

Aneta Szóstek

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Uwarunkowania strategicznych decyzji o zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

Streszczenie

Podjęcie aktywności zagranicznej przez współczesne podmioty gospodarcze jest warunkiem koniecznym ich rozwoju. Uwarunkowania decyzji w tym zakresie mają bardzo złożony charakter. Artykuł podejmuje próbę usystematyzowania czynników wpływających na wybór formy wejścia na rynki zagraniczne oraz kraju, w którym ta działalność powinna być prowadzona. Czynniki te mogą mieć charakter stymulujący lub destymulujący zagraniczną ekspansję przedsiębiorstw. Analiza opisywanych uwarunkowań stanowi podstawę do identyfikacji i zarządzania ryzykiem działalności prowadzonej za granicą. Proces podejmowania racjonalnych decyzji o zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw wymaga zatem dokonywania identyfikacji prezentowanych w artykule czynników determinujących efektywność podejmowanych inwestycji.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstw, międzynarodowe przepływy kapitału, strategie wejścia na rynki zagraniczne, strategie ekspansji zagranicznej

Conditions of Strategic Decision Foreign Expansion

Abstract

Expansion abroad is a prerequisite for development. Considerations such decisions are complex. This article aims to systematize the choice of form factors relating to the input and select the country. These factors may encourage or limit the expansion of foreign companies. The decision making process requires an analysis of these factors. This is the basis of risk management expansion of foreign companies.

Keywords: internationalization of enterprises, international capital flows foreign market entry strategies, foreign expansion strategies.

1. Wstęp

Globalizacyjne tendencje zacieśniania wzajemnych powiązań handlowych, inwestycyjnych i produkcyjnych przedsiębiorstw przyczyniły się do dynamicznego wzrostu międzynarodowych przepływów kapitału. Źródła tego zjawiska upatruje się w nierównomiernym rozmieszczeniu zasobów na świecie, którego następstwem jest na ogół przepływ kapitałów z krajów o większej „obfitości” do krajów, gdzie kapitał jest czynnikiem względnie „rzadkim”¹. Kraj „obfitości” staje się posiadaczem nadwyżek kapitałowych w wyniku tego, że społeczeństwo wytwarza więcej dochodu narodowego, niż potrzebuje na konsumpcję. A zatem im więcej dochodu narodowego w danym kraju jest akumulowane, tym szybciej narastają zasoby kapitałowe. Kraje „obfitości” poszukują możliwości zaangażowania swoich nadwyżek kapitałowych za granicą. Z drugiej strony kraje o niskim poziomie posiadania kapitałów, często też o wysokim zacofoaniu gospodarczym lub stagnacji, są zainteresowane wykorzystaniem akumulacji zewnętrznej, tj. wykorzystaniem zgromadzonych w innych krajach zasobów kapitałowych, które mogą zostać przetransferowane (wyeksportowane).

Celem artykułu jest usystematyzowanie czynników wpływających na decyzję inwestora dotyczącą podjęcia zagranicznej ekspansji działalności gospodarczej, jak również wyboru miejsca lokalizacji planowanej inwestycji.

2. Formy międzynarodowej alokacji kapitału

Przez międzynarodowe przepływy kapitału rozumie się wszelkie ruchy kapitału, które swoje statyczne odzwierciedlenie znajdują w bilansie obrotów gospodarczych z zagranicą i są ujmowane w rachunku bilansu płatniczego danego kraju. Migracja kapitału może wynikać m.in. z zakupu towarów i usług za granicą, z tytułu udzielania lub otrzymywania zagranicznych kredytów handlowych i pożyczek finansowych, zakładania przedsiębiorstw w jednym kraju przez rezydentów drugiego kraju czy też zakupu i sprzedaży zagranicznych papierów wartościowych².

¹ J. Pach, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle bezpieczeństwa ekonomicznego na przykładzie Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*, Kraków 2001, s. 53.

² *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, J. Rymarczyk (red.), Warszawa 2006, s. 106.

Zasadniczo wyróżnia się trzy formy międzynarodowego transferu kapitału, które zostały zaprezentowane poniżej, w porządku od najprostszej do najbardziej złożonej:

- 1) kredyty zagraniczne (*foreign credit*),
- 2) zagraniczne inwestycje portfelowe (*portfolio investment*),
- 3) bezpośrednio inwestycje zagraniczne (*foreign direct investment*).

2.1. Kredyty zagraniczne

Kredyty zagraniczne odgrywają coraz większą rolę w gospodarce światowej, która głównie dotyczy prewencji przed kryzysami lub ich pokonywania. Rządy krajów skłaniają się do zaciągania kredytów zagranicznych zazwyczaj w obliczu trudności z utrzymaniem równowagi w bilansie płatniczym oraz w realizowaniu programów naprawy rozchwianej gospodarki. W takich przypadkach kredyty zagraniczne mogą być pozyskane albo od rządów innych krajów, albo też od instytucji międzynarodowych. Udzielane są one według specjalnych reguł mających zapewnić powodzenie w uzdrawianiu gospodarki³.

Z kredytów zagranicznych, które mogą być pozyskiwane zarówno od przedsiębiorstw ulokowanych w innym kraju, jak i od banków, korzystają również podmioty gospodarcze. W przypadku kiedy jedno przedsiębiorstwo udziela kredytu drugiemu, w związku z transakcją kupna-sprzedaży, mamy do czynienia z kredytem kupieckim. Natomiast banki udzielają kredytów przedsiębiorstwom zagranicznym lub bankom zagranicznym.

2.2. Zagraniczne inwestycje portfelowe

Zagraniczne inwestycje portfelowe polegają na nabywaniu papierów wartościowych udziałowych oraz dłużnych emitentów zagranicznych⁴. Celem tych inwestycji jest osiągnięcie wyższego zysku niż z krajowych papierów wartościowych w postaci: dywidend i odsetek, wyników gry giełdowej z tytułu różnic kursów obligacji i akcji, a także dochodów z tytułu różnic kursów walutowych⁵.

³ Głównymi międzynarodowymi instytucjami finansowymi udzielającymi kredyty są: MFW, Bank Światowy oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju.

⁴ W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Toruń 2004, s. 21.

⁵ M. Guzek, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Zarys teorii i polityki handlowej*, Warszawa 2006, s. 114.

Inwestycje portfelowe są dominującą formą migracji kapitału, której istotnym motywem wpływającym na decyzje inwestorów o podjęciu tego rodzaju inwestycji za granicą jest poziom ryzyka lokaty. Inwestorzy charakteryzujący się awersją do ryzyka nabywają obligacje rządowe lub spółek, natomiast inwestorzy o większej skłonności do podejmowania ryzyka częściej będą dokonywali zakupów akcji przedsiębiorstw⁶.

Jednak główną przesłanką dla międzynarodowych przepływów kapitału w formie inwestycji portfelowych jest teoria *portfolio*, w myśl której inwestor może osiągnąć wyższą stopę zysku przy danym ryzyku lub daną stopę zysku przy mniejszym ryzyku, jeżeli będzie dysponował zróżnicowanym portfelem akcji. Inwestorzy dążą zatem do takiej dywersyfikacji swojego portfela inwestycyjnego, która daje możliwość, że spadkowi stopy zysku części akcji towarzyszy wzrost stopy zysku pozostałych akcji. Często dla realizacji takiej strategii inwestycyjnej nie wystarcza ograniczona oferta rynku krajowego, co powoduje rozszerzenie źródła zakupu papierów wartościowych o rynki zagraniczne⁷.

Wartość inwestycji portfelowych w krajach przyjmujących ulega dużym wahaniom w czasie, gdyż najczęściej mają one charakter krótkoterminowy⁸.

2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) to lokaty kapitału dokonywane poza granicami kraju osiedlenia inwestora dla podjęcia tam działalności gospodarczej od postaw lub nabycia praw własności do istniejącego przedsiębiorstwa w skali umożliwiającej bezpośredni udział w zarządzaniu⁹. Stale rosnący wzrost znaczenia tego rodzaju lokaty kapitału wynika ze zmian w przejawiających się m.in. malejącymi kosztami transakcyjnymi, krótszym cyklem produkcji, rosnącymi nakładami na badania i rozwój, regionalizacją i deregulacją rynków czy wzrostem handlu wewnątrzsektorowego warunkach funkcjonowania gospodarek, sektorów i przedsię-

⁶ M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, Toruń 2006, s. 23.

⁷ A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2006, s. 140–141.

⁸ M. Kuzel, *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności (na przykładzie gospodarki Polski)*, Toruń 2007, s. 23–24.

⁹ W. Karaszewski, op. cit., s. 19.

biorstw¹⁰. Korzyścią dla kraju przyjmującego BIZ oprócz transferu kapitału finansowego są również transfery wiedzy, technologii, *know-how* i umiejętności menedżerskich.

Według wzorcowej definicji opracowanej przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) celem bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest uzyskanie trwałego wpływu przez inwestora zagranicznego na podmiot gospodarczy innego kraju niż kraj stałego osiedlenia bezpośredniego inwestora. Trwały wpływ na przedsiębiorstwo implikuje wymóg posiadania przez inwestora co najmniej 10% akcji zwykłych lub głosów oraz znacznego stopnia wpływu na zarządzanie firmą¹¹.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mają charakter długoterminowej lokaty kapitału, powszechnie uznawanej za najbardziej korzystną i bezpieczną formę, gdyż charakteryzują się one stabilnością i mniejszą wrażliwością na zmiany koniunktury na międzynarodowych rynkach finansowych¹².

3. Strategie działalności międzynarodowej przedsiębiorstw

Strategie wejścia na rynki zagraniczne dotyczą wyboru formy pojawienia się korporacji na rynku danego kraju, innymi słowy jest to droga (forma) umiędzynarodowienia. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa zazwyczaj przeprowadzają stopniowo, począwszy od angażowania kapitału w najprostsze i najmniej ryzykowne formy, aby następnie w miarę zdobywania wiedzy i doświadczenia na rynkach zagranicznych realizować najbardziej złożone i wymagające zaangażowania wysokich zasobów i poniesienia wysokiego ryzyka. Taki proces rozpoczyna się zazwyczaj od eksportu, przez tworzenie własnej sieci handlowej, zawieranie umów licencyjnych czy też podobnych kontraktów, aż do podjęcia produkcji w oddziale zagranicznym. Takie ewolucyjne działanie służy przede wszystkim minimalizacji ryzyka.

¹⁰ Zob. L. Czechowski, K. Dziworska, A. Górczyńska, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój gospodarczy krajów Europy Środkowej*, [w:] *Diagnoza i perspektywy procesów inwestycyjnych w krajach Europy Środkowej*, H. Henzel (red.), Katowice 2003, s. 30–31.

¹¹ Zob. OECD, *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Paris 1996, s. 7.

¹² Cz. Pilarska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii*, Kraków 2005, s. 12.

Inwestor podejmując decyzje o strategii umiędzynarodowienia swojej działalności, może się kierować złożonym zestawem kryteriów. McFarlin i Sweeney wyodrębnili następujący ich zestaw¹³:

- 1) poziom kontroli – jaką gwarantuje dana opcja nad operacjami zagranicznymi;
- 2) zaangażowanie zasobów – wielkość zasobów niezbędna do realizacji określonego sposobu wejścia;
- 3) ryzyko „wycieku” – oznacza niebezpieczeństwo, że własność technologii lub wiedzy specjalistycznej przejdzie w ręce zagranicznego partnera;
- 4) ryzyko systematyczne – czyli ryzyko ekonomiczne i polityczne kraju zagranicznego.

Ryzyko zatem w sposób istotny determinuje wybór sposobu wejścia w międzynarodową przestrzeń gospodarczą. Najogólniej sposoby wejścia na rynki zagraniczne można zakwalifikować do trzech grup¹⁴:

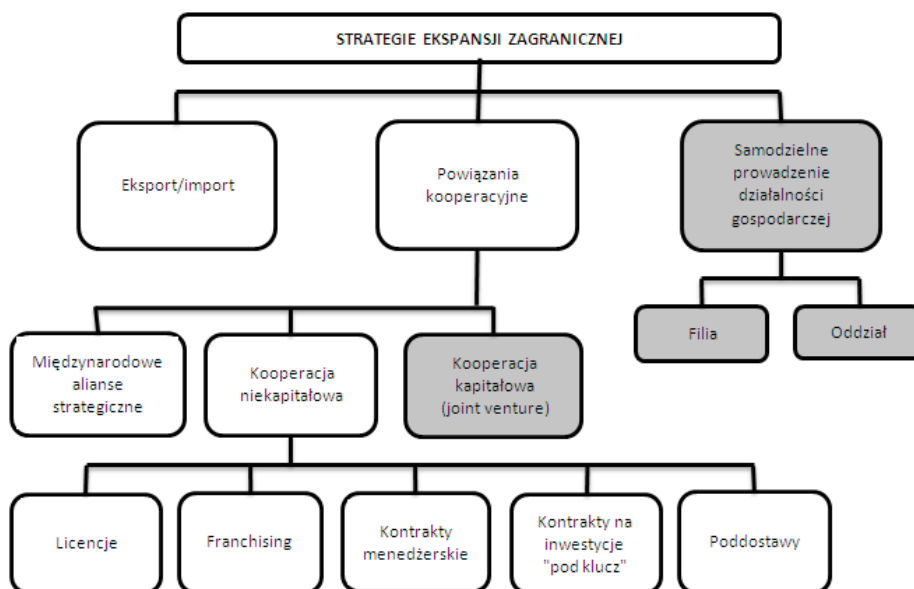
- 1) eksport i (lub) import produktów i usług,
- 2) powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym,
- 3) samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej.

Rysunek 1 przedstawia strategie wejścia na rynki zagraniczne oraz ich formy. Kolorem szarym zostały zaznaczone te sposoby, które stanowią formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zgodnie z definicją BIZ inwestycje te występują wtedy, gdy inwestor zagraniczny staje się właścicielem co najmniej 10% udziałów w podmiocie zlokalizowanym w kraju lokaty. Wymóg ten implikuje, że przedmiotem BIZ może być tworzenie nowych przedsiębiorstw lub nabywanie części lub całości udziałów już istniejących podmiotów. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą zatem wykorzystywać jedynie te formy ekspansji zagranicznej, w rezultacie których inwestorzy stają się właścicielami lub współwłaścicielami jednostek gospodarczych.

¹³ D.B. McFarlin, P.D. Sweeney, *International Management Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Boston–New York 2006, s. 318–319, [cyt. za:] M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa 2007, s. 370.

¹⁴ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa 2007, s. 109.

Rysunek 1. Strategie wejścia na rynki zagraniczne



Szarym kolorem zostały zaznaczone strategie ekspansji zagranicznej, które mogą być realizowane w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Źródło: M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa 2007, s. 110.

Tradycyjną i najprostszą formą wejścia na rynki zagraniczne jest eksport. Zazwyczaj przedsiębiorstwa rozpoczynają swoją ekspansję międzynarodową właśnie przez eksport, czyli sprzedaż towarów i usług za granicę, gdyż jest to forma, która w porównaniu z innymi sposobami wejścia na rynki zagraniczne wymaga najmniejszych nakładów kapitałowych, będąc jednocześnie najbardziej elastyczną i najmniej ryzykowną. Bariery dla tej drogi wejścia na zagraniczne rynki wynikają przede wszystkim z ceł i kosztów transportu oraz braku możliwości szybkiej reakcji na potrzeby odbiorców, wynikającego z dystansu, jaki dzieli eksportera od rynku zbytu.

Import bezpośredni¹⁵ jest związany z zakupem surowców, podzespołów, maszyn i urządzeń, *know-how* oraz towarów i usług bezpośrednio od

¹⁵ W kontekście działalności międzynarodowej możemy mówić jedynie o imporcie bezpośrednim, gdyż import pośredni, czyli nabywanie zagranicznych towarów od krajowego importera lub filii zagranicznej eksportera, nie różni się niczym od zakupu w kraju. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 175.

zagranicznego producenta¹⁶. Transakcje zakupu poza granicami kraju macierzystego wymagają znajomości rynków zagranicznych, technik handlu zagranicznego, i pozostałych podobnych umiejętności jak przy realizacji transakcji eksportu bezpośredniego¹⁷.

Wyższą od eksportu formą umiędzynarodowienia działalności są powiązania kooperacyjne z partnerami zagranicznymi, które tworzą względnie długotrwałe związki gospodarcze. Mogą one przyjmować postać międzynarodowych aliansów strategicznych lub kooperacji niekapitałowej, albo kooperacji kapitałowej (*joint ventures*).

Międzynarodowe alianse strategiczne dotyczą porozumień między dwiema lub większą liczbą organizacji (faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami) w zakresie współpracy zmierzającej do poprawy zarządzania przedsięwzięciem lub dziedziną działalności przez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów, w jasno określonym celu – zdobycia rynkowej przewagi konkurencyjnej¹⁸. Alianse strategiczne mogą przyjmować różne formy, a ich wybór zależy przede wszystkim od celów, które partnerzy zamierzają osiągnąć. Sojusz różni się od innych form prowadzenia działalności gospodarczej za granicą tym, że partnerzy zachowują prawną autonomię i jednocześnie są współzależni ekonomicznie, aczkolwiek tylko w tym zakresie, którego dotyczy umowa (np. udostępnianie sieci dystrybucyjno-serwisowej, zdolności produkcyjnych lub usługowych)¹⁹.

Międzynarodowa kooperacja niekapitałowa to porozumienie między partnerami biznesowymi, lecz bez łączenia kapitałów, co oznacza, że nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo, w którego kapitale udziały mieliby kooperujący partnerzy. Formy kooperacji niekapitałowej, przedstawione

¹⁶ M. Rozkwitalska, op. cit., s. 160.

¹⁷ Wyróżnia się trzy rodzaje importerów: poszukujących za granicą produktów, poszukujących za granicą najtańszych źródeł zaopatrzenia, traktujących zakupy zagraniczne jako część globalnego łańcucha dostaw. Szerzej zob. J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Warszawa 2012, s. 276.

¹⁸ Zob. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001, s. 275; Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*, Warszawa 2006.

¹⁹ J. Forowicz, *Ewolucja przedsiębiorstw – od strategii międzynarodowej do strategii globalnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, M.K. Nowakowski (red.), Warszawa 1997, s. 68.

na rysunku 1, zostały szeroko opisane w literaturze poświęconej tematyce internacjonalizacji przedsiębiorstw²⁰. Dla jasności dalszych wywodów warto przytoczyć ich podstawowe definicje²¹:

- 1) licencjonowanie – odpłatne przekazanie praw do częściowego lub całkowitego korzystania z patentów, wzorców użytkowych, znaków towarowych (marek) oraz technicznego i handlowego *know-how*;
- 2) franchising – umowa stron określonego systemu sprzedaży, która w istocie stanowi formę leasingu i polega na przekazaniu przez dawcę franchisingu (franczyzera, franczyzodawcę) zezwolenia na prowadzenie działalności handlowej przez biorcę franchisingu (franczyzanta, franczyzobiorcę) według ustalonego programu sprzedaży zawierającego m.in. nazwę firmową franczyzera, nazwy towarów, środki reklamy, cenę i ustaloną jakość;
- 3) kontrakty menedżerskie – kontrakty, które stawiają do dyspozycji inwestora zagranicznego zespół ludzi dysponujących odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą; co oznacza dostarczenie usługi zarządzania projektem (przedsiębiorstwem) zlokalizowanym za granicą bez udziału we własności tego projektu, i otrzymanie w zamian zapłaty;
- 4) kontrakty na inwestycje „pod klucz” – oznaczają kompleksową realizację inwestycji za granicą, której efektem ma być konkretny zakład przemysłowy lub usługowy. Jego budowa jest oparta na dostarczonym przez zleceniobiorcę sprzęcie, urządzeniach i wyposażeniu, a także personelu i *know-how*;
- 5) poddostawy – kontrakty polegające na tym, że jedno przedsiębiorstwo zleca podwykonawcy produkcję elementów lub montaż produktów gotowych z dostarczanych przez siebie komponentów. Cechą charaktery-

²⁰ Zob. na przykład: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, M. Gorynia (red.), Warszawa 2005, s. 31–81; M. Szałucka, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym*, R. Karaszewski (red.), Bydgoszcz 2009, s. 30–33; J.P. Buckley, *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*, *Journal of International Business Studies* 1998, vol. 29, No. 3, s. 539–561; J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Mechanizm of Internationalisation*, *International Marketing Review*, 1990, vol. 7, No.4, s. 11–24; F.R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, New York 1994, s. 22–45.

²¹ Opracowano na podstawie: J. Rymarczyk, *Biznes...*, s. 286; M. Gorynia, op. cit., s. 111–125.

styczną kontraktów na poddostawy jest tworzenie stosunkowo długotrwałych związków gospodarczych (w przeciwieństwie do działalności handlowej eksport-import).

Kooperacja kapitałowa różni się od niekapitałowej przede wszystkim tym, że w jej wyniku zostaje utworzony nowy podmiot gospodarczy, którego udziałowcami są partnerzy pochodzący z co najmniej dwóch krajów. Omawiany sposób wejścia na rynki zagraniczne najczęściej jest realizowany przez *joint venture*, będące jednocześnie jedną z form bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zaletą *joint venture* jest podział nakładów i ryzyka pomiędzy partnerami biznesowymi. Dla wielu przedsiębiorstw, których wielkość posiadanych zasobów nie pozwala na samodzielne utworzenie podmiotu za granicą, ta metoda może stanowić szansę rozwoju ich działalności na rynkach międzynarodowych. Kooperacja kapitałowa z partnerem lokalnym (pochodzącym z rynku, na którym dokonywana jest inwestycja) pozwala na rozłożenie ryzyka między partnerami oraz jego ograniczenie wynikające z tego, że partner lokalny wnosi, oprócz wkładów finansowych, rzeczowych, ludzkich czy organizacyjnych, również dostęp do rynku i swoją wiedzę o nim (np. znajomość lokalnych warunków konkurencji, kultury itp.). Prowadzenie działalności gospodarczej w formie *joint venture* pociąga za sobą pewne zagrożenia. Wśród nich należałoby wskazać przede wszystkim możliwość utraty kontroli konkurenta, często pojawiające się sprzeczności interesów między partnerami, a nawet, jak wskazuje praktyka, ujawnienie tajemnic handlowych czy technicznych wskutek niedoskonałej ochrony własności²².

Joint ventures można klasyfikować według różnych kryteriów. Jednym z nich jest podział ze względu na proporcje udziałów partnerów²³:

- 1) większościowe *joint venture* (*majority joint venture*) – partner, z punktu widzenia którego następuje ocena, posiada więcej niż 50% udziałów;
- 2) mniejszościowe (*minority joint venture*) – wyżej wymieniony partner posiada mniej niż 50% udziałów;
- 3) parytetowe (*equity joint venture*) – obaj partnerzy posiadają po 50% udziałów.

²² M. Szałucka, op. cit., s. 34.

²³ J. Rymarczyk, *Biznes...*, s. 298.

Powiązania kooperacyjne mogą mieć złożony charakter i przyjmować różnorodne formy, jednak najbardziej wymagające, zarówno pod względem poziomu ponoszonych nakładów, jak i obciążenia ryzykiem, jest podjęcie przez przedsiębiorstwo samodzielnej działalności gospodarczej w formie filii (przedsiębiorstwa zależnego) lub oddziału. Jest to strategia, która stanowi formę bezpośredniej inwestycji zagranicznej, w wyniku której następuje przemieszczenie za granicę zasobów i podjęcie przedsięwzięcia w celu jak najefektywniejszego wykorzystania posiadanych przewag²⁴.

Decyzja o prowadzeniu przez inwestora zagranicznego samodzielnej działalności gospodarczej wymaga wyboru między dwiema zasadniczymi formami: przedstawicielstwem bądź filią.

Przedstawicielstwo jest częścią przedsiębiorstwa macierzystego i działa wyłącznie w jego imieniu, w określonym zakresie obowiązków i udzielonych pełnomocnictw²⁵. Przedstawicielstwo nie posiada osobowości prawnej w kraju jego usytuowania, zatem jest podmiotem kraju obcego²⁶. Jako przedstawicielstwo zagranicznego przedsiębiorstwa może służyć oddział (*branch*), biuro (*representative office*) oraz agencja (*agency*)²⁷.

Kolejną, znacznie częściej spotykaną formą prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju, jest filia (*subsidiary* lub *affiliate*), która posiada osobowość prawną kraju przyjmującego, podlega kontroli systemu finansowego oraz jurysdykcji kraju goszczącego, będąc jednocześnie pod kontrolą ekonomiczną podmiotu macierzystego, którego obowiązuje prawo innego kraju²⁸.

Samodzielna działalność za granicą w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych może być realizowana bądź przez stworzenie filii lub podmiotu zależnego jako nowego przedsiębiorstwa (*greenfield investment*), bądź przez przejęcie przedsiębiorstwa już działającego (*brownfield investment*). Wybór pomiędzy *greenfield* i *brownfield* jest warunkowany wieloma czynnikami. Tworzenie nowego podmiotu gospodarczego pozwala inwestorowi na optymalizację rozmiarów i struktury przedsiębiorstwa oraz

²⁴ Ibidem, s. 35.

²⁵ M. Jaworek, op. cit., s. 18.

²⁶ W. Karaszewski, op. cit., s. 23.

²⁷ M. Szałucka, op. cit., s. 35.

²⁸ Cz. Pilarska, op. cit., s. 11.

daje możliwość jego adaptacji do wymogów technicznych i ekonomicznych, które w przypadku nabycia już istniejącej firmy mogą się okazać ograniczone lub zbyt kosztowne. Zazwyczaj *greenfield* są postrzegane jako bardziej przyjazne i pożądane przez środowisko kraju lokaty, gdyż w ich wyniku następuje wzrost lokalnych zdolności i intensyfikacja konkurencji. Ponadto w krótkim okresie inwestycje *brownfield* mogą być nawet postrzegane jako bardzo niekorzystne, gdyż, szczególnie w fazie początkowej, nie zawsze doprowadzają do zwiększenia produkcji czy stworzenia nowych miejsc pracy. Podstawowym skutkiem nabycia przedsiębiorstwa jest przejęcie pakietu kontrolnego akcji i następnie restrukturyzacja podmiotu, w wyniku której dochodzi do redukcji zatrudnienia, zniszczenia konkurencji i umocnienia własnej pozycji. Jednak z punktu widzenia inwestora *brownfield* ma wiele zalet. Wejście na rynek zagraniczny przez nabycie istniejącego przedsiębiorstwa pozwala inwestorowi na uzyskanie miejscowej, nowoczesnej technologii czy dostępu do kanałów dystrybucji. Kolejną zaletą jest automatyczne przejęcie udziału w rynku przedsiębiorstwa przejmowanego i pozyskanie cennych informacji o rynku lokalnym. Nabywając przedsiębiorstwo już obecne, nie tworzy się nowych mocy produkcyjnych, zatem unika się napięcia konkurencyjnego, co umożliwia natychmiastowe wejście na rynek i szybki zwrot.

Nie jest możliwa jednoznaczna ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę kraju goszczącego. Nie ulega jednak wątpliwości to, że bezpośrednio inwestycje zagraniczne często są traktowane jako jedne z najbardziej korzystnych i bezpiecznych form międzynarodowej migracji kapitału oraz finansowania procesów restrukturyzacyjnych i rozwojowych, ponieważ gwarantują one bezpośredni dostęp zarówno do zagranicznych rynków zbytu, jak i nowoczesnych technik i technologii w sferze produkcji i zarządzania²⁹.

²⁹ J. Rymarczyk, *Międzynarodowe...*, s. 111.

4. Czynniki determinujące strategię międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw

Strategii wejścia na rynek zagraniczny nie należy postrzegać jako pojedynczy plan, gdyż w rzeczywistości jest to on złożony z kilku indywidualnych planów dotyczących docelowego produktu (*target product*) czy docelowego rynku (*target market*). Oczywiście, w pełni uzasadnione jest tworzenie dla każdego produktu i dla każdego rynku odrębnych planów (analiz), gdyż byłoby lekkomyślnością spodziewać się, że reakcja konsumentów różnych produktów i na różnych rynkach będzie taka sama. Jednak te indywidualne plany dotyczące poszczególnych produktów i rynków powinny stanowić składową ogólną strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa³⁰.

Opracowanie strategii wejścia na rynki zagraniczne powinno zatem rozpoczynać się od szczegółowej analizy produktów i rynków docelowych. Następnie powinny zostać wyznaczone cele i zadania realizacji wyborów dokonanych w pierwszym etapie. Dopiero na bazie tych informacji zostaje dokonany wybór sposobu wejścia na wybrane rynki zagraniczne i wtedy następuje opracowanie strategii marketingowej. Tak zorganizowany sekwencyjny proces podejmowania decyzji o sposobie wejścia na rynki zagraniczne powinien na każdym etapie podlegać kontroli. Daje to możliwość uniknięcia niepowodzeń wynikających ze zmieniających się uwarunkowań realizacji zaplanowanych działań. Przykładowo, analiza produktów i rynków docelowych może skłonić przedsiębiorstwo do zmiany ustalonych wcześniej celów i zadań lub nawet do wszczęcia poszukiwań nowego rynku docelowego³¹.

Jednak wybór sposobu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw nie jest zadaniem prostym, gdyż jest warunkowany wieloma czynnikami. Podejmując próbę systematyzacji tych czynników, należy zwrócić uwagę na trzy podejścia determinujące ważność tych czynników³²:

- 1) podejście ekonomiczne – zakłada, że podstawowym kryterium wyboru opcji internacjonalizacji jest stopa zwrotu lub rentowność wyliczona dla każdej z form. Przedsiębiorstwo powinno się zdecydować na taką

³⁰ F. Root, op. cit., s. 3.

³¹ Ibidem.

³² G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, op.cit., s. 126–127.

- formę umiędzynarodowienia, która gwarantuje najwyższą w danych warunkach stopę zwrotu lub rentowność, ignorując pozostałe czynniki;
- 2) podejście uzależnione od etapu umiędzynarodowienia – uzależnia decyzję o sposobie wejścia na rynki zagraniczne od fazy procesu umiędzynarodowienia firmy. Przedsiębiorstwa rozpoczynające internacjonalizację powinny wybrać opcje o mniejszym ryzyku i zaangażowaniu kapitałowym. Zdobywając doświadczenie, firmy stopniowo przechodzą do innych form internacjonalizacji;
- 3) podejście uzależnione od strategii organizacyjnych – zakłada, że wpływ na wybór formy wejścia na rynek zagraniczny mają czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (zob. tabela 1).

Tabela 1 ukazuje szczegółowy wykaz czynników warunkujących wybór sposobu wejścia na zagraniczne rynki. Zostały one usystematyzowane w czterech grupach: czynniki lokalizacji/krajowe, czynniki branżowe, czynniki przedsiębiorstwa, czynniki przedsięwzięcia.

Tabela 1. Czynniki wpływające na decyzje o sposobie wejścia na rynki zagraniczne

| Typ czynnika | Przykłady |
|-------------------------------------|--|
| Czynniki lokalizacji/krajowe | Rozmiar ekonomii skali Potencjał rynku lokalnego Konkurencja na lokalnym rynku Dostępność surowców naturalnych Dystans kulturowy Polityka rządowa, w tym wobec inwestorów zagranicznych Ochrona prawna inwestora, w tym ochrona praw własności Międzynarodowe stosunki polityczno-gospodarcze kraju |
| Czynniki branżowe | Poziom globalizacji branży Stopa wzrostu w branży Intensywność technologiczna branży Bariery wejścia Stosunki z nabywcami i dostawcami Konkurencja branżowa |
| Czynniki przedsiębiorstwa | Strategia przedsiębiorstwa, jej cele i motywacja Doświadczenie i posiadane zasoby Kluczowe kompetencje Wiedza o lokalnym rynku Kultura przedsiębiorstwa |
| Czynniki przedsięwzięcia | Rozmiary przedsięwzięcia, wartość zaangażowanych aktywów Poziom zaangażowania technologicznego Orientacja przedsięwzięcia, rodzaj strategii Możliwość kooperacji z partnerem lokalnym |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przytoczonej dotychczas w pracy.

Wybór sposobu wejścia na określony rynek docelowy jest przede wszystkim warunkowany możliwością wypracowania przez inwestora efektu skali. Dlatego rozmiar rynku jest bardzo istotny³³. Nieduży rynek ma niską rentowność sprzedaży, co skłania przedsiębiorcę do ostrożnego angażowania kapitału na tym rynku. W tej sytuacji preferowane formy ekspansji zagranicznej to: pośredni eksport, licencjonowanie, i niektóre formy niekapitałowej kooperacji. Natomiast rynki charakteryzujące się dużym potencjałem sprzedaży, tzn. z wysoką rentownością sprzedaży, skłaniają do wyboru bardziej złożonych form, takich jak oddział handlowy czy własna inwestycja w lokalną produkcję. Wysokie zaangażowanie kapitału i pozostałych zasobów przedsiębiorstwa wymaga dobrych perspektyw dla ich długoletniego wykorzystania, dlatego ocena dynamiki rynku docelowego³⁴ jest istotnym wskazaniem dla budowania strategii wejścia na ten rynek. Odpowiednia dynamika rynku uzasadnia wybór sposobu wejścia z wysokim progiem rentowności, nawet jeśli bieżący rozmiar rynku jest poniżej progów rentowności.

Sukces przedsiębiorstwa prowadzącego działalność na zagranicznych rynkach warunkowany jest ponadto siłą oddziaływania konkurencji. Istniejąca na rynku lokaty konkurencja o charakterze monopolistycznym czy oligopolistycznym jest przesłanką do wejścia na ten rynek w formie inwestycji bezpośrednich, gdyż tak zorganizowana forma ma potencjał w prowadzeniu wyrównanej walki konkurencyjnej na tym rynku. Kolejnymi aspektami determinującymi wybór formy aktywności na danym rynku zagranicznym są dostępność i jakość infrastruktury dystrybucyjnej, której stan warunkuje decyzje, czy inwestor będzie korzystał z istniejącej, czy też podejmie starania w celu stworzenia własnej sieci dystrybucji. Czynniki, takie jak: jakość, ilość i koszt surowców naturalnych, siły roboczej, energii i innych środków produkcji oraz jakość i koszt infrastruktury ekonomicznej transportowej, komunikacyjnej, obiektów portowych, stanowią istotne elementy wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne. Niskie koszty produkcji mogą wspierać wybór niektórych form lokalnej produkcji w opozycji do eksportu.

³³ Rozmiar rynku mierzony wartością PKB (GNP – *gross national product*) lub względnym poziomem wydajności PKB *per capita* (*gross national product per capita*), i odpowiednio ważony dla sektora gospodarki (jak procentowy *gross national product*).

³⁴ Dynamika gospodarki może być mierzona na przykład: stopą inwestycji, stopą wzrostu PKB i dochodów osobistych, zmianami w zatrudnieniu itp.

Dystans kulturowy między społeczeństwami kraju macierzystego i kraju docelowego to ważny czynnik, który istotnie wpływa na wybór formy wejścia na rynki zagraniczne. Różnice kulturowe to istotna cecha, która, w przypadku dużego poziomu, wymaga pokonania barier psychicznych, obyczajowych lub wynikających z odmienności systemów ekonomicznych. Kiedy wartości kulturowe, język i struktura (polityka) socjalna na rynku docelowym różnią się uderzająco od rynku macierzystego, menedżerowie skłonni są odczuwać niewiedzę i obawiają się o swoje zdolności do zarządzania produkcją na miejscu. Ponadto wysoki dystans kulturowy powoduje wysokie koszty pozyskania informacji. W tej sytuacji preferowane są niekapitałowe formy kooperacji na rynku docelowym. Dystans kulturowy ogrywa również rolę w sekwencji wyboru krajów docelowych. Przedsiębiorstwo rozpoczynające swoją zagraniczną przygodę wybierze w pierwszej kolejności kraj o zbliżonych uwarunkowaniach kulturowych, a dopiero w następnej kolejności wejście na rynki o większym dystansie. Znaczenie ma również dystans geograficzny, gdyż wtedy gdy jest wysoki, koszty transportu powodują, że rywalizacja dóbr eksportowych nie jest możliwa z lokalnymi.

Istotnym czynnikiem determinującym wybór sposobu wejścia na rynki zagraniczne jest polityka gospodarcza kraju przyjmującego. W zależności od jej założeń mogą występować preferencje dla różnych form działalności i podmiotów gospodarczych, np. w zakresie podatków, dostępu do infrastruktury czy zamówień publicznych. Restrykcyjna polityka importowa (wysokie taryfy i inne ograniczenia) nie zachęcają do eksportu na korzyść innych form. Restrykcyjna polityka wobec inwestorów zagranicznych nie sprzyja tym inwestycjom solo na korzyść *joint venture* i przejęciami, a nie *greenfield*. Z innej strony kraj docelowy może przyciągać korzyściami w postaci wakacji podatkowych. Forma *joint venture* z lokalnym podmiotem często jest sposobem na występujące w danym kraju ograniczenia czy też bariery dla podmiotów zagranicznych.

Otoczenie prawne, w tym ochrona praw autorskich, to istotny czynnik, gdyż warunkiem utrzymania przewagi konkurencyjnej są kompetencje technologiczne i „wiedza ukryta”, dlatego bez dostatecznej ochrony praw własności, patentów, *know-how*, praw autorskich, znaku firmowego, przedsiębiorstwo będzie narażone przez firmy lokalne na stratę.

Międzynarodowe stosunki polityczno-gospodarcze kraju to czynnik istotnie determinujący wybór strategii ekspansji zagranicznej, dlatego też menedżerowie powinni analizować zewnętrzne stosunki gospodarcze (kierunek, skład (kompozycję), i wartość eksportu i importu, bilans płatności, ciężar obsługi zadłużenia, zachowanie kursu walut), ponieważ aktualna zmiana jednego ze wspomnianych wskaźników może być przesłanką do zmiany polityki rządu i spowodowanie zdecydowanych zmian, które w sposób zasadniczy przekształcą klimat gospodarczy, a co za tym idzie – inne formy wejścia na ten rynek będą atrakcyjniejsze.

Ważną grupę czynników determinujących wybór sposobu wejścia na zagraniczne rynki stanowią czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa. Posiadane przez firmę obfite zasoby i doświadczenie pozwalają na pełną możliwość wyboru formy wejścia łącznie z tymi, które wymagają angażowania stosunkowo wysokich zasobów. W przypadku ograniczonych zasobów inwestor skłania się do wyboru prostszych form ekspansji zagranicznej; często z założeniem dalszej, bardziej złożonej internacjonalizacji. Charakter posiadanej wiedzy i aktywów strategicznych to również istotny czynnik wyboru. Jeżeli aktywa te są trudne do naśladowania i transferowania przez konkurentów, wówczas przedsiębiorstwo może dokonywać wyboru szerokiej gamy sposobów wejścia. Przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia międzynarodowej ekspansji zagranicznej wpływa zasadniczo na wybór formy wejścia na rynek zagraniczny w przypadku konkretnego przedsięwzięcia. Przyjęcie strategii wielonarodowej wymagającej dostosowania się do zróżnicowanych pod względem gustów i preferencji konsumentów, do różnych warunków konkurencji czy struktur politycznych, prawnych i społecznych wymaga od inwestora dostosowania swoich produktów i usług do każdej lokalizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. Zatem strategię wielolokalizacyjną wymagają stosowania sposobów wejścia o niskich kosztach, natomiast strategię lokalną – form organizacyjnych o wysokim poziomie kontroli.

Każde przedsięwzięcie inwestycyjne charakteryzuje się swoistymi cechami wynikającymi ze szczególnych założeń techniczno-ekonomicznych. Wybór strategii ekspansji na rynek zagraniczny jest zatem w dużym stopniu warunkowany również czynnikami wynikającymi z cech samego projektu. Duży rozmiar projektu (ocena względem rozmiaru podmiotu po-

dejmującego to przedsięwzięcie) może skłaniać do poszukiwań niesamodzielnych rozwiązań. Odpowiednia forma wejścia na rynek zagraniczny powinna zostać „dopasowana” do orientacji projektu, która może mieć charakter eksportowy, technologiczny czy też skoncentrowany na infrastrukturze itp. Nie każdy rodzaj działalności daje możliwość kooperacji z partnerami zagranicznymi.

5. Podsumowanie

Współczesny krajobraz biznesowy wymaga podejmowania decyzji strategicznych dotyczących zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Uwarunkowania tych decyzji mają bardzo złożony charakter, tak jak i otaczająca te podmioty rzeczywistość gospodarcza jest wieloczynnikowa. Każdy z opisanych powyżej czynników wpływających na wybór sposobu wejścia na rynki zagraniczne to potencjalna szansa lub zagrożenie, które odbije się jak w soczewce w czasie realizacji tego przedsięwzięcia. Czynniki te zatem mogą generować potencjalne ryzyko dla inwestora zagranicznego. I tak czynniki lokalizacyjne/krajowe generują ryzyko kraju, czynniki branżowe – ryzyko branży, czynniki przedsiębiorstwa – ryzyko wynikające z zasobności i gotowości inwestora do realizacji inwestycji zagranicznej, a czynniki przedsięwzięcia – specyficzne ryzyko projektu. Oczywiście różne formy ekspansji zagranicznej charakteryzują się różną wrażliwością na niektóre czynniki, z których część może ich nie dotyczyć.

Bibliografia

- Buckley J.P., *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*, Journal of International Business Studies 1998, vol. 29, No. 3.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2006.
- Czechowski L., Dziworska K., Górczyńska A., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój gospodarczy krajów Europy Środkowej*, [w:] *Diagnoza i perspektywy procesów inwestycyjnych w krajach Europy Środkowej*, H. Henzel (red.), Katowice 2003.

- Forowicz J., *Ewolucja przedsiębiorstw – od strategii międzynarodowej do strategii globalnej*, [w:] *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, M.K. Nowakowski (red.), Warszawa 1997.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.
- Guzek M., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Zarys teorii i polityki handlowej*, Warszawa 2006.
- Jaworek M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, Toruń 2006.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Mechanizm of Internationalisation*, *International Marketing Review* 1990, vol. 7, No. 4.
- Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Toruń 2004.
- Kuzel M., *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności (na przykładzie gospodarki Polski)*, Toruń 2007.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*, Warszawa 2006.
- OECD, *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Paris 1996.
- Pach J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w świetle bezpieczeństwa ekonomicznego na przykładzie Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*, Kraków 2001.
- Pilarska Cz., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii*, Kraków 2005.
- Root F.R., *Entry Strategies for International Markets*, New York 1994.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa 2007.
- Rymarczyk J. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2006.
- Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, Warszawa 2012.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.
- Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, M. Gorynia (red.), Warszawa 2005.

Szałucka M., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym*, R. Karaszewski (red.), Bydgoszcz 2009.