego otoczenia biznesu, wskazują nie tylko na sieć powiązań biznesowych przedsiębiorstwa, ale i otoczenie polityczno-prawno-kulturowe, uwarunkowania środowiska naturalnego czy wreszcie uwarunkowania ekonomiczne czy technologiczne. Determinanty rozpatruje się ponadto jako czynniki niejednolite i ewaluujące w zależności od kontekstu podejmowanych działań ekspansyjnych. Artykuł stawia hipotezę badawczą istnienia paraleli pomiędzy prezentowanym przez przedsiębiorstwo modelem biznesu a sposobem jego umiędzynarodowienia oraz kierującymi nim determinantami.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, przedsiębiorstwo, zarządzanie

THE DETERMINANTS OF FIRM INTERNATIONALISATION – SELECTED ASPECTS

Summary

The purpose of the article is to present the theoretical evidence which have an impact on the decisions taken by entrepreneurs to start and continue the process of internationalization. Used in the work test method covers the analysis of Polish and foreign literature sources. The article assumes the division of factors as a consequence of internal corporate objectives, strategy and the organization's tangible and intangible resources. Advantage built by the company will therefore be based on the internal structure of the

enterprise, the experience on international market, realized type of value chain or assortment proposals.

In contrast, external conditions taken into account as a consequence of the specific nature of the sector and the entire business environment, not only indicate a network of business relationships of the company, but also depends of political, legal and cultural factors, environmental circumstances and, finally, economic or technological conditions. Furthermore determinants are considered as heterogeneous factors and evaluate depending on the context of expansionary activity taken. Article hypothesizes the existence of parallels between presented by the company business model and the way of internationalization is managed and the type of determinants taken into consideration.