

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 18.02.2021

Data recenzji/Accepted: 31.03.2021/6.04.2021

Data publikacji/Published: 30.06.2021

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0015.0044

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

***mgr Agnieszka Butor-Keler*^{1 A E F}**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji

ORCID 0000-0002-2761-3144

***mgr Piotr Adamik*^{B C D}**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Szkoła Doktorska

Kierunek Finanse i Rachunkowość

ORCID 0000-0003-3678-9931

**STRATEGIE MIĘDZYNARODOWE POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTW WOBEC ROLI REGIONALIZACJI
I GLOBALIZACJI**

¹ Poglądy wyrażone w artykule są poglądami osobistymi współautorki i nie wyrażają oficjalnego stanowiska instytucji, w której jest zatrudniona.

INTERNATIONAL STRATEGIES OF POLISH ENTERPRISES TOWARDS THE ROLE OF REGIONALIZATION AND GLOBALIZATION

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono pojęcie globalizacji i regionalizacji oraz znaczenie tych procesów dla działalności przedsiębiorstw. W ramach artykułu dokonano analizy trendów globalizacji i regionalizacji polskich przedsiębiorstw oraz przedstawiono znaczenie wstąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej w kontekście trwającego procesu regionalizacji. Do analizy poziomu regionalizacji oraz globalizacji polskich przedsiębiorstw użyto danych wtórnych, analizując eksport Polski w okresie 2006-2019. Wymiernym efektem analizy jest porównanie eksportu wewnątrzspółnotowego (wpływ regionalizacji) oraz eksportu poza Unią Europejską (wpływ globalizacji) w badanym okresie. Celem niniejszego opracowania o charakterze przeglądowym jest wyjaśnienie znaczenia globalizacji i regionalizacji oraz istoty tych zjawisk dla strategii międzynarodowych wybranych polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: strategie, strategie międzynarodowe, polskie przedsiębiorstwa, globalizacja, regionalizacja, internacjonalizacja

Abstract: The paper presents the concept of globalization and regionalization as well as the importance for these processes on the activity of enterprises. The article analyzes the trends of globalization and regionalization within Polish enterprises and the importance of Poland joining the structures of the European Union in the context of the ongoing regionalization process. Data was used to analyze the level of regionalization and globalization of Polish enterprises by analyzing Polish exports in the period 2006-2019. A measurable result of the analysis is a comparison of Polish intra-EU (impact of regionalization) and extra-EU (impact of globalization) exports in the analyzed period. The aim of this overview study is to explain the significance of globalization and regionalization and the essence of these phenomena for the international strategies of selected Polish enterprises.

Keywords: strategy, international strategy, Polish enterprises, globalization, regionalization, internationalization

Wstęp

Globalizacja i regionalizacja wywierają bardzo istotny wpływ na współczesną gospodarkę², a nawet cywilizację³. Procesy te nie pozostają bez wpływu na strategię polskich przedsiębiorstw, przede wszystkim tych, które prowadzą swoją działalność na ryn-

² F. Nowacki, *Implikacje globalizacji i regionalizacji dla przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 5, s. 4.

³ P. Maśloch, *Globalizacja i jej wpływ na rozwój współczesnej cywilizacji. Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, Przedsiębiorczość – edukacja nr 1, Kraków 2005, s. 17.

kach międzynarodowych. Jednak nawet te przedsiębiorstwa, które koncentrują się na działalności na rynku krajowym, powinny uwzględniać te procesy i ich konsekwencje.

Podmiot planujący internacjonalizację posługuje się strategią międzynarodową, na którą składają się działania zmierzające do zwiększenia stopnia osiągnięcia celu przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie w międzynarodowe działania tworzące dla niego wartość⁴. W związku z powyższym postawiono tezę, iż przedsiębiorstwo, przygotowując się do internacjonalizacji lub planując działania dokonywane w ramach już prowadzonej działalności międzynarodowej, powinno uwzględnić w swojej strategii procesy globalizacji i regionalizacji. Procesy te z jednej strony stwarzają nowe szanse rozwoju, ułatwiając ekspansję międzynarodową, z drugiej natomiast stanowią wyzwanie, wymagając przekształceń organizacyjnych, uwzględniających zmieniającą się sytuację rynkową⁵.

Celem niniejszego opracowania o charakterze przeglądowym jest wyjaśnienie znaczenia globalizacji i regionalizacji oraz istoty tych zjawisk dla strategii międzynarodowych wybranych polskich przedsiębiorstw. Artykuł podnosi temat istotny i aktualny w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości w kontekście globalizacji i regionalizacji polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza po wstąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej. W artykule wykorzystano metodę analizy źródeł wtórnych.

1. Istota globalizacji i regionalizacji

Zasadne jest wyjaśnienie różnicy pomiędzy globalizacją i regionalizacją. Pojęcie regionalizacji można przedstawiać z dwóch perspektyw:

- z poziomu międzynarodowego – jako tworzenie sieci integracyjnych pomiędzy państwami;
- z poziomu krajowego – jako całokształt działań, podejmowanych w ramach poszczególnych państw lub regionów. Przykładem może być m.in. „polityka regionalna państw narodowych i Unii Europejskiej”⁶.

Warto także zaznaczyć, że w przypadku terminu „globalizacja” nie ma jednolitej definicji. Autorzy w różny sposób definiują to pojęcie. W poniższej tabeli przedstawiono wybrane przykłady jej rozumienia.

⁴ I. Drabik, *Motives for internationalisation of Polish production companies*, Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society 2021, 35(1), s. 9, <https://doi.org/10.24917/20801653.351.1>.

⁵ J. Olechnik, M. Pluta-Olechnik, *Marketing a umiędzynarodowienie działalności usługowej*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55, s. 230.

⁶ R. Bieniada, *Regionalizm i regionalizacja w definicji. Wybrane problemy teoretyczne*, Kwartalnik Naukowy OAP UW „e-Politikon” 2013, nr 6, s. 282-283.

Tabela 1. Definicje globalizacji

Table 1. Definitions of globalization

Lp.	Autor	Definicja globalizacji
	Zorska (2005)	Globalizacja – może być rozumiana jako długookresowe integrowanie aktywności w zakresie gospodarek państw, różnych sektorów działalności na poziomie międzynarodowym. Istotne znaczenie ma także zwiększenie i pogłębienie intensywności sieci powiązań, np. handlowych, informacyjnych oraz inwestycyjnych, w celu tworzenia „współzależnego systemu ekonomicznego w skali światowej, czyli globalnej gospodarki” ⁷ .
	Liberska (2002)	„Postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału. Proces ten prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu i przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania” ⁸ .
	Ulrich (2001)	Globalizacja obejmuje tworzenie „nowych rynków i produktów” ⁹ , a także nowych postaw, aktywności, umiejętności oraz podejścia biznesowego.
	Walas-Trębacz (2017)	Globalizacja oznacza wielowymiarowy proces i złożoną strukturę, która dąży do stworzenia jednolitego rynku światowego, zarówno w sferze przestrzennej, jak i ekonomicznej, scalając przy tym wiele krajów, a nawet w przyszłości wszystkie kraje ¹⁰ .
	Nilson (2010)	Globalizacja rozumiana jest jako proces, w którym gospodarki i społeczeństwa różnych państw stają się coraz bardziej zintegrowane. Konsekwencje tego procesu są coraz częściej przedmiotem pogłębionych badań ¹¹ .

Źródło: opracowano na podst.: A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2005, s. 17; B. Liberska, *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 17-18; D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 14; J. Walas-Trębacz *Globalizacja – przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*, red. J.W. Wiktor, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2017, s. 20; T. Nilson, *Good for Living? On the Relationship between Globalization and Life Expectancy*, “World Development” 2010, Vol. 38, No. 9, s. 1191.

⁷ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa, 2005, s. 17.

⁸ B. Liberska, *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 17-18.

⁹ D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 14.

¹⁰ J. Walas-Trębacz, *Globalizacja – przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*, red. J.W. Wiktor, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2017, s. 20.

¹¹ T. Nilson, *Good for Living? On the Relationship between Globalization and Life Expectancy*, “World Development” 2010, Vol. 38, No. 9, s. 1191.

W świetle zaprezentowanych definicji globalizacji widoczne jest, w jak szerokim zakresie proces ten wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Można uznać, że globalizacja wpływa nie tylko na ekspansję przedsiębiorstwa, ale również na wszelkie inne aspekty związane z jego funkcjonowaniem, jak np. logistykę i zaopatrzenie, dostępność zasobów ludzkich czy marketing. Autorzy w niniejszym artykule przyjęli definicję B. Liberskiej, zgodnie z którą globalizacja zmierza do rosnącego łączenia się rynków oraz umiędzynarodowienia różnych rodzajów działalności gospodarczej, co z kolei wpływa na wprowadzanie przez przedsiębiorstwa „globalnych strategii działania”¹².

Problematyka regionalizacji i globalizacji jest przedmiotem szerokich badań zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej, jednakże ujęcie strategii międzynarodowych polskich przedsiębiorstw nie doczekało się licznych publikacji. W tym miejscu należy również przedstawić, jak rozumiana jest strategia przedsiębiorstwa. Zdaniem I. Penc-Pietrzak strategia przedsiębiorstwa to „koncepcja tworzenia przyszłości firmy polegająca na ustalaniu celów i działań oraz ich koordynacji w czasie i przestrzeni umożliwiającej ciągle dopasowanie firmy i jej otoczenia oraz na realizacji ustalonej misji i wizji jej przyszłości. Strategia jest zatem odpowiedzią na pytanie, co kierownictwo powinno zrobić, aby pożądana przyszłość urzeczywistniła się i firma osiągnęła swoje cele”¹³. Strategia przedsiębiorstwa jest również rozumiana jako plan rozwoju, zawierający kierunki działania, zamierzenia, normy, przedsięwzięcia, które będą realizowane w przyszłości oraz narzędzia umożliwiające realizację tych planów. Przygotowanie strategii winna poprzedzać analiza obecnej pozycji firmy na rynku oraz sformułowanie celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w przyszłości, wraz ze wskazaniem działań, umożliwiających ich zrealizowanie¹⁴.

Przechodząc do analizy wpływu globalizacji i regionalizacji na strategię międzynarodowe przedsiębiorstw, należy wskazać, że istotnym elementem tego wpływu jest świadomość menedżerów, iż procesy te zachodzą i mają wpływ na makroekonomiczne otoczenie przedsiębiorstw, jak również na mikroekonomiczne aspekty ich funkcjonowania. Z punktu widzenia makroekonomicznego globalizacja obejmuje procesy zachodzące „w skali gospodarki światowej, regionów geograficznych rozumianych jako kontynenty bądź grupy krajów na różnych kontynentach (kraje bogate i kraje wschodzące) czy wreszcie poszczególne państwa”¹⁵. Z kolei na poziomie mikroekonomicznym tematyka globalizacji „obejmuje rozważania na temat udziału przedsię-

¹² B. Liberska, *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 17-18

¹³ I. Penc-Pietrzak, *Stosowanie analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże przedsiębiorstwa przemysłowe*, „Zeszyty Naukowe. Rozprawy naukowe” 2014, nr 1126, z. 431, s. 8.

¹⁴ A. Fajczak-Kowalska (red.), *Technologie i nowe trendy w zarządzaniu a rozwój przedsiębiorstw sektora TSL. Wybrane problemy ekonomii, informatyki i zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2020, s. 7.

¹⁵ J. Borowski, *Globalizacja w świetle teorii ekonomii i teorii zarządzania*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2015, nr 6(78), s. 60

biorstw w globalizacji i wpływu globalizacji na ich funkcjonowanie”¹⁶. Analogiczne rozróżnienie dotyczy regionalizacji – w aspekcie makroekonomicznym obejmuje ona procesy zachodzące na poziomie poszczególnych regionów lub państw, zaś w obszarze mikroekonomicznym – relacje pomiędzy tym procesem a przedsiębiorstwami.

Odnosząc powyższe rozróżnienie do strategii międzynarodowych przedsiębiorstw, należy wskazać, że choć mieszczą się one w ujęciu mikroekonomicznym globalizacji i regionalizacji, to muszą uwzględniać jej aspekty makroekonomiczne. Tworząc strategię międzynarodową, należy bowiem brać pod uwagę wpływ tych procesów na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz udział przedsiębiorstw w globalizacji i regionalizacji, ale również charakter procesów globalizacyjnych i regionalizacyjnych w skali światowej, regionalnej i krajowej. Nie bez znaczenia pozostaje tu fakt, iż globalizacja i regionalizacja są procesami, co oznacza, że mają one charakter dynamiczny. Strategia międzynarodowa przedsiębiorstwa musi zatem być na tyle elastyczna, by możliwe było jej dostosowanie do kolejnych przemian, które są przejawem globalizacji i regionalizacji, zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym.

Na poziomie makroekonomicznym do przemian wynikających z globalizacji należą m.in. zmiany w polityce gospodarczej państw, obejmujące w szczególności deregulację i liberalizację obrotu gospodarczego, a także tworzenie się bloków gospodarczych¹⁷, co w niektórych przypadkach stanowi przejaw regionalizacji. Regionalizacja przejawia się przez kooperację lub integrację państw¹⁸. W ramach bloków państwa tworzą unie celne, wspólne rynki i inne formy współdziałania lub integracji. Kreuje to zupełnie nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw.

Jednocześnie tego rodzaju przemiany są nierzadko trudne do przewidzenia, gdyż nie mają charakteru linearnego. Przykładem mogą być zmiany geopolityczne, wywierające wpływ nawet na gospodarki, których bezpośrednio nie dotyczą, a to ze względu na bardzo daleko idące powiązania pomiędzy państwami, gospodarkami narodowymi i poszczególnymi przedsiębiorstwami, nawet z różnych regionów geograficznych.

2. Wpływ regionalizacji w ramach Unii Europejskiej na strategię polskich przedsiębiorstw

Regionalizacja wywarła istotny wpływ na strategię międzynarodowe polskich przedsiębiorstw. Kluczowe znaczenie miało w tym zakresie przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Podstawą funkcjonowania Unii Europejskiej jest wspólny rynek wewnętrzny, na który składają się cztery swobody:

¹⁶ J. Borowski, *Globalizacja w świetle...*, s. 60.

¹⁷ T. Sporek, *Procesy globalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, „Ekonomia XXI wieku” 2015, nr 1(5), s. 50.

¹⁸ A. Tobolska, *Główne kierunki współczesnych procesów gospodarczych: globalizacja i regionalizacja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, zeszyt 4, s. 150.

- 1) przepływu towarów;
- 2) przepływu usług;
- 3) przepływu osób;
- 4) przepływu kapitałów.

Swobody te pozwalają na prowadzenie działalności gospodarczej na terytorium Unii Europejskiej (UE) bez ograniczeń, które istniały przed przystąpieniem Polski do tej organizacji. Istotne znaczenie mają również wspólne dla państw członkowskich regulacje normatywne, które implementowane są do porządków prawnych poszczególnych państw. Ujednolicenie regulacji prawnych widoczne jest m.in. w sferze podatkowej czy transportowej. Ponadto wraz z wejściem do UE przedsiębiorcy zyskali dostęp do dodatkowych form finansowania rozwoju własnej działalności. W konsekwencji aż dla 86% polskich przedsiębiorstw kierunkiem ekspansji jest właśnie UE¹⁹. Jednocześnie aż 50% przedsiębiorców z sektora MŚP ocenia, że wstąpienie Polski do Unii Europejskiej miało korzystny wpływ na ich firmy, podczas gdy tylko 17% oceniło ten wpływ jako niekorzystny²⁰.

Wiele przedsiębiorstw wykorzystało możliwości wynikające z przystąpienia Polski do UE. Wśród nich wymieniana się firmy z sektora meblowego, jak Meble Kler i Grupa Forte²¹. Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw ukazują różne formy tego procesu, opisane w literaturze przedmiotu. Wyróżnia się wśród nich uppsalski model internacjonalizacji, polegający na stopniowym umiędzynarodowieniu działalności, oraz koncepcję *born globals*, która przewiduje szybkie tempo rozpoczęcia działalności międzynarodowej i jej prowadzenie na wielu rynkach²². Ponieważ od przystąpienia Polski do UE upłynęło już 16 lat, liczba przedsiębiorstw *born globals* jest coraz większa, gdyż w przypadku wielu *start-upów* ekspansja na inne rynki unijne stanowi element ich strategii od początku działalności. Funkcjonowanie na wspólnym rynku jest coraz częściej traktowane jako naturalny element prowadzenia działalności.

3. Trendy globalizacji i regionalizacji na przykładzie polskich przedsiębiorstw

Wśród polskich przedsiębiorstw istnieje szereg przykładów strategii uwzględniających globalizację i regionalizację. Ukazują one możliwości, jakie procesy te stwarzają dla rozwoju polskich firm, ale również wynikające z nich zagrożenia i wyzwania.

¹⁹ E. Dąbrowska, D. Cielecki, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2008, nr 5, s. 128.

²⁰ M. Miller, *Wpływ integracji europejskiej na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 24.

²¹ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, J. Nieżurawska, *Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako szansa na sukces*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, Vol. 14, No. 2/1, s. 272.

²² G. Hanus, *Przedsiębiorczość międzynarodowa w kontekście wcześniejszej internacjonalizacji MSP*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie” 2018, nr 357, s. 41.

Jednym z przejawów uwzględniania trendów globalizacyjnych w strategii przedsiębiorstw jest dokonywanie inwestycji zagranicznych. Jako przykład podawane są inwestycje dokonywane przez KGHM Polska Miedź²³. Grupa ta w 2012 r. przejęła kanadyjską spółkę Quadra FNX Mining Ltd, która w tamtym czasie posiadała 55% udziałów w chilijskiej kopalni miedzi Sierra Gorda. Transakcja ta wzbudziła duże zainteresowanie, gdyż była jednym z pierwszych przypadków tak dużej inwestycji zagranicznej dokonanej przez polskie przedsiębiorstwo. Była ona możliwa ze względu na możliwości, które daje globalizacja. Przy braku daleko idących wzajemnych powiązań, składających się na jednolity rynek światowy, nabycie przez polską spółkę chilijskich złóż miedzi poprzez przejęcie kanadyjskiej spółki, a następnie współzarządzanie kopalnią wraz z japońskim współdziałowcem, byłoby znacznie mniej prawdopodobne.

Innym rodzajem działań podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa w związku z uwzględnieniem w strategii procesu globalizacji jest ekspansja na rynki międzynarodowe. Często przywoływanym w literaturze przedmiotu przykładem takiej ekspansji są działania podejmowane przez firmę Fakro. Władze spółki podjęły decyzję o wejściu na rynki międzynarodowe m.in. ze względu na plan uzyskania efektów skali, jak również chęć uwolnienia się od ograniczeń na rynku krajowym, wynikających z działań konkurencji²⁴. Jak wskazał dyrektor ds. logistyki i dystrybucji Fakro, „Od lat FAKRO konsekwentnie realizuje strategię zakładającą budowanie firmy globalnej i umacnianie drugiej pozycji na świecie”²⁵. W konsekwencji podmiot ten stał się drugim głównym producentem okien dachowych na świecie i zarazem „jedną z nielicznych polskich firm o zasięgu światowym z około 15-procentowym udziałem w rynku globalnym – aż 70% produkcji sprzedawane jest na eksport”²⁶.

Kolejnym przykładem udanej ekspansji międzynarodowej polskiego przedsiębiorstwa jest firma LPP, która wprowadziła swoje marki na rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Wskazuje się, że strategia internacjonalizacji LPP ma charakter strategii regiocentrycznej, rozwoju rynku oraz koncentracji segmentowej²⁷. Wydaje się, że na takie sformułowanie strategii międzynarodowej wywarła wpływ globalizacja. Dotyczy to przede wszystkim wprowadzenia na inne rynki tych samych produktów, które wcześniej pozwoliły LPP osiągnąć sukces na rynku polskim. To globalizacja, obejmująca również unifikację wzorców kulturowych i estetycznych, pozwala na oferowanie tych samych produktów konsumentom z różnych krajów. Ponadto

²³ A. Dymitrowski, Ł. Małys, *Koncepcje biznesowe i strategie rozwoju w branży wydobywczej. Studium KGHM Polska Miedź S.A.*, Poznań 2017, s. 9-14.

²⁴ M. Strojny, J. Sadowski, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, KMPG, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa 2010, s. 29

²⁵ A. Gdula, *Logistyka a jakość. Zakupy-produkcja-magazynowanie-transport*, nr 1(85), 2014, http://www.colian.pl/profil_korporacyjny/files/Logistyka_a_jako.pdf [dostęp: 20.01.2021], s. 19.

²⁶ M. Strojny, J. Sadowski, *Ekspansja międzynarodowa polskich...*, s. 29.

²⁷ J. Kłosińska, M. Raźniewska, K. Suszek, *LPP SA – ekspansja na rynki zagraniczne oraz zarządzanie portfelem marek*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, red. W. Grzegorek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 76.

w przypadku LPP istotne znaczenie miało wykorzystanie franchisingu oraz zlecenie produkcji na rynki zagraniczne firmom z innych krajów²⁸. Wykorzystano zatem takie cechy globalizacji jak umiędzynarodowienie produkcji i dystrybucji. Jednocześnie samo określenie obszaru terytorialnego ekspansji międzynarodowej wynikało ze świadomości znaczenia regionalizacji, która skutkuje ujednoliceniem rynku w regionie Europy Środkowo-Wschodniej poprzez wspólne regulacje prawne (znaczna część z tych państw należy do UE), jak również silne powiązania polityczne (np. państwa Grupy Wyszehradzkiej).

Przywołane osiągnięcia firm Fakro i LPP stanowią przykłady udanej internacjonalizacji. Udowadniają one, że uwzględnienie w strategii międzynarodowej globalizacji może przynieść korzystne rezultaty. Istnieją również przykłady nieudanej próby internacjonalizacji. Należy do nich przykład firmy Kazar, która otworzyła sklepy w kilku krajach Bliskiego Wschodu (Bahrajn, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar), jednak z czasem wycofała się z tego obszaru. Jako powód prezes firmy podaje sytuację geopolityczną, a także osłabienie tamtejszych gospodarek, na którą miało wpłynąć osłabienie ruchu turystycznego i dewaluacja kursów rubla i hrywny w związku z wojną na Ukrainie. Potwierdza to, jak istotne znaczenie ma globalizacja – konflikt zbrojny w Europie Wschodniej może wpłynąć na sytuację gospodarczą na Bliskim Wschodzie, co z kolei może ograniczyć rentowność inwestycji polskiej firmy w tym regionie. Niewątpliwie sytuacja ta ukazuje również znaczenie uwzględnienia w strategii międzynarodowej różnych zmiennych, które generują procesy globalizacyjne.

Co szczególnie interesujące, aktualnie firma Kazar skupia się na ekspansji w Europie, co ukazuje znaczenie regionalizacji jako procesu zapewniającego powiązanie gospodarek regionalnych, a przy tym stabilność polityczno-prawną. Ryzyko związane z ekspansją w granicach Unii Europejskiej jest mniejsze niż w przypadku inwestycji w innych regionach.

4. Wpływ globalizacji i regionalizacji na import i eksport Polski w latach 2006-2019

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele mierników globalizacji. Za pierwszy indeks globalizacji uznaje się wzór opracowany przez A.T. Kearney i „Foreign Policy” w 2001 roku. Wyróżniał on 12 wskaźników, które były podstawą pomiaru globalizacji na świecie²⁹. Kolejnymi indeksami były: CSGR – The Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation posiadający 16 wskaźników³⁰, MGI – Maastricht Globali-

²⁸ Ibidem.

²⁹ Measuring Globalization, Foreign Policy, 122/2001, s. 56-65, <https://foreignpolicy.com/2009/11/20/measuring-globalization/> [dostęp: 2.02.2021].

³⁰ U. Zagóra-Jonszta, *Globalizacja i jej pomiar*, Studia i prace WNEiZ US, 50/2 2017, s. 180.

sation Index posiadający 11 wskaźników³¹, NGI – New Globalisation Index posiadający 21 wskaźników³². Częścią wspólną omawianych indeksów jest poziom wymiany międzynarodowej. Jak opisano w literaturze, procesy globalizacji i regionalizacji mają swoje odzwierciedlenie w wymianie międzynarodowej poszczególnych państw. Włączenie Polski do struktur Unii Europejskiej było jednym z najważniejszych kroków Polski w kształtowaniu się w naszym kraju tychże procesów. Zgodnie z traktatem o funkcjonowaniu Unii Europejskiej Polska uzyskała dostęp do swobodnego przepływu osób, usług i kapitału³³. Miało to znaczący wpływ na wymianę handlową Polski. Autorzy niniejszego tekstu, opierając się na danych Eurostatu³⁴, dokonali analizy eksportu Polski w rozróżnieniu na jego kierunki (eksport wewnątrz UE oraz poza nią). Poniższa tabela prezentuje wartość eksportu polskich produktów i usług w latach 2006-2019. Dodatkowo został ukazany udział Polski w całości eksportu wszystkich krajów Unii Europejskiej (zarówno wewnątrz UE, jak i poza nią).

Tabela 2. Eksport Polski w latach 2005-2019

Table 2. Polish exports in 2005-2019

Eksport Polski w mln EUR							
Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eksport wewnątrz UE	69 945	81 008	90 539	78 200	95 580	106 014	109 962
udział %	2,78%	3,02%	3,30%	3,53%	3,74%	3,76%	3,87%
Eksport poza UE	18 284	21 251	25 356	19 666	24 903	29 544	34 320
udział %	1,59%	1,72%	1,94%	1,80%	1,84%	1,90%	2,04%
Lata	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Eksport wewnątrz UE	115 755	128 291	142 450	146 806	165 861	179 857	190 391
udział %	4,08%	4,37%	4,64%	4,71%	4,95%	5,10%	5,31%
Eksport poza UE	38 588	37 424	37 083	37 365	41 524	43 356	47 787
udział %	2,22%	2,20%	2,07%	2,14%	2,21%	2,21%	2,35%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

³¹ L. Figge, P. Martens, *Globalisation Continues: The Maastricht Globalisation Index Revisited and Updated*, Globalization, 11 (4), 2014, Routledge, s. 4.

³² P. Vujakovic, *How to Measure Globalisation? A New Globalisation Index (NGI)*, FIW Working Paper, 46, 2010, s. 27.

³³ Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej – tekst skonsolidowany uwzględniający zmiany wprowadzone traktatem z Lizbony (Dz.U.2004.90.864/2).

³⁴ Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group online data code: EXT_LT_IN-TRATRD last update: 15/01/2021, za: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EXT_LT_IN-TRATRD__custom_514836 [dostęp: 2.02.2021].

Powyższe dane pokazują, jak silny wpływ miały i mają na Polskę toczące się procesy regionalizacji oraz globalizacji polskich przedsiębiorstw. W badanym okresie od 2006 do 2019 roku Polska zwiększyła eksport w ramach krajów członkowskich z 69,9 mld euro do 190,4 mld w roku 2019. W ramach krajów członkowskich w badanym okresie polski eksport zwiększył się o ponad 120 mld euro, zwiększając jednocześnie udział w eksporcie wewnątrzwspólnotowym całej Unii Europejskiej z 2,78% do 5,31%.

Polski eksport poza krajami Unii Europejskiej zwiększył się z 18,3 mld euro w 2006 roku do 47,8 mld euro w 2019 roku. W badanym okresie eksport poza kraje Unii Europejskiej zwiększył się o 25,5 mld euro. Polski udział eksportu poza kraje członkowskie zwiększył się również z 1,59% w 2006 roku do 2,35% w 2019³⁵.

Powyższe dane pokazują, że polskie przedsiębiorstwa rozwijają swój eksport zarówno z krajami członkowskimi, jak również poza UE. Przyrost eksportu w ramach krajów członkowskich jest dużo wyższy, co może świadczyć o większej regionalizacji aniżeli globalizacji polskich przedsiębiorstw.

Zakończenie

Globalizacja i regionalizacja są procesami istotnie wpływającymi na różne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej, poczynając od otoczenia makroekonomicznego, po czynniki mikroekonomiczne. Przejawiają się one w bardzo różny sposób, m.in. poprzez zmiany kulturowe i społeczne oraz związane z tym postawy konsumentów, umiędzynarodowienie łańcuchów dostaw, zwiększenie wzajemnego wpływu rynków, a także ujednolicenie systemów prawnych. Jednocześnie procesy te mają charakter dynamiczny i nieliniowy.

Przeprowadzone badania wykazały, że globalizacja i regionalizacja są procesami, które mają znaczenie dla strategii międzynarodowych, w tym strategii polskich przedsiębiorstw. Założenia strategii międzynarodowych polskich przedsiębiorstw uzależnione są od przyjętego modelu ekspansji międzynarodowej, ale również od podejścia do szans i wyzwań wynikających z globalizacji i regionalizacji. Nierzadko strategie te wymagają modyfikacji w zależności od zmian geopolitycznych czy makroekonomicznych, wynikających z dynamiki globalizacji i regionalizacji.

Większe znaczenie dla polskiej gospodarki ma regionalizacja. Wynika to z faktu, iż Polska jest krajem członkowskim Unii Europejskiej, przez co eksport wewnątrzwspólnotowy jest związany z mniejszymi obciążeniami dla przedsiębiorstw (np. swobodny przepływ towarów i usług). Należy jednocześnie zauważyć, iż polskie przedsiębiorstwa w większym stopniu koncentrują swoje działania na regionalizacji niż globalizacji.

³⁵ Udział Polskiego eksportu poza Unię Europejską w odniesieniu do całości eksportu krajów członkowskich poza UE.

Przedstawione przykłady obrazują, że istotnym czynnikiem sukcesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest zrozumienie procesów globalizacji i regionalizacji oraz ich umiejętne wykorzystanie w strategii międzynarodowej. Błędy popełnione przy formułowaniu strategii międzynarodowej mogą przekreślić szanse na efektywną ekspansję poza granice Polski. Odpowiednie podejście do globalizacji stanowi zatem kluczowy element pozwalający na budowanie przewagi konkurencyjnej i odniesienie sukcesu biznesowego.

Ograniczeniem badań jest niewystarczająca ilość danych o wpływie globalnej pandemii COVID-19 na zmiany w strategiach międzynarodowych polskich przedsiębiorstw, które mogą prowadzić do istotnych modyfikacji. Badania te mogą zostać uzupełnione w przyszłości.

Bibliografia

Bieniada R., *Regionalizm i regionalizacja w definicji. Wybrane problemy teoretyczne*, Kwartalnik Naukowy OAP UW „e-Politikon” 2013, nr 6, s. 281-299.

Borowski J., *Globalizacja w świetle teorii ekonomii i teorii zarządzania*, OPTIMUM. Studia Ekonomiczne 2015, nr 6 (78).

Dąbrowska E., Cielecki D., *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2008, nr 5, s. 123-129.

Drabik I., *Motives for internationalisation of Polish production companies*, “Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society” 2021, 35(1), <https://doi.org/10.24917/20801653.351.1>.

Dymitrowski A., Małys Ł., *Koncepcje biznesowe i strategie rozwoju w branży wydobywczej. Studium KGHM Polska Miedź S.A.*, Poznań 2017.

Fajczak-Kowalska A. (red.), *Technologie i nowe trendy w zarządzaniu a rozwój przedsiębiorstw sektora TSL. Wybrane problemy ekonomii, informatyki i zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2020.

Figge L., Martens P., *Globalisation Continues: The Maastricht Globalisation Index Revisited and Updated*, Globalization, 11 (4), Routledge 2014.

Gdula A., *Logistyka a jakość*, „Zakupy – Produkcja – Magazynowanie – Transport, 2014, nr 1(85), za: http://www.colian.pl/profil_korporacyjny/files/Logistyka_a_jako.pdf [dostęp: 20.01.2021].

Grzegorzczuk W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

Hanus G., *Przedsiębiorczość międzynarodowa w kontekście wczesnej internacjonalizacji MSP*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie” 2018, nr 357, 15, s. 36-49.

Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group online data code: EXT_LT_INTRATRDR last update: 15/01/2021, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EXT_LT_INTRATRDR__custom_514836 [dostęp: 2.02.2021]

Liberska B., *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Lockwood B., Rodano M., *The CSGR Globalisation Index: An Introductory Guide*, CSGR Working Paper, 155/05, 2005.

Maśloch P., *Globalizacja i jej wpływ na rozwój współczesnej cywilizacji. Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, Przedsiębiorczość – edukacja nr 1, Kraków 2005.

Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

Measuring Globalization, Foreign Policy, 122/2001, <https://foreignpolicy.com/2009/11/20/measuring-globalization/> [dostęp: 2.02.2021].

Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G. i Nieżurawska J., *Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstwa jako szansa na sukces*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, Vol. 14, No. 2/1/, s. 265-277.

Nilson T., *Good for Living? On the Relationship between Globalization and Life Expectancy*, “World Development” 2010, Vol. 38, No. 9, s. 1191-1203.

Nowacki F., *Implikacje globalizacji i regionalizacji dla przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 5, s. 4-9.

Olechnik J., Pluta-Olechnik M., *Marketing a umiejdzynarodowienie działalności usługowej*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 55, s. 229-237.

Penc-Pietrzak I., *Stosowanie analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże przedsiębiorstwa przemysłowe*, „Zeszyty Naukowe. Rozprawy naukowe” 2014, nr 1126, z. 431.

Sporek T., *Procesy globalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, „Ekonomia XXI Wieku” 2015, nr 1(5), s. 47-67.

Strojny M., Sadowski J., *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, KMPG, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa 2010.

Tobolska A., *Główne kierunki współczesnych procesów gospodarczych: globalizacja i regionalizacja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, zeszyt 4, s. 145-172.

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej – tekst skonsolidowany uwzględniający zmiany wprowadzone Traktatem z Lizbony (Dz.U.2004.90.864/2).

Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Vujakovic P., *How to Measure Globalisation? A New Globalisation Index (NGI)*, FIW Working Paper, 2010, 46, s. 1-31.

Wiktor J.W., *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności, Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2017.

Zagóra-Jonszta U., *Globalizacja i jej pomiar*, Studia i prace WNEiZ US, 2017, 50/2.

Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2005.

Nota o Autorach:

Mgr Agnieszka Butor-Keler – doktorantka w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji.

Mgr Piotr Adamik – doktorant w Szkole Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Authors' resume:

Mgr Agnieszka Butor-Keler – PhD student at the Warsaw School of Economics, Collegium of Business Administration, Institute of Corporate Finance and Investment.

Mgr Piotr Adamik – PhD student at CUE Doctoral School.

Kontakt/Contact:

Agnieszka Butor-Keler
e-mail: butor.agnieszka@gmail.com

Piotr Adamik
e-mail: piotr.adamik@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

Agnieszka Butor-Keler – 50%, Piotr Adamik – 50%.