



## SPIS TREŚCI

|  |    |
|--|----|
| WSTĘP .....  | 11 |
| 1  |    |
| POJĘCIE INTERNACJONALIZACJI .....  | 17 |
| 1.1. Uwagi wstępne .....   | 17 |
| 1.2. Internacjonalizacja jako proces .....   | 18 |
| 1.3. Statyczne ujęcie internacjonalizacji .....  | 21 |
| 1.3.1. Wskaźniki i profile internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....                            | 21 |
| 1.3.2. Charakterystyka internacjonalizacji za pomocą zakresu samodzielności jej realizacji ..... | 26 |
| 1.3.3. Internacjonalizacja jako zjawisko instytucjonalne ....                                    | 27 |
| 1.4. Behawiorystyczny sposób interpretacji internacjonalizacji .....                             | 29 |
| 2  |    |
| TEORETYCZNE PODSTAWY<br>INTERNACJONALIZACJI .....  | 31 |
| 2.1. Uwagi wstępne .....   | 31 |
| 2.2. Próby objaśnienia internacjonalizacji na gruncie teorii makroekonomicznych .....            | 32 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.3.   | Mikroekonomiczne próby objaśnienia zagranicznych inwestycji bezpośrednich ..... | 35 |
| 2.3.1. | Teoria monopolistycznej przewagi .....  | 36 |
| 2.3.2. | Zagraniczne inwestycje bezpośrednie jako efekt oligopolistycznej reakcji .....  | 37 |
| 2.3.3. | Teoria obszarów walutowych Alibera .....  | 38 |
| 2.3.4. | Teoria lokalizacji .....  | 40 |
| 2.3.5. | Teoria cyklu życia produktu Vernona .....                                       | 42 |
| 2.3.6. | Teoria internalizacji .....   | 45 |
| 2.3.7. | Eklektyczna teoria bezpośrednich inwestycji zagranicznych .....                 | 48 |
| 2.3.8. | Teoria portfela w odniesieniu do internacjonalizacji .....                      | 51 |
| 2.4.   | Uwagi ogólne dotyczące teorii internacjonalizacji ...                           | 53 |

### 3

|        |                                  |    |
|--------|----------------------------------|----|
|        | MOTYWY INTERNACJONALIZACJI ..... | 54 |
| 3.1.   | Uwagi wstępne .....              | 54 |
| 3.2.   | Rodzaje motywów .....            | 55 |
| 3.2.1. | Motywy rynkowe .....             | 58 |
| 3.2.2. | Motywy kosztowe .....            | 60 |
| 3.2.3. | Motywy zaopatrzeniowe .....      | 62 |
| 3.2.4. | Motywy polityczne .....          | 65 |
| 3.3.   | Uwagi ogólne .....               | 68 |

### 4

|        |  |    |
|--------|--|----|
|        | STRATEGIE INTERNACJONALIZACJI<br>PRZEDSIĘBIORSTWA .....  | 69 |
| 4.1.   | Pojęcie i elementy strategii .....                       | 69 |
| 4.2.   | Czynniki wpływające na tworzenie strategii .....         | 71 |
| 4.3.   | Strategiczne orientacje internacjonalizacji .....        | 73 |
| 4.3.1. | Zewnętrzne uwarunkowania strategicznych orientacji ..... | 73 |
| 4.3.2. | Rodzaje strategicznych orientacji .....                  | 75 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 4.4.   | Strategia rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa ..... | 80  |
| 4.5.   | Strategia konkurencji .....                                      | 82  |
| 4.5.1. | Przywództwo kosztowe .....                                       | 83  |
| 4.5.2. | Różnicowanie .....   | 84  |
| 4.5.3. | Analiza łańcucha tworzenia wartości .....                        | 86  |
| 4.5.4. | Konfiguracja czynności przedsiębiorstwa .....                    | 89  |
| 4.5.5. | Koordinacja czynności przedsiębiorstwa .....                     | 91  |
| 4.6.   | Strategie funkcjonalne .....                                     | 93  |
| 4.6.1. | Strategie marketingowe .....                                     | 94  |
| 4.6.2. | Strategie w sferze produkcji .....                               | 98  |
| 4.6.3. | Strategia badań i rozwoju .....                                  | 99  |
| 4.6.4. | Strategie zaopatrzenia .....                                     | 102 |
| 4.6.5. | Strategie finansowe .....  | 103 |
| 4.6.6. | Strategie w zakresie zatrudnienia kadr .....                     | 106 |
| 4.7.   | Strategie „zarządzania” otoczeniem politycznym ..                | 107 |

## 5

### FORMY INTERNACJONALIZACJI

#### PRZEDSIĘBIORSTWA .....

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 5.1.   | Uwagi wstępne .....   | 112 |
| 5.2.   | Kryteria podziału form internacjonalizacji .....              | 114 |
| 5.3.   | Charakterystyka poszczególnych form internacjonalizacji ..... | 120 |
| 5.3.1. | Eksport pośredni i bezpośredni .....                          | 120 |
| 5.3.2. | Handel tranzytowy .....                                       | 124 |
| 5.3.3. | Obrót uszlachetniający .....                                  | 126 |
| 5.3.4. | Handel wymienny .....   | 127 |
| 5.3.5. | Import bezpośredni .....                                      | 131 |
| 5.3.6. | Sprzedaż licencji .....                                       | 132 |
| 5.3.7. | Franchising .....   | 135 |
| 5.3.8. | Leasing .....   | 138 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 5.3.9.  | Kontrakt menedżerski .....                          | 140 |
| 5.3.10. | Budowa zakładu pod klucz .....                      | 141 |
| 5.3.11. | Zagraniczna filia handlowa .....                    | 143 |
| 5.3.12. | Zakład montażowy lub produkcyjny .....              | 144 |
| 5.4.    | Sposoby objęcia własności inwestycji bezpośrednich  | 145 |
| 5.5.    | Struktura własności inwestycji bezpośrednich ....   | 148 |
| 5.5.1.  | Wybór: oddział, joint venture czy spółka córka .... | 148 |
| 5.5.2.  | Specyficzne problemy joint venture .....            | 151 |
| 5.6.    | Alianse strategiczne .....                          | 161 |
| 5.6.1.  | Pojęcia i cele .....                                | 161 |
| 5.6.2.  | Warunki powstania i funkcjonowania .....            | 164 |
| 5.6.3.  | Rodzaje aliansów strategicznych .....               | 165 |
| 5.6.4.  | Potencjalne konflikty .....                         | 166 |
| 5.7.    | Uwagi końcowe .....                                 | 167 |

## 6

### WPŁYW INTERNACJONALIZACJI NA STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA .....

168

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.1.   | Czynniki wpływające na organizację przedsiębiorstwa .....                         | 168 |
| 6.2.   | Czynniki wpływające na organizację handlu zagranicznego w przedsiębiorstwie ..... | 172 |
| 6.2.1. | Czynniki zewnętrzne .....   | 172 |
| 6.2.2. | Czynniki wewnętrzne .....   | 173 |
| 6.3.   | Formy rozwiązań organizacyjnych .....   | 175 |
| 6.3.1. | Handel zagraniczny realizowany przez dział sprzedaży krajowej .....               | 175 |
| 6.3.2. | Wyodrębniona sekcja handlu zagranicznego .....                                    | 176 |
| 6.3.3. | Samodzielny dział handlu zagranicznego .....                                      | 177 |
| 6.4.   | Zasady organizacji działu handlu zagranicznego w przedsiębiorstwie .....          | 179 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.4.1. | Funkcjonalna organizacja działu handlu zagranicznego .....                            | 179 |
| 6.4.2. | Organizacja działu handlu zagranicznego według produktów .....                        | 182 |
| 6.4.3. | Organizacja działu handlu zagranicznego według kryterium geograficznego .....         | 184 |
| 6.4.4. | Organizacja działu handlu zagranicznego według grup klientów .....                    | 186 |
| 6.4.5. | Organizacja handlu zagranicznego według projektów .....                               | 188 |
| 6.4.6. | Wielowymiarowa organizacja działu handlu zagranicznego (macierzowa i tensorowa) ..... | 189 |
| 6.5.   | Zewnętrzna organizacja handlu zagranicznego ...                                       | 193 |
| 6.6.   | Systemy kompetencji w organizacji handlu zagranicznego .....                          | 193 |
| 6.6.1. | System liniowy .....  | 194 |
| 6.6.2. | System sztabowy (liniowo-sztabowy) .....  | 194 |
| 6.6.3. | Kooperatywny system funkcjonalny .....  | 195 |
| 6.7.   | Organizacja międzynarodowego przedsiębiorstwa .                                       | 196 |
| 6.7.1. | Rodzaje struktur .....  | 196 |
| 6.7.2. | Struktury zróżnicowane .....  | 196 |
| 6.7.3. | Struktury zintegrowane .....  | 204 |
| 6.7.4. | Włączenie spółki córki do organizacji międzynarodowego przedsiębiorstwa .....         | 209 |
| 6.7.5. | Nowe ujęcie rozwoju struktur organizacyjnych międzynarodowych przedsiębiorstw .....   | 219 |

## 7

|  |   |            |
|--|---|------------|
| <b>KIEROWANIE MIĘDZYNARODOWYMI FUNKCJAMI PRZEDSIĘBIORSTWA; CONTROLLING .....</b> |   | <b>236</b> |
| 7.1.   | Pojęcie i zadania controllingu .....          | 236        |
| 7.2.   | Międzynarodowy controlling strategiczny ..... | 242        |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 7.2.1. | Zadania i specyfika międzynarodowego controllingu strategicznego .....                     | 242 |
| 7.2.2. | Instrumenty międzynarodowego controllingu strategicznego .....                             | 245 |
| 7.3.   | Międzynarodowy controlling operacyjny .....  | 251 |
| 7.3.1. | Zadania controllingu operacyjnego .....  | 251 |
| 7.3.2. | Instrumenty controllingu operacyjnego .....  | 254 |
| 7.3.3. | Szczególne cechy międzynarodowego controllingu operacyjnego .....                          | 256 |
| 7.4.   | Organizacja controllingu w internacjonalizującym swoją działalność przedsiębiorstwie ..... | 260 |
| 7.4.1. | Centralizacja lub decentralizacja controllingu ....  | 261 |
| 7.4.2. | Usytuowanie controllingu w hierarchii przedsiębiorstwa .....                               | 262 |
| 7.4.3. | Uprawnienia decyzyjne controllera .....  | 262 |
| 7.4.4. | Miejsce controllingu w organizacji przedsiębiorstwa  | 263 |
| 7.4.5. | Wewnętrzna organizacja controllingu .....  | 264 |

## 8

|  |     |
|--|-----|
| INTERNACJONALIZACJA<br>POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW..... | 267 |
|--|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA ..... | 277 |
|--------------------|-----|