

**Małgorzata Czarnas**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## STRATEGIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW I ICH WYSTĘPOWANIE NA POSZCZEGÓLNYCH POZIOMACH FIRMY

---

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa wchodzą w relacje z partnerami zagranicznymi poprzez formułowanie różnych strategii. Niniejsza praca przedstawia model obrazujący trzy główne poziomy, na których definiowane są strategie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Autorka przedstawia takie poziomy, jak:

a) poziom korporacji – na tym poziomie definiowane są strategie określające główne kierunki działalności przedsiębiorstwa, misję oraz główne cele,

b) poziom strategicznych jednostek biznesu – strategie określające sposoby wejścia na rynki zagraniczne oraz sposoby utrzymania konkurencyjności na nich,

c) poziom funkcjonalny – strategie określające sposoby realizacji strategii określonych na poziomach korporacji oraz strategicznych jednostek biznesu na poszczególnych obszarach działalności operacyjnej przedsiębiorstw, takich jak m.in.: marketing, zakupy czy kadry.

Należy podkreślić konieczność zależności i jednego kierunku strategii definiowanych na różnych poziomach.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, strategia, przedsiębiorstwo, działalność międzynarodowa.

### 1. Wstęp

Globalizacja jest najwyższym poziomem umiędzynarodowienia gospodarki światowej. Jest procesem bardzo złożonym i zachodzi na różnych płaszczyznach, takich jak: polityczna, ekonomiczna, społeczna oraz kulturowa. W aspekcie ekonomicznym zjawisko globalizacji można określić jako „proces coraz bliższego, realnego scalania gospodarek narodowych, przejawiającego się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów kapitałowych i usługowych, będący efektem rosnącej tendencji do traktowania przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw całego świata jako rynku zbytu”<sup>1</sup>.

Proces umiędzynarodowienia gospodarki światowej, a w konsekwencji przechodzenie do najwyższego etapu, czyli globalizacji, może mieć charakter sekwencyjny,

---

<sup>1</sup> A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001, s. 18.

czyli polegać na osiągnięciu przez przedsiębiorstwa międzynarodowe kolejnych form umiędzynarodowienia w pewnej kolejności (osiągnięcie jednego etapu umiędzynarodowienia warunkuje przejście do kolejnego) lub może zachodzić na kilku płaszczyznach jednocześnie. W postępującym procesie globalizacji gospodarki światowej bardzo ważną rolę odgrywają przedsiębiorstwa międzynarodowe. W literaturze przedmiotu bardzo często wskazuje się na to, że dzięki umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej korporacje transnarodowe są główną siłą napędzającą procesy globalizacji. Proces dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych nastąpił w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Głównymi czynnikami, które umożliwiły szybki rozwój międzynarodowy przedsiębiorstw, były zdecydowanie bardzo gwałtowny rozwój technologii informatycznych oraz postęp technologiczny.

Przedsiębiorstwa internacjonalizujące swoją działalność muszą działać w burzliwym i bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu cechującym się nieprzewidywalnością zjawisk oraz kierunków zmian. Rozwój i utrzymanie pozycji rynkowej wymagają od nich formułowania i realizowania strategii na różnych płaszczyznach.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa rozumiana jako umiędzynarodowienie jego działalności może zachodzić na różnych poziomach w przedsiębiorstwie. Celem pracy jest przedstawienie głównych strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw wraz ze wskazaniem, na jakich poziomach w firmie stosowane są poszczególne z nich. Należy jednak podkreślić, że w zależności od struktury przedsiębiorstwa, a w tym przede wszystkim od sposobu sprawowania władzy w danej firmie, podział ten nie jest ostateczny. W zależności od potrzeb i sytuacji przedsiębiorstwa poszczególne rodzaje podejścia mogą być stosowane na różnych poziomach. Niniejsza praca wskazuje na najczęściej przytaczane w literaturze przedmiotu strategii internacjonalizacji oraz poziomy ich występowania w przedsiębiorstwie.

## 2. Pojęcie strategii

Etymologicznie słowo strategia pochodzi od greckiego słowa *strategos* (*stratos* – armia, *egein* – przewodzić) oznaczającego sztukę prowadzenia wojny. W literaturze przedmiotu występuje bardzo wiele różnorodnych definicji strategii i nie ma jednej spójnej teorii tego pojęcia. Poniżej zostało przytoczonych kilka najczęściej występujących w literaturze przedmiotu definicji oraz rodzajów podejścia do strategii:

a) klasyczna definicja strategii sformułowana przez A.D. Chandlera: „strategia jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do osiągnięcia tych celów”<sup>2</sup>,

b) C. Hayden zaproponował rozbudowaną definicję A.D. Chandlera, określając strategię jako: „podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w wyznaczo-

---

<sup>2</sup> Cyt. za: M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 30.

nym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było osiągnięcie wiązki celów organizacji”<sup>3</sup>,

c) L.J. Krajewski i L.P. Ritzman definiują strategię jako „proces determinujący misję organizacji, ostrzegający i dostosowujący ją do zmian w otoczeniu, a także identyfikujący jej kompetencje”<sup>4</sup>,

d) podejście prezentowane przez H. Mintzberg, w którym strategia definiowana jest za pomocą 5P:

- P jak *plan* – świadome, zamierzone działanie,
- P jak *pattern* (model) – sformalizowane i ustrukturalizowane działanie,
- P jak *ploy* (sterowanie) – działania zmierzające do osiągnięcia określonych celów,
- P jak *position* – poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, aby trwale sprostać konkurencji,
- P jak *perspective* – postrzeganie pozycji w przyszłości<sup>5</sup>.

Pośród wielu definicji strategii można wskazać jednak pewne powtarzające się wątki:

- *wątek celów* – strategiczne jest każde działanie, które opiera się na określaniu celów długookresowych,
- *wątek planu* – strategiczne jest planowe zaangażowanie zasobów w dłuższym okresie,
- *wątek otoczenia* – strategiczne są wszystkie decyzje, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu<sup>6</sup>.

### 3. Strategia internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Przez pojęcie strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy rozumieć „tę część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy ekspansji zagranicznej firmy”<sup>7</sup>.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujący podział strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa<sup>8</sup>:

- *strategia internacjonalizacji w ujęciu poznawczym*: prawidłowości, schematy, standardy postępowania przedsiębiorstwa wobec jego otoczenia zagranicznego,
- *strategia internacjonalizacji w ujęciu normatywnym*: plan działania przedsiębiorstwa.

Inny podział wskazuje na:

- *internacjonalizację czynną* oznaczającą ekspansję danego przedsiębiorstwa (w różnych formach) poza granice kraju,

<sup>3</sup> A. Nizielska, *Strategie marketingowe korporacji transnarodowych*, AE, Katowice 2005, s. 85.

<sup>4</sup> Cyt. za: M. Gorynia, wyd. cyt., s. 30.

<sup>5</sup> S. Kielczewski, *Zarządzanie strategiczne*, AE, Wrocław 1997, s. 10.

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> M. Gorynia, wyd. cyt., s. 35.

<sup>8</sup> Tamże.

- *internacjonalizację bierną* oznaczającą współpracę z partnerami zagranicznymi bez przenoszenia nawet części działalności przedsiębiorstwa poza granice danego kraju<sup>9</sup>.

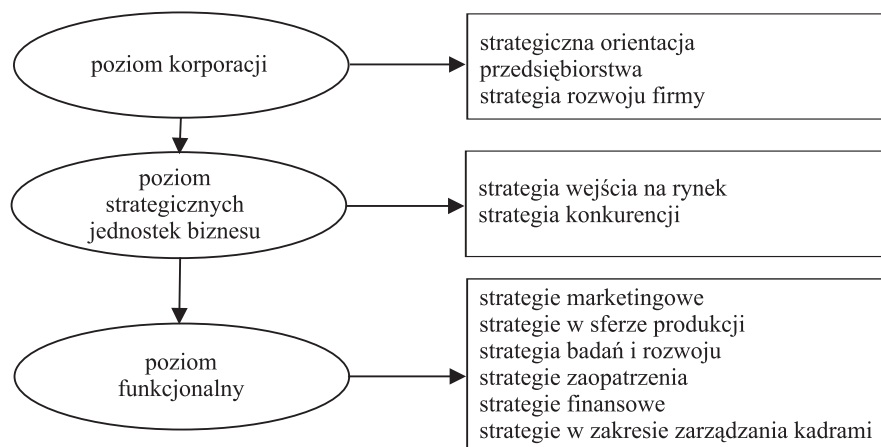
W literaturze przedmiotu wyróżnia się od dwóch do czterech poziomów, na których definiowane są strategie w przedsiębiorstwie<sup>10</sup>. Przyjmując, że strategia definiowana jest na dwóch poziomach, można wyróżnić:

- a) strategię globalną odnoszącą się do przedsiębiorstwa jako całości,
- b) strategię cząstkową odnoszącą się do poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwa określające strategię na czterech poziomach wyróżniają:

- a) strategię przedsiębiorstwa definiującą główne cele firmy,
- b) strategię branżową definiowaną wobec różnych grup produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo,
- c) strategię funkcjonalną definiowaną wobec poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie,
- d) strategię na poziomie operacyjnym definiowaną wobec komórek niższego szczebla znajdującego się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

Kolejny podział poziomów strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa wyróżnia trzy poziomy: poziom organizacji jako całości (korporacji), poziom strategicznych jednostek biznesu oraz poziom funkcjonalny<sup>12</sup>.



**Rys. 1.** Strategie internacjonalizacji na poszczególnych poziomach przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 74-125, oraz M. Gorynia, wyd. cyt., s. 37-45.

<sup>9</sup> Tamże, s. 35-36.

<sup>10</sup> K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000, s. 14-15.

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> M. Gorynia, wyd. cyt., s. 37.

Na najwyższym poziomie (poziomie organizacji jako całości lub poziomie korporacji) podejmowane są kluczowe dla przedsiębiorstwa decyzje dotyczące m.in. rodzaju prowadzonej przez nie działalności, na drugim (poziomie strategicznych jednostek biznesu) – decyzje dotyczące sposobu wejścia na rynek zagraniczny i strategii konkurencyjności na nim, na najniższym poziomie (funkcjonalnym) decyduje się o strategiach na poszczególnych funkcjonalnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, takich jak marketing, produkcja, kadry czy finanse<sup>13</sup>.

Na rysunku 1 ukazano poziomy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie wraz z najczęściej stosowanymi strategiami internacjonalizacji.

Należy podkreślić, iż w przedsiębiorstwie istnieje ścisły związek pomiędzy strategiami definiowanymi na poszczególnych poziomach. Strategie wyznaczane na wyższym poziomie ukierunkowują wszystkie strategie określane poniżej.

### 3.1. Strategie na poziomie korporacji

Strategie te budowane są na poziomie zarządu przedsiębiorstwa. Dotyczą kierunku działania przedsiębiorstwa, jego planów oraz głównych zadań i celów. Nadają kierunek strategiom formułowanym na niższych poziomach zarządzania i dlatego formułowane są w pierwszej kolejności. Strategie te są najważniejsze w przedsiębiorstwie. Są to strategie podstawowe przedsiębiorstwa, wyznaczające jego orientację strategiczną oraz strategię jego rozwoju.

Przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru czterech strategii orientacji: strategii etnocentrycznej, policentrycznej, globalnej lub dualnej. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wybór orientacji związany jest z rozwojem firmy, która wraz z upływem czasu może przejść do kolejnej fazy internacjonalizacji, mając tym samym możliwość wyboru strategicznej orientacji. Poniżej przedstawiono główne cechy poszczególnych orientacji<sup>14</sup>.

1. Strategia etnocentryczna (selekcyjna) – związana z początkową fazą internacjonalizacji. Oznacza ona eksport na wybrane, podobne do krajowego rynki zagraniczne. Główne cechy to wykorzystanie standardów stosowanych na rynku krajowym oraz promowanie pracowników zatrudnionych w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa. Władza jest scentralizowana na rynku krajowym.

2. Strategia policentryczna – związana z drugą fazą internacjonalizacji. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność na wielu rynkach zagranicznych, dostosowując swoje działania do specyfiki oraz różnorodności poszczególnych z nich. Działalność prowadzona jest w formie filii, spółek córek lub *joint ventures*. Przedsiębiorstwo na każdym rynku działa zgodnie z lokalnymi standardami. Przykład strategii policentrycznej w dziale sprzedaży: przedstawiciele handlowi w poszczególnych krajach oferują lokalne produkty w lokalnych cenach.

<sup>13</sup> K. Fonfara i in., wyd. cyt., s. 14-15.

<sup>14</sup> K. Fabiańska, K. Szaflarski, *Firma na rynku globalnym*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1991, s. 106-107; J. Rymarczyk, wyd. cyt., s. 81-84.

3. Strategia globalna (integracyjna). Rynek regionalny (orientacja regiocentryczna) lub światowy (orientacja geocentryczna) traktowany jest przez przedsiębiorstwo jako rynek jednolity. Przedsiębiorstwo stara się prowadzić takie same działania i wprowadzać jednolite standardy na wszystkich rynkach, ignorując specyfikę oraz różnorodność poszczególnych z nich. Orientacja ta cechuje się większą koncentracją władzy w siedzibie w porównaniu z podejściem policentrycznym. Celem tej strategii jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w skali globalnej poprzez korzyści wynikające z globalnej integracji. Przykład strategii globalnej w dziale sprzedaży: przedstawiciele handlowi oferują te same produkty w tych samych cenach na wszystkich rynkach, na jakich działają. Przykładem może być również masowa produkcja standardowych wyrobów.

4. Strategia dualna (oportunistyczna, interaktywna, lokoglobalna, transnarodowa) jest połączeniem orientacji globalnej z orientacją policentryczną. Celem jest integracja działań na poziomie regionalnym lub globalnym z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych rynków. Przykład: ta sama gama produktów oferowana na wszystkich rynkach, jednak w lokalnych cenach.

Do wyznaczenia strategii rozwoju przedsiębiorstwo może wykorzystać macierz H.I. Ansoffa. Możliwe są cztery strategie, a decyzje strategiczne podejmowane są na podstawie analizy rynku oraz produktu (rys. 2).

#### wzrost produktu

rozwój produktu	dywersyfikacja
penetracja	rozwój rynku

wzrost rynku

**Rys. 2.** Model strategii H.I. Ansoffa

Źródło: H.I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965, za: G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.

W zależności od zmian kierunku portfolio produktów i rynków przedsiębiorstwo może wybrać jedną z następujących strategii<sup>15</sup>:

a) strategię rozwoju produktu – przedsiębiorstwo oferuje zmodyfikowany produkt na rynkach, na których prowadzi działalność; wybierając tę strategię, przedsiębiorstwo koncentruje się na inwestowaniu w produkt oraz technologię;

b) strategię penetracji – przedsiębiorstwo oferuje dotychczasowe produkty na dotychczasowych rynkach; często jest wybierana we wstępnym okresie działania na

<sup>15</sup> G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 240-242.

rynku lub gdy przedsiębiorstwo zмага się z problemami; jednym z celów jest podtrzymanie obecności na dotychczasowych rynkach;

c) strategię dywersyfikacji polegającą na jednoczesnym rozwoju nowych produktów oraz nowych rynków;

d) strategię rozwoju rynku – przedsiębiorstwo oferuje dotychczasowe produkty na nowych rynkach.

Strategie wyznaczone na tym poziomie są najważniejszymi strategiami w przedsiębiorstwie i warunkują kierunki określania strategii na poziomach niższych.

### 3.2. Strategie na poziomie strategicznych jednostek biznesu

K. Fabiańska oraz K. Szaflarski definiują strategiczne jednostki biznesu jako: „mikrofirmy wykorzystujące zasoby centrali oraz spółek córek w celu osiągnięcia wiodącej pozycji na rynku regionalnym lub światowym”<sup>16</sup>. Na poziomie tym przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o sposobie wejścia na rynek zagraniczny oraz o strategii konkurencji na tym rynku. Należy podkreślić, iż w przedsiębiorstwach zarządzanych centralnie decyzje te bardzo często podejmowane są na poziomie korporacji<sup>17</sup>.

Pojęcie sposobu (strategii) wejścia na rynki zagraniczne zawiera w sobie również informację o sposobie działania na tym rynku. W literaturze przedmiotu stosuje się szersze pojęcia, takie jak: „strategia wejścia na rynek zagraniczny i jego rozwoju” lub „strategia obsługi rynku zagranicznego”<sup>18</sup>. Przedsiębiorstwo ma do wyboru wiele sposobów wejścia na rynek zagraniczny. Jednak decyzje o wyborze określonej formy zależeć będą od: „celów przedsiębiorstwa i jego polityki, dostępu do rynków i ich atrakcyjności oraz możliwej do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej”<sup>19</sup>. Warto podkreślić, iż w przedsiębiorstwie decyzja o wyborze formy (strategii) wejścia na rynek zagraniczny jest jedną z ważniejszych decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu występuje wiele sposobów klasyfikacji form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Często wskazuje się na układ fazowy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa, w którym po osiągnięciu jednej formy internacjonalizacji następuje tendencja przejścia do kolejnej, bardziej rozwiniętej. Przedstawia się następującą sekwencję form internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa: eksport, przekazanie licencji, franchising, *joint venture*, filia zagraniczna, zakład produkcyjny oraz spółka córka<sup>20</sup>.

Formy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa klasyfikuje się również m.in. ze względu na: intensywność zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą i zakres kontroli (G. Stahr), zakres kontroli i rozmiary ryzyka (F.R. Root), specyfikę

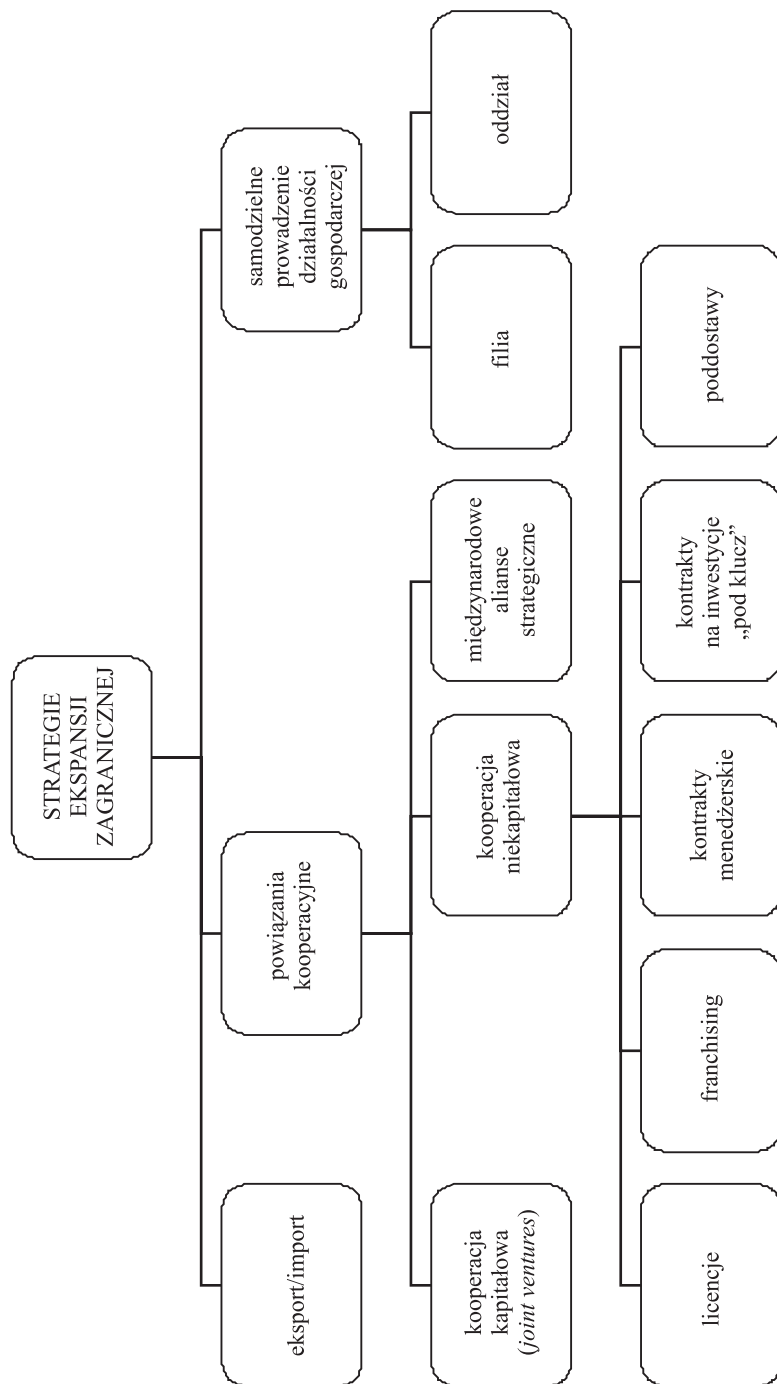
<sup>16</sup> K. Fabiańska, K. Szaflarski, wyd. cyt., s. 127.

<sup>17</sup> M. Gorynia, wyd. cyt., s. 37.

<sup>18</sup> Tamże, s. 109.

<sup>19</sup> J. Rymarczyk, wyd. cyt., s. 152.

<sup>20</sup> Tamże, s. 153.



**Rys. 3.** Strategie wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: M. Gorynia, wyd. cyt., s. 30.



działań (G. Leroy, R. Richard, P. Sallanave), instytucjonalne zaangażowanie przedsiębiorstwa za granicą (E. Dülfer).

M. Gorynia sposoby wejścia na rynki zagraniczne dzieli na trzy grupy: eksport/import, powiązania kooperacyjne, samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej (rys. 3)<sup>21</sup>.

M. Porter wyróżnia trzy główne rodzaje strategii pozwalające firmie na stworzenie i utrzymanie przewagi nad konkurentami na danym rynku (w danym sektorze). Wyróżnia następujące strategie: wiodącą pozycję pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie oraz koncentrację<sup>22</sup>.

### 1. Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych

Celem strategii jest zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych. Osiągnięcie takiej przewagi wiąże się z koniecznością posiadania względnie dużego udziału w rynku lub innych przewag, takich jak np. dostęp do surowców. Bardzo często wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych na najnowocześniejsze maszyny i urządzenia, ścisłej kontroli kosztów oraz ustalania cen w sposób agresywny. Pozycja ta daje firmie ochronę przed rywalizacją ze strony konkurentów, potężnymi nabywcami, potężnymi dostawcami oraz stawia firmę w bardzo korzystnej sytuacji, jeśli chodzi o substytuty.

### 2. Zróżnicowanie

Istotą strategii jest dostarczenie unikalnego w danym sektorze produktu lub usługi. Różnicowanie może być dokonywane na różne sposoby poprzez: wzór wyrobu lub markę, technologię, cechy wyrobu, obsługę posprzedażową lub sieć sprzedażną. Strategia ta związana jest z koniecznością poniesienia większych kosztów. Uniemożliwia ona przedsiębiorstwu masową produkcję danych wyrobów. Kluczową rolę w tej strategii spełnia zdobycie lojalności klientów oraz przekonanie ich o wyższości oferowanego produktu nad produktami konkurentów, ponieważ tylko w takiej sytuacji będą oni gotowi zapłacić wyższą cenę za oferowany produkt lub usługę.

### 3. Koncentracja

Istotą strategii jest koncentracja na wybranej grupie odbiorców, na wycinku asortymentu produkcji lub określonym obszarze geograficznym. Celem przedsiębiorstwa jest szczególnie dobra obsługa wybranego segmentu. W rezultacie firma stosuje wobec wybranego segmentu strategię przywództwa kosztowego bądź zróżnicowania. Podejście to wymaga konieczności rezygnacji z udziałów na całym rynku i dlatego też wykorzystywane jest przez przedsiębiorstwa, które nie posiadają wystarczających zasobów, aby podjąć konkurencję z głównymi uczestnikami rynku.

Różnice między poszczególnymi strategiami przedstawia rys. 4.

<sup>21</sup> M. Gorynia, wyd. cyt., s. 109.

<sup>22</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 60-66.

Przewaga strategiczna			
		unikatowość postrzegana przez klienta	pozycja niskiego kosztu
Cele strategii cen	w skali sektora	<b>zróźnicowanie</b>	<b>wiodąca pozycja kosztowa</b>
	w skali segmentu	<b>koncentracja</b>	

**Rys. 4.** Trzy podstawowe rodzaje konkurencji

Źródło: M.E. Porter, wyd. cyt., s. 65.

Jak wskazano, przedsiębiorstwo stosujące strategię koncentracji może uzyskać przewagę wynikającą z niskiego kosztu oraz unikatowości oferowanego produktu wobec produktów konkurencyjnych. Przewaga ta ogranicza się do wybranego segmentu. Przedsiębiorstwa decydujące się na prowadzenie strategii niskiego kosztu bądź różnicowania mogą uzyskać przewagę w skali całego sektora.

### 3.3. Strategie na poziomie funkcjonalnym

Strategie funkcjonalne są uszczegółowieniem strategii definiowanych na poziomie korporacji oraz na poziomie strategicznych jednostek biznesu. Określają one sposób realizowania strategii definiowanych na poziomie korporacji oraz na poziomie strategicznych jednostek biznesu na poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Są one ściśle związane ze strategiami formułowanymi na wyższych poziomach zarządzania. J. Rymarczyk wyróżnia sześć strategii funkcjonalnych: strategie marketingowe, w sferze produkcji, badań i rozwoju, zaopatrzenia, finansowe oraz w zakresie zarządzania kadrami.

Oto główne cechy strategii funkcjonalnych<sup>23</sup>.

1. Strategia marketingowa. Jest to najważniejsza spośród strategii przedsiębiorstwa. Jej formułowanie następuje na wszystkich poziomach firmy. Na najwyższych poziomach służy ona określeniu marketingowej orientacji firmy. Na poziomie funkcjonalnym ma celu umożliwienie osiągnięcia celów marketingowych na rynkach zagranicznych. W jej ramach (w ujęciu strategii funkcjonalnej) można wyróżnić trzy główne strategie: podaży (strategię produktu i kontraktu), komunikacji (reklama, promocja sprzedaży, *public relations*, *corporate identity*) oraz dystrybucji (strategia zbytu oraz logistyki międzynarodowej).

2. Strategie w sferze produkcji. Głównym celem tych strategii jest wybór produktów oferowanych na rynek zagraniczny. Przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o produkcji na dany rynek produktów takich samych jak na rynek krajowy, dostosowaniu produkcji do specyfiki poszczególnych rynków oraz o produkcji produktów

<sup>23</sup> K. Fonfara i in., wyd. cyt.; J. Rymarczyk, wyd. cyt., s. 82-84.

standardowych przeznaczonych na rynek globalny. Na tym poziomie przedsiębiorstwo bardzo często podejmuje decyzję o outsourcingu produkcji lub jej części.

3. Strategia badań i rozwoju. Dzięki analizie obecnej i prognozowaniu przyszłej pozycji konkurencyjnej swoich produktów na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwo określa niezbędne technologie konieczne do osiągnięcia zamierzonych celów. Strategia badań i rozwoju wynika ze strategii formułowanych na poziomie korporacji, na poziomie strategicznych jednostek biznesu oraz strategii marketingowych. Wybór odpowiedniej technologii umożliwia przedsiębiorstwu m.in. profil atrakcyjności i ryzyka oraz portfolio technologii.

4. Strategie zaopatrzenia. Strategia ściśle związana ze strategią w zakresie produkcji i sprzedaży. Ma ona na celu wybór m.in. odpowiednich źródeł i dostaw materiałów, dróg i środków transportu oraz substytutów materiałów i urządzeń. Kompleksowość tej strategii zwiększa się wraz z postępem internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach globalnych często wymaga podjęcia decyzji o centralizacji lub decentralizacji zakupów lub tworzeniu aliansów z dostawcami.

5. Strategie finansowe. Strategie związane z podjęciem najważniejszych decyzji finansowych oraz inwestycyjnych wpływających na relację przedsiębiorstwa z otoczeniem międzynarodowym. Decyzje te dotyczą takich obszarów, jak: „maksymalizacja lub konsolidacja zysków po opodatkowaniu, minimalizacja efektywnego opodatkowania, zapewnienie odpowiedniego poziomu dochodów firmy, przepływów pieniężnych i funduszy oraz zabezpieczenia przed ryzykiem”<sup>24</sup>. Pośród strategii finansowych można wymienić: cienką kapitalizację (w sytuacji finansowania filii kredytami spółki matki), pożyczki fasadowe przekazywane do filii oraz *hedging* (kontrakty *forward* i opcje).

6. Strategie w zakresie zarządzania kadrami. Strategie te dotyczą procesu rekrutacji kadr, szkoleń, polityki wynagrodzeń oraz efektywnego wykorzystania pracowników za granicą. Można tu wyróżnić następujące strategie zarządzania kadrami: etnocentryczną (personel pochodzi z kraju macierzystego przedsiębiorstwa), policentryczną (pracownicy pochodzą z kraju działalności oddziału przedsiębiorstwa, mają dużą niezależność działania) oraz globalną (podstawą naboru i awansu kadr są posiadane kompetencje, a nie kraj pochodzenia pracownika).

Problematyka poszczególnych strategii funkcjonalnych jest bardzo obszerna. Powyższe zestawienie jest tylko bardzo powierzchowną informacją mającą przybliżyć czytelnikowi różnorodność strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Istotne jest jednak podkreślenie, że wraz z postępem internacjonalizacji przedsiębiorstwa poszczególne strategie funkcjonalne są bardziej kompleksowe i tym samym stanowią większe wyzwanie dla firmy oraz że strategie te ściśle wynikają ze strategii określonych na poziomie korporacji i strategicznych jednostek biznesu.

---

<sup>24</sup> J. Rymarczyk, wyd. cyt., s. 115-123.

## 4. Zakończenie

Aby sprostać wymaganiom rynku, przedsiębiorstwa muszą formułować strategie określające kierunki ich działania. Firma formułuje wiele strategii na różnych poziomach organizacyjnych. W pracy przedstawiono, jakie strategie mogą być definiowane na trzech głównych poziomach firmy: poziomie korporacji, poziomie strategicznych jednostek biznesu oraz poziomie funkcjonalnym. Wszystkie formułowane w przedsiębiorstwie strategie muszą być ze sobą związane.

## Literatura

- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2001.
- Fabiańska K., Szaflarski K., *Firma na rynku globalnym*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1991.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Kielczewski S., *Zarządzanie strategiczne*, AE, Wrocław 1997.
- Nizielska A., *Strategie marketingowe korporacji transnarodowych*, AE, Katowice 2005.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

## STRATEGIES OF THE COMPANY INTERNATIONALIZATION AND THE COMPANY LEVELS THEY MAY BE USED

**Summary:** Company enters into business relations with foreign markets in many different ways by using different strategies. The author presents a model consisting of three levels on which the company may define its strategies and points out what strategies may be defined there. The following strategies are defined on the following levels:

- a) corporate level – the strategies which define the main directions of the company approach, its mission, goals and standards,
- b) strategic business units level – strategies which define the ways to enter into foreign market and how to be competitive there,
- c) level of operations – strategies defining the way to execute the corporate and strategic business units strategies on the areas of operations such as e.g. marketing, supply chain or HR.

It is crucial to underline that all strategies defined by a company must be interrelated and the strategies defined on a higher level imply the direction of strategies defined lower.