

Teresa Pakulska, Małgorzata Poniatowska-Jaksch

W poszukiwaniu nowych modeli ekspansji międzynarodowej

Globalizacja, integracja gospodarcza i rewolucja informacyjna to kluczowe procesy, które sprawiły, że coraz więcej przedsiębiorstw pod koniec XX wieku decydowało się na ekspansję międzynarodową. W ich rozwoju ważną rolę odgrywały zwłaszcza formy kapitałowe, jak *greenfield*, fuzje i przejęcia. Koniec ubiegłego stulecia to także dynamiczny rozwój innych form ekspansji, których atrakcyjność zyskała na sile w warunkach nasilającego się instytucjonalizmu będącego efektem światowego kryzysu finansowego, gospodarczego, a obecnie także politycznego.

Na szczególną uwagę zasługują zwłaszcza formy *non-equity*, które odgrywają dużą rolę w kreowanych przez korporacje transnarodowe globalnych łańcuchach wartości – następuje wzrost znaczenia kontroli w miejsce własności. Tego typu praktyki „naśladują” także i inne przedsiębiorstwa sprawiając, że wzrostowi stosowanych w praktyce międzynarodowej regulacji towarzyszy rosnąca atrakcyjność komplementarnych wobec BIZ form ekspansji, wpisujących się w konwencję internacjonalizacji sieciowej. Można zaryzykować stwierdzenie, że przedsiębiorstwa stosują wiele różnorodnych form ekspansji międzynarodowej, z jednej strony ukierunkowanych na zmniejszenie ryzyka, z drugiej zaś na wzrost ich efektywności

poprzez lepsze dostosowanie do dynamicznie zmieniających się potrzeb klienta. W efekcie, modele internacjonalizacji należy postrzegać współcześnie jako melanz różnych form tworzących struktury sieciowe, których ocena winna odnosić się do bardziej kompleksowego ich ujęcia (a nie każdej z form oddzielnie). Stąd też celem prezentowanego artykułu jest próba nakreślenia złożoności problemu internacjonalizacji przedsiębiorstw poprzez pryzmat komplementarności różnych form ekspansji, ze szczególnym naciskiem na BIZ i formy *non-equity*, co w dużej mierze podyktowane jest nasileniem instytucjonalizmu w gospodarce światowej.

Nasilenie instytucjonalizmu

Przebieg procesu globalizacji oraz światowy kryzys finansowy, a w wyniku tego ostatniego także gospodarczy, przyczyniły się do obnażenia ze zdwojoną siłą niedoskonałości gospodarki rynkowej, co w sposób bezpośredni przełożyło się na wzrost zainteresowania instytucjonalnymi aspektami gospodarki. W sferze teorii, w dużej mierze przyczyniły się do tego prace noblistów Sena, Stiglitz, a zwłaszcza Northa [Dunning, 2006]. Ich zdaniem, instytucje wpisują się w całości kształt życia społecznego kraju i wspólnie z kapitałem społecznym, religią, wartościami utrwalanymi w społeczeństwie współtworzą cywilizację. Stąd też poszczególne

gospodarki różnią się między sobą nie tylko celami rozwoju i ich hierarchią ważności (zgodnie z odziedziczoną kulturą), ale także istotą i charakterem instytucji (formalnych i często niedocenianych nieformalnych) oraz kapitału społecznego. To one w dużym stopniu wpływają na zakres i sposób wykorzystania zasobów, „zdolności” tkwiących w społeczeństwie, a także na funkcjonowanie rynku. Instytucje mogą bezpośrednio oddziaływać na zmiany wielkości popytu i podaży, a pośrednio na kierunki i perspektywy pozyskiwania przez przedsiębiorstwa czynników wytwórczych w wymiarze międzynarodowym. W odniesieniu do:

- popytu – instytucje, niejednokrotnie zgodnie z oczekiwaniami społecznymi i preferencjami konsumentów, przyczyniają się do poprawy przepływu informacji (następuje alokacja zasobów wiedzy), oddziałują na politykę monetarno-fiskalną (alokacja zasobów kapitałowych), jak też wpływają na złagodzenie problemu ubóstwa, dystrybucję dochodów, czy też wyznaczają ramy dozwolonego prawnie marketingu (np. stosowane ograniczenia w reklamie niektórych produktów);
- podaży dóbr i usług – dokonują tego przez tworzenie przepisów prawnych dotyczących m.in. dopuszczenia do sprzedaży (poprzez certyfikaty, koncesje itp.), ochronę własności intelektualnej, ulgi podatkowe, działania na rzecz kształtowania społecznej odpowiedzialności biznesu, strukturę rynku, zwyczaje, kulturę, jak też poziom rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i tempo jego wzrostu gospodarczego.

W praktyce rozwiązywania instytucjonalne najczęściej utożsamiane są z różnymi przejawami protekcjonizmu. Współcześnie są to zarówno proste instrumenty (np. cła, podatki), jak też bardziej wyrafinowane, niekiedy nieco zakamuflowane uzasadniane dobrem społecz-

nym formy – certyfikaty jakości, normy środowiskowe, społeczna odpowiedzialność biznesu itp. Pojawia się też kwestia bezpieczeństwa narodowego (ochrona skarbów narodowych), która najczęściej spotykana jest w sektorach strategicznych w różnych krajach, niezależnie od osiągniętego przez nie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego. Harmonizowanie procesu rozwoju gospodarczego wiąże się bowiem ze stosowaniem w praktyce także innych niż ekonomiczne kryteria wyboru, a to pociąga za sobą występowanie różnego typu regulacji o nierynkowym charakterze. Niemniej jednak, zakres stosowanego instytucjonalizmu w warunkach obecnego kryzysu politycznego uległ wyraźnemu nasileniu, niekiedy przyjmującego wręcz znamiona nacjonalizmu gospodarczego. Ma to swoje źródło w wielu zróżnicowanych i względem siebie współzależnych czynnikach, które rzutują na motywy i „przestrzeń” ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw. Przyjrzyjmy się tym najważniejszym.

Asymetria światowego kryzysu gospodarczego. Światowy kryzys finansowy, a w jego efekcie gospodarczy, w wymiarze gospodarki światowej był/jest zróżnicowany przestrzennie. Jego negatywne aspekty odnotowały przede wszystkim kraje wysoko gospodarczo rozwinięte. Z kolei w krajach tzw. kapitalizmu państwowego miał miejsce wzrost gospodarczy, a ich atrakcyjność inwestycyjna pomimo niskiej przejrzystości gospodarki wzrosła. Przedsiębiorstwa wywodzące się z tego typu gospodarek (głównie Chiny) z sukcesem zaczęły zdobywać rynki państw wysoko gospodarczo rozwiniętych. Powyższe efekty umocniły przekonanie w tych krajach, choć nie tylko tam, że silna władza, duma narodowa, słabo ukształtowana demokracja to źródła sukcesu gospodarczego, dobrobytu i spokoju społecznego [Bremmer, 2009], a przedsiębiorstwa podejmujące ekspansję winny realizować nie tylko cele ekonomiczne, ale również polityczne.

Zagrożenie zastopowania, lub wręcz cofnięcia, rozpoczętych wcześniej procesów integracyjnych. Przyczyniły się do tego: światowy kryzys polityczny zapoczątkowany aneksją Krymu przez Rosję, wzrost zagrożenia atakami terrorystycznymi w Europie i Stanach Zjednoczonych, masowe ruchy migracyjne z Afryki do Europy, którym towarzyszą zapowiedzi przywrócenia granic w Unii Europejskiej i wycofania się niektórych państw ze strefy euro, czy jak w przypadku Wielkiej Brytanii w ogóle z Unii. Osłabienie procesów integracyjnych wraz ze wzrostem protekcjonizmu gospodarczego zmieni warunki funkcjonowania międzynarodowego biznesu, w tym zwłaszcza prowadzonego na jednolitym rynku europejskim.

Ponowne docenienie znaczenia przemysłu w rozwoju gospodarczym. Zmieniająca się jego rola nie oznacza bowiem dezindustrializacji, czyli „odprzemysłowienia”, jak wielu ekonomistów i praktyków gospodarczych mylnie w poprzedniej dekadzie mniemało, ale deindustrializację, tj. zmniejszenie bezpośredniego udziału przemysłu w kreowaniu produktu krajowego w sytuacji, w której to on właśnie determinuje potencjał i strukturę gospodarki. Sektor produkcyjny jest jednym z ważniejszych ogniw postępu technologicznego, bezpośredniej i pośredniej kreacji miejsc pracy, jest też podstawą rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych [Poniatowska-Jaksch, 2015]. Błędy popełnione w polityce przemysłowej nie tylko w Polsce, ale w całej Unii Europejskiej doprowadziły jedynie w latach 2008-2013 do spadku zatrudnienia w tym sektorze o 8 mln miejsc pracy. Wyjątkiem są Niemcy, które mimo boomu na likwidację przemysłu jako przestarzałego sektora gospodarki aktywnie go rozwijały, wspierając zwłaszcza przemysłowe firmy rodzinne [Okoński, 2014]. Stąd też kraje wysoko gospodarczo rozwinięte, zwłaszcza Stany Zjednoczone

Ameryki, wdrażają programy ukierunkowane na ponowną rozbudowę rodzimego potencjału produkcyjnego, z czym wiążą się liczne preferencje w tym sektorze kierowane zarówno do inwestorów zagranicznych, jak też rodzimych korporacji transnarodowych. Tego rodzaju praktyki mogą w dłuższej perspektywie przyczynić się do geograficznych przesunięć w zakresie przepływu przemysłowych bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Rosnące powiązania biznesu (zwłaszcza dużych korporacji transnarodowych) z polityką. Można się spotkać z opinią, że ideologia neoliberalna w dużym stopniu doprowadziła do zmniejszenia „siły” państwa i jego organów na rzecz biznesu. Jednym z przejawów tej sytuacji jest rosnąca polityczna rola korporacji transnarodowych w wymiarze międzynarodowym [TTI, 2014], zarówno w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych jak i rozwijających się. W tych pierwszych korporacje transnarodowe wywierają wpływ poprzez dynamicznie rozwijający się od czasów II wojny światowej lobbging, który przybierając formę pośrednią jest coraz trudniejszy do „zauważenia” (prawie każda branża ma swoich ekspertów, których zadaniem jest przekonanie opinii społecznej co do słuszności i potrzebie prowadzonej przez korporacje działalności). W krajach rozwijających się zaś często powiązania pomiędzy biznesem a polityką wynikają ze struktury własnościowej korporacji (nie oznacza to jednak, że taka sytuacja nie występuje także w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych). Spółki państwowe najczęściej spotykane są w strategicznych sektorach surowcowych. Działalność tego typu przedsiębiorstw wiąże się z zakłóceniem konkurencji na rynku, co wynika z tworzenia dla nich preferencyjnych warunków działania. Często spotykane rozwiązania w tym zakresie to m.in. subsydia rządowe, preferencyjne finansowanie i gwarancje, monopole i przewaga informacyjna.

Nacjonalizm gospodarczy re-modeluje relacje pomiędzy biznesem a polityką, a tym samym oddziałuje na determinanty atrakcyjności inwestycyjnej kraju macierzystego i goszczącego – regulacje zmieniają wcześniej dokonaną ekonomiczną analizę pozostałych czynników otoczenia konkurencyjnego. W odniesieniu do regulacji stosowanych przez kraj macierzysty, w kontekście ekspansji międzynarodowej można wskazać dwie grupy efektów. Pierwsza to wzrost jego atrakcyjności dla inwestycji, zwłaszcza przemysłowych podejmowanych przez rodzime przedsiębiorstwa w kraju macierzystym. Współcześnie „państwo” coraz częściej większych makroekonomicznych korzyści upatruje w tworzeniu miejsc pracy oraz rozwijaniu potencjału produkcyjnego w kraju, niż w bezpośrednich inwestycjach rodzimych przedsiębiorstw i wynikającym z tego tytułu transferze finansowym. Co więcej, druga dekada XXI w. to wzrost krytyki wobec finansowych praktyk firm operujących na zagranicznych rynkach – zwłaszcza korporacji transnarodowych [Report, 2015]. W związku z powyższym przewiduje się zmiany w polityce krajów goszczących odnoszące się do warunków transferów finansowych pomiędzy jednostką macierzystą korporacji a jej zagranicznymi filiami. Tego typu postępowania dotkną najprawdopodobniej nie tylko największe przedsiębiorstwa, ale wszystkie podmioty podejmujące bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Oznacza to mniejsze niż dotychczas korzyści finansowe zarówno w aspekcie mikroekonomicznym (przedsiębiorstwa podejmujące BIZ), ale także makroekonomicznym – spadek wpływów budżetowych w krajach macierzystych.

Druga grupa efektów wynikająca ze wzrostu regulacji w kraju macierzystym wiąże się z potencjalnymi zmianami kierunków ekspansji międzynarodowej i motywów inwestycyjnych. Ochrona rynku krajowego to wyższe bariery wejścia dla

inwestorów zagranicznych. Dodatkowo kryzys polityczny sprawia, że w sektorach strategicznych motywy inwestycyjne zdeterminowane są nie rachunkiem ekonomicznym, ale właśnie uwarunkowaniami geopolitycznymi. W dłuższym okresie może to prowadzić do niekorzystnych wyników finansowych przedsiębiorstw także dlatego, że tego typu przedsiębiorstwa niejednokrotnie otrzymują dodatkowe „państwowe” wsparcie, a urzędnicy podejmujący decyzje w tym zakresie nie zawsze mają doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem działającym w wymiarze międzynarodowym. Nasilenie instytucjonalizmu często prowadzi także do spadku transparentności gospodarek krajowych. W obliczu istnienia uciążliwych formalnych reguł gry firmy uciekają się do nieformalnych metod prowadzenia biznesu. Kiedy rząd narzuca takie regulacje, kosztownym dla przedsiębiorstwa staje się angażowanie w działalność gospodarczą, a zatem nie ma bodźców dla firm, aby przestrzegać tych regulacji [Kobonbaev, 2004]. Dla przedsiębiorstw podejmujących ekspansję międzynarodową w warunkach niskiej transparentności i rosnącego instytucjonalizmu oznaczać to może także poszukiwanie alternatywnych względem BIZ form ekspansji międzynarodowej. Zgodnie z założeniami Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, przedsiębiorstwa z definicji kierują się oportunistycznym przejawem jest m.in. tzw. migracja brudnych przemysłów do państw o niższym reżimie środowiskowym i/lub zlecenie niskokosztowej i brudnej działalności podwykonawcom w krajach, w których niejednokrotnie łamane są prawa człowieka. W drugiej dekadzie XXI w. mogą to być niekapitałowe, komplementarne formy wobec BIZ formy wejścia na rynki międzynarodowe, w których czynnikiem krytycznym jest kontrola a nie własność. Poprzez uruchomienie efektów synergii mogą one przynieść lepsze efekty niż każda z tych form osobno. Jest to powód, dla

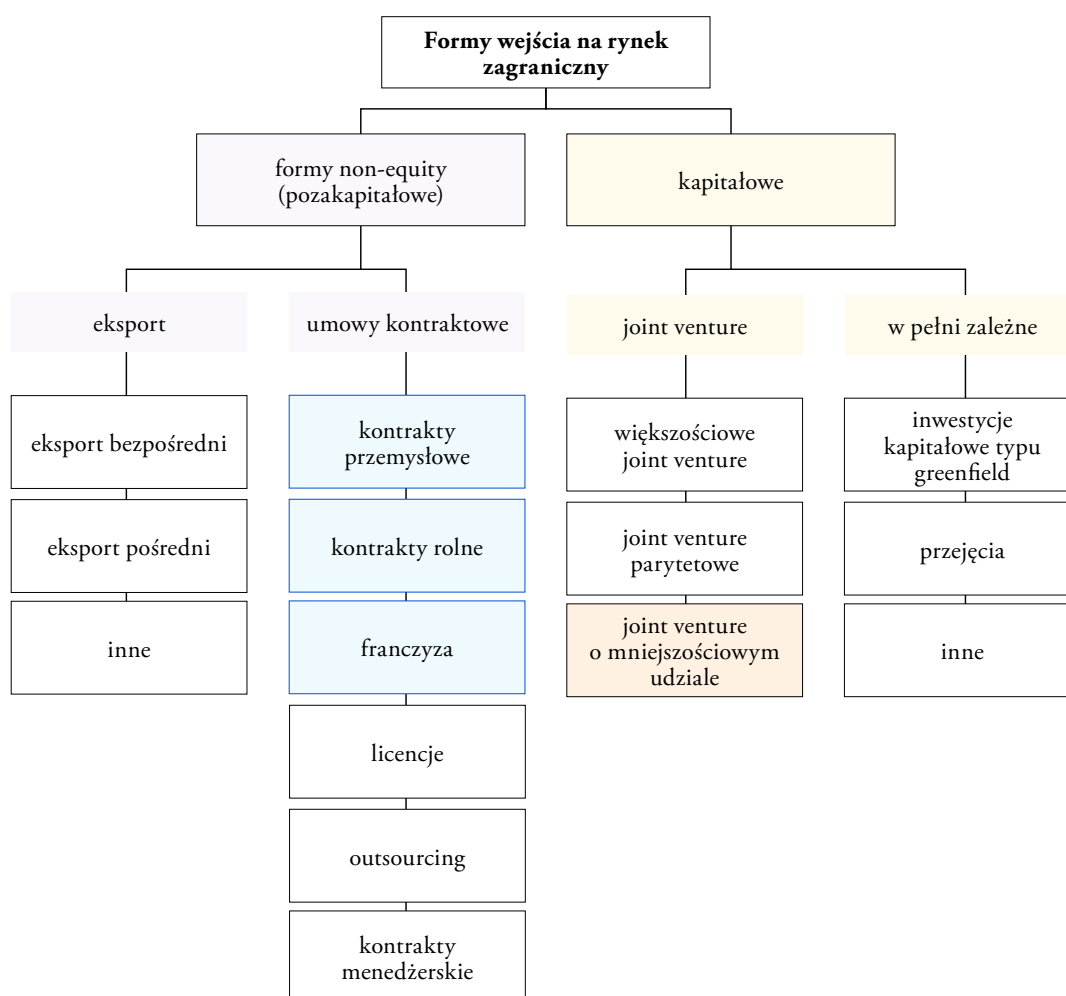
którego coraz częściej decydują się na nie przedsiębiorstwa operujące na rynkach zagranicznych niezależnie od wielkości, kraju pochodzenia, czy też kierunku ekspansji międzynarodowej.

Istota NEMs

Poszczególne formy ekspansji międzynarodowej *non-equity* traktowane osobno są w literaturze przedmiotu jasno zdefiniowane i relatywnie dobrze rozpoznane. Inaczej wygląda sytuacja, gdy podejmowane są próby ujęcia ich w jedną grupę, o określonych cechach typologicznych. Z punktu widzenia identyfikacji NEMs bardzo trudnym zadaniem jest ich oddzielenie od BIZ. Bariera jest brak możliwości uchwycenia, ze statystycznego punktu widzenia, kontraktów zagranicznych firm i firm lokalnych na terenie tego

samego kraju, co jest m.in. wynikiem zawierania kontraktów z niezależnymi dostawcami, bez bezpośredniego udziału firmy macierzystej, a także ich wyłączenia z międzynarodowych statystyk celem uniknięcia podwójnego naliczania. Z kolei w literaturze przedmiotu występują różne podejścia metodologiczne i klasyfikacje [Schmiemann, 2007, Dunning, Ludman, 2008]. Z przyczyn pragmatycznych najczęściej wykorzystywana jest klasyfikacja zaprezentowana w World Investment Report 2011, według której na NEMs składają się: produkcja na zamówienie według specyfikacji KTN (*contract manufacturing*), umowy z farmerami na produkcję produktów rolnych (*contract farming*), *outsourcing*, franczyza, licencje, kontrakty menedżerskie oraz wszystkie pozostałe formy kontraktu, przez które

Rysunek 1 **Adoptowany hierarchiczny model wyboru sposobu wejścia na rynek zagraniczny**



KTN koordynują globalną kreację wartości i wpływają na zarządzanie w firmach krajów goszczących bez zaangażowania kapitałowego [Report, 2011]. W wymienionych formach internacjonalizacji istotne są:

- możliwość sprawowania kontroli przez korporacje transnarodowe nad firmami-partnerami;
- kształtowane relacje w sieci, które oparte są przede wszystkim na powiązaniach kontraktowych, a nie kapitałowych (własnościowych). Nie jest to jednak podział jednoznaczny. Nie wszystkie bowiem powiązania kontraktowe są w pełni niekapitałowe;
- wkład kapitałowy, o ile występuje, najczęściej sprowadza się do aportu rzeczowego, *know-how*, np. we franczyzie i kontraktach w rolnictwie. W praktyce gospodarczej może to sprowadzić się do przyjęcia form *minority joint venture*.

NEMs stanowią także poprzez swą istotę i cechy (zmiana horyzontu czasowego zawieranych kontraktów, rosnąca złożoność zakresu i sposobu formalizacji partnerskich, zmienność intensywności powiązań między partnerami kontraktu, wzrost znaczenia powiązań nieformalnych) specyficzną formę internacjonalizacji sieciowej, w której kreatorem sieci mogą być zarówno jednostki macierzyste, jak też ich filie. Proces tak postrzeganej internacjonalizacji jest zawsze w pewnym stopniu nieprzewidywalny, a owa nieprzewidywalność wzrasta wraz z rosnącą autonomią filii oraz wzrostem liczby partnerów powiązanych z korporacjami w sposób *non-equity*.

Wyższe ryzyko wynikające z internacjonalizacji sieciowej w stosunku do tradycyjnej, charakterystyczne dla wielostronnych interakcji uczestników sieci (działania podejmowane przez korporację determinowane są zachowaniem innych uczestników sieci biznesowej) wiąże się ze

słabo ukształtowanymi więziami społecznymi – efekt powiązań pomiędzy partnerami typu *non-equity*. Władza i kontrola w sieci przypada jednostkom, które dysponują ugruntowaną, lecz zmienną w czasie wiedzą sieciową.

Główne przedsiębiorstwo sieci (*focal company, hub firm*) specjalizuje się w obszarach łańcucha wartości, w których ma największe kompetencje pozwalające mu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Pozostałe zasoby pozyskuje od innych uczestników sieci na zasadzie *subcontractingu* lub *outsourcingu*, w tym poza granicami kraju macierzystego. Kooperanci zaś dobierani są pod kątem realizacji założonych celów. Lider sieci narzuca innym podmiotom wchodzącym w jej skład strategię oraz świadomie kreuje powiązania, wpływa na kształtowanie tych powiązań, koordynuje przepływ dóbr, informacji i wiedzy. Powiązania w takiej sieci mają charakter trwałe i sformalizowany i najczęściej przyjmują postać aliansów strategicznych, *joint venture* i długoterminowych relacji kupna i sprzedaży. Niemniej jednak, w dłuższym okresie uczestników sieci zaczynają także łączyć powiązania o charakterze nieformalnym. W myśl NEI, przedsiębiorstwa podejmując ekspansję w formie *non-equity* inicjują nowe powiązania sieciowe o charakterze formalnym i nieformalnym. Ich rola w tym zakresie zależy od pozycji w sieci, zasobów i umiejętności koordynacji pomiędzy pozycjami w różnych sieciach narodowych.

Sieć daje także nowe spojrzenie na tworzenie modeli biznesu, gdyż w przeciwieństwie do tradycyjnych KTN o złożonych strukturach i systemach zarządzania tworzy nowe możliwości zarządzania. Przy czym istota modelu biznesu zaproponowana według H. Chesbourga i R.S. Rosenbloom [2002] obejmuje sześć elementów, tj. tworzenie wartości ukierunkowanej na klienta, wybór segmentów rynku, kreację łańcucha wartości (udział w łańcuchu), tworzenie modelu docho-

dowego (koszty, wielkość sprzedaży, budowanie pozycji w sieci wartości), strategię konkurencyjności (spożytkowanie przewagi konkurencyjnej do ekspansji przedsiębiorstwa i poprawy jego pozycji konkurencyjnej), pomysł na wzrost (integracja, dywersyfikacja). Innymi słowy sprowadza się to do wskazania metody osiągnięcia przez przedsiębiorstwo określonej pozycji w łańcuchu wartości i polega na wyborze klientów i oferty dla osiągnięcia tej wartości. Model tworzy pomysł na wytwarzanie dochodu, który wynika z miejsca w łańcuchu wartości i wybranej ścieżki rozwoju. Ta ostatnia realizuje także wybór odpowiedniej formy ekspansji typu NEMs, pojedynczej, w połączeniu z innymi formami poza kapitałowej ekspansji lub w wyniku łączenia form kapitałowych z formami *non-equity*. Ujęcie to wpisuje się w podejście utożsamiające model biznesu z konstrukcją zarządczą, która opiera się na zasobach, produktach, procesach, działaniach i strukturze przedsiębiorstwa, odpowiedniej ich konstrukcji i wykorzystaniu w kontekście szans stwarzanych poprzez zmieniające się otoczenie [Duczowska-Piasecka, 2013]. Wyeksponowanie wartości dla interesariuszy, wraz z wartością dla specyficznego interesariusza jakim jest klient, przeorientuje model biznesu, w którym nie tylko klient jest głównym jego elementem, gdyż w kreacji wartości uczestniczy przedsiębiorstwo oraz powiązane z nim elementy otoczenia. Rola tych ostatnich, podobnie jak klienta, zmieniła się pod wpływem rewolucji ICT, czego efektem było powstanie wirtualnych przedsiębiorstw i upowszechnienie sieciowego przedsiębiorstwa, co zmieniło także podejście do modelu biznesu. Konieczność budowy wartości dla klienta oraz pozostałych interesariuszy dobrze odzwierciedlają modele biznesu, w których model dochodowy i strategia konkurencyjności i wzrostu oparte są na ekspansji w formie NEMs, predefiniując istotny element modelu biznesowego ja-

kim jest kluczowe partnerstwo, tj. wybór zarówno sposobu realizacji działań poprzez współpracę z różnymi partnerami, uwarunkowany dostępem do określonych zasobów, ekonomią przedsiębiorstwa czy redukcją ryzyka, jak i wybór formy partnerstwa (*alians, joint ventures, licencja*).

Atrakcyjność NEMs wobec form ekspansji kapitałowej wynika w szczególności z możliwości ograniczenia ryzyka związanego z inwestycyjnym zaangażowaniem swych zasobów za granicą. Końcowa ocena powinna uwzględnić jednakże także spadek możliwości sprawowania kontroli związanej z ekspansją w formie NEMs. Transgraniczne NEMs gwarantują przedsiębiorstwu (KTN) kontrolę różnego typu organizacji biznesowych ponad kraj macierzysty, której poziom i zakres niekiedy bywa porównywalny z takim, jakie gwarantują powiązania kapitałowe. Cechą wspólną transgranicznych powiązań bezkapitałowych KTN, jako formy zarządzania globalnym łańcuchem wartości KTN, jest kontrola nad podmiotem gospodarczym w kraju goszczącym w inny sposób niż za pomocą udziałów kapitałowych, chociaż każdy rodzaj NEM ma wynikające z tego rodzaju zaangażowania specyficzne w tym zakresie uwarunkowania.

Firmy partnerskie bardzo ściśle współpracują z korporacjami, gdyż charakter i zakres tej współpracy jest ważny dla korzyści, które uzyskują ze współdziałania w sieci. Im ściślejsza współpraca tym większa kontrola korporacji nad działaniami firm partnerskich. Stąd też niekiedy te ostatnie postrzegane są wręcz jako filie korporacji transnarodowych. Takiemu podejściu do firm partnerskich towarzyszy, jak w przypadku BIZ, przepływ niektórych aktywów, zasobów, technologii i know-how z korporacji do partnerów kontraktowych, w celu jak najlepszego zabezpieczenia ich działalności w kraju goszczącym. Zakres tego typu przepływów zdeterminowany

jest modelem *non-equity*. W przypadku kontraktów przemysłowych, *outsourcingu*, franczyzy oraz różnego typu koncesji, inwestycje wiążą się z wykorzystaniem tzw. „pakietu” majątku, zasobów, technologii i know-how, które należy zaangażować w kraju inwestycji. Inne NEMs pociągają za sobą mniejszy transfer tego rodzaju aktywów, jak w przypadku licencji, kontraktów menedżerskich, ale także niektórych podtypów franczyzy.

Inwestujące przedsiębiorstwo, np. KTN, przejmując kontrolę przejmuje także niektóre formy ryzyka. Kontrola jawi się więc najważniejszym czynnikiem determinującym zarówno ryzyko jak i możliwość zwrotu poniesionych nakładów. Inwestycje o wysokim poziomie kontroli mogą zwiększyć stopę zwrotu, ale zarazem wiążą się ze wzrostem ryzyka. Z kolei formy inwestycji o niskim poziomie kontroli (np. licencje i inne zbliżone pod tym względem kontrakty) oznaczają minimalne zaangażowania zasobów (stąd mniejsze ryzyko), ale często kosztem zysków. Ograniczanie ryzyka ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw poprzez rozwój NEMs, co w uproszczeniu stanowi o ich atrakcyjności, wyraża się także w komplementarności NEMs wobec kapitałowych form ekspansji (np. BIZ) i realizuje się poprzez:

- a) lepsze dostosowanie oferty do potrzeb klienta, co rzutuje na wyniki finansowe;
- b) „niwelowanie” barier instytucjonalnych na rynkach, na których zostały podjęte BIZ;
- c) „zakorzenienie” BIZ poprzez podejmowanie nowych form współpracy (kooperacji) z partnerami biznesowymi w kraju goszczącym.

Komplementarność NEMs wobec BIZ

Jak już wcześniej wspomniano, formy ekspansji *non-equity* i BIZ są względem siebie komplementarne, lecz istotnym problemem jest ich właściwa konfiguracja, a której to w literaturze poświęca się

relatywnie mało uwagi. Najczęściej wskazuje się na substytucję tych pierwszych względem BIZ, czego odzwierciedleniem jest dychotomiczny podział badań, a w zasadzie ich odrębność. Praktyka jednak dowodzi, że przedsiębiorstwa realizują wiele modeli wejścia, w wyborze których i osiągniętych z tego tytułu efektach coraz większą rolę odgrywają uwarunkowania instytucjonalne. Charakter zachodzących współzależności pomiędzy formami *non-equity* a BIZ jest coraz częściej kształtowany zarówno pod wpływem wielopłaszczyznowego oddziaływania otoczenia instytucjonalnego kraju goszczącego, jak też regulacji krajowych ukierunkowanych na wsparcie przedsiębiorstw podejmujących działalność na zagranicznym rynku. Występują w tym zakresie liczne podobieństwa odnoszące się w pierwszej kolejności do oceny atrakcyjności lokalizacyjnej dla BIZ i komplementarnych wobec nich form *non-equity*. Na ogół obejmują one ogólną sytuację ekonomiczną kraju goszczącego, prowadzoną politykę, w tym zwłaszcza gospodarczą oraz stosowane ułatwienia dla biznesu. W pierwszym przekroju szczególne znaczenie przypisuje się poziomowi rozwoju gospodarki kraju goszczącego, który rzutuje w sposób bezpośredni na wybór określonej formy ekspansji przedsiębiorstwa, tj. kapitałową lub *non-equity*. Wysiłki krajów rozwijających się mające na celu podniesienie atrakcyjności dla BIZ mogą okazać się niewystarczające z uwagi na polityczne ograniczenia i wysokie koszty ich realizacji, jak też konieczność dostosowania się do międzynarodowych umów inwestycyjnych lub zachęt podatkowych. Dlatego też koszty poprawy uwarunkowań lokalizacyjnych dla NEMs mogą okazać się odpowiednio niższe.

Dla NEMs ważna jest też obecność wiarygodnych przedsiębiorców i partnerów biznesowych, o dużych możliwościach rozwoju i dostępie do kapitału. Większość NEMs, w odróżnieniu od bez-

pośrednich inwestorów zagranicznych, wymaga silnych, w wielu przypadkach wyspecjalizowanych lokalnych partnerów, gdyż ich działania przekładają się na zakres transferowanego ryzyka do przedsiębiorstwa inwestującego. Jakkolwiek przyczyny podejmowania współpracy są różnorodne to wspólnym celem jest zwiększenie konkurencyjności. Osiąga się to poprzez wzrost elastyczności działania, zapewnienie dostępu do zasobów, w tym zasobów wiedzy oraz obniżenie kosztów i korzyści skali. „Elastyczność” może być rozumiana jako zdolność do szybkiej reakcji na zmieniające się rynki w ramach coraz bardziej konkurencyjnego środowiska, na przykład w zakresie dywersyfikacji produkcji, zarządzania łańcuchem dostaw, integracji pionowej, czy też najbardziej efektywnej kosztowo lokalizacji zakładów i sieci dystrybucji.

Kolejną ważną przyczyną nawiązywania relacji współpracy są zasoby, które poza podstawową działalnością przedsiębiorstwa odnoszą się do wielu innych obszarów działań, np. badania rynku, logistyki czy specjalistycznej rekrutacji pracowników. Natomiast przejrzystość firm i gospodarki jest naturalnie oczekiwana, zwłaszcza jako funkcja wspomagająca sprzedaż i marketing.

Istotne znaczenie wśród czynników rzutujących na podejmowanie przez przedsiębiorstwa przedsięwzięć typu *non-equity* przypisuje się, podobnie jak w przypadku inwestycji w postaci BIZ, uwarunkowaniom politycznym. Stabilność polityki gospodarczej, w tym w zakresie konkurencji, handlu, rozwiązań podatkowych, jawi się podstawą przedsięwzięć o charakterze *non-equity*. Natomiast regulacje dotyczące wejścia na rynek i funkcjonowania przedsiębiorstw, norm dotyczących traktowania zagranicznych podmiotów zależnych oraz przestrzegania międzynarodowych umów, chociaż stanowią specyficzne dla BIZ uwarunkowa-

nia lokalizacyjne, to w przypadku NEMs mają znaczenie tylko w sytuacji, gdy:

- przedsiębiorstwo zamierza pozyskać rynek zagraniczny wykorzystując przedsięwzięcia *non-equity*, traktując je jako „przyczółek” działania, powiązany z inwestycjami w postaci BIZ, które wspierają także powiązany z nim biznes o charakterze NEMs. Taki przyczółek może prowadzić różnorodne działania, począwszy od minimalnej obecności handlowej (np. zakupy, kontrola jakości), poprzez bezpośrednią obsługę klienta, wsparcie outsourcingowanej produkcji, biznesu opartego na licencji, po znaczące operacje o charakterze logistycznym, np. dostawy do placówek franczyzodawców. Jeśli czynniki rzutujące na zakorzenienie inwestycji są silne, to sprzyja to nie tylko wzrostowi napływu BIZ, ale także kształtuje korzystne warunki rozwoju na ich bazie NEMs [Pakulska, 2010];
- stosuje w swych strategiach model mieszany, tj. rozwija na przykład placówki franczyzowe w sąsiedztwie rynków, na których prowadzi BIZ, np. McDonald w Chinach;
- stosuje rozwiązania łączące NEMs poprzez udział w kapitale własnym, pełniąc w tych przedsiębiorstwach funkcję nadzoru technicznego (np. jordańska firma farmaceutyczna licencjonuje technologie do przedsiębiorstw w Algierii, Egipcie, Erytrei, Mozambiku i Tunezji, w których ma udziały kapitałowe. Takie działania są zazwyczaj wynikiem stosunkowo niskich zdolności partnerów lokalnych).

Wśród czynników związanych z polityką państwa goszczącego istotne znaczenie odgrywają czynniki lokalizacyjne. Obok tych o standardowym w podejściu do BIZ można wyróżnić wiele innych sprzyjających w sposób szczególny rozwojowi NEMs. Odnoszą się one do stabilności rozwiązań handlowych i prawnych.

NEMs jest bowiem formą umowy opartej na zaangażowaniu przedsiębiorstwa w gospodarce kraju goszczącego. Ich specyfika jest wynikiem szczegółowych regulacji odnoszących się do poszczególnych form NEMs, np. wymagań ochrony własności intelektualnej w przypadku franczyzy czy kontraktów w rolnictwie.

Ułatwienia biznesowe to kolejna grupa czynników, które są ważne zarówno dla przyciągania i rozwoju NEMs, jaki i BIZ. Dla tych pierwszych szczególnie istotne są promocje i zachęty, zwłaszcza gdy agencje promujące inwestycje angażują się w nawiązywanie kontaktów pomiędzy zagranicznymi przedsiębiorstwami (np. franczyzodawcami) i lokalnymi przedsiębiorstwami aspirującymi do podjęcia współpracy. Inicjatywy mające na celu

postęp technologiczny, poprawę jakości lub wydajności lokalnych firm, jak też działania na rzecz przestrzegania minimalnych norm w zakresie warunków pracy i CSR mogą pozytywnie oddziaływać na wzrost potencjału lokalnych parterów NEMs zdolnych do współpracy z inwestorem zagranicznym. Obecnie można się spotkać z opiniami, że z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego kraju goszczącego NEMs są korzystniejsze od BIZ, gdyż z definicji wiążą się z rozwojem firm lokalnych i wyższą przedsiębiorczością lokalną. W ramach NEMs partnerzy mają zagwarantowane różnego rodzaju zabezpieczenia i świadczenia, co umożliwia ich rozwój. Dzięki NEMs następuje implementacja przez firmy lokalne nowych modeli biznesu, które następnie ulegają modyfikacjom stosownie do zmienia-

Tablica 1 **Uwarunkowania lokalizacyjne BIZ i NEMs**

Szczególnie istotne dla NEMs	Istotne dla BIZ i NEMs
uwarunkowania polityczne	
<ul style="list-style-type: none"> • stabilność prawa handlowego i kontraktowego • przepisy regulujące formy NEM, np. licencje, franczyza • ochrona własności intelektualnej 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilność gospodarcza, polityczna i społeczna • polityka konkurencji • polityka handlowa • polityka podatkowa
ułatwienia biznesowe	
<ul style="list-style-type: none"> • działania mające na celu : <ul style="list-style-type: none"> - modernizację technologiczną, wzrost jakości, produktywność lokalnych firm - rozwój przedsiębiorczości, ułatwienia w prowadzeniu działalności - dotacje, ulgi podatkowe dla rozpoczynających działalność - dostarczanie informacji, możliwość oparcia NEMs na lokalnych przedsiębiorcach - wsparcie w zakresie przestrzegania minimalnych standardów pracy - warunki i CSR w lokalnych firmach 	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów, np. kosztów prowadzenia działalności gospodarczej
uwarunkowania ekonomiczne	
<ul style="list-style-type: none"> • obecność wiarygodnych lokalnych przedsiębiorców i partnerów biznesowych • dostęp do lokalnego kapitału 	<ul style="list-style-type: none"> • infrastruktura • wielkość i rozwój rynku • dostęp do rynków regionalnych i globalnych • specyfika preferencji konsumentów • dostęp do surowców • dostęp do tanich zasobów pracy • dostęp do wykwalifikowanej pracowników • relacje kosztów i produktywności aktywów • inne koszty (np. komunikacji, energii)

jących się warunków otoczenia. Niemniej jednak, sukces ekonomiczny firm partnerskich w dużej mierze zdeterminowany jest ich kreatywnością i innowacyjnością.

Innymi słowy, formy *non-equity* niejako „niwelują” niekorzystne uwarunkowania kraju goszczącego postrzegane przez pryzmat inwestycji kapitałowych, w czym dużą rolę należy przypisać nie tylko formom zawieranych kontraktów, ale także ukształtowanym pod ich wpływem instytucjom o charakterze nieformalnym. Są one istotne ponieważ wspierają zaufanie, umożliwiają szybki dostęp do wiarygodnej informacji oraz redukują asymetrię informacyjną obniżając koszty transakcyjne, skracając czas realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych i upraszczając procesy z nimi związane, zarówno w przypadku kapitałowych jak i niekapitałowych form wejścia na rynki zagraniczne.

Komplementarność form kapitałowych i niekapitałowych sprzyja także realizacji strategii internacjonalizacji ukierunkowanych na poszukiwanie nowego sposobu tworzenia i dostarczania wartości dla klienta w efektywny sposób, w zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych warunkach rozwoju przedsiębiorstwa. Jak wykazuje praktyka, przedsiębiorstwa dobrze przystosowane do funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku stosują strategie orientacji na klienta, a relacje z klientem wykorzystują do pomnażania swojej wartości [Duczkowska-Małyś, 2013], a których źródłem w strategiach internacjonalizacji jawią się instytucje o charakterze formalnym i nieformalnym w wyniku ukształtowanych sieci kontraktowych o charakterze *non-equity*. Te ostatnie rzutują także na lepsze „zakorzenienie” BIZ, gdyż wiedza dzięki nim pozyskiwana może przyczynić się do poprawy efektów ekonomicznych kapitałowych form ekspansji. Jej następstwa realizują tzw. efekt mnożnikowy, wspólny

dla wzajemnie się przenikających obszarów, zwłaszcza w zakresie kooperacji, kluczowej w procesie wpływu NEMs na „zakorzenienie” BIZ. Wiedza ta sprawia, że firma szybciej dostrzega okazje rynkowe, co niejednokrotnie jest pochodną podjętych decyzji odnośnie docelowego kierunku ekspansji, rynku i formy internacjonalizacji. Niestety, w literaturze przedmiotu brak jest pogłębionych badań w zakresie opisanych powyżej prawidłowości.

Podsumowanie

Wraz z nasileniem zjawiska kooperacji, w tym o globalnym charakterze, zyskują na znaczeniu mieszane metody wzrostu, które mogą być stosowane z różną częstotliwością i zakresie na poziomie poszczególnych jednostek biznesowych, jak i samych przedsiębiorstw. Formy *non-equity*, ze względu na niejednokrotnie zbliżony do form kapitałowych charakter, należy przede wszystkim wiązać z tymi właśnie metodami wzrostu, choć z teoretycznego punktu widzenia zaliczane są do metod wzrostu zewnętrznego. Charakterystyczną ich cechą jest sposób wykorzystania zasobów. W ujęciu klasycznym, zasoby znajdują się w posiadaniu przedsiębiorstwa, są pod jego wyłączną kontrolą, wejście na rynek zagraniczny wiąże się z ich fizyczną alokacją. W internacjonalizacji sieciowej poprzez NEMs przedsiębiorstwa zdobywają coraz częściej dostęp do zasobów bez fizycznej alokacji, który to dostęp zdeterminowany jest zbudowanymi relacjami o charakterze formalnym, jak też nieformalnym. Jako formy komplementarne wobec BIZ powalają zwiększyć efektywność tych ostatnich przede wszystkim poprzez realizację modeli biznesowych ukierunkowanych na jak najlepsze zaspokojenie oczekiwań klienta. Problemem jest jednak właściwa konfiguracja tych form, której efekty zależne są nie tylko od kompetencji i zasobów przedsiębiorstwa, ale coraz częściej, w warunkach nasilającego się instytucjo-

nalizmu (niekiedy wręcz nacjonalizmu gospodarczego), od stosowanych rozwiązań instytucjonalnych w krajach macierzystych oraz goszczących. Kompozycja powiązań kapitałowych i niekapitałowych w KTN jest dynamiczna i ulega przeobrażeniom zgodnie z rachunkiem ekonomicznym, uwzględniającym związany z nim poziom ryzyka i koordynację jednostek wiodących poprzez utrzymanie własności w istotnych dla przewagi konkurencyjnej segmentach łańcucha wartości.

NEMs, ze względu na swą złożoność, charakter i determinanty rozwoju, wpisują się w wiele nurtów badawczych podejmujących problem strategii organizacji na miarę XXI w. To sprawia, że można je analizować na gruncie różnych teorii, tj.:

- Klasycznych teorii internacjonalizacji, które są modyfikowane stosownie do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa, co wraz z nasileniem instytucjonalizmu i politycznego uwikłania korporacji rzutuje na rosnącą atrakcyjność powiązań z partnerami typu *non-equity*.
- Sieciowych teorii internacjonalizacji, koncentrujących swoją uwagę na uzyskiwaniu renty relacyjnej w wymiarze międzynarodowym. Kooperacyjne i bezinwestycyjne powiązania zagranicznych filii z firmami lokalnymi niekiedy uznawane są za quasi internacjonalizację.
- Teorii sieci, a zwłaszcza strategicznej sieci biznesowej świadomie tworzonej przez lidera sieci, jako efekt obranej strategii.
- Strategii elastycznych, odnoszących się do zdolności dostosowania się do zmian w otoczeniu, w której kontekście decyzją strategiczną jest sposób sprawowania kontroli – kapitałowa czy niekapitałowa.
- Strategii kooperacji, w tym m.in.

koncepcji globalnie kooperującej organizacji, w której NEMs różnicując globalnie kooperujące organizacje jawią się tym samym jednym z elementów stanowiących o ich wartości.

- Przedsiębiorczości korporacyjnej (pochodna strategicznej przedsiębiorczości), która sprowadza się do wykorzystywania okazji i elastycznych zachowań w procesie internacjonalizacji działalności. Inicjatywy przedsiębiorcze KTN związane są w dużym stopniu z formą powiązań *non-equity* i wynikającym z nich ryzykiem, możliwością kontroli przedsięwzięcia oraz uzyskiwanymi efektami.
- Zarządzania, w tym zarządzania zintegrowanego – stanowiącego zarządzanie globalnym łańcuchem wartości, którego uczestnikami są różne podmioty gospodarcze, powiązane ze sobą na różnych zasadach (formalnych – nieformalnych, kapitałowych – niekapitałowych).
- Nowego myślenia strategicznego, ukierunkowanego na rozwijanie strategii przez większe zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów organizacji, wykraczając tym samym poza dotychczas przyjęte szablony.
- Polityki gospodarczej, gdyż NEMs z definicji wiążą się z rozwojem firm lokalnych i wyższą przedsiębiorczością, co korzystnie wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy kraju goszczącego.

Wskazane przekroje badań odnoszą się do problemów badawczych, stwarzając wyzwania badawcze, które dają możliwość wielostronnego podejścia do problematyki powiązań *non-equity*, zarówno z punktu widzenia ich przesłanek, specyfiki i kierunków rozwoju NEMs jako strategii internacjonalizacji, która w coraz większym stopniu kształtuje przewagę konkurencyjną korporacji transnarodowych.

Bibliografia:

1. Anderson E., Gatignon H. [1986], *Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis and Propositions*, "Journal of International Business Studies", No. 3, The Wharton School University of Pennsylvania, Pennsylvania.
2. Bremmer I. [2009], *State capitalism and the crisis*, McKinsey&Company, July.
3. Chesbourg H., Rosenbloom R.S. [2002], *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Oxford Journal, Vol. 11, No. 3, p. 529-555.
4. Chwistecka-Dudek H., Sroka W. [2008], *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*, Dąbrowa Górnicza, Uniwersytet w Dąbrowie Górniczej.
5. Dunning J.H. [2006], *Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business*, "Transnational Corporations", Vol. 15, No. 1.
6. Dunning J.H., Ludman M. [2008], *Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise*, "Asia Pacific Journal of Management", No. 25.
7. Duczowska-Małysz K. [2013], *Klient jako determinanta zmian strategicznych*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, M. Duczkowska-Piasecka (red.), Warszawa, Difin, s. 163.
8. Duczkowska-Piasecka M. [2013], *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania strategicznego*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, M. Duczkowska-Piasecka (red.), Warszawa, Difin, s. 148.
9. Gorynia M. [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. He X., Wei Y. [2013], *Export market location decision and performance. The role of external networks and absorptive capacity*, "International Marketing Review", Vol. 30, No. 6.
11. Hollensen S. [2007], *Global Marketing. A decision-oriented approach*, "Financial Times", Prentice Hall.
12. Johnson G., Scholes K., Whittington R. [2010], *Podstawy strategii*, Warszawa, PWE.
13. Kobonbaev M. [2004], *Informal Costs of Doing Business: The Case Study of the Registration and Regulation of Firms in the Kyrgyz Republic*, "Central Asian Journal of Management", Economics and Social Research (CENMES), p. 80.
14. Okoński K. [2014] *Recepta na sukces w stylu Niemiec? „Przegrać wojnę, a potem ciężko pracować”*, wywiad D. Kotlińskiego, „Wprost”, 13 marca.
15. Pakulska T. [2014], *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – BIZ czy NEMs?*, w: *Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
16. Pakulska T. [2010], *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w rozwoju przedsiębiorczości w regionie*, w: *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, K. Kuciński (red.), Warszawa, Difin, s. 163-168.
17. Pan Y., Tse D.K. [2000], *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, "Journal of International Business Studies", Vol. 31, No. 4.
18. Poniatowska-Jaksch M., Pakulska T. [2015], *Non-Equity Modes as International Business Strategy*, Saarbrücken, Lambert Academic Publishing.
19. Poniatowska-Jaksch M. [2011], *Lokale powiązania korporacji transnarodowych*, w: *Glokalizacja*, K. Kuciński (red.), Warszawa, Difin, s. 225.
20. Poniatowska-Jaksch M. [2015], *Światowe trendy w przemyśle – wyzwania dla Polski*, w: *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
21. Report [2011], *Non-Equity Modes of International Production and Development*, World Investment Report 2011, UNCTAD.
22. Report [2015], *Reforming International Investment Governance*, The World Investment Report 2015, UNCTAD.
23. Root F.R. [1994], *Entry Strategies for International Markets*, New York, Lexington Books-Maxwell Macmillan International.
24. Schmiemann M. [2007], *Inter-enterprise relations in selected economic activities*, "Statistics in Focus", No. 57, Eurostat.
25. TTI [2014], *State of Power*, The Transnational Institute, Amsterdam,.
26. Zorska A. [2000], *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Prof. dr hab. **Teresa Pakulska**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Prof. dr hab. **Małgorzata Poniatowska-Jaksch**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.