

Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy
Electronic Scientific Journal
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 1 Issue 1 (2010) 29-36
ISSN 2082-677X

MOTYWY EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE GLOBALNEGO KRYZYSU FINANSOWEGO I GOSPODARCZEGO

Joanna Bednarz

Streszczenie

Konieczność sprostania konkurencji i chęć budowania przewagi konkurencyjnej na rynku przyczyniają się do ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Motywy przyświecające kierownictwu przedsiębiorstwa w podejmowaniu działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych są zróżnicowane i uzależnione od indywidualnej sytuacji danego podmiotu na rynku. W literaturze wyróżnia się cztery grupy motywów: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe (zasobowe) i strategiczne. Niestety globalny kryzys finansowy i gospodarczy, który rozpoczął się w połowie 2007 roku, w znacznym stopniu wpłynął na działalność podmiotów gospodarczych. Spadek popytu, trudna sytuacja gospodarcza i finansowa wielu przedsiębiorstw wpłynęły na konieczność przewartościowania celów ich działalności, w tym również motywów ekspansji na rynki zagraniczne. W artykule zaprezentowano przyjętą w literaturze klasyfikację i charakterystykę motywów ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne oraz ukazano ich specyfikę w dobie globalnego kryzysu finansowego.

Słowa kluczowe: kryzys finansowy i gospodarczy, internacjonalizacja przedsiębiorstw, motywy ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, przewaga konkurencyjna

Wstęp

Procesy globalizacji zachodzące we współczesnej gospodarce światowej przyczyniają się do internacjonalizacji przedsiębiorstw. Motywy przyświecające kierownictwu przedsiębiorstwa w jego ekspansji na rynki zagraniczne są zróżnicowane i uzależnione od indywidualnej sytuacji danego podmiotu na rynku, a także mogą podlegać ewolucji w czasie. Sprowadzają się one zasadniczo do realizowania celów stawianych sobie przez zarządzających podmiotami gospodar-

czymi¹. Motywy te powiązane są również z formami internacjonalizacji i wzajemnie się warunkują. Decyzja o ekspansji przedsiębiorstwa może zostać podyktowana chęcią wykorzystania pojawiających się na rynku szans. Zdarza się jednak i tak, że niekorzystne warunki otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa powodują, że internacjonalizacja staje się koniecznością. Współcześnie ekonomia opowiada się za celem nadrzędnym internacjonalizacji, jakim jest maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że decyzje te nie są uzależnione od jednej przyczyny, ale od całej ich grupy (zestawu).

Można wymienić wiele czynników wpływających na podejmowanie działalności gospodarczej w skali międzynarodowej. Do podstawowych należą:

- branża, w której podmiot gospodarczy funkcjonuje,
- kraj lokalizacji przedsiębiorstwa,
- sytuacja rynkowa na rynku macierzystym i na rynkach ekspansji,
- doświadczenia internacjonalizacyjne przedsiębiorstwa dokonującego ekspansji,
- faza procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa,
- wiek i faza cyklu życia przedsiębiorstwa, produktu, technologii².

Celem artykułu jest zaprezentowanie przyjętej w literaturze klasyfikacji i charakterystyki motywów ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne oraz ukazanie ich specyfiki w dobie globalnego kryzysu finansowego.

1. Motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Motywy dokonywania ekspansji zagranicznej można klasyfikować na wiele sposobów. Przede wszystkim mogą mieć one charakter czynny lub bierny. O internacjonalizacji czynnej można mówić, gdy przedsiębiorstwo samo dokonuje ekspansji zagranicznej. Internacjonalizacja bierna oznacza zaś współpracę przedsiębiorstwa z partnerami zagranicznymi i tworzenie z nimi różnego rodzaju związków gospodarczych jednakże bez wychodzenia poza granice kraju jego lokalizacji.

Klasyfikacji motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw można dokonać również z uwagi na ich charakter ofensywny lub defensywny. Motywy ofensywne są związane z chęcią zwiększenia zysków, wejściem na nowe rynki zbytu, rozpoczęciem współpracy z nowymi kontrahentami i zwiększeniem sprzedaży. Motywy defensywne zorientowane są na obronę aktualnej pozycji przedsiębiorstwa, kontynuowanie współpracy z dotychczasowymi kontrahentami oraz utrzymanie sprzedaży i zysków na określonym poziomie³.

Motywy rozszerzenia działalności gospodarczej na rynki zagraniczne mogą mieć także charakter rynkowy, ekonomiczny lub strategiczny. Motywy rynkowe (ofensywne i defensywne) dotyczą możliwości wykorzystania istniejących szans rynkowych lub ochrony dotychczasowego rynku. Motywy ekonomiczne sprowadzają się do osiągnięcia wymiernych efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo tj. zysk, wielkość sprzedaży, rentowność, poziom kosztów. Motywy strategiczne zaś mogą przejawiać się w chęci rozwoju przedsiębiorstwa, dywersyfikacji dotychczasowej działalności, integracji pionowej itp⁴.

W literaturze często wyróżnia się również podział na cztery grupy motywów: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczno-prawne (strategiczne) (por. tablica 1). Klasyfikacja ta

¹ Cele mogą być zorientowane na właścicieli i akcjonariuszy (maksymalizacja zysku i wysoka wartość dywidendy z akcji), przedsiębiorstwo (maksymalizacja rozwoju zdolności produkcyjnych i usługowych przedsiębiorstwa) oraz menedżerów (osiąganie satysfakcjonujących wyników). Por. W. Karaszewski, *Międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, w: *Firma w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 38.

² Zob. szerzej M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 58-62.

³ J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 506.

⁴ O. Shenkar, Y. Luo, *International Business*, John Wiley & Sons Inc, New York 2004, s. 11-12.

jest bardzo interesująca z punktu widzenia aktywności przedsiębiorstw, jednakże nie umożliwia podziału motywów w sposób jednoznaczny i klarowny, ponieważ poszczególne działania przedsiębiorstw można zakwalifikować do kilku grup motywów.

Motywy rynkowe przyświecają przedsiębiorstwom przede wszystkim, gdy w kraju pojawiają się zagrożenia o charakterze rynkowym tj.: stagnacja, zmniejszający się popyt na dane dobra lub usługi oraz ostra konkurencja. Zachętą do ekspansji jest również dynamiczny rozwój rynków zagranicznych lub też wprowadzanie restrykcji importowych na dotychczasowych rynkach zbytu przedsiębiorstwa. Ponadto przedsiębiorstwa mogą mieć także plany strategiczne związane z wejściem na nowe rynki lub zwiększeniem udziałów na dotychczasowych rynkach (szczególnie, gdy posiadają niewykorzystane moce produkcyjne), co może wymagać zorganizowania za granicą punktów obsługi klientów, filii sprzedaży a nawet zakładów produkcyjnych. Działania te mogą przyczyniać się do lepszego poznania oczekiwań konsumentów, zaspokojenia ich potrzeb oraz sprawniejszej obsługi nabywców.

Motywy kosztowe są ważnym argumentem za rozszerzeniem działalności podmiotów gospodarczych za granicą. Wiązą się one bowiem z dążeniem do obniżenia kosztów produkcji dzięki m.in. wykorzystaniu korzyści skali, co przyczynia się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa oraz zwiększenia stopy zysku. Przeniesienie części cyklu produkcyjnego lub też całej działalności za granicę jest często podyktowane niższymi kosztami, a w szczególności kosztami: pracy, surowców, materiałów, gruntów, energii, transportu, a także niższymi wydatkami związanymi z dostosowaniem produkcji do obowiązujących w danym kraju wymagań w zakresie ochrony środowiska. Ważnym argumentem są również elementy finansowe i fiskalne jak np.: łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, niższe podatki oraz istnienie specjalnych stref ekonomicznych, wolnocłowych i parków technologicznych za granicą.

Trzecią grupą motywów ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne są **decyzje w zakresie zaopatrzenia** w różne importowane czynniki produkcji, których łatwość zakupu oraz wysokość cen są korzystniejsze niż na rynku krajowym. Dotyczy to przede wszystkim cen surowców mineralnych i rolniczych, a także siły roboczej, zwłaszcza tej wykwalifikowanej. Argumenty te mogą skłaniać przedsiębiorstwa do przenoszenia swojej działalności do krajów rozwijających się. Z kolei dostęp do nowoczesnej wiedzy, zaawansowanych technologii, przemysłów, wiedzy w zakresie produkcji, marketingu i zarządzania oraz rozwiniętych rynków finansowych mogą przyczyniać się do inwestowania w krajach wysoko rozwiniętych.

Ostatnią grupą motywów są **motywy polityczne i prawne** oraz **strategiczne**. Każdy kraj prowadzi własną politykę skierowaną na wspieranie eksportu, w ramach której oferuje narzędzia takie jak: ubezpieczenie kredytów eksportowych, ulgi podatkowe, udzielanie gwarancji kredytowych, zwrot ceł i podatków przy przywozie surowców użytych następnie do produkcji dóbr eksportowych, promocja produktów krajowych i inne. Ponadto każde państwo, wdrażając strategię dywersyfikacji źródeł zakupu, dąży do zapewnienia stabilności ekonomicznej szczególnie w zakresie importu surowców strategicznych. Przeniesienie działalności gospodarczej przedsiębiorstw za granicę może być zatem podyktowane chęcią skorzystania ze wsparcia dla inwestycji bezpośrednich oraz z narzędzi polityki wspierania eksportu za granicą, a także próbą uniknięcia restrykcyjnych regulacji prawnych w kraju macierzystym. Stabilność polityczna, gospodarcza, społeczna i prawna w innych krajach z pewnością jest ważnym argumentem za podjęciem decyzji o ekspansji działalności gospodarczej do tych właśnie państw.

Tablica 1. Motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Motywy	Przykładowe sytuacje
rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> – wejście na nowe rynki – utrzymywanie się i zwiększanie udziałów na dotychczasowych rynkach – stagnacja na rynku krajowym – kurczenie się popytu na rynku krajowym – dynamiczny rozwój rynków zagranicznych – zaostrzenie konkurencji – chęć wyprzedzenia konkurencji – chęć lepszego zaspokojenia potrzeb i lepszej obsługi nabywców – wprowadzenie lub zaostrzenie restrykcji importowych na dotychczasowych rynkach – powstanie ugrupowań integracyjnych w celu utworzenia wspólnego rynku
kosztowe	<ul style="list-style-type: none"> – dążenie do obniżenia kosztów produkcji i zwiększenia stopy zysku – wzrost rentowności przedsiębiorstwa – wykorzystanie korzyści skali – niższe koszty pracy za granicą – niższe koszty surowców, materiałów, gruntów i energii za granicą – niższe podatki za granicą – mniejsze wymagania dotyczące ochrony środowiska za granicą – ulgi i zwolnienia celne w imporcie za granicą – łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania za granicą – istnienie specjalnych stref ekonomicznych, stref wolnocłowych i parków technologicznych za granicą
zaopatrzeniowe	<ul style="list-style-type: none"> – brak własnych surowców naturalnych – lepszy dostęp do surowców mineralnych i rolniczych – niskie koszty transportu surowców z zagranicy – dostęp do nowoczesnej wiedzy, zaawansowanych technologii, przemysłów oraz wiedzy z zakresu marketingu i zarządzania
polityczne, prawne i strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość skorzystania z narzędzi polityki wspierania eksportu za granicą – możliwość skorzystania ze wsparcia dla inwestycji bezpośrednich za granicą – chęć uniezależnienia krajów od strategicznych dostawców poprzez strategię dywersyfikacji – ekonomiczne wsparcie ważnych politycznie krajów – istnienie restrykcyjnych regulacji prawnych w kraju macierzystym – stabilność polityczna, gospodarcza, społeczna i prawna za granicą – poprawa pozycji konkurencyjnej w wyniku internacjonalizacji – dywersyfikacja ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 57-73 oraz M. Witek-Hajduk, *Motywy internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw*, w: *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, red. J. Schroeder, B. Stępień, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 256-258.

Powyższe motywy leżą u podstaw decyzji przedsiębiorstw w zakresie ekspansji działalności na rynki zagraniczne. Należy jednak podkreślić, że muszą być one wzmocnione czynnikami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, do których zaliczyć można: wyposażenie w stosowny kapitał własny, dysponowanie wyjątkowymi zasobami produkcyjnymi, posiadanie rzadkich kompetencji ułatwiających przedsiębiorstwu zajęcie silnej pozycji konkurencyjnej na rynkach zagranicznych oraz decentralizacja zarządzania polegająca m.in. na stworzeniu w ramach przedsiębior-

stwa silnej komórki ds. współpracy z zagranicą (np. eksportu) o odpowiednich kompetencjach. Czynniki te ułatwiają bowiem osiąganie sukcesów na rynkach zagranicznych.

2. Globalny kryzys finansowy i jego wpływ na motywy ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Globalny kryzys finansowy, który rozpoczął się w połowie 2007 roku, szybko przeniósł się do sfery realnej. Nastąpił spadek prywatnej konsumpcji, inwestycji i globalnego popytu, spadek produkcji i wzrost bezrobocia. W wyniku tego pod koniec 2008 roku nastąpiło załamanie handlu światowego. W ciągu zaledwie kilku miesięcy eksport spadł w wielu krajach nawet o 40%. Wolumen handlu światowego 2009 roku spadł o ponad 12,5% i był to największy spadek w ostatnich 70. latach. Natomiast wartość handlu światowego liczona w UDS w 2009 roku spadła o 23%. Gwałtowne załamanie handlu światowego w ostatnim kwartale 2008 roku i na początku 2009 roku wynikało z kilku przyczyn:

- spadek popytu gospodarstw domowych na dobra trwałego użytku oraz spadek zapotrzebowania na dobra inwestycyjne,
- zmniejszenie produkcji i recesja spowodowały spadek zapotrzebowania na surowce mineralne, co wpłynęło na spadek ich importu oraz cen,
- spadek handlu światowego wyrobami przemysłowymi wynikał ze specyfiki procesu globalizacji biznesu polegającej na fragmentaryzacji produkcji, występowaniem pionowych powiązań kooperacyjnych (handel wewnątrz przedsiębiorstwami) oraz globalnych łańcuchów dostaw,
- trudności w finansowaniu handlu, które wynikały z ograniczenia wzajemnego zaufania pomiędzy klientami a bankami, co spowodowało ograniczanie działalności kredytowej banków oraz wzrostu kosztów obsługi kredytu dla przedsiębiorstw,
- działania protekcyjnistyczne, zarówno podnoszenie ceł, tworzenie restrykcji importowych, jak i działania rządów zmierzające do wspierania rodzimych przedsiębiorstw oraz zachęcania konsumentów, aby kupowali produkty krajowe („buy local”, „buy national”)⁵.

Wybuch globalnego kryzysu spowodował, że obserwowane w Polsce procesy rozwoju i wzrostu uległy wyraźnemu wyhamowaniu. Mimo faktu, że Polska jako jedyny kraj europejski uniknęła recesji w roku 2009, dynamika PKB gwałtownie zmniejszyła się (z ok. 7% do niecałych 2%), a zarówno skala eksportu jak i inwestycji zagranicznych uległa wyraźnemu ograniczeniu⁶.

Spadek popytu, trudna sytuacja gospodarcza i finansowa występująca w czasie obecnego kryzysu, wpłynęła na konieczność przewartościowania celów działalności przedsiębiorstw, w tym również motywów ich ekspansji na rynki zagraniczne. Niestety analizując decyzje przedsiębiorstw trzeba wyraźnie zaznaczyć, że nie obrały one jednolitego scenariusza działań. Z tego powodu poniższa próba wnioskowania ma charakter jedynie poglądowy. Przytaczając przykłady poszczególnych branż i przedsiębiorstw ukazano możliwe drogi wyjścia z trudnej sytuacji kryzysowej. Ogólnie można powiedzieć, że podmioty gospodarcze skoncentrowały swą uwagę głównie na motywach kosztowych i rynkowych, zaś drugorzędne znaczenie miały raczej motywy zaopatrzeniowe (zasobowe) oraz strategiczne (w tym polityczno-prawne).

⁵ Zob. szerzej B. Liberska, *Wpływ globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego na handel światowy*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, red. A. Oniszczyk-Jastrząbek, T. Gutowski, J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 21-34.

⁶ W.M. Orłowski, *Szanse zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw na tle wydarzeń w gospodarce światowej*, w: *Eksport oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm województwa pomorskiego*, red. S. Umiński, PBS DGA Sp. z o.o. oraz Ośrodek Badań Integracji Europejskiej Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2010, s. 5-11.

W tym miejscu szczególnie mocno należy podkreślić fakt, że specyfiką globalnego kryzysu finansowego był utrudniony dostęp do kapitału. W wyniku powszechnego braku zaufania pomiędzy podmiotami na rynku banki w znacznym stopniu ograniczyły prowadzone dotychczas z wielkim rozmachem akcje kredytowe. Jednocześnie znacznie wzrósł koszt uzyskania i obsługi kredytu, a banki zaczęły wymagać dobrego zabezpieczenia spłaty długu. Bariera finansowa stała się głównym utrudnieniem w realizacji zarówno działań operacyjnych, jak i inwestycyjnych przedsiębiorstw.

Z tego powodu kapitał, który traktowany jest jako zasób strategiczny dla przedsiębiorstwa, stał się dobrem relatywnie rzadkim i trudnodostępnym. Spowodowało to konieczność skoncentrowania się przedsiębiorstw na **motywach kosztowych** swej aktywności na rynku. Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności podejmowały działania relatywnie szybkie i najłatwiejsze do wykonania, które nie pociągały za sobą zbyt dużych wydatków. Do takich należała redukcja zatrudnienia oraz kosztów ogólnych, w tym wydatków marketingowych i handlowych. Obszarem, który zawsze niejako automatycznie wiąże się z możliwością poszukiwania potencjalnych źródeł oszczędności jest działalność produkcyjna. Źródłem oszczędności było zatem obniżanie kosztów produkcyjno-handlowych i/lub kosztów transakcyjnych (niezwiązanych z bezpośrednią działalnością produkcyjną, handlową i badawczą). Większość przedsiębiorstw po pierwsze przeanalizowała aktualny poziom kosztów, jakość nakładów produkcyjnych oraz starała się poprawić wydajność pracy. Koncentracja na łańcuchach dostaw zmierzała do poszukiwania nowych dostawców oraz tańszych źródeł zaopatrzenia w czynniki wytwórcze. Przedsiębiorstwa skoncentrowały się również na elastyczności swych działań w postaci szybkiego reagowania na zmiany rynkowe i posunięcia konkurentów, co przejawiało się chociażby w postaci np. częstych zmian zadań produkcyjnych. W wielu podmiotach gospodarczych sytuacja kryzysowa wpłynęła również na ograniczenie bądź też całkowitą rezygnację z realizacji planowanych projektów inwestycyjnych. Oszczędności te dotyczyły głównie takich obszarów działalności firm jak: badania i rozwój, marketing, produkcja i zaopatrzenie.

Obserwując działania przedsiębiorstw koncentrujących swą uwagę na motywach kosztowych należy zauważyć, że stosowały one najczęściej następujące scenariusze:

- optymalizacja poziomu kosztów bezpośrednich, pośrednich i ogólnych (np. przedsiębiorstwo odzieżowe LPP ograniczyło zatrudnienie oraz wydatki na działania handlowe i marketingowe),
- konsolidacja i w efekcie redukcja miejsc produkcji w celu poprawienia wydajności pracy, wzmocnienia efektu skali w mniejszej liczbie zakładów oraz poprawienia efektywności funkcjonowania całego podmiotu gospodarczego (co było widoczne szczególnie w branży meblarskiej),
- przenoszenie produkcji do krajów o niższym koszcie produkcji (np. szwajcarska firma farmaceutyczna Roche otworzyła w Warszawie i Poznaniu Centrum Usług Informatycznych pracujące nad oprogramowaniem związanym z produkcją nowych leków we wszystkich spółkach należących do Grupy Roche).

Dużego znaczenia w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw nabrały również **motywy rynkowe**. W miarę możliwości przedsiębiorstwa przesuwały swoją lokalizację produkcji do krajów o niższych kosztach, a sprzedaż produktów do krajów bardziej chłonnych i mniej dotkniętych spadkiem popytu. Zaczęto zwracać uwagę na lepsze rozłożenie ryzyka na wielu rynkach, co wpływało na minimalizowanie zagrożenia nasileniem kryzysu finansowo-gospodarczego⁷. Motywami rynkowymi kierowały się głównie banki, które, borykając się z poważnymi problemami finansowymi i powszechnym brakiem zaufania, zaczęły wycofywać

⁷ A. Zorska, *Przepływy zagranicznych inwestycji bezpośrednich w dobie obecnego kryzysu gospodarczego: aspekty empiryczne i teoretyczne*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, red. A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 44-50.

się z rynków o drugorzędym znaczeniu, aby tym samym akumulować kapitał pozwalający im przetrwać na rynkach strategicznych. Strategię tę zastosował jeden z największych banków Wielkiej Brytanii – Royal Bank of Scotland, który ogłosił chęć sprzedaży swoich aktywów (oddziałów) w Rumunii, a irlandzki Allied Irish Bank AIB sprzedał 70% akcji polskiego banku BZ WBK hiszpańskiemu Santanderowi. Bank Santander jest przykładem przedsiębiorstwa, które w okresie dekonstrukcji zdecydował się umocnić swą pozycję konkurencyjną i jak do tej pory przejął już znaczną część meksykańskiego biznesu od Bank of America, kupił w Wielkiej Brytanii 318 bankowych placówek od Royal Bank of Scotland oraz zlokalizowane w Niemczech oddziały szwedzkiego banku SEB. Strategia ta jest stosowana również w wielu branżach produkujących dobra trwałego użytku i dobra inwestycyjne. Tego typu przedsiębiorstwa są z założenia bardziej narażone na konsolidację, bowiem znalezienie inwestora strategicznego w okresie kryzysu jest tam dużo trudniejsze niż w przypadku rynku dóbr konsumpcyjnych.

Przedsiębiorstwa w dalszej kolejności koncentrowały swą uwagę na motywach zaopatrzeniowych i strategicznych. Czynniki polityczne, prawne, projekty inwestycyjne, strategiczne decyzje zaopatrzeniowe w czasie kryzysu niejako automatycznie przesunęły się na dalszy plan. Jednakże globalny kryzys finansowy był to okres, w którym dobrze chronione marki, stosowanie wysokich technologii oraz utrzymywanie wysokiej jakości produktów oraz obsługi okazały się istotnymi czynnikami z punktu widzenia decyzji zakupowych nabywców. W przypadku ważnych dla nich produktów, np. produktów wybieralnych⁸ klienci nie od razu zastępowali produkty markowe tańszymi odpowiednikami. Pomimo pogarszającej się sytuacji finansowej nabywcy podejmowali decyzje racjonalne – zakupy odbywały się rzadziej, jednak nie rezygnowali oni z przyzwyczajenia do produktów markowych.

Na zakończenie warto podkreślić fakt, że podmioty gospodarcze, które znalazły się w sytuacji kryzysowej stosują działania strategiczne natury defensywnej lub ofensywnej. Część przedsiębiorstw zdecydowała się na zastosowanie defensywnego podejścia do zmian warunków rynkowych, co sprowadzało się jedynie do doraźnych działań dostosowawczych mających na celu redukcję kosztów i ryzyka. Przedsiębiorstwa, które wykorzystały okres dekonstrukcji do przeprowadzenia głębszej modernizacji i restrukturyzacji zastosowały strategię ofensywną mając nadzieję, że działania te poprawią ich konkurencyjność na rynku w dłuższej perspektywie. Drogę tę wybrały przykładowo przedsiębiorstwa takie jak: PKO BP, który dokapitalizował ukraińską spółkę-córkę Kredobank, PZU planując przejąć ubezpieczeniową część AIG w Europie Środkowej i Wschodniej oraz Maspex Wadowice i Mokate wykupując kilka przedsiębiorstw głównie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

Literatura

1. Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007
2. Karaszewski W., *Międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, w: *Firma w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006
3. Liberska B., *Wpływ globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego na handel światowy*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, red. A. Oniszcuk-Jastrząbek, T. Gutowski, J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
4. Orłowski W.M., *Szanse zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw na tle wydarzeń w gospodarce światowej*, w: *Eksport oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm wo-*

⁸ Produkty wybieralne, epizodycznego zakupu (obuwie i odzież wizytowa meble, zabawki, sprzęt sportowy) są nabywane mniej regularnie i rutynowo niż produkty pierwszej potrzeby, a bardziej selektywnie po uzyskaniu stosownych informacji i często po dokonaniu porównań z innymi wyrobami w tej grupie.

- jewództwa pomorskiego*, red. S. Umiński, PBS DGA Sp. z o.o. oraz Ośrodek Badań Integracji Europejskiej Uniwersytet Gdański, 2010
5. Shenkar O., Luo Y., *International Business*, John Wiley & Sons Inc, New York 2004
 6. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997
 7. Zorska A., *Przepływy zagranicznych inwestycji bezpośrednich w dobie obecnego kryzysu gospodarczego: aspekty empiryczne i teoretyczne*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, red. A. Oniszczyk-Jastrząbek, T. Gutowski, J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010

MOTIVES OF ENTERPRISES' EXPANSION ABROAD DURING THE GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS

Summary

The need for facing up the competitors and the wish to build the competitive advantage on the market contribute to enterprises' expansion on foreign markets. Motives lying behind the enterprise management decision when starting expansion abroad vary and they depend on an individual market situation of the enterprise. They can also evolve in time. The decision about enterprise expansion may be dictated by the will to make advantage of chances which appear on the market. Nevertheless, it also happens that adverse conditions of the enterprise external environment force its internationalization. Motives of foreign expansion can be classified in many ways. This article describes four main groups of motives: market, costs-related, supplies and strategic ones. The second part of this paper analyses changes in enterprises' motives of expansion during the global financial and economic crisis.

Keywords: global financial and economic crisis, internationalization of enterprises, motives of enterprises' expansion into foreign markets, competitive advantage

dr Joanna Bednarz
Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny
Instytut Handlu Zagranicznego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
j.bednarz@ek.univ.gda.pl