

Andrzej LIMAŃSKI

Uniwersytet Śląski

Zakład Zarządzania i Organizacji

Ireneusz DRABIK

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

TYOLOGIA STRATEGII INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest obecnie zjawiskiem bardzo intensywnym, przy czym różne motywy skłaniają przedsiębiorstwa do umiędzynarodowienia działalności, różne są sposoby działania i konkurowania na rynkach zagranicznych. W artykule przedstawiono typologię strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem kryteriów czasu i zasięgu wejścia na rynki zagraniczne oraz zakresu internacjonalizacji. Scharakteryzowano podstawowe rodzaje strategii internacjonalizacji oraz uwarunkowania ich zastosowania.

Słowa kluczowe: strategia, internacjonalizacja przedsiębiorstwa, zarządzanie międzynarodowe.

A TYPOLOGY OF STRATEGIES FOR THE INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES

Summary. Although the internationalization of enterprises is a common phenomenon nowadays, there are diverse factors that motivate corporations to globalize their operations, and divergent strategies rendering acting and competing in international markets possible. The article outlines a typology of internationalization strategies with specific respect to such criteria as time and range of business operations taking place in international markets and the sheer scope of applied internationalization processes. Basic strategies of internationalization as well as determinants of their implementation are also characterized.

Keywords: strategy, internationalization of enterprise, international management.

Wprowadzenie

Internacjonalizacja działalności gospodarczej, wzrost międzynarodowej konkurencyjności oraz rozwój rynku światowego to cechy charakterystyczne współczesnej gospodarki światowej. Zjawisko internacjonalizacji zachodzi w dwóch podstawowych przekrojach: makro- i mikroekonomicznym. Podejście makroekonomiczne dotyczy całej gospodarki i wszystkich działających w niej podmiotów, odnosi się do całości przepływów surowców naturalnych, półfabrykatów oraz gotowych wyrobów i usług, kapitału, idei i pomysłów, a także ludzi między dwoma lub większą liczbą państw. Podejście mikroekonomiczne traktuje internacjonalizację w sposób zindywidualizowany, jako umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa [10, s. 15; 12, s. 13-14].

W artykule przyjęto szeroką definicję internacjonalizacji przedsiębiorstwa, jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą, bez względu na jej rodzaj i zakres [1, s. 131-140; 2, s. 23-29; 5, s. 280-290; 11, s. 19]. Tak pojmowaną internacjonalizację można interpretować procesualnie (dynamicznie), instytucjonalnie (statycznie) i behawioralnie. Internacjonalizacja w ujęciu procesualnym charakteryzuje się fazowym układem jej form: eksportu, licencjonowania, franchisingu, joint ventures, bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Poszczególne formy różnią się wysokością ponoszonych kosztów, poziomem ryzyka, zakresem transferu zasobów oraz kontroli działalności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Podejście instytucjonalne ma charakter statyczny i polega na zastosowaniu określonych wskaźników do oceny intensywności internacjonalizacji (np. liczba obsługiwanych rynków zagranicznych, udział wartości obrotów zagranicznych w całości obrotów przedsiębiorstwa, wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych itp.). Z kolei internacjonalizacja w ujęciu behawioralnym wiąże się z określonymi postawami oraz zachowaniami menedżerów przedsiębiorstw internacjonalizujących działalność [11, s. 19-32]. Problematyka internacjonalizacji może być również analizowana w kontekście różnorodności strategii realizowanych przez przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynkach zagranicznych. Celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka podstawowych rodzajów strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw, wyodrębnionych na podstawie kryteriów czasu i zasięgu wejścia na rynki zagraniczne oraz zakresu internacjonalizacji.

1. Strategie według czasu wejścia na rynki zagraniczne

Uwzględniając kryterium czasu wejścia na rynki zagraniczne, wyróżnia się strategie wczesnego i późnego rozpoczęcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Strategia

wczesnego wejścia polega na rozpoczęciu obsługi rynków zagranicznych w początkowych fazach cyklu życia organizacji. Przedsiębiorstwa takie, określane jako „born globals” (czyli „urodzeni globaliści”, przedsiębiorstwa „globalne od początku/od założenia”), charakteryzują się następującymi cechami: (1) relatywnie niewielkimi rozmiarami, ale szybkim tempem wzrostu; (2) ograniczonymi zasobami; (3) nieformalną i płaską strukturą organizacyjną; (4) dominującą rolą właściciela, który jest bardziej liderem niż menedżerem; (5) większym znaczeniem działań przypadkowych i intuicyjnych niż planowanych; (6) akceptacją wysokiego ryzyka; (7) „rodzinnym i elastycznym” systemem zarządzania pracownikami [4, s. 32]. „Born globals” rozpoczynają działalność na rynkach zagranicznych z chwilą założenia (równoległe z obsługą rynku macierzystego) lub najpóźniej w ciągu kilku lat od momentu założenia, osiągają znaczny udział ze sprzedaży na rynkach zagranicznych w całkowitych przychodach ze sprzedaży i obsługują dużą liczbę rynków zagranicznych [4, s. 33; 7, s. 91; 10, s. 27].

Wśród przyczyn przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstw wymienia się czynniki zewnętrzne, które związane są z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu współczesnego przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim zmiany na rynkach światowych, powstawanie transnarodowych segmentów rynku, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, ułatwienia w transporcie oraz integrację gospodarczą. Równie ważne są czynniki wewnętrzne, wpływające na internacjonalizację działalności przedsiębiorstw, a także upowszechnienie wiedzy i umiejętności potrzebnych do działania na rynkach zagranicznych [3, s. 36-38; 6, s. 65].

Przedsiębiorstwa „globalne od początku” powstają przede wszystkim w krajach wysoko rozwiniętych. Podstawą ich funkcjonowania jest powszechne korzystanie z nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Zwykle są to wyspecjalizowani producenci z branż reprezentujących zaawansowany poziom technologiczny, oferujący mało zróżnicowany asortyment nowoczesnych dóbr oraz usług bardzo wysokiej jakości. Powstają i działają w branżach, w których występuje jednorodny popyt na wielu rynkach. Zazwyczaj funkcjonują w transnarodowych segmentach rynku, które niejednokrotnie mają charakter nisz rynkowych. Dzięki temu sposób działania „born globals” może być wysoce zestandaryzowany, co jest istotne wobec ich stosunkowo niewielkich zasobów [6, s. 66-67].

Strategia późnego wejścia polega na wchodzeniu przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne w dalszych fazach jego cyklu życia. Strategia ta jest typowa dla podmiotów budujących stopniowo i w długim czasie swoją pozycję w pierwszej kolejności na rynku macierzystym (krajowym). Dopiero znaczny udział w rynku macierzystym oraz osiągnięta nadwyżka finansowa wpływają na podjęcie decyzji o realizacji ekspansji zagranicznej. Przedsiębiorstwa późno wchodzące na rynki zagraniczne osiągają stosunkowo niewielki udział sprzedaży zagranicznej w całkowitych przychodach ze sprzedaży oraz działają na niewielu rynkach zagranicznych, aczkolwiek wielkości te mogą być regularnie powiększane wraz z rozwojem

procesu internacjonalizacji działalności, aż do osiągnięcia poziomu charakterystycznego dla przedsiębiorstw silnie umiędzynarodowionych [4, s. 35].

W przypadku przedsiębiorstw późno wchodzących na rynki zagraniczne przyczyny internacjonalizacji często mają charakter reaktywny i zewnętrzny, tj. wymuszający określone działania. Przykładowo, może to być radykalny spadek popytu na rynku macierzystym, pojawienie się na rynku macierzystym silnego konkurenta. Strategia takich przedsiębiorstw charakteryzuje się podejściem selektywnym do obsługi rynku docelowego oraz stopniowym wchodzeniem na rynki zagraniczne i zwiększaniem zaangażowania w ich obsłudze [4, s. 35]. Przedsiębiorstwo tym szybciej się internacjonalizuje, im bardziej jest zdolne do zmniejszania deficytu wiedzy o rynkach zagranicznych. Im większa jest wiedza przedsiębiorstwa o rynkach zagranicznych, tym niepewność i ryzyko podejmowania działalności poza krajem macierzystym są mniejsze, a w konsekwencji następuje zwiększenie zaangażowania zasobów za granicą [8, s. 82].

2. Strategie według zasięgu wejścia na rynki zagraniczne

Zgodnie z kryterium zasięgu wejścia na rynki zagraniczne wyróżnia się strategie wejść sekwencyjnego i równoległego. Strategia wejścia sekwencyjnego wyraża stopniowe, fazowe wchodzenie na rynki zagraniczne w określonej kolejności i sekwencji czasowej. Każdy rynek jest traktowany w sposób odmienny od pozostałych, często zindywidualizowany, wymagający właściwego przygotowania. Oznacza to rozłożone w czasie poznawanie poszczególnych rynków z osobną i stopniową, sekwencyjną organizację ekspansji zagranicznej. Przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności wchodzi na „bliski” rynek geograficzny (np. kraj sąsiadujący z rynkiem macierzystym) lub na największy możliwy do obsługi rynek zagraniczny. Strategia wejścia sekwencyjnego umożliwia przeprowadzenie ekspansji zagranicznej mimo ograniczonych zasobów finansowych i niewielkiego doświadczenia międzynarodowego, a także powoduje ograniczenie ryzyka biznesowego pod warunkiem dokonania prawidłowej selekcji krajów do ekspansji zagranicznej (od najbardziej do najmniej atrakcyjnych). Może zostać wdrożona zarówno przez małe i średnie przedsiębiorstwa (mające ograniczone zasoby finansowe i niewielkie doświadczenie międzynarodowe, a także unikające ryzyka), jak i przez większe przedsiębiorstwa, decydujące się na późniejsze wejście na rynek zagraniczny. Stopniowe wchodzenie na kolejne rynki zagraniczne – o czym wspomniano przy okazji charakterystyki strategii późnego wejścia – skutkuje możliwościami gromadzenia doświadczenia i wiedzy, niezbędnych do intensyfikacji internacjonalizacji działalności [4, s. 37-38; 12, s. 123].

Strategia wejścia równoległego wyraża zupełnie odmienny sposób organizacji działalności na rynkach zagranicznych. Oznacza równoczesne rozpoczęcie działalności na

wielu rynkach poza granicami kraju macierzystego. Zewnętrznym warunkiem sprzyjającym stosowaniu tej strategii jest wysoki stopień globalizacji branży, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Podmiot decydujący się na wejście równoległe ma na celu zdyskontowanie swojej przewagi konkurencyjnej, często opartej na innowacyjnym produkcie, a także jednocześnie zablokowanie działań konkurentom. Zaletą strategii wejścia równoległego jest także wyraźne skrócenie czasu wejścia na rynki większej liczby krajów i relatywne zmniejszenie kosztów ekspansji. Kluczową zaletą może być kreowanie przewagi konkurencyjnej, mającej charakter globalny, powiązanej z efektem pierwszego wchodzącego na rynek z innowacyjnym produktem. Poza tym stwarza ona jednak wysokie ryzyko związane z działalnością na wielu zróżnicowanych rynkach zagranicznych, a także z koniecznymi wymaganiami jeśli chodzi o przygotowania, organizację wejścia i koszty z tym związane [4, s. 38; 12, s. 123-124].

W praktyce często spotykana jest strategia mieszana (kombinowana), będąca połączeniem powyższych sposobów wejścia na rynki zagraniczne. W pierwszej fazie realizacji strategii mieszanej przedsiębiorstwo wchodzi na rynek jednego, dwóch krajów celem zdobycia doświadczeń, umocnienia i zdyskontowania swojej pozycji z rynku macierzystego. Obecność na tych rynkach zagranicznych, stanowiących swoiste przyczółki internacjonalizacji, staje się przesłanką dalszej ekspansji na rynki innych państw na podstawie strategii wejścia sekwencyjnego lub równoległego [12, s. 125].

3. Strategie według zakresu internacjonalizacji

Kryterium zakresu internacjonalizacji odnosi się do liczby obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynków zagranicznych. Jest to kryterium stanowiące o konkretyzacji decyzji strategicznych dotyczących przestrzennego zasięgu obsługiwanych rynków, na podstawie którego wyróżnia się strategię koncentracji oraz strategię rozproszenia (dywersyfikacji) [4, s. 39-42].

Strategia koncentracji polega na skupieniu uwagi przedsiębiorstwa na jednym lub kilku wybranych rynkach zagranicznych oraz ich penetracji, mającej na celu wzrost udziału w tych rynkach. W zależności od atrakcyjności rynków poszczególnych krajów, natężenia konkurencji oraz zasobów i stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa wyznacza się cele w postaci docelowych udziałów rynkowych. Przyjęcie strategii będzie korzystne, jeśli wybrane rynki są na tyle duże oraz charakteryzują się stabilnym popytem, że zapewniają odpowiednią skalę sprzedaży i uzyskanie oczekiwanych wyników finansowych. Wybranymi rynkami są zazwyczaj kraje sąsiadujące z rynkiem macierzystym lub kluczowe z punktu widzenia realizowanej strategii internacjonalizacji.

Strategia dywersyfikacji jest stosowana przez przedsiębiorstwa bardziej rozwinięte pod względem internacjonalizacji działalności. Polega na prowadzeniu działalności w dużej liczbie krajów, bez wyraźnej koncentracji na jakimkolwiek rynku. Tym niemniej w trakcie procesu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa możliwe jest eliminowanie rynków nieatrakcyjnych i nieopłacalnych oraz intensyfikacja obsługi rynków najbardziej perspektywicznych i zyskowych. Rezygnacja z funkcjonowania na niektórych rynkach oraz poszukiwanie możliwości wejścia na nowe rynki skutkuje w dłuższym okresie określeniem optymalnej liczby rynków zagranicznych obsługiwanych przez przedsiębiorstwo. Z jednej strony strategia dywersyfikacji zakłada znacznie mniejsze zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa na pojedynczym rynku w porównaniu ze strategią koncentracji. Z drugiej natomiast łączne nakłady przeznaczone na jej stosowanie, polegające na jednoczesnym funkcjonowaniu na wielu rynkach, są bardzo duże i zazwyczaj wielokrotnie przekraczają poziom nakładów koniecznych do realizacji strategii koncentracji. Stąd też poziom i mobilność zasobów przedsiębiorstwa wymaganych do realizacji strategii dywersyfikacji są znacznie większe w porównaniu z koncentracją.

Przyjęcie jednej z wymienionych strategii może odnosić się do rynków rozumianych jako kraje, w których przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować lub już funkcjonuje, ale także do segmentów rynku w tych krajach. Przyjmując, że strategię koncentracji i dywersyfikacji dotyczą całego rynku lub jego segmentu, powstają cztery strategie szczegółowe w układzie kraj – segment rynku: podwójnej koncentracji, koncentracji geograficznej, koncentracji segmentowej oraz podwójnej dywersyfikacji [9, s. 469].

Strategia podwójnej koncentracji polega na wyborze przez przedsiębiorstwo niewielu segmentów rynku w niewielu krajach. Ze względu na ograniczone zasoby, ofertę produktów i brak doświadczenia w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych, a także w celu minimalizacji ryzyka, przedsiębiorstwo koncentruje swoje działania na wybranym segmencie (segmentach) i jednym lub niewielu rynkach zagranicznych. Konieczne jest w takim przypadku, by wybrany segment rynku był rozległy, a więc pozwalał osiągnąć przedsiębiorstwu założone wyniki finansowe. Po osiągnięciu zamierzonych efektów w wyniku strategii podwójnej koncentracji przedsiębiorstwo ma do wyboru dwa sposoby działania: strategię koncentracji geograficznej lub koncentracji segmentowej.

Strategia koncentracji geograficznej polega na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo działań w niewielu krajach, ale w wielu segmentach rynku. Konieczny jest do tego odpowiednio szeroki asortyment dla wielu segmentów rynku. Przedsiębiorstwo pozostaje więc na dotychczas obsługiwanym rynku zagranicznym, ale przedstawia znacznie poszerzoną ofertę przeznaczoną także dla innych segmentów w tym kraju. Założeniem takiego podejścia jest dążenie do ograniczania ryzyka i kosztów działania na danym rynku zagranicznym. Można to osiągnąć, pozostając na rozpoznanym rynku, na którym osiągnięto założone wcześniej cele. Nakłady na badania nowych segmentów są wówczas i tak mniejsze w porównaniu z wejściem na rynki innych krajów. Zdobyte doświadczenie i wiedza są

natomiast pomocne w przygotowaniu strategii oddziaływania na nowe segmenty rynku oraz w ograniczeniu ryzyka niepowodzenia.

Strategia koncentracji segmentowej sprowadza się do podjęcia działań w niewielu segmentach rynku, ale na wielu rynkach zagranicznych. Koncentracja na wybranym segmencie i jednym rynku zagranicznym może być działaniem podejmowanym w początkowych fazach internacjonalizacji. Pozytywne doświadczenia i zdobyta wiedza dotycząca działania na wybranym rynku pozwalają przejść na nowe rynki zagraniczne z tym samym asortymentem przeznaczonym dla podobnych segmentów. Naturalnie, działania takie wymagają przeprowadzenia badań marketingowych w celu znalezienia podobnych segmentów rynku w różnych krajach (tzw. segmenty transnarodowe). Jeśli badania potwierdzą istnienie podobnych segmentów w innych krajach, przedsiębiorstwo może realizować strategię koncentracji segmentowej. Wybór strategii koncentracji geograficznej jest możliwy, gdy przedsiębiorstwo jest w stanie znacznie poszerzyć asortyment swoich produktów. Gdy istnieje duże ryzyko związane z pozyskaniem nowych segmentów rynku i nie można istotnie poszerzyć asortymentu produktów, przedsiębiorstwo może wybrać strategię koncentracji segmentowej. Pozytywne doświadczenia w obsłudze wybranego segmentu na jednym rynku zagranicznym mogą być wykorzystane do obsługi tego samego segmentu na rynkach wielu innych krajów. Osiągnięcie założonych celów strategii koncentracji geograficznej lub koncentracji segmentowej może skłonić przedsiębiorstwo do przyjęcia kolejnej i najtrudniejszej strategii podwójnej dywersyfikacji.

Strategia podwójnej dywersyfikacji polega na podjęciu działań na wielu rynkach zagranicznych i w wielu segmentach. Strategia taka wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo dużych zasobów i środków, doskonałej znajomości rynków zagranicznych i zróżnicowanego asortymentu produktów odpowiadającego potrzebom wielu segmentów. Pozytywne doświadczenia w stosowaniu strategii koncentracji geograficznej pozwalają – po przeprowadzeniu badań marketingowych – wejść na nowe rynki zagraniczne, jeśli badania wykazą istnienie na tych rynkach takich samych segmentów. Podobnie pozytywne doświadczenia w realizowaniu strategii koncentracji segmentowej po poszerzeniu asortymentu produktów i zbadaniu rynków zagranicznych pozwolą przejść do strategii podwójnej dywersyfikacji.

4. Zakończenie

Problematyka kryteriów klasyfikacji i rodzajów strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa będzie zyskiwała na znaczeniu z uwagi na postępujące procesy globalizacji gospodarki światowej oraz wzrost zainteresowania zarządzaniem przedsiębiorstwem w otoczeniu międzynarodowym. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa powinna być

traktowana jako złożone zjawisko charakteryzujące się dążeniem do poszerzania obszaru rynkowych interesów przedsiębiorstwa. Jej wyróżnikiem jest dynamiczny i aktywny charakter zarówno w aspekcie retrospektywnym, tj. nawiązanych w przeszłości kontaktów międzynarodowych i realizowanych form zaangażowania na rynkach zagranicznych, jak i potencjalnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. W artykule zaprezentowano trzy podstawowe kryteria klasyfikacyjne oraz rodzaje strategii internacjonalizacji. Na podstawie kryterium czasu wejścia na rynki zagraniczne wyróżniono, a także scharakteryzowano strategie wczesnego i późnego rozpoczęcia procesu internacjonalizacji. Pierwsza z nich odnosi się do stosunkowo nowej grupy przedsiębiorstw na współczesnym rynku, określanych jako „born globals”, internacjonalizujących swoją działalność już w początkowych fazach cyklu życia organizacji. Natomiast druga (późnego wejścia na rynki zagraniczne) charakterystyczna jest dla przedsiębiorstw budujących swoją przewagę konkurencyjną w pierwszej kolejności na rynku macierzystym, a dopiero po jej wypracowaniu realizujących stopniową ekspansję zagraniczną. Kolejne z analizowanych kryteriów – zasięg wejścia na rynki zagraniczne – pozwala na wyróżnienie strategii wejścia sekwencyjnego i równoległego. Sekwencyjna strategia internacjonalizacji polega na wchodzeniu na rynki zagraniczne w określonej kolejności i sekwencji czasowej. Bardziej ryzykowna jest strategia wejścia równoległego, polegająca na jednoczesnym podjęciu działalności w większej liczbie zróżnicowanych krajów poza rynkiem macierzystym. Zgodnie z ostatnim prezentowanym kryterium zakresu internacjonalizacji, odnoszącym się do liczby rynków zagranicznych (krajów) i segmentów rynku obsługiwanych przez przedsiębiorstwo, wyróżniono strategie koncentracji na wybranym rynku zagranicznym (segmentie rynku) i dywersyfikacji działalności w wymiarze międzynarodowym.

Bibliografia

1. Drabik I.: Koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstwa – stan obecny i kierunki rozwoju, [w:] Limański A., Milic-Czerniak R. (red.): Współczesny marketing wobec problemów globalizacji gospodarki. WSZMiJO, Katowice 2009.
2. Drabik I.: Strategie ekspansji przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, [w:] Birski A. (red.): Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2008.
3. Jędralska K., Komańda M., Dziubińska A.: Kompetencje internacjonalizacyjne przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
4. Karasiewicz G.: Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

5. Limański A., Drabik I.: Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach – Akademia Ekonomiczna w Katowicach – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katowice 2005.
6. Limański A., Drabik I.: Marketing międzynarodowy. Difin, Warszawa 2010.
7. Nowiński W.: Wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw – nowy obszar badań. „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 11-12.
8. Oczkowska R.: Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje. Difin, Warszawa 2013.
9. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. WN PWN, Warszawa 2003.
10. Pietrasieński P.: Międzynarodowe strategie marketingowe. PWE, Warszawa 2005.
11. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004.
12. Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A.: Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki. PWE, Warszawa 2008.

Abstract

Since it is necessitated by the delineation and realization of numerous undertakings, the internationalization of an enterprise could be conceived as a kind of strategy. This strategy is comprised of an ordered set of objectives characterizing foreign business expansion, and methods of their implementation which are tailored with respect to both global business environments and resources constituting the specificity of a given corporation that seeks to expand its operations overseas. Both theory and practice of enterprise internalization indicate a significant diversity of possible internationalization strategies. In this context, a typology of internationalization strategies is conceivable as soon as the criteria of time and range of business operations taking place in international markets as well as the sheer scope of applied internationalization processes are taken into specific consideration. Likewise, particular internationalization strategies are categorized by divergent characteristics and distinctive conditions of implementation.