# *Spis treści*


Wstęp . . . . . 7

**1. Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym** (*Marian Gorynia*) . . . . . 9

1.1. Strategia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym – pojęcie, poziomy, klasyfikacje . . . . . 9
1.1.1. Pojmowanie strategii . . . . . 9
1.1.2. Poziomy strategii . . . . . 14
1.1.3. Strategia internacjonalizacji . . . . . 15
1.1.4. Rodzaje strategii internacjonalizacji . . . . . 16
1.2. Wyjaśnienia teoretyczne zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa . . . . . 25
1.2.1. Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa . . . . . 26
1.2.2. Teoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa . . . . . 36
1.3. Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw – sposoby wejścia na rynki zagraniczne . . . . . 50
1.3.1. Eksport . . . . . 51
1.3.2. Kooperacja niekapitałowa – licencjonowanie . . . . . 56
1.3.3. Kooperacja niekapitałowa – franchising . . . . . 60
1.3.4. Kooperacja niekapitałowa – kontrakty menedżerskie . . 62
1.3.5. Kooperacja niekapitałowa – kontrakty na inwestycje „pod klucz” . . . . . 64
1.3.6. Kooperacja niekapitałowa – kontrakty na poddostawy . . 66
1.3.7. Kooperacja kapitałowa – joint ventures . . . . . 67
1.3.8. Międzynarodowe sojusze strategiczne . . . . . 70

1.3.9. Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą – własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych . . . . . 72
1.3.10. Zróżnicowanie form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw . . . . . 75
1.4. Przesłanki internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji . . . . . 78
Podsumowanie . . . . . 81
Spis literatury . . . . . 83

**2. Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym** (*Krzysztof Fonfara*) . . . . . 89

2.1. Istota strategii marketingowej na rynkach zagranicznych . . . 89
2.2. Istota i zakres marketingu międzynarodowego . . . . . 90
2.3. Oddziaływanie otoczenia zagranicznego na działalność marketingową firmy . . . . . 94
2.4. Oddziaływanie form internacjonalizacji firmy na jej strategię marketingową . . . . . 98
2.5. Wpływ specyfiki branży na działania marketingowe przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej . . . . . 107
2.5.1. Specyfika strategii marketingowych na międzynarodowym rynku farmaceutycznym . . . . . 107
2.5.2. Specyfika działań marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym . . . . . 112
2.6. Możliwości wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego w biznesie międzynarodowym . . . . . 119
Podsumowanie . . . . . 125
Spis literatury . . . . . 126

**3. Strategie kadrowe w biznesie międzynarodowym** (*Jerzy Schroeder*) . . . . . 129

3.1 Czynniki różnicujące strategię zarządzania kadrą w biznesie międzynarodowym i na rynku krajowym . . . . . 130
3.2. Dobór kadr w biznesie międzynarodowym . . . . . 135
3.2.1. Podstawowe strategie doboru kadry w przedsiębiorstwie międzynarodowym . . . . . 135
3.2.2. Źródła pozyskania kadry międzynarodowej . . . . . 143
3.2.3. Procedury i kryteria selekcji kandydatów . . . . . 145

3.2.4. Problem równouprawnienia w sferze zatrudnienia na placówkach zagranicznych . . . . . 155
3.3. Szkolenie i rozwój kadr międzynarodowych . . . . . 161
3.3.1. Zakres szkolenia . . . . . 162
3.3.2. Metody szkolenia . . . . . 168
3.4. Polityka płacowa i kompensacyjna . . . . . 172
3.4.1. Główne koncepcje w sferze kształtowania wynagrodzenia podstawowego . . . . . 173
3.4.2. Kształtowanie pakietów kompensacyjnych . . . . . 176
3.5. Strategie powrotu i readaptacji . . . . . 186
Podsumowanie . . . . . 187
Spis literatury . . . . . 189

**4. Strategie finansowe w biznesie międzynarodowym** (*Eugeniusz Najlepszy*) . . . . . 193
4.1. Wybór strategii finansowej w otoczeniu międzynarodowym . . 194
4.2. Źródła i koszty finansowania w skali międzynarodowej . . . . 200
4.3. Decyzje inwestycyjne a przepływy finansowe . . . . . 208
4.4. Ryzyko kursowe a decyzje osłonowe . . . . . 215
Podsumowanie . . . . . 221
I. Przypadek finansowania z długu zagranicznego . . . . . 223
II. Przypadek zagranicznej inwestycji bezpośredniej . . . . . 228
Spis literatury . . . . . 234

*Książkę tę dedykujemy*
*naszym żonom*

# *Wstęp*

Książka *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym* została napisana przez czterech autorów, zajmujących się od kilkunastu lat problematyką związków gospodarczych z zagranicą, rozpatrywanych na poziomie przedsiębiorstw.

Praca nie jest opracowaniem kompleksowym, w wyczerpujący sposób traktującym o wszystkich możliwych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw zaangażowanych w prowadzenie biznesu na skalę międzynarodową. Autorzy dokonali selekcji zagadnień prezentowanych w książce. Najważniejszym kryterium selekcji były zainteresowania badawcze i kompetencje autorów. Nie bez znaczenia były też ograniczenia związane z rozmiarami książki.

W czasie pisania książki autorzy starali się przestrzegać dwóch założeń. Z jednej strony chodziło im o prezentację najbardziej istotnych i reprezentatywnych poglądów występujących w literaturze światowej, głównie anglojęzycznej. Z drugiej strony podjęli próbę adaptacji osiągnięć autorów zagranicznych do warunków działania polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji.

Książka składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający, trzy pozostałe odnoszą się do trzech aspektów strategii firmy w biznesie międzynarodowym, ujętych w postaci tzw. strategii funkcjonalnych: marketingowej, kadrowej i finansowej.

W rozdziale pierwszym dokonano uporządkowania terminologii związanej z funkcjonowaniem firm w biznesie międzynarodowym, przedyskutowano główne uzasadnienia teoretyczne zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, przedstawiono podstawowe formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw oraz zidentyfikowano główne przesłanki internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji.

Rozdział drugi poświęcony jest prezentacji strategii marketingowej w biznesie międzynarodowym. Przedstawiono w nim istotę strategii marketingowej na rynkach zagranicznych, istotę i zakres marketingu międzynarodowego, oddziaływanie otoczenia zagranicznego na działalność marketingową firmy, oddziaływanie form internacjonalizacji firmy na jej strategię marketingową, wpływ specyfiki branży na działania marketingowe przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej oraz możliwości wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego w biznesie międzynarodowym.

W rozdziale trzecim podjęto problematykę strategii kadrowych w biznesie międzynarodowym. Poruszono w nim następujące zagadnienia: czynniki różnicujące strategię zarządzania kadrą w biznesie międzynarodowym i na rynku krajowym, dobór kadr w biznesie międzynarodowym, szkolenie i rozwój kadr międzynarodowych, polityka płacowa i kompensacyjna oraz strategie powrotu i readaptacji.

Rozdział czwarty dotyczy strategii finansowych w biznesie międzynarodowym. Pierwszym rozważanym problemem jest wybór strategii finansowej w otoczeniu międzynarodowym. Następnie podjęta została kwestia źródeł i kosztów finansowania w skali międzynarodowej. Kolejne zagadnienie to wykorzystanie rachunku przepływów finansowych do oceny decyzji inwestycyjnych. W rozdziale tym ujęto także problem podejmowania decyzji osłonowych w związku z występowaniem ryzyka kursowego. Rozdział zamyka prezentacja przykładów:

- przypadek finansowania z długu zagranicznego,
- przypadek zagranicznej inwestycji bezpośredniej.

Autorzy chcieliby wyrazić wdzięczność tym wszystkim, których praca przyczyniła się do ukształtowania koncepcji książki, jej treści oraz szaty edytorskiej.

Mamy nadzieję, że książka umożliwi czytelnikom zdobycie interesującej i potrzebnej wiedzy w zakresie międzynarodowych zachowań przedsiębiorstw, a także zachęci ich do podjęcia bardziej zaawansowanych studiów w tym zakresie.

Poznań, 10 października 1999 roku

W imieniu autorów
redaktor naukowy
*Marian Gorynia*