

Umiejdzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiebiorstw

*Agnieszka Zakrzewska – Bielawska**

Wstęp

Otwarcie rynku w skali miedzynarodowej i globalnej jest czynnikiem dynamizującym rozwój przedsiebiorstw. Postęp gospodarczy, rozwój technologii, zwiększenie stopnia jednorodności gustów i wymagań odbiorców w różnych krajach przyczyniają się do stopniowego zanikania barier w postaci granic państwowych dla działalności firm. Umiejdzynarodowienie i globalizacja przedsiebiorstwa dotyczą z jednej strony rynków zbytu, a z drugiej powiązań z rynkami czynników produkcji. W praktyce oznacza to swobodny przepływ czynników produkcji i towarów, powiększanie się potencjalnych rynków zbytu, ale także konieczność konkurowania na arenie miedzynarodowej. Ta globalna konkurencja wymusza na zarządzających zmianę sposobu myślenia na temat strategii przedsiebiorstwa.

Celem tej części opracowania jest przedstawienie cech strategii rozwoju przedsiebiorstw działających na rynkach miedzynarodowych i globalnych w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w grupie 27 dużych firm produkcyjnych. Analizie poddany został kierunek rozwoju badanych firm, ich decyzje strategiczne i kluczowe czynniki sukcesu.

* Dr inż., Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

Wpływ umiejdzynarodowienia i globalizacji na strategię przedsiębiorstwa

Umiejdzynarodowienie, określane często internacjonalizacją, oraz globalizacja mogą być odnoszone w stosunku do gospodarki narodowej, sektora przedsiębiorstw, produktów oraz rynków, zarówno zbytu, jak i zaopatrzeniowych. Zjawiska te cechuje przede wszystkim rosnący, wzajemny wpływ poszczególnych państw i ich różnorodnych instytucji oraz przenikanie coraz większej liczby produktów sfery materialnej i niematerialnej między coraz większą liczbą społeczeństw. Dzięki temu ma miejsce przemieszczanie się w skali światowej nie tylko rezultatów produkcji, ale także wzorców cywilizacyjnych i kulturowych [A. Herman 2001, s.12]. Przemieszczenia te dokonywane są przede wszystkim przez przedsiębiorstwa, które są coraz silniej zaangażowane w procesy zachodzące w różnych krajach.

Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstwa w ogólnym ujęciu oznacza każdą formę i zakres powiązań jego różnych działalności (np. produkcji, marketingu, sprzedaży i dystrybucji itp.) z rynkami zagranicznymi [Z. Pierścionek 2003, s.454]. Wśród form internacjonalizacji przedsiębiorstw można wyróżnić: eksport bezpośredni i pośredni, handel tranzytowy, obrót uszlachetniający (wysyłanie towarów za granicę celem ich obróbki), import pośredni i bezpośredni, sprzedaż licencji, franchising, leasing, budowę zakładu pod klucz, zagraniczną filię handlową oraz zakład montażowy lub produkcyjny za granicą [J. Rymarczyk 1996, s.120-145]. Firmy, które znajdują się w najbardziej zaawansowanym stadium umiejdzynarodowienia swojej działalności według wielu badaczy znajdują się w stadium globalizacji [Strategor 2001, s.188]. Należy przy tym zaznaczyć, że umiejdzynarodowienie nie musi mieć charakteru ewolucyjnego, może odbywać się skokowo, co oznacza, że przedsiębiorstwo nie musi przechodzić wszystkich form umiejdzynarodowienia, aby uzyskać status przedsiębiorstwa globalnego [J. Rymarczyk 2004, s.21].

Globalizacja przedsiębiorstwa jest zjawiskiem wielowątkowym i złożonym, dlatego też istnieje wiele definicji tego pojęcia. Większość autorów używa go w odniesieniu do trzech elementów, jak:

- ogólnoświatowy zasięg – znaczenie geograficzne, oznacza przedsiębiorstwo obejmujące swoją działalnością cały świat, w odróżnieniu od przedsiębiorstw o zasięgu lokalnym (krajowym) lub regionalnym (kilka krajów);
- ogólnoświatowa jednorodność – zanikanie międzynarodowej różnorodności, oznacza przedsiębiorstwo sprzedające ten sam produkt na wszystkich obsługiwanych rynkach geograficznych, w odróżnieniu od produktu dopasowanego do lokalnej specyfiki;
- ogólnoświatowa integracja – kategoria zależności i zacieśniania powiązań międzynarodowych, oznacza przedsiębiorstwo, które odczuwa wyraźnie skutki zdarzeń

zachodzących w innych krajach, w odróżnieniu od rynku lokalnego, gdzie sytuacja zagraniczna ma znikomy wpływ na poziom cen, dynamikę konkurencji, popyt i obowiązujące mody [B. De Wit, R. Meyer 2007, s.311].

Grupa Strategor, podobnie jak W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk w analizie procesu globalizacji branż i przedsiębiorstw wyróżniają następujące wymiary [Strategor 2001, s. 189-192; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk 2001, s.60]:

- obecność na rynku światowym, i to zarówno w sensie produkcji, jak i sprzedaży;
- rozmiar oferty produktów i usług odnoszący się do zdolności maksymalnego pokrycia potrzeb rynku globalnego;
- umiejscowienie w łańcuchu wartości obejmującego przede wszystkim operacje zmieniające kształt, wymiary własności, pozycje, miejsce wytwarzanego produktu;
- marketing wykorzystujący w skali światowej markę lub unikatowe cechy rynkowe produktu;
- posunięcia strategiczne zorientowane na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Inny pogląd na wymiary globalizacji prezentują G. Gierszewska i B. Wawrzyniak, którzy uważają, że wymiary globalizacji są bardzo złożonymi procesami, które mają własną wewnętrzną dynamikę, i które zachodzą równocześnie, wzajemnie na siebie oddziałując. Do wymiarów tych autorzy ci zaliczyli: globalną konkurencję, megakoncentrację własności i kapitału, współpracę między przedsiębiorstwami w skali świata, nową politykę inwestycyjną, gospodarowanie oparte na kapitale intelektualnym oraz zaawansowane technologie w zakresie informacji i telekomunikacji, w tym Internet [G. Gierszewska, B. Wawrzyniak 2001, s. 21].

Można zatem przyjąć, że globalizacja, opierając się na internacjonalizacji, oznacza głębsze zmiany jakościowe. Poza geograficznym poszerzeniem międzynarodowych stosunków gospodarczych zawiera także funkcjonalną integrację rozproszonych działań, co prowadzi do wzrostu współzależności oraz przechodzenia do bezpośrednich form powiązań [B. Liberska 2002, s.18]. Rynek światowy traktowany jest jako rynek docelowy, a zamiast handlu na danym rynku przedsiębiorstwo rozpoczyna współpracę na nim, aż do prowadzenia produkcji, tworzenia własnych kanałów dystrybucji itp. [M. Moszkowicz 2005, s.17].

Umiejdzynarodowienie i globalizacja wymagają od przedsiębiorstw zastosowania różnych strategii, które zależą od struktury przedsiębiorstwa, formy prowadzonej działalności, struktury geograficznej. Wydaje się jednak, że procesy te zachęcają przedsiębiorstwa do wyboru strategii działania opartej częściej na fuzjach, akwizycjach i budowaniu aliansów strategicznych z konkurentami, czyli wyboru zewnętrznej drogi wzrostu i rozwoju. Różne ujęcia strategii najczęściej stosowane przez międzynarodowe i globalne przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Specyfikacja wybranych orientacji strategicznych przedsiębiorstw międzynarodowych

	Nazwa strategii	Charakterystyka
Orientacja strategiczna (strategie działania na rynkach międzynarodowych)	Etnocentryczna (międzynarodowa)	Polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym. Charakteryzuje się ograniczonym udziałem w rynku światowym, ograniczonym zakresem geograficznym działania oraz wysokim stopniem centralizacji decyzji operacyjnych oraz strategicznych. Stosują ją przedsiębiorstwa o niskim stopniu umiejdzynarodowienia działalności.
	Policentryczna (wielonarodowa)	Polega na dostosowaniu swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa jest oparta na samodzielnym wykorzystaniu przez nie kluczowych kompetencji, zdolności i zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: lokalne dostosowanie do gustów i pragnień odbiorców, metody sprzedaży i dystrybucji, lojalność wobec kraju pochodzenia przedsiębiorstwa oraz czas reakcji na zmiany popytu.
	Globalna	Polega na dostarczaniu jednakowego produktu na wszystkie rynki, traktowane jako jeden identyczny rynek. Opiera się ona na dążeniu do minimalizacji kosztów produkcji dzięki uzyskaniu efektów skali. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: cena, nowoczesność i jakość produktu, intensywność i jakość promocji, skala obecności na rynku, marka produktu i renoma firmy.
	Transnarodowa	Polega na próbie jednoczesnego osiągnięcia korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo dużą część decyzji i działań delokalizuje na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana. Udział w rynku ma wymiar światowy, a rozkład udziałów w rynkach poszczególnych krajów jest w miarę równomierny.
Strategie umiejdzynarodowienia przedsiębiorstw	Rynkowa	Polega na uzyskaniu korzyści skali poprzez zdobycie nowych rynków zagranicznych
	Finansowa	Polega na zdobyciu finansów na działanie firmy poprzez zagraniczne rynki kapitałowe przez emisję obligacji na zagranicznych rynkach finansowych oraz przez zaciąganie kredytów w zagranicznych bankach
	Koalicyjna	Polega na ciągłej współpracy z zagranicznym partnerem, na koordynacji działań i realizacji wspólnych celów. Może mieć różną postać, np. wspólny marketing i sprzedaż wspólnych produktów, wspólne badania i rozwój itp.
	Własnościowa	Może mieć wieloraki charakter w zależności od celu przedsiębiorstwa. Przykładowo, duże firmy państwowe szukają zagranicznych inwestorów w celu restrukturyzacji i modernizacji; zagraniczne koncerny poszukują firm, które posiadają na lokalnym rynku znane marki i przyszłościowo roją wysoką rentowność, natomiast same nie są w stanie dokonać inwestycji, które pozwoliłyby im osiągnąć międzynarodową konkurencyjność; firmy poszukują zagranicznych inwestorów w celu poprawienia i dokapitalizowania ich działalności; firmy także często inwestują za granicą w poszukiwaniu dostępu do atrakcyjnych rynków, zasobów naturalnych, taniej siły roboczej, wykwalifikowanej kadry i nowoczesnych technologii

A. Zakrzewska – Bielawska, *Umiejdzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 339 – 348.

Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa	Wzrostu (ekspansji)	Ma na celu osiągnięcie przywództwa rynkowego, stosowana dla produktów i rynków krajów o prognozowanej wysokiej i średniej atrakcyjności rynkowej
	Konsolidacji (zabezpieczenia)	Ma na celu wypracowanie nadwyżki środków na finansowanie strategii wzrostu i tworzenia pozycji rynkowej, korzystna dla przedsiębiorstw o pozycji przywódcy rynkowego
	Tworzenia pozycji rynkowej	Ma na celu poprawę pozycji i zwiększenie udziału w rynku, stosowana przez przedsiębiorstwa nowe na danym rynku lub wprowadzające nowy produkt
	Wycofywania się (deinwestycji)	Oznacza wycofanie się z rynku lub wycofanie produktu, dotyczy produktów lub rynków krajów generujących stałe lub okresowe straty oraz negatywny cash flow
Strategie globalne	Globalne przywództwo kosztowe	Polega na różnicach w nakładach w poszczególnych krajach oraz efektach skali
	Koncentracja w skali globalnej	Bazuje na rynkach wybranych krajów, segmentach, niszach rynku
	Globalna dywersyfikacja	Stanowi połączenie dywersyfikacji geograficznej oraz dywersyfikacji produkcji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [A.K. Koźmiński 1999; J. Rymarczyk 2004, K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik 2008; Z. Pierścionek 2003, A. Zaorska 1998, G.S. Yip 2004]

Należy zaznaczyć, że strategia wielonarodowa i globalna stanowią modele działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych o wyrazistych, skrajnych cechach. Natomiast strategie międzynarodowe i transnarodowe charakteryzują pewne cechy właściwe dla strategii globalnej oraz wielonarodowej, co wynika z ich uwarunkowań. Strategia transnarodowa wynika z silnej presji na koszty i lokalne uwarunkowania, zaś międzynarodowa z niewielkiej presji na oba te czynniki. W przypadku strategii umiejdzynarodowienia przedsiębiorstw wyróżnione rodzaje strategii występują często łącznie lub powstają ich hybrydy. Strategie rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa klasyfikowane są na podstawie oceny produktów oraz rynków, a dywersyfikacja globalna, za pomocą której realizowane jest umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw związana jest z różnicowaniem rynków zbytu.

Przedsiębiorstwa działające na skalę międzynarodową mają do wyboru wiele opcji strategicznych, jednak podstawowym celem tych firm pozostaje poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku światowym oraz powiększanie osiąganych z działalności gospodarczej zysków.

Analiza cech strategii rozwoju międzynarodowych i globalnych przedsiębiorstw produkcyjnych

Cechy strategii rozwoju przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych i globalnych zostaną przedstawione w oparciu o wyniki badań zrealizowanych w grupie 27

przedsiębiorstw produkcyjnych.[†] Były to przedsiębiorstwa duże mierzone liczbą zatrudnionych pracowników (zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób), które realizowały strategię wzrostu, wyrażającą się w dużej ekspansywności firmy (np. w zdobywaniu nowych rynków, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej itp.). Przedsiębiorstwa te podzielono ze względu na stopień internacjonalizacji na przedsiębiorstwa międzynarodowe (rozumiane jako firmy, które zlokalizowane są głównie w jednym kraju, ale pozyskują znaczną część swych zasobów lub dochodów z innych krajów) oraz przedsiębiorstwa globalne (rozumiane tu jako firmy, które produkują swoje wyroby i sprzedają na rynku o zasięgu światowym). W badanej próbie występuje 14 przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym i 13 podmiotów o zasięgu globalnym .

Podstawowym dylematem decyzyjnym każdego przedsiębiorstwa jest problem wyboru między specjalizacją, a dywersyfikacją działalności oraz typem wzrostu, z punktu widzenia wzrostu wewnętrznego i wzrostu zewnętrznego. Należy przy tym zaznaczyć, że firmy o dużym stopniu umiejdzynarodowienia chętniej decydują się na akwizycje i alianse. W badanych przedsiębiorstwach realizowano strategie rozwoju oparte na różnych kluczowych decyzjach strategicznych, co syntetycznie przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Podstawowe decyzje strategiczne w badanych firmach

Decyzja strategiczna	Ogółem N*	Przedsiębiorstwa międzynarodowe N	Przedsiębiorstwa globalne N
Kierunek rozwoju			
Specjalizacja	15	8	7
Dywersyfikacja	12	6	6
razem	27	14	13
Droga rozwoju			
Wewnętrzna (inwestycje własne)	27	14	13
Fuzja: konsolidacja (A+B=C)	5	2	3
Fuzja: inkorporacja (wcielenie A+B= A(B))	4	1	3
Przejęcie innego przedsiębiorstwa (A+B=A+B)	10	8	2
Alians strategiczny	16	9	7

*N- liczba przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

[†] Przedstawione w tej części opracowania wyniki badań są fragmentem szerszego projektu badawczego, pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa” zrealizowanego na próbie 79 polskich przedsiębiorstw w ramach badań własnych Katedry Zarządzania PŁ w 2006r. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa. Narzędziem badawczym był wywiad telefoniczny wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej, a respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej.

W analizowanej grupie przedsiębiorstw podejmowano równie często decyzje o koncentracji na dotychczasowej działalności (15 firm), jak i o dywersyfikacji (12 przedsiębiorstw). Strategia specjalizacji stwarza większe szanse umocnienia się na rynkach zagranicznych w przypadku firm będących w mniej zaawansowanych stadiach umiejdzynarodowienia. Z kolei dywersyfikacja umożliwia wspieranie jednych rynków kosztem innych oraz broni firmę przed nieprzewidzianymi zdarzeniami na rynkach różnych krajów i stwarza dobrą bazę do dalszej ekspansji. Wybraną opcję strategiczną wszystkie badane firmy realizowały w oparciu o inwestycje własne, zwłaszcza w zakresie racjonalizacji, bądź tworzenia nowych zdolności produkcyjnych, zdobywania nowych obszarów rynku i wzrostu innowacyjności. Jednak biorąc pod uwagę drogę rozwoju można zauważyć, że duża część przedsiębiorstw zdecydowała się także na wzrost zewnętrzny, najczęściej podejmując decyzję o zawarciu aliansu strategicznego, ale także decydując się na fuzję czy przejęcie. Alians strategiczny pozwala zdobyć firmie pożądane umiejętności i/lub dostęp do sieci handlowej w krótkim czasie i bez dodatkowych kosztów, jakie wiązałyby się z obraniem drogi rozwoju wewnętrznego. Jednocześnie umożliwia rozłożenie kosztów badań i rozwoju, przy jednoczesnym zachowaniu niezależności w sferze produkcji i sprzedaży oraz skraca czas wchodzenia na rynek. Badane firmy zawierały alianse przede wszystkim w zakresie wprowadzenia na rynek nowego produktu (11 przedsiębiorstw), dystrybucji (8 jednostek), opracowania i realizacji strategii marketingowej (8 firm) oraz produkcji (7 jednostek). Mniej popularnym aliansem strategicznym w badanych firmach był alians w zakresie technologii (tylko w dwóch firmach) oraz w zakresie badań i rozwoju (w 4 jednostkach).

Biorąc pod uwagę bardziej skoncentrowane formy rozwoju zewnętrznego, to w 9 przedsiębiorstwach nastąpiła fuzja, przy czym w 5 o charakterze konsolidacji, zaś w 4 inkorporacji (wcielenia). Fuzji dokonywały częściej przedsiębiorstwa o charakterze globalnym. Przejęcia kontroli jednej jednostki nad drugą, przy braku utraty osobowości prawnej przez firmę przejmowaną dokonało 10 badanych jednostek. W większości były to firmy o zasięgu międzynarodowym.

Respondentów zapytano także o kluczowe czynniki sukcesu w ich przedsiębiorstwach. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 3.

Jak pokazują wyniki zawarte w tabeli 3 większość przedstawionych czynników została oceniona przez respondentów jako takie, które mają duże i kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy. Świadczą o tym wartości średniej i mediany (w większości przypadków równej 4, co oznacza, że 50% respondentów było zdania, że powyższe czynniki mają duże i bardzo duże znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo). Najwyżej oceniono dobrą jakość wyrobów (mediana równa 5). Bardzo istotnymi czynnikami sukcesu dla badanych firm były także: dobra reputacja firmy i obsługa klienta, wykwalifikowani pracownicy i nowoczesne wyroby, kompetentna kadra zarządzająca i znana marka produktów. Średnia ocen dla tych

czynników wahała się w granicach 4,26- 4,04. Niskie wartości zarówno odchyłeń standardowych (poniżej 1), jak i kwartyłowego rozstępu (kr=1) świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawianych przez ankietowanych.

Tabela 3 Kluczowe czynniki sukcesu w badanych firmach²

Czynniki sukcesu	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa			
	\bar{x}	Sd	M	Kr
niska cena (niskie koszty)	3,27	1,22	3	1
szeroka oferta rynkowa	3,78	1,09	4	2
nowoczesność wyrobów	4,15	0,82	4	1
dobra jakość wyrobów	4,67	0,62	5	1
nowoczesny park maszynowy	3,70	1,14	4	2
znana marka produktów	4,04	1,16	4	1
dobra reputacja firmy	4,26	0,81	4	1
dobra obsługa klienta	4,22	0,75	4	1
dobry system dystrybucji	3,85	0,91	4	0
inwestycje w majątek rzeczowy	3,30	1,10	3	2
kompetentna kadra zarządzająca	4,12	0,91	4	2
wykwalfikowani pracownicy	4,22	0,80	4	1
duża sprzedaż	3,85	0,95	4	2
wysoka rentowność	3,69	1,01	4	1
sprawny przepływ informacji	3,93	0,83	4	2
duża liczba obsługiwanych rynków	3,19	1,14	3	2
różnorodność działania (różne branże, rynki)	2,67	1,04	3	2

\bar{x} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartyłowy rozstęp

Źródło: badania własne.

Zaskakującym jest fakt, że mimo iż działalność badanych firm ma charakter międzynarodowy i globalny to respondenci najniżej ocenili dużą liczbę obsługiwanych rynków i różnorodność działania jako kluczowe czynniki sukcesu. Jednakże w przypadku tych dwóch elementów respondenci mieli bardzo zróżnicowane zdanie (Kr =2). W 12 firmach, które zdecydowały się na dywersyfikację czynniki te zostały ocenione wyżej, niż w tych, które podążają drogą specjalizacji.

[‡] Respondenci poproszeni zostali o ocenę wybranych czynników w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dany czynnik jest nieistotny, zaś 5 że jest to kluczowy czynnik sukcesu, w oparciu o który buduje się przewagę konkurencyjną na rynku.

Podsumowanie

Polskie przedsiębiorstwa stoją przed dużym wyzwaniem, jakim jest umiejdzynarodowienie i globalizacja swojej działalności. Niewątpliwie podjęcie działań w tym zakresie daje firmom duże korzyści, jak: ograniczenie kosztów, zwłaszcza produkcyjnych wynikających z korzyści skali, poprawę jakości produktów, pozyskanie zaufania i wzmocnienie przywiązania klientów do oferowanych im produktów poprzez zapewnienie możliwie największej (globalnej) dostępności oraz poprawę wiarygodności konkurencyjnej. Oznacza to także powiększenie potencjalnych rynków zbytu, ale również konieczność konkurowania z przedsiębiorstwami z niemal całego świata. Wobec czego przedsiębiorstwa zmuszone są do opracowywania i wdrażania odpowiedniej strategii działalności miedzynarodowej czy globalnej.

Badane firmy źródeł swojej przewagi konkurencyjnej na miedzynarodowym i światowym rynku poszukują właśnie w dobrej jakości wyrobów, dobrej reputacji firmy, znakomitej obsłudze klienta i wykwalifikowanych pracownikach. Realizują strategię wzrostu opartą zarówno na specjalizacji, jak i dywersyfikacji działalności, podążając wewnętrzną drogą rozwoju, która w części z nich wspierana jest także rozwojem zewnętrznym, głównie poprzez alianse strategiczne i przejęcia. Wydaje się zatem, że przedsiębiorstwa te wykazują etnocentryczną i globalną orientację strategiczną.

Bibliografia

- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001
- Grudzewski M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001
- Herman A., *Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, [w:] Grudzewski M., Hejduk I.K. (red.) *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001
- Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie miedzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999
- Liberska B. (red), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002
- Moszkowicz M. (red), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004

A. Zakrzewska – Bielawska, *Umiejdzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 339 – 348.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001

Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004

Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998