

WIEDZA - RAPORTY - DIAGNOZY - ANALIZY - PRZYKŁADY

C z a s o p i s m o

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE



EDYCJA POLSKA
Dwumiesięcznik



The Journal
ECONOMY AND MANAGEMENT



ISSN 2084-963X

www.czasopismoeiz.com.pl

Nr 3/2016 Data wydania: 18.05.2016 r.
ISSN 2084-963X

Drodzy Czytelnicy!

Częstotliwość: 6 numerów/rok
ISSN: 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to dwumiesięcznik, recenzowane czasopismo akademickie, wydawane od 2012 roku.

Celem Czasopisma jest opublikować i promować artykuły, które prezentują oryginalne prace badawcze, dyskusje naukowe i które będą miały długoterminowy wpływ na badania z Dziedzin nauk ekonomicznych, a w tym ekonomii i zarządzania.

Analizy, interpretacyjne i empiryczne badania odnoszą się do wielu obszarów, w tym teorii monetarnej, polityki fiskalnej, ekonomii pracy, rozwoju mikro- i teorii makroekonomii, handlu międzynarodowego i finansów, organizacji przemysłowej i społecznej ekonomii, a także ku nowoczesnej ekonomii dobrobytu, organizacji i zarządzania, innowacji, gospodarki i administracji publicznej, turystyki i rekreacji, logistyki, towaroznawstwa, informatyki i ekonometrii.

Czasopismo publikuje również wybrane informacje gospodarcze, polityczne, biznesowe, jak również z zakresu ekologii i ochrony środowiska.

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to lektura dla wszystkich ekonomistów chcących nadążyć za nowym materiałem w nowych badaniach w dyscyplinie.

Dear Readers!

Frequency: 6 issues/year
ISSN: 2084-963X

The Journal Economy and Management is a bimonthly peer-reviewed academic journal. It covers both theoretical and empirical economics. It was established in 2012.

The Journal aims to publish articles that presents original, discussion research papers in a field of economics and management. Highly selective, widely cited articles of current relevance that will have a long-term impact on economics research.

The analytical, interpretive, and empirical studies in a number of areas including monetary theory, fiscal policy, labour economics, development, micro- and macroeconomic theory, international trade and finance, industrial organization, social economics and also to modern economics prosperity.

The Journal publish also about management of organization, R&D, innovation and about current economic, political and business information from selected countries, as well as about ecology and environmental protection..

The Journal Economy and Management are essential reading for all economists wishing to keep up with substantive new research in the discipline.

**Redakcja Czasopisma
Editorial Office Board**

Redaktor Naczelny / Editor in Chief: Mgr Aleksandra Fudali

Redaktor Naukowy / Editor of the Scientific: Prof. dr hab. Jerzy Olszewski prof. nadzw.
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Komitet Naukowy / The Scientific Committee:

Prof. UG dr hab. Sylwia Pangsy-Kania Uniwersytet Gdański,
Prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer Uniwersytet Warszawski,
Prof. zw. dr hab. Jerzy Kisielnicki Uniwersytet Warszawski,
Prof. UW dr hab. Grzegorz Karasiewicz Uniwersytet Warszawski,
Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek Uniwersytet Zielonogórski

Recenzent naukowy Czasopisma/ Scientific reviewer of the Journal:

Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek,
Prof. US dr hab. Joanna Wiśniewska,
Prof. US dr hab. Krzysztof Janasz

Wydawnictwo / Publishing House:



Naukowe Wydawnictwo IVG

Naukowe Wydawnictwo IVG
Scientific Publishing House IVG
St. Cyfrowa 6, Szczecin 71-441,
POLAND
www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

© Copyright



GROUPIVG.COM

Groupivg.com
www.groupivg.com biuro@groupivg.com

Dystrybucja w kraju i międzynarodowa
Distribution national and international

Dystrybucja w kraju OPEN ACCESS
Distribution national OPEN ACCESS

Biblioteka Główna Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Biblioteka Uniwersytecka w Łodzi, Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, Biblioteka Główna UE w Poznaniu, Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu, Biblioteka Śląska, Biblioteka Publiczna w Warszawie, Książnica Pomorska im. S. Staszica, Biblioteka Główna Uniwersytetu Gdańskiego, Biblioteka Uniwersytecka KUL, Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego, Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego, Biblioteka Politechniki Białostockiej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Biblioteka Narodowa, Biblioteka Jagiellońska, Biblioteka SGH w Warszawie, Podkarpacka Szkoła Wyższa Im. Bł. Ks. Wł. Fidydy w Jaśle, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie Centrum Informacji Biznesowej i Europejskiej, Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Czasopismo indeksowane jest w Bazach naukowych
The Journal is indexing in Database Research

EBSCO Publishing, BazEkon, BazHum, BazTech, Wirtualna Biblioteka Nauki ICM UW, ICI Journals Master List

Prenumerata / Subscription

Naukowe Wydawnictwo IVG
Scientific Publishing House IVG
www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

Zamówienia na prenumeratę instytucjonalną przyjmują firmy:

- Kolporter Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.

Informacje pod numerem infolinii 0801 40 40 44 lub na stronie internetowej

www.kolporter.com.pl

- Garmond Press Sp. z o.o.

prenumerata.katowice@garmondpress.pl

- Ruch S.A.

e-Dystrybutor

Virtualo, Nexto.pl, OSDW AZYMUT i inni.

ISSN 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie nr 3/2016

The Journal Economy and Management no 3/2016

Data wydania / Date of issue: 18. 05. 2016 r.

Artykuł naukowy dodatkowo został opublikowany w OPEN ACCESS na stronie Czasopisma EiZ www.eiz.groupivg.com

Scientific article was published in OPEN ACCESS on web page *Journal Economy and Management* www.eiz.groupivg.com

©Materiał chroniony prawem autorskim - zasady przedruków określa:

[Regulamin korzystania z serwisu i artykułu](#)

[Zakup licencji](#)

Ekspansja przedsiębiorstw na rynki zagraniczne na przykładzie firmy CAN-PACK S.A.

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu przedstawione zostały motywy ekonomiczne, rynkowe i prawne wejścia firm na obce rynki. Za najmniej ryzykowny i kapitałochłonny a zarazem za najmniej zyskowy sposób ekspansji uznany został eksport bezpośredni, pośredni i kooperacyjny. Z drugiej strony znalazły się bezpośrednie inwestycje firm, a co za tym idzie tworzenie filii, spółek *joint venture* i spółek-córek. Aby zobrazować skuteczną drogę do ekspansji na rynki światowe, przedstawiona została ekspansja firmy CAN-PACK S.A., która obecna jest na rynkach krajów europejskich oraz w Azji, a w przyszłości zamierza rozszerzyć swoją działalność na kraje Afryki i Ameryki Południowej.

Słowa kluczowe: ekspansja, eksport, CAN-PACK, spółki, inwestycje.

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zjawiska ekspansji przedsiębiorstw na rynki inne, niż macierzysty. W tym celu przedstawione zostały przyczyny oraz formy ekspansji firm na rynki zagraniczne. Zwrócono również uwagę na najważniejsze motywy podjęcia decyzji o ekspansji firm na przykładzie polskich przedsiębiorstw, a także czynniki decydujące o powodzeniu podbijania rynków krajów przyjmujących. Omówiono również metody inwestycji przedsiębiorstwa CAN-PACK S.A. oraz strategia jego rozwoju.

Determinanty i formy ekspansji firm na rynki zagraniczne

Rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne to dla przedsiębiorstw trudna decyzja, wymagająca zebrania wielu informacji oraz przeprowadzenia ich analiz. Chęć ekspansji firmy na zewnętrzny rynek może mieć różne przyczyny. Pierwsze z nich to motywy ekonomiczne, wiążące się z maksymalizacją

zysku i rentownością produkcji, następane to przyczyny rynkowe, gdyż firmy obecne w wielu krajach są lepiej postrzegane przez konsumentów, natomiast ostatnia przyczyna to motyw prawny, czyli protekcyjizm państwowy [Wach 2005].

Ekspansja na rynki zagraniczne jest dla przedsiębiorstw szansą na osiągnięcie korzyści z popytu występującego na rynku światowym. Wykorzystanie zapotrzebowania globalnego prowadzi bezpośrednio do rozwoju przedsiębiorstw, osiągnięcia korzyści skali oraz rozwoju innowacyjności firmy [Pietrowicz, Sobiecki 2014]. Aby to osiągnąć, wybierane są bardzo zróżnicowane sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne. Poniżej przedstawiono wyróżnione dotąd formy wchodzenia przez przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, uszeregowane ze względu na wzrost ryzyka, zaangażowania i potencjalnych zysków [Fonfara 2002].

Wyróżniamy również cztery różne teoretyczne modele internacjonalizacji, zróżnicowane ze względu na charakter umiędzynarodowienia przedsiębiorstw: model uppsalski, paradygmat elektryczny, podejście sieciowe oraz podejście strategiczne. W zależności od rodzaju teorii, brane są w nich pod uwagę elementy takie jak m.in. stopień współpracy firmy z zewnętrznymi podmiotami na rynku przyjmującym, rozproszenie geograficzne ekspansji oraz ilość rynków przyjmujących [Fonfara 2009]. Najczęściej wybraną strategią wśród firm dopiero wkraczających na rynki zagraniczne jest model uppsalski, według którego przedsiębiorstwa najpierw wybierają formy mniej kapitałochłonne, takie jak na przykład eksport towarów lub sprzedaż licencji, a dopiero później angażują większe środki kapitałowe i logistyczne w tworzenie spółek *joint venture* czy spółek-córek w wybranych krajach za granicą kraju ojczystego. Nie bierze on jednak pod uwagę wielkości zysków i wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa stosujące ten sposób ekspansji [Różański 2014].

Rys. 1. Formy ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne.

Forma ekspansji	Charakterystyka
eksport pośredni	eksport na rynek zagraniczny produktów lub usług krajowych poprzez pośrednika krajowego;
eksport bezpośredni	sprzedaż produktów na rynku zagranicznym poprzez: - pośrednika zagranicznego, - własne biuro przedstawicielskie, - własną sieć dystrybucji;
eksport kooperacyjny	eksportowanie produktów lub usług we współpracy z innymi eksporterami;
kontrakty menedżerskie	eksporter zarządza przedsiębiorstwem należącym do importera;
inwestycje pod klucz	budowa zakładu produkcyjnego lub usługowego za granicą;
poddostawy	zagraniczny importer zleca dostarczenie przez eksportera konkretnego zamówienia;
licencjonowanie	sprzedawanie praw patentowych lub ochrony wzoru w celach zarobkowych;
franczyza	sprzedaż praw farnczyzowych do prowadzenia działalności za granicą przez franczyzobiorcę;
sojusze strategiczne	luźne powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami międzynarodowymi;
oddział	stworzenie za granicą filii będącej częścią przedsiębiorstwa krajowego;
spółka <i>joint venture</i>	utworzenie za granicą spółki przy współpracy z zagranicznym partnerem, będącej pod wspólną kontrolą;
spółka-córka	stworzenie na rynku zagranicznym spółki będącej własnością jedynie przedsiębiorstwa macierzystego;

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: Wach, K., 2008, Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Polskie firmy na zagranicznych rynkach

Najważniejsza przyczyna ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne to poszukiwania perspektywicznego rynku zbytu (77%), kolejne wymieniane powody to wysoki poziom eksportu do wybranego kraju (37%), jego niski koszt (33%), korzystne warunki inwestowania (20%) oraz bezpieczeństwo inwestycji (20%) [Karpieńska-Mizielińska 2014]. Pierwsze polskie przedsiębiorstwa rozpoczęły działalność na rynkach zagranicznych już na początku lat '90. XX wieku. Momentem przełomowym było jednak wstąpienie Polski do Unii Eu-

ropejskiej. Współcześnie najczęstszy kierunek ekspansji polskich firm to właśnie Europa. W pierwszej kolejności są to kraje Europy Zachodniej, a dalej Europa Środkowa, Bałkany oraz Europa Wschodnia [KPMG 2010].

Ważnym elementem sprzyjającym odniesieniu sukcesu na rynkach zagranicznych, często odmiennych kulturowo od Polski jest rozpoznanie przez firmy panujących na nich realiów, trendów i oczekiwań konsumentów. Na podstawie tych danych, przedsiębiorstwo może tworzyć przewagę konkurencyjną. Główną strategią podmiotów dążących do osiągnięcia tego celu jest oferowanie produktów atrakcyjniejszych cenowo. Kolejny czynnik wykorzystywany przez przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej to jakość oferowanych towarów a także poziom kwalifikacji pracowników. Największy sukces może jednak przynieść firmom kombinacja kilku czynników, prowadząca do stworzenia produktu o dobrej jakości, atrakcyjnej cenie, dostosowanego do oczekiwań konsumentów. Wybór strategiczny przedsiębiorstwa to decyzja, który z czynników – cena czy jakość – będzie lepiej reprezentowany przez firmę. Nie jest konieczne jednoznaczne określenie przez firmę konkretnej strategii. Istnieje bowiem wiele dróg pośrednich, gdzie korzyści cenowe i jakościowe wzajemnie się przenikają, jednak zawsze jedna z nich pozostaje na silniejszej pozycji. Polskie firmy jako podstawową korzyść oferowaną nabywcom na rynkach zagranicznych przedstawiają atrakcyjność ceny w stosunku do innych elementów oferty. Na kolejnej pozycji znalazło się ustalenie ceny będącej atrakcyjną w porównaniu do cen produktów proponowanych przez konkurencję. Dopiero na trzecim miejscu przedsiębiorcy wskazywali na wysoką jakość produktów, następnie na wysoką jakość obsługi klientów oraz na innowacyjność oferty [Jonas 2013].

Ekspansja na rynki zagraniczne firmy CAN-PACK S.A.

Firma CAN-PACK S.A. powstała w Krakowie w 1992 roku, będąc początkowo częścią spółki Pol-Am-Pack S.A. Pierwsza linia produkcyjna CAN-PACK ruszyła w 1994 roku, a znalazły się na niej puszki do napojów o pojemności 330 ml oraz puszki łatwo otwieralne. Obecnie spółka ta to podstawowa część Grupy Can Pack zajmującej się, oprócz opakowań napojowych, produkcją puszek dla przemysłu spożywczego, wieczek, pojemników aerozolowych, kapsli, oraz opakowań dla przemysłu chemicznego i kosmetycznego, spółka świadczy również usługi deweloperskie.

Ekspansję na rynki zagraniczne spółka CAN-PACK rozpoczęła już w 1995 roku, a pierwszą destynacją były rynki Europy Wschodniej. Pierwszym krajem przyjmującym została Ukraina, gdzie powstała spółka ZAT UKR-PACK należąca do Can Pack, w kolejnych dwóch latach działalność została rozszerzona na Rosję oraz Rumunię. Kolejnym krokiem w rozwoju firmy było utworzenie spółki ARAB CAN Co. Sp.z.o.o. w Zjednoczonych Emiratach Arabskich w 1999 roku. Pierwszą inwestycję typu *greenfield* Can Pack ukończył w 2003 roku otwierając na Ukrainie swoją pierwszą zagraniczną fabrykę, to samo czyniąc w ciągu dwóch następnych lat w Dubaju oraz w Rumunii. W latach 2005-2014 Can Pack utworzył kolejne spółki m.in. w Rumunii, nabył spółki w Słowacji, Turcji, Francji, Hiszpanii, założył pierwszą spółkę *joint venture* w Egipcie, a także stał się akcjonariuszem Morocco Beverage Can Company w Maroku [Historia CAN-PACK 2016].

Koszt inwestycji firmy Can-Pack latach 2010-2013 przekroczył 680 mld dolarów. W 2014 roku prawie co szósta puszka w Europie pochodziła z fabryki Can-Pack. Łącznie z zakładami produkcyjnymi znajdującymi się na terenie Polski, firma posiada już ponad 20 fabryk na całym świecie. Do największych odbiorców produktów tej spółki należą m.in. Coca-Cola, Pepsi-Cola, Carlsberg, Interbrew, Heineken i SAB-Miller. Strategia rozwoju firmy zakłada stworzenie firmy o zasięgu globalnym, która będzie docierała do klientów poprzez budowanie w niedalekiej odległości od nich fabryk. Spowodowane jest to nieopłacalnością transportu pustych opakowań na duże odległości. Główną przyczyną wyjścia firmy poza polski rynek była globalizacja rynku żywnościowego. Również z tego powodu największa część produkcji przedsiębiorstwa to właśnie puszki aluminiowe na napoje, kapsle do butelek oraz inne opakowania metalowe dla przemysłu spożywczego. Kolejne cele ekspansji Can-Packu to Azja Południowo-Wschodnia, Afryka oraz Ameryka Południowa [Drewnowska 2014].

Wnioski

Ekspansja na rynki zagraniczne to dla przedsiębiorstw krok mogący zapewnić duże korzyści, ale także często obciążony wysokim ryzykiem. Celem artykułu było ukazanie procesu podejmowania decyzji o ewentualnej ekspansji, jej kierunkach i sposobach. Po przeanalizowaniu powyższych kroków na

podstawie działalności firmy CAN-PACK S.A. możemy przedstawić następujące wnioski:

1. Wkroczenie firmy na rynek kraju przyjmującego powinno być poprzedzone dokładną analizą tamtejszego rynku, konkurencji oraz zwyczajów konsumentów.
2. Firmy podejmują decyzję o ekspansji ze względu na motywy ekonomiczne, rynkowe lub prawne. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na wielu rynkach są lepiej odbierane przez konsumentów.
3. Najprostszą, najmniej kapitałochłonną i najmniej ryzykowaną formą ekspansji jest eksport produktów na rynki zagraniczne. Może się on dzielić na eksport bezpośredni, pośredni lub kooperacyjny. Z drugiej strony, jako najbardziej ryzykowane i kapitałochłonne formy inwestycji wymieniane są spółki *joint venture*, spółki córki oraz oddziały.
4. Drogę do ekspansji firm na rynki zagraniczne najczęściej przedstawia model uppsalski, według którego przedsiębiorstwa zaczynają wkraczanie na obce rynki od metod najmniej ryzykownych.
5. Najważniejszym powodem ekspansji polskich firm na obce rynki jest ich perspektywiczność.
6. Wybór strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku to kombinacja czynników: wysokiej jakości oraz niskiej ceny oferowanych produktów.
7. Firma Can-Pack wykorzystała niszę w rozwijającym się przemyśle spożywczym, dzięki której mogła podbić najpierw rynki Europy Wschodniej, a następnie całego kontynentu oraz Bliskiego Wschodu.
8. Za miejsca perspektywiczne w kontekście ekspansji, firma Can-Pack w najbliższym czasie uważa kraje Azji Południowo-Wschodniej, Afryki oraz Ameryki Południowej.

Bibliografia

Drewnowska, B., 2014, *Can-Pack, miliardy pod kapslem*, [w:], Lista 500 Największych Firm Rzeczpospolitej, Rzeczpospolita, [Dostęp: 23.04.2014].

Fonfara, K., 2009, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Fonfara, K., i inni., 2002, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Historia CAN-PACK S.A., [dostęp: 15.03.2016], http://www.can-pack.eu/?page_id=2.

Jonas, A., 2013, *Strategie obecności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Marketing i rynek, Nr 2.

Karpińska-Mizelińska, W., 2007, Determinanty bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, *Gospodarka Narodowa*, Szkoła Główna Handlowa, wrzesień.

Pietrewicz, J.W., Sobecki, R., 2014, *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Raport KPMG, 2010, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, KPMG.

Różański, J., 2014, *Analiza wybranych przejawów ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, [w:] *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Wach, K., 2005, *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej*. Wybrane zagadnienia, Kraków.

Wach, K., 2008, *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Expansion of enterprises in foreign markets on the example of CAN-PACK S.A.

Abstract

This paper presents economic, market and legal motives for entry of companies into foreign markets. Direct, indirect and cooperative export has been recognized as the least risky and capital-intensive and at the same time the least profitable method of expansion. On the other hand, they were direct investments of companies, and thus the creation of branches, joint venture companies and subsidiaries. In order to illustrate an effective way to expand into global markets, the work presented the expansion of CAN-PACK S.A., which is currently present on the markets of European countries and in Asia, and in the

future it intends to extend its business activity to countries in Africa and South America.

Autor: Patrycja Trzepała – studentka
Studiów Uzupełniających Magisterskich na kierunku Stosunki Międzynarodowe, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Artykuł dostępny w systemie OPEN ACCESS na stronie Czasopisma Ekonomia i Zarządzanie