


**Wojciech Grzegorzcyk**  
**Wioletta Krawiec**

# **Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne**

## **Etapy i formy**



**AKADEMIA  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**



# **Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne**

Etapy i formy



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Wojciech Grzegorzczak**  
**Wioletta Krawiec**

# **Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne**

Etapy i formy

**AKADEMIA  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**



**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2019

Wojciech Grzegorzczak, Wioletta Krawiec – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

*Magdalena Grębosz-Krawczyk*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Ewa Siwińska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/denisismagilov

© Copyright by Authors, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08432.17.0.K

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 13,0

ISBN 978-83-8142-546-9

e-ISBN 978-83-8142-547-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

# SPIS TREŚCI

Wstęp	9
<b>1</b>	
<b>Proces ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne</b>	<b>11</b>
1.1. Czynniki i motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw	11
1.2. Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji	16
1.3. Strategia wejścia na rynki zagraniczne i jej elementy	21
1.3.1. Rodzaje strategii ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne	21
1.3.2. Znaczenie rynków zagranicznych w strategii firmy	24
1.3.3. Ocena i wybór rynków zagranicznych	29
1.3.4. Wybór formy ekspansji na rynki zagraniczne	31
1.4. Specyfika procesu ekspansji na rynki zagraniczne małych i średnich przedsiębiorstw	48
<b>2</b>	
<b>Metody wyboru rynków zagranicznych i pomiar efektów ekspansji na te rynki</b>	<b>55</b>
2.1. Źródła informacji w procesie wejścia firmy na rynek zagraniczny	55
2.2. Obszar prowadzonych badań i analiz na rynkach zagranicznych	61
2.3. Metody selekcji i wyboru rynków zagranicznych	66
2.4. Pomiar stopnia internacjonalizacji i jej efektów	73

<b>3</b>		
<b>Proces ekspansji firm na rynki zagraniczne – wyniki badań wtórnych</b>		<b>81</b>
3.1.	Charakterystyka założeń badawczych	81
3.2.	Formy ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne – wyniki badań wtórnych	86
3.2.1.	Działania eksportowe polskich przedsiębiorstw	89
3.2.2.	Wykorzystanie franchisingu na rynkach zagranicznych	96
3.2.3.	Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw	98
<b>4</b>		
<b>Proces ekspansji firm na rynki zagraniczne – wyniki badań pierwotnych</b>		<b>103</b>
4.1.	Charakterystyka badanych firm działających na rynkach zagranicznych	103
4.2.	Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw województwa łódzkiego	112
4.3.	Określenie metod oceny i wyboru rynków zagranicznych jako celu ekspansji firm	124
4.4.	Formy ekspansji na rynki zagraniczne i ich proces	129
4.5.	Kierunki ekspansji i liczba rynków zagranicznych	134
4.6.	Działania marketingowe firm na rynkach zagranicznych	141
4.7.	Pomiar efektów ekspansji firm na rynki zagraniczne	156
<b>5</b>		
<b>Ekspansja polskich firm na rynki zagraniczne – studia przypadków</b>		<b>163</b>
5.1.	Firma z branży kwaciarsko-ogrodniczej	163
5.1.1.	Charakterystyka firmy	163
5.1.2.	Działania na rynkach zagranicznych	165
5.1.3.	Strategia marketing-mix firmy na rynkach zagranicznych	166
5.1.4.	Modele ekspansji i analiza efektywności działań za granicą	167
5.1.5.	Wnioski i rekomendacje	167

5.2. Producent tworzyw sztucznych dla branży budowlanej	168
5.2.1. Charakterystyka firmy	168
5.2.2. Działalność na rynkach zagranicznych	169
5.2.3. Motywy i cel działań na rynkach zagranicznych	170
5.2.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	171
5.2.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	172
5.2.6. Analiza efektywności działań	173
5.2.7. Wnioski i rekomendacje	174
5.3. Zakład przetwórstwa owoców i warzyw	175
5.3.1. Charakterystyka firmy	175
5.3.2. Działalność na rynkach zagranicznych	176
5.3.3. Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych	176
5.3.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	177
5.3.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	177
5.3.6. Analiza efektywności działań	178
5.3.7. Wnioski i rekomendacje	179
5.4. Producent z branży napojów energetycznych	180
5.4.1. Charakterystyka firmy	180
5.4.2. Działalność na rynkach zagranicznych	181
5.4.3. Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych	182
5.4.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	182
5.4.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	182
5.4.6. Wnioski i rekomendacje	184
5.5. Producent drzwi i ościeżnic – branża budowlana	184
5.5.1. Charakterystyka firmy	184
5.5.2. Działalność na rynkach zagranicznych	185
5.5.3. Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych	186
5.5.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	186
5.5.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	186



5.5.6. Analiza efektywności działań	187
5.5.7. Wnioski i rekomendacje	188
5.6. Producent wyposażenia placówek oświatowych	188
5.6.1. Charakterystyka firmy	188
5.6.2. Działalność na rynkach zagranicznych	189
5.6.3. Motywy i cel podjęcia się działań na rynkach zagranicznych	190
5.6.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	190
5.6.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	190
5.6.6. Wnioski i rekomendacje	191
<b>Podsumowanie</b>	<b>193</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>197</b>
<b>Spis rysunków i tabel</b>	<b>205</b>

# WSTĘP

Od lat 90. ubiegłego wieku zaobserwować można intensywny rozwój procesów internacjonalizacji i globalizacji gospodarki. W efekcie następuje wzrost powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami, regionami i przedsiębiorstwami. W procesach internacjonalizacji udział biorą już nie tylko duże i wielkie przedsiębiorstwa, ale także małe i średnie firmy. Odnosi się to również do polskich przedsiębiorstw, które w coraz większym zakresie podejmują decyzje o uczestnictwie w internacjonalizacji. Autorzy wychodzą z założenia, że strategia internacjonalizacji obejmuje politykę ekspansji na rynki zagraniczne oraz określenie instrumentów i działań marketingowych na tych rynkach. Prezentowana publikacja odnosi się właśnie do strategii wejścia na rynki zagraniczne przez polskie przedsiębiorstwa.

Celem głównym pracy jest charakterystyka procesu ekspansji zagranicznej tych firm, a celami szczegółowymi są:

- określenie motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw;
- określenie metod oceny i wyboru rynków zagranicznych jako celu ekspansji tych firm;
- ustalenie formy ekspansji na rynki zagraniczne oraz kierunków geograficznych i liczby rynków zagranicznych, na których one funkcjonują;
- określenie działań marketingowych tych firm na rynkach zagranicznych;
- określenie efektów ekspansji na rynki zagraniczne przez przedsiębiorstwa.

Praca składa się z czterech rozdziałów – pierwsze dwa mają charakter teoretyczny, a pozostałe empiryczny. W pierwszym rozdziale omówione zostały pokrótce motywy internacjonalizacji,

znaczenie rynków zagranicznych w strategii firm oraz proces ekspansji na te rynki. Rozdział drugi odnosi się do oceny i wyboru rynków zagranicznych oraz mierzenia efektów procesu ekspansji na nie. Część druga pracy obejmuje kolejne dwa rozdziały o charakterze empirycznym, a ich głównym zadaniem jest konfrontacja części teoretycznej z praktyką działań przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Rozdział trzeci zawiera wyniki badań wtórnych dotyczących procesów ekspansji na rynki zagraniczne polskich przedsiębiorstw, w szczególności firm zlokalizowanych w województwie łódzkim. Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań pierwotnych zrealizowanych na próbie tych firm za pomocą kwestionariuszy ankiet i wywiadu. To analiza statystyczna materiału badawczego, a ponadto na końcu pracy zamieszczono kilka studiów przypadków przedstawiających proces ekspansji na rynki zagraniczne wybranych firm poddanych badaniom. Praca jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz dla menedżerów przedsiębiorstw, które już funkcjonują na rynkach zagranicznych lub zamierzają podjąć decyzję o uczestnictwie w internacjonalizacji.

---

<sup>1</sup> Praca powstała w wyniku realizacji przez Autorów projektu pt. *Ekspansja przedsiębiorstw województwa łódzkiego na rynki zagraniczne*. Obejmował on badania literaturowe odnoszące się do problemów internacjonalizacji przedsiębiorstw, w szczególności tych zlokalizowanych w województwie łódzkim. Podjęte także zostały badania pierwotne na próbie tych przedsiębiorstw przy wykorzystaniu kwestionariuszy ankiet i wywiadu. Badaniom w latach 2017–2018 zostali poddani menedżerowie tych przedsiębiorstw.

# 1

## PROCES EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKI ZAGRANICZNE

### 1.1. Czynniki i motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Współcześnie mamy do czynienia z niezwykle szybkim rozwojem procesów internacjonalizacji i globalizacji. Internacjonalizacja polega na podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą. Natomiast globalizacja to proces, który prowadzi do coraz większej współzależności gospodarczej poszczególnych krajów i scalania gospodarek narodowych. Konsekwencją jest tworzenie się jednolitego rynku towarów, usług i czynników produkcji obejmującego wszystkie regiony i kontynenty. Według A. Zorskiej, globalizacja to wyższy, bardziej zaawansowany i złożony proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej<sup>1</sup>.

W literaturze wymienia się następujące czynniki sprzyjające tym procesom:

- rozwój technologii produkcji i w konsekwencji produkcji masowej;
- rozwój technologii informatycznych umożliwiających obniżkę kosztów pozyskania informacji i gospodarowania nimi;

---

<sup>1</sup> Szerzej zob. A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

- rozwój technologii telekomunikacyjnych umożliwiających tanie i szybkie przekazywanie informacji;
- rozwój transportu i logistyki, co umożliwia szybkie i tanie przemieszczanie się ludzi, towarów i świadczenie usług;
- liberalizacja i deregulacja przepływów towarów, usług i kapitału w skali międzynarodowej, prywatyzacja i otwarcie wielu gospodarek krajowych;
- zmniejszanie się różnic w preferencjach i potrzebach nabywców w skali międzynarodowej<sup>2</sup>.

W literaturze objaśniającej ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne wyodrębnić można dwie grupy poglądów. Według pierwszej podejmowanie przez firmę działań za granicą jest kontynuacją jego dotychczasowych ekspansywnych działań na rynku krajowym i osiągniętej tam pozycji monopolistycznej. W drugim podejściu podkreśla się głównie konieczność podnoszenia efektywności działania przez przedsiębiorstwo. Przy wyborze formy ekspansji na rynki zagraniczne chodzi o minimalizację kosztów związanych z takim przedsięwzięciem<sup>3</sup>.

Wymienione wyżej główne siły sprawcze intensywnego rozwoju procesów internacjonalizacji spowodowały podejmowanie działań na rynkach zagranicznych najpierw przez wielkie przedsiębiorstwa, a następnie przez średnie i małe. Do głównych przyczyn takich działań możemy zaliczyć motywy:

- rynkowe,
- kosztowe,
- zaopatrzeniowe,
- polityczne<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Szerzej zob. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004; B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji światowej*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 1–2, s. 16–23.

<sup>3</sup> T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym: analiza strategiczna*, PWN, Warszawa 1994.

<sup>4</sup> G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996; J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1993.

**Motywy rynkowe**, bardzo często wymieniane jako najważniejszy czynnik skłaniający do podejmowania działań za granicą, wynikają z sytuacji rynkowej w kraju producenta. Przedsiębiorstwo decyduje się wejść na rynki zagraniczne, gdy spełnione są następujące warunki (mogą występować odrębnie, łącznie kilka z nich lub wszystkie jednocześnie):

- produkt na rynku krajowym znajduje się w fazie nasycenia i przedsiębiorstwo chce przedłużyć tę fazę,
- firma dysponuje niewykorzystanymi mocami produkcyjnymi,
- na rynku krajowym nasila się konkurencja,
- rynki zagraniczne odnotowują dynamiczny wzrost,
- na dotychczasowych rynkach zagranicznych nasilają się działania ochronne wobec firm krajowych,
- dotychczasowi dostawcy i (lub) odbiorcy rozszerzyli swoją działalność na rynki zagraniczne,
- konkurenci zaczynają prowadzić działania na rynku zagranicznym,
- przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

**Motywy kosztowe** są ściśle związane z koniecznością zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa i wzrostem jego rentowności. Wejście na nowy rynek (bez względu na formę wejścia) umożliwia osiągnięcie powyższych celów, ponieważ prowadzi do wzrostu produkcji. To z kolei powoduje wystąpienie zjawiska efektu skali i krzywej doświadczenia, a w efekcie – wzrostu obrotów i zysków. Bardzo często podejmowanie działalności na rynkach zagranicznych wynika także z tego, że są tam dostępne po cenach niższych niż w kraju macierzystym surowce, energia, półprodukty czy siła robocza. Dodatkowo, zwłaszcza w wypadku inwestycji bezpośrednich, eliminowane są koszty transportu. Często, aby uniknąć wzrostu cen surowców i materiałów oraz zapewnić ciągłość dostaw, przedsiębiorstwo wchłania swoich dotychczasowych dostawców lub odbiorców. Obniża wówczas także koszty uzyskania tych surowców (proces taki nazywa się w literaturze **internalizacją**).

Niejednokrotnie ze względu na motywy kosztowe przedsiębiorstwo chce ograniczyć ryzyko funkcjonowania tylko na jednym lub niewielu rynkach zagranicznych (np. ryzyko związane z koniunkturą gospodarczą). Decyduje się wtedy na wejście na wiele rynków zagranicznych, tak aby straty wynikające ze słabej koniunktury na niektórych z nich były rekompensowane zyskami z innych.

**Motywy zaopatrzeniowe** podejmowania działalności za granicą występują, gdy na rynku krajowym brakuje surowców i materiałów do produkcji lub gdy przedsiębiorstwo chce zapewnić sobie ciągłość ich dostaw. Wtedy można mieć do czynienia z inwestycjami bezpośrednimi lub ze wspomnianym wyżej procesem internalizacji w branżach zapewniających zaopatrzenie dla inwestorów z zagranicy.

**Motywy polityczne** wynikają z polityki gospodarczej prowadzonej przez państwo wobec firm krajowych i ich działalności na rynkach zagranicznych. W zasadzie w każdym kraju spotykamy się ze wspieraniem ekspansji firm krajowych na rynki zagraniczne. Takie postępowanie może dotyczyć wszystkich sposobów wejścia na nie, ale najczęściej odnosi się do eksportu, a także inwestycji bezpośrednich. Wykorzystuje się w tym celu systemy ubezpieczeń eksportu. Można się spotkać także ze zwrotem ceł i podatków, ograniczaniem wysokości stawek celnych lub ich likwidacją, finansowaniem przez państwo w całości lub w części uzyskiwania informacji o zagranicznych rynkach, finansowaniem promocji firm krajowych i produktów na zagranicznych rynkach, udzielaniem gwarancji kredytowych dla eksporterów itp. Reakcja państw, na których rynki następuje ekspansja zagranicznych firm, może natomiast przyjąć formę protekcjonizmu i ochrony własnych firm lub formę rynku otwartego. W pierwszym przypadku chodzi o ochronę rodzimego rynku przed nadmiernym, zdaniem władz, importem za pomocą środków taryfowych i pozataryfowych. W drugim przypadku następuje maksymalizowanie korzyści z wymiany międzynarodowej i firmy zagraniczne nie napotykają barier wejścia na obce rynki, obowiązuje także ochrona prawna zagranicznych inwestycji oraz możliwość transferu zysków.

Inni autorzy dzielą motywę podejmowania działań przez przedsiębiorstwa za granicę na trzy grupy:

- ekonomiczne,
- strategiczne,
- konkurencyjne.

Motywy strategiczne i konkurencyjne pokrywają się jednak z wyżej omówionymi motywami rynkowymi, a motyw ekonomiczny – z rynkowymi i kosztowymi.

Można także mówić o **motywach ofensywnych i defensywnych**. Ofensywne odnoszą się do możliwości zwiększania zysków, zdobywania nowych rynków i nabywców. Natomiast motyw defensywny obejmuje ochronę rynku krajowego, zapewnienie dostaw surowców, pozyskanie nowych technologii<sup>5</sup>. Także i w tym przypadku motyw ofensywny pokrywają się z motywami rynkowymi i kosztowymi, a defensywny z motywami zaopatrzeniowymi, politycznymi.

W literaturze można także spotkać się z podziałem przyczyn internacjonalizacji na **proaktywne i reaktywne**. Pierwsza grupa wynika z inicjatywy samych przedsiębiorstw i ze świadomości, że działanie na rynkach zagranicznych przynosić będzie przedsiębiorstwu korzyści. Kierownictwo firmy liczy więc na większe zyski osiągnięte na tych rynkach, m.in. dzięki korzyściom efektu skali i krzywej doświadczenia, posiadanej wiedzy o rynkach lub przewadze konkurencyjnej i technologicznej. Druga grupa przyczyn wynika z presji, która jest wywierana na przedsiębiorstwa przez konkurencyjne firmy, sytuację rynku nabywcy, etap nasycenia w cyklu życia produktu czy posiadanie niewykorzystanych mocy wytwórczych. Presja ta może również wynikać z działań internacjonalizacyjnych dotychczasowych klientów lub nawiązania kontaktów z firmą przez zagraniczne przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Jak widać, czynniki wywierające presję prointernacjonalizacyjną

---

<sup>5</sup> Szerzej zob. M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>6</sup> W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stettinger, *Globales Marketing – Management*, Oldenbourg R. Verlag, Munchen–Wien 2002, s. 25–33.



na przedsiębiorstwo i czynniki wynikające z jego inicjatywy są zbieżne z omówionymi pokrótce wyżej przyczynami rynkowymi, kosztowymi i zaopatrzeniowymi.

Procesy internacjonalizacji doprowadziły do umiędzynarodowienia produkcji przemysłowej i integracji działania firm w skali międzynarodowej. Dążą one do optymalizacji kosztów, maksymalizacji zysków i zachowania oraz umocnienia pozycji konkurencyjnej w skali wielu rynków lub rynku globalnego. Następuje także nasilanie się konkurencji w skali wielu rynków lub rynku międzynarodowego i przyspieszenie transferu nowych technologii. Można także zauważyć tendencję do ujednocniania wzorów organizacji i procesów produkcji.

## **1.2. Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji**

W literaturze spotykamy się z wieloma próbami formułowania teorii wyjaśniających genezę i przebieg procesów internacjonalizacji. Zaliczyć do nich możemy teorie makroekonomiczne, mikroekonomiczne i eklektyczne. Można przyjąć, że istotę i przebieg procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw objaśniają przede wszystkim tzw. teorie mikroekonomiczne i tworzone w ich ramach modele<sup>7</sup>. Zaliczyć do nich możemy m.in. następujące teorie:

---

<sup>7</sup> Szerzej o teoriach internacjonalizacji zob. M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996; G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013; M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 25–72.

- w ramach teorii handlu międzynarodowego – teorię luki technologicznej i teorię cyklu życia produktu;
- w ramach teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych – teorię przewagi monopolistycznej, teorię oligopolistycznych reakcji, teorię obszarów walutowych i teorie eklektyczne;
- w ramach teorii etapowej internacjonalizacji – model upalski i innowacyjne modele internacjonalizacji;
- teorie sieciowe;
- w ramach teorii wczesnej internacjonalizacji – model międzynarodowych nowych przedsięwzięć;
- w ramach teorii alternatywnych – model podejścia strategicznego.

**Teoria luki technologicznej** podkreśla, że między krajami istnieją różnice w poziomie technik produkcji i postępu technologicznego. Kraje o wyższym poziomie zaawansowania technicznego eksportują nowoczesne produkty, natomiast kraje o niższym poziomie rozwoju eksportują produkty o mniejszym udziale postępu technologicznego. W skali międzynarodowej występuje dyfuzja innowacji i stopniowo w krajach o niższym poziomie gospodarczym podejmowana jest produkcja i eksport nowych produktów.

**Teoria cyklu życia produktu**, której twórcą jest R. Vernon, zakłada, że internacjonalizacja jest efektem przechodzenia produktu przez fazy życia na rynku krajowym i zagranicznym. Najpierw produkt jest obecny na rynku w kraju innowatora, następnie w krajach o podobnym poziomie gospodarczym, a w dalszej kolejności trafia do krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego. Jest to jednak dyfuzja innowacji nierównomierna i stopniowa.

**Teoria przewagi monopolistycznej**, autorstwa S. Hymera, Ch. Kindelbergera i R. Cavesa, przyjmuje, że przedsiębiorstwo decyduje się na ekspansję na rynki zagraniczne, jeśli posiadane przez nie przewagi konkurencyjne umożliwiają uzyskanie korzyści, które są wyższe niż koszty związane z ekspansją. Na przykład podjęcie produkcji za granicą będzie korzystniejsze niż eksport

na te rynki albo przekazanie licencji. Jest to możliwe, jak już podkreślono, dzięki posiadaniu specyficznych przewagi konkurencyjnej wynikającej np. z posiadania oryginalnej technologii, procesu i metod produkcji czy też doświadczenia i wiedzy z zakresu marketingu<sup>8</sup>.

**Teoria reakcji oligopolistycznych** F.T. Knickerbockera przyjmuje, że rynek krajowy ma charakter oligopolu. Jeden z oligopolistów wchodząc na rynek zagraniczny spowoduje podobne reakcje pozostałych oligopolistów, którzy dążą do utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej. Ekspansja zagraniczna jest więc efektem naśladownictwa.

**Teoria obszarów walutowych** opracowana przez R.Z. Alibera zwraca uwagę na takie czynniki internacjonalizacji, jak wielkość rynku zagranicznego, koszty podjęcia na nim działalności, cła, kursy walut. Inwestycje zagraniczne realizowane są głównie przez przedsiębiorstwa z krajów o silnej walucie na rynkach krajów o walucie słabszej.

Wymienione wyżej pokrótce założenia teorii internacjonalizacji przedstawiały jej przyczyny i przebieg, koncentrując się na jednym lub niewielu czynnikach podejmowania ekspansji przez przedsiębiorstwo.

Natomiast **teoria produkcji międzynarodowej**, sformułowana przez J.H. Dunninga, próbuje wyjaśnić ten proces za pomocą wielu czynników. Łączy w sobie elementy teorii internalizacji, lokalizacji i przewag konkurencyjnych. Zwana jest też paradygmatem OLI (*Ownership, Location, Internalization*). Przedsiębiorstwo zamierza dokonać ekspansji na rynki zagraniczne, jeśli dysponuje przewagą konkurencyjną (*Ownership*), wynikającą z jego doświadczenia i zasobów. Wykorzystuje przy wyborze rynku ich korzyści lokalizacyjne oraz decyduje się na wybór określonej formy ekspansji.

Kolejnym modelem ujmującym procesy internacjonalizacji w sposób kompleksowy jest **model Uniwersytetu w Uppsali i Uniwersytetu w Helsinkach** (*The Uppsala Internationalization*

---

<sup>8</sup> *Ibidem* oraz J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.