

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 369

## Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach

Tom 1

Redaktorzy naukowci

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-478-3 (całość)**  
**ISBN 978-83-7695-451-6 (tom 1)**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Franciszek Adameczuk:</b> Identyfikacja modelu klastra oraz etapu jego rozwoju na przykładzie klastra ceramika i turystyka .....	11
<b>Łukasz Ambroziak:</b> Ocena pozycji konkurencyjnej nowych państw członkowskich UE w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi ...	25
<b>Eric Ambukita:</b> Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Demokratycznej Republice Konga w latach 2009-2012.....	36
<b>Zbigniew Bentyn:</b> Rola e-logistyki w procesie adaptacji struktury łańcucha dostaw do potrzeb klientów .....	48
<b>Zbigniew Biniek:</b> Proces wprowadzenia euro na Łotwie – wnioski dla Polski	58
<b>Sebastian Bobowski:</b> Implikacje ekonomiczne i polityczne projektu trójstronnego porozumienia o wolnym handlu Chiny – Japonia – Republika Korei .....	67
<b>Elżbieta Bombińska:</b> Pozycja państw azjatyckich w światowym eksporcie usług na początku XXI wieku.....	78
<b>Jarosław Brach:</b> Europejski – unijny drogowy transport ładunków w procesach internacjonalizacji i globalizacji – przyczyny sukcesu tej gałęzi .....	89
<b>Dominika Brzęczek-Nester:</b> Zmiany struktury geograficznej oraz struktury przedmiotowej obrotów towarowych w polskim handlu zagranicznym w latach 1999-2012.....	113
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Meksyku.....	129
<b>Monika Chutnik, Aleksandra Kuźmińska-Haberła:</b> Polska i Polacy w oczach młodych Europejczyków studiujących na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Stereotypy a decyzje edukacyjne.....	138
<b>Małgorzata Czarnas:</b> Atrakcyjność lokalizacji usług offshoringowych w Polsce na tle wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej.....	148
<b>Małgorzata Czermińska:</b> Graniczny ruch towarowy w Unii Europejskiej – wybrane aspekty z punktu widzenia procedur celnych .....	160
<b>Małgorzata Domiter:</b> Jakość instytucjonalna a zjawisko kłęski bogactwa ....	174
<b>Jerzy Dudziński:</b> Nowe relacje cen w handlu międzynarodowym a rola Chin w gospodarce światowej .....	188
<b>Elżbieta Golemska, Małgorzata Szczyt:</b> Wpływ logistyki międzynarodowej na przemiany strukturalne i koniunkturalne na rynkach światowych..	198
<b>Eugeniusz Gostomski:</b> Łotwy droga do strefy euro.....	209
<b>Monika Grottel:</b> Polska Służba Celna w realizacji innowacyjnego systemu obsługi podmiotów gospodarczych .....	219

<b>Marcin Haberla:</b> Przesłanki tworzenia klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce oraz cele ich funkcjonowania w świetle wyników badań własnych.....	230
<b>Agnieszka Hajdukiewicz:</b> Przyczyny wzrostu światowych cen produktów rolno-spożywczych w pierwszej dekadzie XXI wieku.....	239
<b>Rafał Hryniewiecki:</b> Geopolityczne implikacje zmian na światowych rynkach energetycznych – przypadek Kataru .....	251
<b>Anna H. Jankowiak:</b> Lokalizacja w klastrze jako motyw internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	263
<b>Dorota Agata Jarema:</b> Reforma przedsiębiorstw państwowych w Chińskiej Republice Ludowej.....	272
<b>Artur Klimek:</b> Zmiany w polskich przedsiębiorstwach wskutek umiędzynarodowienia .....	288
<b>Karolina Łopacińska:</b> Inwestycje bezpośrednie chińskich przedsiębiorstw na rynku europejskim w przekroju branż .....	298
<b>Marek Maciejewski:</b> Specjalizacja i konkurencyjność eksportu państw Unii Europejskiej na rynki zewnętrzne.....	309
<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Polski eksport owoców i przetworów z owoców w latach 2001-2012 .....	320
<b>Joanna Michalczyk:</b> Ewolucja polityki rolnej Unii Europejskiej na tle koncepcji zrównoważonego rozwoju .....	333
<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> Zmienność kursu złotego względem euro na tle innych walut krajów Unii Europejskiej .....	351
<b>Bartosz Michalski:</b> Zaawansowanie technologiczne polskiej wymiany handlowej w perspektywie problematyki bezpieczeństwa ekonomicznego. Przypadek sektorów <i>low-tech</i> w latach 2001-2012 .....	363
<b>Magdalena Myszowska:</b> Atrakcyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej jako miejsca lokalizacji offshoringu usług .....	376

## Summaries

<b>Franciszek Adamczuk:</b> Cluster model identification and its development stage on the example of ceramics and tourism cluster .....	24
<b>Łukasz Ambroziak:</b> The assessment of the competitive position of the new EU member states in foreign trade of agri-food products .....	35
<b>Eric Ambukita:</b> Foreign direct investment in the Democratic Republic of Congo in the years 2009-2012.....	47
<b>Zbigniew Bentyn:</b> The role of e-logistics in the process of adapting the structure of the supply chain to customer needs.....	57
<b>Zbigniew Biniek:</b> The process of euro introduction in Latvia – conclusions for Poland .....	66

<b>Sebastian Bobowski:</b> Economic and political implications of the project of China – Japan – Republic of Korea trilateral free trade agreement.....	77
<b>Elżbieta Bombińska:</b> The position of Asiatic countries in the world's export of services at the beginning of XXI century.....	88
<b>Jarosław Brach:</b> European – European Union road freight transport in the processes of internationalization and globalization – reasons behind the success of that mode .....	112
<b>Dominika Brzęczek-Nester:</b> Spatial-structural changes in Poland's foreign trade in 1999-2012.....	128
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Foreign direct investment inflows to Mexico .....	137
<b>Monika Chutnik, Aleksandra Kuźmińska-Haberla:</b> Poland and Polish people in the eyes of young Europeans studying at the University of Economics in Wrocław. Stereotypes vs. educational decisions.....	147
<b>Malgorzata Czarnas:</b> Attractiveness of the offshoring services location in Poland against chosen Central and Eastern Europe countries.....	157
<b>Malgorzata Czermińska:</b> Border freight traffic in the European Union – some aspects from the point of view of customs procedures .....	173
<b>Malgorzata Domiter:</b> Institutional Quality and its relation to “the paradox of plenty” phenomenon.....	187
<b>Jerzy Dudziński:</b> New price relations in international trade and the role of China in the world economy.....	197
<b>Elżbieta Golemska, Malgorzata Szczyt:</b> Influence of international logistics on structural and economic changes on the global markets.....	208
<b>Eugeniusz Gostomski:</b> The Latvian way to the European Monetary Union ..	218
<b>Monika Grottel:</b> Polish Customs Authority in the implementation of innovative system of services for entrepreneurs.....	229
<b>Marcin Haberla:</b> Premises of clusters and cluster initiatives creation in Poland and the aims of their functioning in the light of own surveys .....	238
<b>Agnieszka Hajdukiewicz:</b> Reasons for the increase in world prices of agricultural products in the first decade of the XXI century .....	250
<b>Rafał Hryniewiecki:</b> Qatar and the geopolitical implications of the new developments on global energy markets .....	262
<b>Anna H. Jankowiak:</b> Location in the cluster as a motive of internationalization of enterprises .....	271
<b>Dorota Agata Jarema:</b> Reform of the State-Owned Enterprises in the Peoples Republic of China.....	286
<b>Artur Klimek:</b> Changes in Polish enterprises resulting from internationalization .....	297
<b>Karolina Łopacińska:</b> Direct investment of Chinese enterprises on the European market branch in the cross section of industries .....	308
<b>Marek Maciejewski:</b> Specialization and competitiveness of export of the EU countries to external markets .....	319

---

<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Polish export of fruit and fruit preparations in the period 2001-2012.....	332
<b>Joanna Michalczyk:</b> The evolution of European Union's agricultural policy against the background of the conception of sustainable development.....	350
<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> The volatility of the zloty's exchange rate to the euro against the background of other currencies of the European Union member states .....	361
<b>Bartosz Michalski:</b> Technological intensity of Polish foreign trade in the perspective of the concept of economic security. The case of low-tech sectors in the period 2001-2012 .....	375
<b>Magdalena Myszkowska:</b> The attractiveness of Central and Eastern Europe countries for services offshoring.....	386

## Artur Klimek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: artur.klimek@ue.wroc.pl

---

# ZMIANY W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH WSKUTEK UMIEDZYNARODOWIENIA

---

**Streszczenie:** Artykuł ten został poświęcony przedstawieniu wyników analizy zmian, które zachodzą w polskich przedsiębiorstwach w wyniku procesu internacjonalizacji. Zmiany następowały w dwóch etapach. Pierwszy z nich obejmował działania przed rozpoczęciem umiędzynarodowienia. Drugi etap obejmuje zmiany wynikające z podjętego umiędzynarodowienia lub wkraczania na kolejne stopnie procesu. Jednym z wniosków płynących z analizy polskich przedsiębiorstw jest dynamika zmian, które w nich zachodzą. Zmiany przeprowadzane są w krótkim czasie po dokonaniu umiędzynarodowienia i są one uzupełnieniem procesów, które zachodzą w wyniku ekspansji zagranicznej. Co więcej, polskie przedsiębiorstwa dążą do zastosowania najlepszych praktyk. Zauważalny jest także fakt, że poszczególne zmiany zachodziły w ograniczonym zakresie w poszczególnych przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** korporacje transnarodowe, eksport, zmiana.

DOI: 10.15611/pn.2014.369.1.24

## 1. Wstęp

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest procesem złożonym i długotrwałym. Zgodnie z wcześniejszym dorobkiem teoretycznym, aby przedsiębiorstwa mogły odnieść sukces na arenie międzynarodowej, muszą posiadać przewagi w postaci doskonałej jakości, nowoczesnej technologii czy też rozpoznawalnej marki. Jednak polskie przedsiębiorstwa na początku swojej międzynarodowej ścieżki nie miały silnie rozwiniętych przewag tego rodzaju, ponieważ funkcjonowały w mniej wymagającym otoczeniu. Innymi słowy, polskie przedsiębiorstwa pochodzące z kraju o średnim poziomie rozwoju oferowały produkty trafiające w środkowy przedział rynku. Produkty te nie były tak doskonałe jak niemieckie, ani tak tanie jak importowane z rozwijających się krajów Dalekiego Wschodu. Mimo to pewna grupa przedsiębiorstw przeszła w krótkim czasie przez wiele stadiów internacjonalizacji.

W momencie podjęcia świadomej decyzji o rozpoczęciu procesu umiędzynarodowienia zarządzający przedsiębiorstwem wprowadzają zmiany, które stwarzają

odpowiednie warunki wewnętrzne niezbędne do zorganizowania procesów w skali międzynarodowej. Może to być powołanie działu obsługi zagranicznej, wyznaczenie menedżerów odpowiedzialnych za projekt międzynarodowy czy też komunikacja z całą załogą na temat założonych celów rynkowych. Jednak jest to przypadek idealny, kiedy decyzja jest przygotowana i podejmowana po dogłębnej analizie. W rzeczywistości umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa następuje często na skutek działań zewnętrznych podmiotów lub okoliczności niekontrolowanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwo. Wówczas też zmiany następują w sposób niezamierzony i nieprzewidywalny.

Reorganizacja, która następuje przed umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa, jest tylko jednym z elementów dostosowywania się do otoczenia międzynarodowego. Ważne są również zmiany dokonywane na skutek podjętego umiędzynarodowienia lub wkraczania na kolejne etapy tego procesu. Co więcej, innych dostosowań wymaga organizacja sprzedaży eksportowej, a inne wymogi stawiane są w zarządzaniu filią zagraniczną.

Celem tej pracy jest określenie kluczowych obszarów, które ulegają zmianie w wyniku podjęcia internacjonalizacji przez polskie przedsiębiorstwa. Wskazane obszary zostaną również zobrazowane przykładami zachowań wybranych podmiotów. Metodą badawczą zastosowaną w tym artykule jest studium wielu przypadków (*multiple case study*). Metoda ta jest wykorzystywana w analizie procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw już od lat 70. XX wieku i daje możliwość szerokiego spojrzenia na analizowane przypadki.

Opracowanie składa się z dwóch zasadniczych części poprzedzonych wstępem. W drugiej części przedstawiono podstawy teoretyczne zjawiska, a w trzeciej zawarte zostały wnioski z analizy umiędzynarodowienia wybranych polskich przedsiębiorstw. Całość rozważań zamyka część czwarta z końcowymi wnioskami.

## **2. Podstawy teoretyczne wyjaśniające przemiany na skutek umiędzynarodowienia**

W analizie zmian w przedsiębiorstwach należy oddzielnie rozważyć kwestię umiędzynarodowienia kapitałowego i niekapitałowego. Drugi wariant jest powszechniej wykorzystywany przez przedsiębiorstwa i przyjmuje on najczęściej formę eksportu. Podstawowym zagadnieniem, które należy powiązać z przemianami wskutek umiędzynarodowienia, jest „uczenie się przez eksportowanie” (*learning-by-exporting*). Pojęcie to funkcjonuje w literaturze od wielu lat i znalazło potwierdzenie w wielu opracowaniach empirycznych. Jednak pozytywny wpływ eksportu na produktywność nie zawsze jest obserwowany<sup>1</sup>. Wynika to z faktu, że eksporterami stają się

---

<sup>1</sup> S.K. Clerides, S. Lach, J.R. Tybout, *Is learning by exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico, and Morocco*, „The Quarterly Journal of Economics” 1998, vol. 113, issue 3, s. 903-947.



podmioty o bardzo wysokiej wydajności, która została osiągnięta przed rozpoczęciem działań na rynkach zagranicznych. Wówczas wpływ zewnętrznych okoliczności nie odgrywa istotnej roli w podnoszeniu efektywności. Drugie znaczące podejście do wpływu umiędzynarodowienia na działalność przedsiębiorstw znane jest pod nazwą autoselekcji (*self-selection*). Neguje ono wpływ internacjonalizacji na poprawę efektywności działania przedsiębiorstwa. Wpisuje się ono w dyskusję na temat ewentualnego wpływu podjęcia eksportu na podniesienie wydajności przedsiębiorstw. Jednoznaczne określenie wpływu umiędzynarodowienia jest bardzo trudne i wymagające – głównie pod względem dostępu do danych i zastosowania odpowiednich metod ekonometrycznych<sup>2</sup>.

W wyniku rozpoczęcia działalności eksportowej może także dojść do zwiększenia innowacji przedsiębiorstwa. Jednak efekty zależne są od poziomu wcześniejszego rozwoju technicznego. Zgodnie z badaniami empirycznymi bardziej innowacyjne podmioty zyskują więcej na internacjonalizacji, co przekłada się na większą liczbę patentów<sup>3</sup>. Natomiast przedsiębiorstwa o niskim poziomie innowacyjności mogą osiągnąć korzyści w wyniku dostępu do zagranicznych technologii.

Powyższe przeobrażenia dotyczyły przedsiębiorstw, które są eksporterami. Jednak większe zmiany zachodzą w przedsiębiorstwach, które przekształciły się z podmiotów narodowych w korporacje transnarodowe (KTN). Pierwszym elementem, który ulega zmianie w wyniku tego wydarzenia, to organizacja wewnętrzna. Bezpośrednio przejawia się to w zmianie struktury zarządzania pracownikami. Należy wziąć pod uwagę różnice kulturowe między krajem macierzystym i docelowym. Szczególnie istotne staje się to w momencie dokonywania fuzji i przejęć międzynarodowych. Wówczas dochodzi do zetknięcia się dwóch odmiennych kultur. Może to do pewnego stopnia uniemożliwiać zastosowanie wzorców wypracowanych w dominującym podmiocie. Przykładem może być przejęcie przez amerykańskie korporacje chińskich spółek informatycznych. Menedżerowie przejmowanych firm z ostrożnością podeszli do zaproponowanych systemów zarządzania i wynagradzania pracowników, co wpłynęło na wolne tempo konwergencji tego zakresu w obu podmiotach<sup>4</sup>.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem transnarodowym należy postawić dwa pytania: jaki stopień autonomii przekazać do jednostek zagranicznych oraz jaka struktura organizacyjna zapewni sprawne działanie w skali międzynarodowej<sup>5</sup>. Jednym z wzorcowych podejść do zagadnienia orientacji spółki matki w stosunku do filii

---

<sup>2</sup> A.Silva, O. Afonso, A.P. Africano, *Learning-by-exporting: what we know and what we would like to know*, „The International Trade Journal” 2012, vol. 26, issue 3, s. 255-288.

<sup>3</sup> R. Salomon, J. Byungchae, *Do leading of lagging firms learn more from exporting*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, issue 10, s. 1088-1113.

<sup>4</sup> F.L. Cooke, K. Huang, *Postacquisition evolution of the appraisal and reward systems: a study of Chinese firms acquired by US firms*, „Human Resource Management” 2011, vol. 50, no. 6, s. 839-858.

<sup>5</sup> R.L. Drake, L.M. Caudill, *Management of the large multinational: trends and future challenges*, „Business Horizons” 1981, vol. 24, issue 3, s. 83-91.

zagranicznych jest podział na podejścia: etnocentryczne, policentryczne i geocentryczne<sup>6</sup>. Równie często w zarządzaniu rozproszoną strukturą międzynarodową stosowana jest struktura macierzowa. Jednak wiele przedsiębiorstw, które ją wdrożyły, mają problemy z jej efektywnością<sup>7</sup>. Stawia to pod znakiem zapytania jej domyślne stosowanie przez przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe często powołują globalne centra dowodzenia w celu sprawnego zarządzania złożoną organizacją. Ważną cechą tego typu instytucji jest struktura osobowa, która powinna odzwierciedlać zróżnicowanie międzynarodowe sieci. Gdy chińskie Lenovo przejmowało w 2005 roku dywizję IBM odpowiedzialną za produkcję komputerów osobistych, na czele chińsko- amerykańskiego podmiotu stanęli Yang Yuanqing z Chin i William Amelio ze Stanów Zjednoczonych. Był to również wizerunkowy sygnał świadczący o umiędzynarodowieniu Lenovo i profesjonalizacji systemu zarządzania. Jednak w kolejnych latach zamiast dalej dywersyfikować najwyższe kierownictwo spółki, powrócono do modelu sprzed akwizycji. Odwołano bowiem Amelio, Yang został wyłącznym dyrektorem zarządzającym, natomiast założyciel Liu Chuanzhi wrócił na stanowisko szefa rady nadzorczej<sup>8</sup>.

Bezpośrednio z zarządzaniem zasobem ludzkim związane jest tworzenie/utrata miejsc pracy w jednostkach macierzystych. Badania empiryczne potwierdzają, że inwestycje w krajach o niższych kosztach pracy wpływają negatywnie na zatrudnienie w jednostce macierzystej<sup>9</sup>. Zatem w momencie podejmowania decyzji o utworzeniu zagranicznej jednostki menedżerowie muszą wziąć pod uwagę odbiór tej decyzji przez załogę w kraju macierzystym.

Inaczej niż w przypadku eksportu przebiega także proces tworzenia wiedzy w ramach KTN. Występują tutaj dwa podejścia zależnie od roli zagranicznych centrów badawczych<sup>10</sup>. W pierwszym przypadku placówka zagraniczna pozyskuje wiedzę z centralnego laboratorium w celu przystosowania produktów do potrzeb rynku docelowego. W drugim przypadku zagraniczne laboratorium ma na celu pozyskanie wiedzy i przekazanie jej do centralnego laboratorium. KTN coraz większy nacisk kładą na tworzenie centrów doskonałości w lokalizacjach oferujących najnowszą

---

<sup>6</sup> Perlmutter H.V., *The tortuous evolution of the multinational corporation*, „Columbia Journal of World Business” 1969, Vol. 4, Issue 1, s. 9-18.

<sup>7</sup> R.A. Pitts, J.D. Daniels, *Aftermath of the matrix mania*, „Columbia Journal of World Business” 1984, vol. 19, issue 2, s. 48-54.

<sup>8</sup> F. Balfour, B. Einhorn, *Lenovo CEO Is Out; Chinese Execs Return*, BusinessWeek Online, 6.02.2009, [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2009/gb2009025\\_782994.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2009/gb2009025_782994.htm) (29.01.2014).

<sup>9</sup> H. Simpson, *Investment abroad and labour adjustment at home: evidence from UK multinational firms*, „Canadian Journal of Economics” 2012, vol. 45, no. 2, s. 698-731.

<sup>10</sup> W. Kuemmerle, *Building effective R&D capabilities abroad*, „Harvard Business Review” 1997, vol. 75, issue 2, s. 61-70.

wiedzę. Umiejdzynarodowienie działalności przedsiębiorstw jest tutaj głównym czynnikiem wspierającym takie działania<sup>11</sup>.

Przekształcenie przedsiębiorstwa krajowego w globalne wiąże się również ze zmianą jego kultury organizacyjnej. Szczególną rolę odgrywają tutaj menedżerowie, którzy powinni zakomunikować globalną filozofię podmiotu<sup>12</sup>. Również w komunikacji zewnętrznej podmiotu należy wziąć pod uwagę większą liczbę czynników.

Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstwa wpływa również na jego strukturę finansową. Oznacza to, że w wyniku internacjonalizacji zmianie może ulec stosunek długu do kapitałów własnych, struktura finansowania długo- i krótkoterminowego, koszt kapitału oraz efektywna stopa podatkowa. Wejście na nowe rynki w formie inwestycji bezpośrednich może być dużym obciążeniem dla przedsiębiorstwa, co może prowadzić do zwiększenia stosunku długu do kapitałów własnych<sup>13</sup>. Kolejnym elementem związanym z rynkami finansowymi jest możliwość poprawy ładu korporacyjnego. Dotyczy to szczególnie podmiotów, które dotychczas charakteryzowały się ograniczoną przejrzystością działania, a poszanowanie interesów mniejszościowych udziałowców nie leżało w centrum zainteresowań zarządów. W przypadku rosyjskich przedsiębiorstw z przemysłu paliwowego stwierdzono pozytywną korelację między jakością ładu korporacyjnego a procesami umiejdzynarodowienia<sup>14</sup>. Do kluczowych elementów związanych z umiejdzynarodowieniem działalności należy również zaliczyć zarządzanie ryzykiem.

### 3. Przykłady zmian w polskich przedsiębiorstwach w wyniku umiejdzynarodowienia

Przemiany w przedsiębiorstwach, które wywodzą się z Polski i dokonały umiejdzynarodowienia, mają różny zakres i różną siłę. Część przedsiębiorstw dokonało niewielkiego przekonfigurowania swojej działalności, głównie z powodu dalszego stawiania rynku macierzystego w centrum strategii. Jednak podmioty, które zamierzają w szerszym zakresie skorzystać z możliwości, jakie daje status korporacji transnarodowej, dokonują na tyle silnych przeobrażeń, że element narodowy jest trudny do wskazania.

Jedną z powszechnie odnotowywanych zmian służących zwiększeniu efektywności KTN jest umieszczenie jednej z filii w krajach oferujących warunki prowa-

---

<sup>11</sup> J. Cantwell, L. Piscitello, *Accumulating technological competence: its changing impact on corporate diversification and internationalization*, „Industrial and Corporate Change” 2000, vol. 9, no. 1, s. 21-51.

<sup>12</sup> D.G. Goehle, *Going global: turning strategic vision into operational reality*, „International Executive” 1989, vol. 31, issue 2, s. 9-13.

<sup>13</sup> R. Joliet, A. Muller, *Capital structure effects of international expansion*, „Journal of Multinational Financial Management” 2013, vol. 23, issue 5, s. 375-393.

<sup>14</sup> A. Heinrich, *Why corporate governance in the Russian oil and gas industry is improving*, „Corporate Governance” 2005, vol. 5, no. 4, s. 3-9.

dzenia rozliczeń korzystniejsze niż w kraju macierzystym. Polskie przedsiębiorstwa wykorzystywały dotychczas w najszerszym zakresie przywileje oferowane przez Cypr, Maltę czy też Holandię. Nie było to związane ze statusem KTN. Część przedsiębiorstw posiada bowiem jedyną filię zagraniczną w raju podatkowym.

W ostatnim czasie firma odzieżowa LPP doświadczyła złożoności funkcjonowania jako KTN. Pierwszym z negatywnych wydarzeń było zlecenie produkcji firmie z Bangladeszu, która nie przestrzegała norm bezpieczeństwa pracowników. W wyniku zawalenia się budynku życie straciło wiele osób. W gruzowisku znalezione zostały metki marek LPP. Można oczywiście założyć, że polska firma wyłącznie zlecała produkcję zagraniczną i nie ponosi odpowiedzialności za działalność niezależnych wykonawców. Jednak z drugiej strony od przedsiębiorstw ponadnarodowych oczekuje się daleko bardziej rozwiniętej organizacji pozwalającej na kontrolę zagranicznych dostawców. Z podobnymi problemami borykały się dużo większe przedsiębiorstwa, które również miały bardziej rozwinięte struktury (np. Apple, Ikea).

Drugim zagadnieniem związanym z umiędzynarodowieniem jest optymalizacja podatkowa prowadzonej działalności. Wiele polskich firm z tego korzysta. Jednak im większe przedsiębiorstwo, tym więcej uwagi temu poświęca. Szczególnie jeśli dotyczy to spółek oferujących wyroby dla odbiorców indywidualnych. Znow przykład LPP dobrze obrazuje to zagadnienie. Zarząd tej spółki wydał oświadczenie wyjaśniające motywację dokonania tych czynności. Najważniejsza była kwestia międzynarodowej konkurencji.

Kolejnym zagadnieniem jest zmiana struktury i budowanie centrów wspólnych usług. Ich zadaniem jest najczęściej realizowanie obsługi księgowej, kadrowej, informatycznej na rzecz wszystkich spółek w ramach grupy kapitałowej. W ostatnim czasie zagraniczne przedsiębiorstwa często lokują tego typu organizacje w Polsce. Polskie firmy mają w tym względzie dużo łatwiejsze zadanie, nie muszą bowiem brać pod uwagę czynnika językowego i wszystkich problemów związanych z umieszczeniem działalności w innym kraju. Wśród polskich przedsiębiorstw na taki krok zdecydowały się m.in.: PKN Orlen, PGNiG, Koelner, ENEA, Tauron. Budowa centrum usług korporacyjnych jest często związana z lokowaniem spółek zależnych za granicą, jednak nie jest to warunek konieczny do stworzenia takiej struktury.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe mają zwiększone możliwości osiągnięcia korzyści z wykorzystania posiadanych marek. Mogą wykorzystać portfolio marek do zarządzania ich pozycjonowaniem. Niektóre firmy idą o krok dalej i dokonują zmiany logo. Przykładem może być firma Koelner, która w wyniku rozszerzenia działalności międzynarodowej dokonała zmiany nazwy na Rawlplug. Marka ta jest szczególnie mocno rozpoznawalna na rynkach Europy Zachodniej.

Kolejnym zagadnieniem jest finansowanie działalności zagranicznej. W wyniku umiejętności funkcjonowania na rynkach produktów zyskują również możliwość ekspansji kapitałowej. KGHM po przejściu kanadyjskiej Quadry rozważa wprowadzenie akcji do obrotu na większej giełdzie międzynarodowej (poprzez notowania równoległe).

Kluczowym elementem w umiędzynarodowieniu jest zarządzanie wiedzą. W przypadku polskich przedsiębiorstw, które pochodzą z kraju o niższym poziomie rozwoju, istnieje możliwość przeniesienia rozwiązań ze spółek zagranicznych w krajach goszczących. Polskie przedsiębiorstwa nie udostępniają informacji o tworzeniu centrów transferu wiedzy z jednostek zagranicznych do centrali. Związane jest to z faktem, że duża część przedsiębiorstw inwestujących za granicą działa w branżach tradycyjnych o niskiej intensywności wykorzystania wiedzy. Do nielicznych przedsiębiorstw, które zbudowały struktury transferu wiedzy w rozproszonej organizacji, można zaliczyć Asseco Poland. Spółka ta utworzyła Centrum Kompetencyjne IT mieszczące się w Warszawie, Krakowie i Katowicach. Jego powołanie „zwiększy potencjał podejmowanych projektów badawczych oraz przyczyni się do rozwoju autorskiego oprogramowania i wdrażania rozwiązań informatycznych”<sup>15</sup>.

Kolejnym elementem koniecznym do zmiany w wyniku umiędzynarodowienia jest zwrócenie uwagi na zwiększone ryzyko. Jego źródłem mogą być wydarzenia polityczne, zmiany na rynkach finansowych czy też niestabilność prawa w krajach goszczących. Mniejsze ryzyko występuje w przypadku działalności eksportowej, ponieważ nie następuje transfer aktywów przedsiębiorstwa za granicę. Mimo to pewien stopień ryzyka istnieje i przyjmuje ono formę ryzyka kursowego i kredytowego. Po pierwsze, wielu eksporterów nie jest przygotowanych do odzyskiwania należności od partnerów ulokowanych w innych krajach. Po drugie, przedsiębiorstwa często nie są przygotowane na niekorzystne zmiany sytuacji na rynkach finansowych. Przykładem nieumiejętnego radzenia sobie z ryzykiem kursowym były z jednej strony upadłości przedsiębiorstw nastawionych na eksport, gdy polski złoty osiągał szczyt swojej siły w 2008 roku. Drugim ważnym zjawiskiem było nieumiejętne korzystanie z instrumentów pochodnych, które zamiast być wykorzystane do minimalizacji ryzyka, były wykorzystywane w celach spekulacyjnych. Co gorsza, problem z nieumiejętnym stosowaniem opcji walutowych dotyczył dużych przedsiębiorstw, którymi kierowali profesjonalni menedżerowie.

W przypadku dokonywania bezpośrednich inwestycji zagranicznych spektrum ryzyk jest znacznie większe. Wynika to z faktu, że podmioty te podlegają prawom krajów goszczących. Należy zatem również uwzględnić ryzyko polityczne. Najnowszym przykładem tego typu zagrożeń były wydarzenia na Ukrainie na początku 2014 roku. Dla polskich przedsiębiorstw wydarzenia polityczne w tym kraju są bardzo istotne, ponieważ Ukraina była jednym z najważniejszych miejsc lokowania polskich BIZ. Wiele krajów na świecie nie oferuje stabilnych warunków prowadzenia działalności. Polskie firmy też nie do końca są przygotowane do stawienia czoła niepewności politycznej. Z powodu zagrożenia bezpieczeństwa PGNiG wycofał się z inwestycji w Libii i Egipcie<sup>16</sup>. Z drugiej strony inwestycje zagraniczne mogą pro-

<sup>15</sup> *Unia Europejska dofinansuje Asseco*, informacja prasowa z dnia 30.03.2010, [http://inwestor.asseco.pl/go.php/pl/raporty/informacje\\_prasowe/2010/art11.html](http://inwestor.asseco.pl/go.php/pl/raporty/informacje_prasowe/2010/art11.html) (30.01.2014).

<sup>16</sup> *PGNiG: Grupa wycofuje się z poszukiwań w Egipcie*, Parkiet.com, 29.01.2014, <http://www.parkiet.com/artykul/7,1358981-PGNiG-wycofuje-sie-z-poszukiwan-ropy-w-Egipcie.html>(30.01.2014).

wadzić do dywersyfikacji ryzyka. Ponad połowa polskich przedsiębiorstw uważa, że dzięki projektom zagranicznym można ograniczyć ryzyko, szczególnie to o charakterze rynkowym<sup>17</sup>.

#### 4. Zakończenie

Niniejszy artykuł został poświęcony przedstawieniu ewolucji organizacji wewnętrznych wybranych polskich przedsiębiorstw w wyniku przeprowadzonego umiędzynarodowienia. Ważnym faktem, wymagającym podkreślenia, jest traktowanie umiędzynarodowienia jako katalizatora zmian w przedsiębiorstwach. Nie zawsze jednak umiędzynarodowienie było konieczne, aby wprowadzić bardziej wydajne metody organizacji. Część z tych zmian była również spowodowana odpowiedzią na ekspansję podmiotów z innych krajów na rynku polskim. Można to łączyć z nieformalnymi transferami wiedzy między przedsiębiorstwami.

Jednym z wniosków płynących z analizy wybranych polskich przedsiębiorstw jest dynamika zmian, które w nich zachodzą. Przeprowadzane są one w krótkim czasie po dokonaniu umiędzynarodowienia. Zmiany te są uzupełnieniem procesów, które zachodzą w wyniku ekspansji zagranicznej. Świadczy to o profesjonalnym przygotowaniu tych projektów i planów osiągnięcia korzyści skali.

Drugi wniosek dotyczy chęci zastosowania najlepszych praktyk. Skoro analizowane przedsiębiorstwa działają na konkurencyjnym globalnym rynku, to muszą stosować nowe, ale jednocześnie sprawdzone rozwiązania. Zwiększa to profesjonalizację działań w zakresie umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Może to zwiększyć wydajność tych organizacji oraz stworzyć fundamenty pod dalszą ekspansję zagraniczną. Po zorganizowaniu centrum usług wspólnych dla kilku spółek zagranicznych włączenie w tę strukturę kolejnego podmiotu wiąże się z niskimi kosztami marginalnymi. Podobnie w przypadku struktur służących zarządzaniu własnością intelektualną. Dlatego też posiadanie organizacji otwartej na umiędzynarodowienie zwiększa szansę powodzenia kolejnych projektów oraz może zwiększyć tempo podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Właśnie braki kompetencji menedżerskich i wizji rozwoju zagranicznego były znaczącymi barierami w rozwoju zagranicznym.

Zauważalny jest także fakt, że omawiane zmiany zachodziły w ograniczonym zakresie w poszczególnych przedsiębiorstwach. Część z nich dokonywała zmian w strukturze finansowej, inna z kolei grupa kładła nacisk na efektywność operacji pomocniczych w postaci budowy centrum usług wspólnych. Wynika to z faktu, że polskie przedsiębiorstwa stosunkowo niedawno podjęły proces umiędzynarodowienia i potrzeba czasu na zastosowanie wzorcowych metod do wszystkich zakresów działalności.

---

<sup>17</sup> W. Karaszewski i in., *Raport z badania: Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą – czynniki i skutki*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2013, s. 30.

## Literatura

- Balfour F., Einhorn B., *Lenovo CEO Is Out; Chinese Execs Return*, BusinessWeek Online, 6.02.2009, [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2009/gb2009025\\_782994.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2009/gb2009025_782994.htm) (29.01.2014).
- Cantwell J., Piscitello L., *Accumulating technological competence: its changing impact on corporate diversification and internationalization*, „Industrial and Corporate Change” 2000, vol. 9, no. 1, s. 21-51.
- Clerides S.K., Lach S., Tybout J.R., *Is learning by exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico, and Morocco*, „The Quarterly Journal of Economics” 1998, vol. 113, issue 3, s. 903-947.
- Cooke F.L., Huang K., *Postacquisition evolution of the appraisal and reward systems: A study of Chinese firms acquired by US firms*, „Human Resource Management” 2011, vol. 50, no. 6, s. 839-858.
- Drake R.L., Caudill L.M., *Management of the large multinational: trends and future challenges*, „Business Horizons” 1981, vol. 24, issue 3, s. 83-91.
- Goehle D.G., *Going global: turning strategic vision into operational reality*, „International Executive” 1989, vol. 31, issue 2, s. 9-13.
- Heinrich A., *Why corporate governance in the Russian oil and gas industry is improving*, Corporate Governance 2005, vol. 5, no. 4, s. 3-9.
- Joliet R., Muller A., *Capital structure effects of international expansion*, „Journal of Multinational Financial Management” 2013, vol. 23, issue 5, s. 375-393.
- Karaszewski W., Jaworek M., Kuzel M., Szałucka M., Szóstek A., Kaczmarska M., *Raport z badania: Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą – czynniki i skutki*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2013.
- Kuemmerle W., *Building effective R&D capabilities abroad*, „Harvard Business Review” 1997, vol. 75, issue 2, s. 61-70.
- Perlmutter H.V., *The tortuous evolution of the multinational corporation*, „Columbia Journal of World Business” 1969, vol. 4, issue 1, s. 9-18.
- PGNiG: Grupa wycofuje się z poszukiwań w Egipcie, Parkiet.com 29.01.2014, <http://www.parkiet.com/artykul/7,1358981-PGNiG-wycofuje-sie-z-poszukiwan-ropy-w-Egipcie.html> (30.01.2014).
- Pitts R.A., Daniels J.D., *Aftermath of the matrix mania*, „Columbia Journal of World Business” 1984, vol. 19, issue 2, s. 48-54.
- Salomon R., Byungchae J., *Do leading of lagging firms learn more from exporting*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, issue 10, s. 1088-1113.
- Silva A., Afonso O., Africano A.P., *Learning-by-exporting: what we know and what we would like to know*, „The International Trade Journal” 2012, vol. 26, issue 3, s. 255-288.
- Simpson H., *Investment abroad and labour adjustment at home: evidence from UK multinational firms*, „Canadian Journal of Economics” 2012, vol. 45, no. 2, s. 698-731.
- Unia Europejska dofinansuje Asseco*, 30.03.2010, [http://inwestor.asseco.pl/go.php/pl/raporty/informacje\\_prasowe/2010/art11.html](http://inwestor.asseco.pl/go.php/pl/raporty/informacje_prasowe/2010/art11.html) (30.01.2014).

## **CHANGES IN POLISH ENTERPRISES RESULTING FROM INTERNATIONALIZATION**

**Summary:** This paper has been devoted to the presentation of changes that occurred in Polish enterprises as a result of their internationalization. The changes take place in two stages. First, some adjustment must be conducted before the start of an internationalization process. The second stage consists of changes after the entry to foreign markets or the increase of the level of internationalization. The main conclusion is the high dynamics of changes in the analysed firms. Moreover, Polish firms aim at introducing best practices. However, the changes were predominantly limited to few areas of activities.

**Keywords:** multinational corporations, change, exporting.