KRZYSZTOF FONFARA
MARIAN GORYNIA
EUGENIUSZ NAJLEPSZY
JERZY SCHROEDER

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM

WYDAWNICTWO
AKADEMII
EKONOMICZNEJ
W POZNANIU

KRZYSZTOF FONFARA
MARIAN GORYNIA
EUGENIUSZ NAJLEPSZY
JERZY SCHROEDER

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM

Redakcja naukowa
MARIAN GORYNIA

POZNAŃ 2000

RECENZENT

Janusz Bilski

PROJEKT OKŁADKI

Magdalena Gyurkovich

REDAKCJA I KOREKTA

Maria Zielińska

ISBN 83-87152-93-5

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU
ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań
tel. (0-61) 854-31-54, 854-31-55, fax 854-31-59
Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

Spis treści

Książkę tę dedykujemy naszym żonom

Wstęp

Książka *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym* została napisana przez czterech autorów, zajmujących się od kilkunastu lat problematyką związków gospodarczych z zagranicą, rozpatrywanych na poziomie przedsiębiorstw.

Praca nie jest opracowaniem kompleksowym, w wyczerpujący sposób traktującym o wszystkich możliwych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw zaangażowanych w prowadzenie biznesu na skalę międzynarodową. Autorzy dokonali selekcji zagadnień prezentowanych w książce. Najważniejszym kryterium selekcji były zainteresowania badawcze i kompetencje autorów. Nie bez znaczenia były też ograniczenia związane z rozmiarami książki.

W czasie pisania książki autorzy starali się przestrzegać dwóch założeń. Z jednej strony chodziło im o prezentację najbardziej istotnych i reprezentatywnych poglądów występujących w literaturze światowej, głównie anglojęzycznej. Z drugiej strony podjęli próbę adaptacji osiągnięć autorów zagranicznych do warunków działania polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji.

Książka składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający, trzy pozostałe odnoszą się do trzech aspektów strategii firmy w biznesie międzynarodowym, ujętych w postaci tzw. strategii funkcjonalnych: marketingowej, kadrowej i finansowej.

W rozdziale pierwszym dokonano uporządkowania terminologii związanej z funkcjonowaniem firm w biznesie międzynarodowym, przedyskutowano główne uzasadnienia teoretyczne zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, przedstawiono podstawowe formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw oraz zidentyfikowano główne przesłanki internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji.

Rozdział drugi poświęcony jest prezentacji strategii marketingowej w biznesie międzynarodowym. Przedstawiono w nim istotę strategii marketingowej na rynkach zagranicznych, istotę i zakres marketingu międzynarodowego, oddziaływanie otoczenia zagranicznego na działalność marketingową firmy, oddziaływanie form internacjonalizacji firmy na jej strategię marketingową, wpływ specyfiki branży na działania marketingowe przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej oraz możliwości wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego w biznesie międzynarodowym.

W rozdziale trzecim podjęto problematykę strategii kadrowych w biznesie międzynarodowym. Poruszono w nim następujące zagadnienia: czynniki różnicujące strategię zarządzania kadrą w biznesie międzynarodowym i na rynku krajowym, dobór kadr w biznesie międzynarodowym, szkolenie i rozwój kadr międzynarodowych, polityka płacowa i kompensacyjna oraz strategie powrotu i readaptacji.

Rozdział czwarty dotyczy strategii finansowych w biznesie międzynarodowym. Pierwszym rozważanym problemem jest wybór strategii finansowej w otoczeniu międzynarodowym. Następnie podjęta została kwestia źródeł i kosztów finansowania w skali międzynarodowej. Kolejne zagadnienie to wykorzystanie rachunku przepływów finansowych do oceny decyzji inwestycyjnych. W rozdziale tym ujęto także problem podejmowania decyzji osłonowych w związku z występowaniem ryzyka kursowego. Rozdział zamyka prezentacja przykładów:

- przypadek finansowania z długu zagranicznego,
- przypadek zagranicznej inwestycji bezpośredniej.

Autorzy chcieliby wyrazić wdzięczność tym wszystkim, których praca przyczyniła się do ukształtowania koncepcji książki, jej treści oraz szaty edytorskiej.

Mamy nadzieję, że książka umożliwi czytelnikom zdobycie interesującej i potrzebnej wiedzy w zakresie międzynarodowych zachowań przedsiębiorstw, a także zachęci ich do podjęcia bardziej zaawansowanych studiów w tym zakresie.

Poznań, 10 października 1999 roku

W imieniu autorów
redaktor naukowy
Marian Gorynia

1

Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym

1.1. *Strategia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym – pojęcie, poziomy, klasyfikacje*

1.1.1. *Pojmowanie strategii*

Pojęciem wyjściowym jest pojęcie strategii przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu trudno doszukać się jednej powszechnie stosowanej definicji. Dominuje wielość podejść różnych autorów. Pojęcie strategii wywodzi się od greckiego *strategos* (sztuka prowadzenia wojny) i w swoim pierwotnym znaczeniu oznaczało odpowiednie przygotowanie, organizację i użycie posiadanych sił i środków w taki sposób, aby w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń osiągnąć zamierzony cel[1].

Klasyczna definicja strategii w odniesieniu do przedsiębiorstwa została sformułowana przez A. D. Chandlera, który pojmuje strategię jako „proces

[1] J. Penc, *Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1994, s. 142.

określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów"[2]. Klasyczne podejście do strategii cechuje przypisanie przedsiębiorstwu dużego stopnia swobody w jej kształtowaniu.

Definicja Chandlera została następnie rozwinięta przez C. Hayden, która strategię określiła jako podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w wyznaczonym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było zrealizowanie wiązki celów organizacji[3].

Nowsze podejścia kładą większy nacisk na uzależnienie przedsiębiorstwa od otoczenia. Na przykład L. J. Krajewski i L. P. Ritzman określają strategię jako proces determinujący misję organizacji, ostrzegający i dostosowujący ją do zmian w otoczeniu, a także identyfikujący jej kompetencje[4]. W takim ujęciu przedsiębiorstwo nie ma pełnej swobody kształtowania swoich działań, dostosowuje się ono do warunków i wymagań otoczenia. Do tego podejścia można także zaliczyć definicję H. Kreikebauma, który stwierdza, że strategie w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele[5].

Strategię można także rozumieć jako program najważniejszych działań długookresowych, niezbędnych do utrzymania się na rynku firmy lub jej samodzielnych części[6].

Bardziej rozbudowana koncepcja strategii zakłada, że „stanowi ona plan lub wzór, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość. Dobrze sformułowana strategia pozwala nakierować i uplasować zasoby przedsiębiorstwa w unikalny i trwały układ oparty na własnych kompetencjach organizacji, uwzględniający jej słabe strony, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów"[7].

---

[2] A. D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1972, s. 10.

[3] C. Hayden, *The Handbook of Strategic Expertise*, New York 1985, podaję za: A. Sznajder, *Strategia marketingowa na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 9.

[4] L. J. Krajewski, L. P. Ritzman, *Operations Management. Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1990, s. 21.

[5] H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1990, s. 26.

[6] Por. B. Gliński, P. Szczepankowski, *Zarys zarządzania strategicznego*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa 1995, s. 15.

[7] J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. H. James, *The Strategy Process-Some Usefull Definitions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 192.

Inne podejście do określenia strategii prezentuje H. Mintzberg, definiując ją za pomocą 5 P:

- P jak *plan* bądź rodzaj świadomie zamierzonego działania,
- P jak *pattern* (model) bądź rodzaj sformułowanego i ustrukturalizowanego działania,
- P jak *ploy* (sterowanie) bądź działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu,
- P jak *position* bądź poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, aby w sposób trwały sprostać konkurencji,
- P jak *perspective* bądź postrzeganie pozycji w przyszłości[8].

W innym opracowaniu H. Mintzberg wskazuje, że strategia ma trzy formalne definicje: jako plan, jako wzorzec oraz jako gra[9]. Powszechnie uważa się, że strategia jest przemyślanym ciągiem działań, zespołem wskazówek, jak postępować w określonej sytuacji. Według tej opinii strategie charakteryzują się dwiema cechami: tworzone są, poprzedzając działania, do których mają zastosowanie oraz są opracowywane starannie i celowo. Strategie są często formułowane wyraźnie, w postaci planów, ale mogą też być sformułowaniami pozostającymi jedynie w umysłach menedżerów. W teorii zarządzania strategia określana jest więc jako spójny, całościowy plan stworzony dla zapewnienia, że podstawowe cele organizacji zostaną osiągnięte[10]. Strategia może być także formą gry, specyficznym działaniem przedsięwziętym w celu pokonania konkurenta. Zdefiniowanie strategii jako zamierzonego planu jest jednak niewystarczające, ponieważ strategię może stanowić także rezultat zachowania się organizacji. Strategia jest więc wzorcem ciągu działań organizacji, trwałością w zachowaniu, zamierzoną lub nie. Plany mogą pozostać niezrealizowane, a wzorce postępowania mogą występować niezaplanowane, tak więc obie definicje strategii (jako plan i wzorzec) mogą występować niezależnie od siebie. Jeżeli pierwszy rodzaj strategii nazwiemy strategią zamierzoną, a drugi rodzaj strategią zrealizowaną, to można rozróżnić także strategię przemyślaną (istniały zamierzenia i zostały one zrealizowane), strategię niezaplanowaną (brak zamierzeń, strategia zrealizowana) oraz strategię niezrealizowaną (niezrealizowane zamierzenia).

W rozważaniach H. I. Ansoffa na temat strategii kluczową rolę odgrywa pojęcie „nici wiążącej", czyli związku pomiędzy obecnymi i przyszłymi

---

[8] M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 13.

[9] J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, *The Strategy Process-Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall International Edition, Englewood Cliffs 1988.

[10] W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980, s. 78.

produktami–rynkami, który pozwala określić z zewnątrz organizacji, dokąd ona zmierza oraz pozwala zarządzać organizacją przez jej menedżerów[11]. Firmy postrzegają istotę swej działalności w trzech różnych aspektach: poprzez charakterystykę ich linii produktów, przez pryzmat rynków, na których działają i przez pryzmat technologii, która jest wykorzystywana do produkcji. To właśnie cechy charakterystyczne asortymentu, technologia albo rynki (potrzeby klientów) są nićmi wiążącymi organizacji, tworzą podstawy określonej strategii tejże organizacji.

Według M. E. Portera strategia firmy jest tworzeniem unikatowej i wartościowej pozycji za pomocą odmiennego, w stosunku do rywali, zestawu czynności[12]. Esencją pozycjonowania strategicznego jest taki dobór czynności, który jest inny od doborów rywali. Strategia to także tworzenie barier i przymus dokonywania nieuniknionych wyborów (*trade-off*) w toku konkurowania. Strategia jest procesem wyboru tych czynności, których przedsiębiorstwo nie powinno prowadzić.

Powyższy przegląd definicji strategii nie pretenduje do uznania go za wyczerpujący. Jego kontynuacja nie byłaby jednak celowa. Bardziej uzasadnione wydaje się sformułowanie kilku uwag o charakterze ogólnym.

Po pierwsze, wśród licznych definicji strategii daje się wyodrębnić pewne nurty, odwołujące się do różnych interpretacji strategii[13]. Wyróżnia się:

- podejście czynnościowe, według którego interpretacja strategii następuje przez wskazanie zespołu czynności składających się na realizację założonych uprzednio celów poprzez wykorzystanie stosownych zasobów,
- podejście strukturalne, atrybutowe, według którego strategia jest zbiorem określonych środków i działań, które w doborze celowym, przy zachowaniu kolejności i proporcji stosowania, warunkują realizację celów,
- podejście rezultatowe, w myśl którego strategia to pewien wzorzec, wytyczna, reguła decyzyjna lub też procedura alokacji zasobów ujmowana w relacji produkt–rynek.

Po drugie, w występujących definicjach strategii daje się zauważyć kilka powtarzających się wątków, wokół których można uporządkować dostępne definicje:

- wątek celów – strategiczne jest każde postępowanie, które opiera się na formułowaniu celów długoterminowych; w tej definicji przedmiotem zainte-

---

[11] H. J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

[12] M. E. Porter, *What Is Strategy*, „Harvard Business Review" 1996, nr 11-12.

[13] Zob. K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 52 oraz E. Urbanowska-Sojkin, *Strategie rynkowe podmiotów gospodarczych*, w: *Strategie przedsiębiorstwa w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, red. K. Krzakiewicz, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996, s. 24.

resowania są raczej problemy polityki ogólnej przedsiębiorstwa lub organizacji,

- wątek planu – strategiczne jest każde postępowanie oparte na planowaniu zaangażowanych zasobów w określonym horyzoncie czasowym; z tego skrajnego ujęcia wynikałoby jednak, że bez planu nie ma strategii,
- wątek otoczenia – strategiczną jest każda decyzja pociągająca za sobą istotne zmiany strukturalne i zmiany w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem[14].

Po trzecie, najczęściej występują następujące pojęcia strategii:

- zbiór decyzji i działań dotyczących wyboru metod i zasobów dla osiągnięcia celu,
- określenie wspólnych działań zmierzających do osiągnięcia w wyznaczonym okresie zhierarchizowanych celów,
- działania podejmowane w celu utrzymania działalności przedsiębiorstwa w warunkach konkurencyjnych w długim okresie i w celu zachowania własnych kapitałów, przy rozpoznaniu otoczenia i osiągnięciu zamierzonego udziału w rynku,
- tworzenie przewagi konkurencyjnej w długim okresie,
- sposób realizacji misji przedsiębiorstwa,
- sztuka dokonywania wyboru[15].

Po czwarte, należy wskazać na ewolucję pojmowania pojęcia „strategia" w odniesieniu do przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Wcześniejsze definicje odwoływały się do dużej swobody zachowań przedsiębiorstw – zmiany zewnętrzne (w otoczeniu przedsiębiorstwa) nie były uważane ani za konieczne, ani za wystarczające do zainicjowania zachowania. W tej konwencji zachowanie było działaniem, a więc procesem autozdeterminowanym. W miarę upływu czasu zaczęto dostrzegać, że przedsiębiorstwo musi dostosowywać się do warunków i wymagań otoczenia, gdyż nie ma pełnej swobody kształtowania swoich działań. Uznano więc, że zachowanie przedsiębiorstwa może być nie tylko działaniem, ale także reakcją (jeśli zmiany strukturalne są zewnętrznie zdeterminowane), lub może ono stanowić odpowiedź (gdy zmiany zewnętrzne są konieczne, lecz niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych).

W kontekście przeprowadzonych wyżej rozważań terminologicznych uzasadnione wydaje się wyróżnienie dwóch znaczeń terminu „strategia". W sensie pozytywnym, poznawczym strategię przedsiębiorstwa można rozumieć jako prawidłowość, powtarzający się schemat w jego zachowaniu. Można

---

[14] M. Marchesnay, op. cit., s. 12.

[15] Por. ibidem, s. 171-176.

więc uznać, że strategia przedsiębiorstwa jest w przybliżeniu tożsama z jego zachowaniem się. Tak rozumianą strategię możemy badać *ex post* – po zrealizowaniu przez przedsiębiorstwo określonych zachowań. Nie ma przy tym większego znaczenia fakt, czy strategia wyłoniła się spontanicznie czy też była efektem wdrażania określonego planu.

Drugie znaczenie terminu strategia to ujęcie normatywne. Z tego punktu widzenia strategię można rozumieć jako program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia[16]. Na czoło wysuwa się tutaj element kreowania rzeczywistości, w przeciwieństwie do ujęcia pozytywnego, gdzie artykułuje się poznawanie rzeczywistości. W znaczeniu normatywnym strategia jest kategorią *ex ante*. Drugorzędne znaczenie ma sposób jej tworzenia, np. czy jest to strategia odgórnie indukowana czy też tworzona oddolnie.

1.1.2. *Poziomy strategii*

W pojmowaniu strategii przedsiębiorstwa bardzo istotne znaczenie ma okoliczność, że w nowoczesnych ujęciach przedsiębiorstwo traktowane jest jako system złożony, cechujący się budową hierarchiczną. W związku z tym wyróżnia się tzw. poziomy strategii w przedsiębiorstwie. Liczba poziomów proponowana przez różnych autorów waha się od dwóch do czterech. W niektórych opracowaniach wyróżnia się dwa poziomy: strategię globalną (całościową) i strategię cząstkową (rodzajową, funkcjonalną)[17]. Strategia globalna odnosi się do firmy jako całości, a strategie cząstkowe dotyczą poszczególnych funkcji – marketingu, kadr, finansów, badań i rozwoju, itp.

Niekiedy wyróżnia się aż cztery poziomy strategii w przedsiębiorstwie. Zwolennikami tego podejścia są np. A. Thompson jr i A. Strickland[18]. Strategia przedsiębiorstwa odnosi się do celów całego przedsiębiorstwa. Podporządkowane jej są strategie branżowe, dotyczące różnych grup produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo. Strategie funkcjonalne to odpowiednik wyżej zdefiniowanych strategii cząstkowych. Najniższy poziom to strategie na poziomie operacyjnym – są one związane z funkcjonowaniem różnych komórek niższego szczebla występujących w strukturze organizacyjnej firmy.

---

[16] A. Sharplin, *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1985, s. 54-56.

[17] Por. K. Fabiańska, J. Rokita, op. cit., s. 68, 69.

[18] A. Thompson, jr, A. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Business Publications Inc., Plano (Texas) 1984, s. 51.

Najbardziej przydatna wydaje się koncepcja wyróżniająca trzy poziomy strategii w przedsiębiorstwie[19]. Poziom pierwszy to strategia organizacji jako całości. Rozstrzygnięciu podlega tutaj, jakie rodzaje działalności firma ma prowadzić. Drugi poziom to wyodrębnione w ramach firmy tzw. jednostki strategiczne (strategiczne jednostki biznesu, strategiczne jednostki organizacyjne). Tutaj formułowane są strategie konkurencji, czyli odpowiedzi na pytanie: gdzie powinno się konkurować (określenie rynków i segmentów, na których należy koncentrować wysiłki), jakimi produktami powinno się konkurować oraz w jaki sposób można osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na wybranych rynkach? Trzeci poziom to strategia funkcjonalna (nazywana także niekiedy operacyjną) oznaczająca strategię konkurencji podzieloną na obszary funkcjonalne (marketing, badania, finanse, produkcja).

Wydzielenie powyższych poziomów strategii w przedsiębiorstwie jest przydatne zarówno przy rozpatrywaniu strategii w sensie poznawczym (opisowym), jak i normatywnym. Uzmysławia nam ono złożoność strategii oraz konieczność jej rozpatrywania z uwzględnieniem wzajemnych związków między poziomami i jej komponentami. Stanowi także ostrzeżenie przed autonomizacją strategii poszczególnych jednostek strategicznych i strategii funkcjonalnych w stosunku do całościowej strategii firmy.

1.1.3. *Strategia internacjonalizacji*

Warto postawić pytanie, jak na tle przeprowadzonych rozważań o charakterze definicyjnym i klasyfikacyjnym usytuować pojęcie strategii internacjonalizacji. W pierwszym przybliżeniu można przyjąć, że strategia internacjonalizacji to ta część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy ekspansji zagranicznej firmy. W ujęciu pozytywnym (opisowym) strategia internacjonalizacji oznacza prawidłowości, schemat w zachowaniach przedsiębiorstwa w sferze jego związków gospodarczych z zagranicą. W ujęciu normatywnym strategia internacjonalizacji to program (plan) posunięć firmy w stosunku do jej otoczenia zagranicznego. Wyodrębnienie strategii internacjonalizacji ma sens w odniesieniu do wszystkich poziomów strategii w przedsiębiorstwie. Na poziomie całej firmy można mówić o internacjonalizacji wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) w portfelu produktów–rynków firmy związany jest z rynkiem zagranicznym. Świadomie mówi się tutaj o związaniu produktu z rynkiem zagranicznym, a nie o sprzedaży, gdyż związki firmy z rynkiem zagranicznym mogą przybierać wiele form, a nie tylko formę sprzedaży (eksportu). Jeśli w przedsiębiorstwie występuje strategia

[19] Zob. np. G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzell, *Business Strategy and Policy*, Hougthon Mifflin Company, Boston 1985, s. 15 oraz D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 1, 2.

internacjonalizacji na poziomie całej firmy, to logiczną konsekwencją tego jest występowanie strategii internacjonalizacji na poziomie jednostek strategicznych – wszystkich lub tylko niektórych, w zależności od tego, czy posiadają one związki gospodarcze z zagranicą. Z kolei istnienie strategii internacjonalizacji na poziomie jednostek strategicznych implikuje występowanie strategii internacjonalizacji na poziomie strategii funkcjonalnych.

Poznawczy i praktyczny sens wyodrębnienia strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa jest tym większy, im bardziej otoczenie zagraniczne przedsiębiorstwa różni się od jego otoczenia krajowego. Wówczas zachowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do otoczenia zagranicznego cechuje znaczna specyfika w porównaniu z zachowaniami skierowanymi na otoczenie krajowe. Pojawia się tutaj problem standaryzacji zachowań na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych.

Należałoby rozstrzygnąć jeszcze jedną wątpliwość o charakterze definicyjnym. Czy można mianowicie mówić o internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, które samo nie dokonuje ekspansji za granicę z prowadzoną przez siebie działalnością gospodarczą, lecz współpracuje z firmą prowadzącą takową ekspansję jako biorca? Czy można więc zasadnie mówić o internacjonalizacji działalności firmy, która jest importerem lub licencjobiorcą, lub franszyzobiorcą, lub partnerem w joint venture organizowanym na terenie jej kraju macierzystego?

Wydaje się, że tak, i w związku z tym można rozróżnić dwa następujące pojęcia: internacjonalizacja czynna i internacjonalizacja bierna. Internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach. Internacjonalizacja bierna oznaczałaby natomiast wchodzenie w różnorakie związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy. Może jednak bardziej zgodne z panującymi konwencjami terminologicznymi byłoby mówienie w tej sytuacji nie o internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, lecz o międzynarodowym zaangażowaniu przedsiębiorstwa?

Autor niniejszego rozdziału jest zdania, że wyróżnienie pojęć internacjonalizacji czynnej i biernej, mimo że niezgodne z obowiązującymi konwencjami terminologicznymi, jest zasadne.

1.1.4. *Rodzaje strategii internacjonalizacji*

Wyżej przeprowadzone rozważania upoważniają do sformułowania kilku spostrzeżeń na temat zawartości strategii internacjonalizacji. Zasadne jest rozpatrywanie strategii internacjonalizacji w nawiązaniu do trzech wyróżnionych poziomów zarządzania strategicznego.

Na poziomie całej firmy strategia internacjonalizacji obejmuje następujący zestaw decyzji:
- określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa,
- określenie polityki rozwojowej firmy.

Określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa dotyczy przede wszystkim podjęcia decyzji o realizacji ekspansji na rynku krajowym (wewnętrznych) i/lub zagranicznym (zagranicznych). Określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa w przypadku zapadnięcia decyzji o podjęciu internacjonalizacji oznacza dokonanie wyboru spośród następujących możliwości:
- strategia etnocentryczna,
- strategia policentryczna,
- strategia globalna,
- strategia dualna[20].

Strategia etnocentryczna oznacza internacjonalizację w formie eksportu na wyselekcjonowane rynki zagraniczne, które są podobne do rynku krajowego i na których można stosować strategię zbliżoną do realizowanej na rynku krajowym.

Strategia policentryczna zakłada obsługiwanie wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki. Może to implikować tworzenie na tych rynkach celowych rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających adaptację do zróżnicowanych wymagań, np. w formie filii, spółek, wspólnych przedsięwzięć itp.

Strategia globalna jest równoznaczna z traktowaniem rynku światowego lub rynku regionalnego jako rynku homogenicznego.

Strategia dualna ma charakter eklektyczny. Jest próbą pogodzenia strategii globalnej (uzyskanie korzyści z globalnej integracji, czyli minimalizacji kosztów) i policentrycznej (chęć i konieczność dopasowania się do specyfiki poszczególnych rynków).

W trakcie określania strategicznej orientacji przedsiębiorstwa zapadają ogólne, ramowe decyzje odnośnie do zasygnalizowanych zagadnień. Decyzje te podlegają następnie rozwinięciu i uszczegółowieniu w ramach przygotowywania strategii konkurencji poszczególnych jednostek strategicznych i strategii funkcjonalnych.

Politykę rozwojową firmy można przedstawić, charakteryzując:
- zmianę jej pozycji w otoczeniu, tzn. wektor zmiany pozycji,
- rynkowe rozwinięcie zasobów przedsiębiorstwa, tzn. wektor rozwinięcia zasobów[21].

---

[20] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 75-79.

[21] W tym miejscu wykorzystano koncepcję strategii przedsiębiorstwa W. J. Otty, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1986.

Na wektor zmiany pozycji składają się, z jednej strony, zestaw produktów–rynków obsługiwanych przez dane przedsiębiorstwo i kierunki zmiany tego zestawu, a z drugiej – zasięg i zakres udziału przedsiębiorstwa w społecznym podziale pracy oraz zmiany w zasięgu i zakresie.

Ze względu na kierunki zmiany portfela produktów–rynków można wyróżnić następujące strategie przedsiębiorstwa:

- obronną – przedsiębiorstwo oferuje te same produkty na te same rynki, co do tej pory,
- rozwoju rynków – przedsiębiorstwo wchodzi z niezmienioną ofertą towarową i/lub usługową na nowe rynki,
- rozwoju produktu – przedsiębiorstwo oferuje zmieniony produkt na dotychczasowych rynkach,
- dywersyfikacji – przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki i oferuje nowe produkty[22].

Trzeba zauważyć, że wszystkie z wymienionych strategii, z wyjątkiem pierwszej, można nazwać strategiami wzrostu. Pierwszą strategię można określić jako strategię stabilizacji. Oczywiste jest przy tym, że oprócz strategii wzrostu i stabilizacji możliwe są także strategie redukcji. Redukcja może dotyczyć zakresu obsługiwanych rynków przy niezmienionej ofercie towarowej, zakresu oferowanych towarów na dotychczasowych rynkach, jednoczesnego zawężenia oferty towarowej i zakresu obsługiwanych rynków.

Zmiana portfela produktów–rynków zazwyczaj jest związana ze zmianą pozycji, jaką przedsiębiorstwo zajmuje w społecznym podziale pracy. Zmiana zasięgu i zakresu przedsiębiorstwa może przyjąć formę:

- integracji pionowej w przód (wstępującej), gdy przedsiębiorstwo przejmuje kolejne fazy w ciągu technologicznym,
- integracji pionowej w tył (zstępującej), gdy przedsiębiorstwo przejmuje poprzedzające fazy w procesach technologicznych,
- integracji lateralnej, gdy przedsiębiorstwo włącza się do innych ciągów technologicznych.

Drugim, obok wektora zmiany pozycji, czynnikiem charakteryzującym strategię rozwoju przedsiębiorstwa jest sposób alokacji jego zasobów. Z tego punktu widzenia można wyróżnić:

- strategię koncentracji rynkowej, gdy większość wysiłku przedsiębiorstwa koncentrowana jest na stosunkowo niewielu rynkach,
- strategię rozproszenia, gdy przedsiębiorstwo stara się lokować ofertę na stosunkowo dużej liczbie rynków.

---

[22] H. J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

Ponadto, biorąc pod uwagę dynamikę nakładów lokowanych na poszczególnych rynkach, można wyróżnić:

- strategię inwestowania (zwaną też strategią ataku lub rozwoju rynku), gdy nakłady inwestowane w dany rynek wykazują dużą dynamikę wzrostu,
- strategię selektywnych inwestycji, stosowaną gdy przedsiębiorstwo nie jest pewne potencjału rynku,
- strategię „ochrony skrzydeł", gdy inwestuje się na poziomie pozwalającym na utrzymanie dotychczasowej pozycji na danym rynku i ściągnięcie z niego efektów dotychczasowych inwestycji („żniwa rynkowe", „dojenie rynku"),
- strategię deinwestowania, czyli odwrotu, wycofywania się z danego rynku.

Opisane wyżej opcje strategii rozwojowej firmy przedstawiono na rysunku 1.

Strategia internacjonalizacji odniesiona do drugiego poziomu zarządzania strategicznego, czyli do jednostek strategicznych, obejmuje następujące rozstrzygnięcia:

- określenie sposobu wejścia na rynek zagraniczny,
- określenie, czy działalność na rynku zagranicznym będzie prowadzona samodzielnie czy też podjęta zostanie jakaś forma kooperacji z innym podmiotem (innymi podmiotami),
- określenie strategii konkurencyjnej, tzn. sposobu uzyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej.

W przedsiębiorstwach zarządzanych w sposób scentralizowany powyższe decyzje mogą być podejmowane na tzw. pierwszym poziomie zarządzania, czyli na poziomie zarządu całej firmy.

Określenie sposobu wejścia na rynek zagraniczny oznacza dokonanie wyboru spośród następującego zestawu możliwości:

- eksport,
- kooperacja niekapitałowa – udzielenie licencji, udzielenie franszyzy, kontrakt menedżerski, kontrakt „pod klucz", koprodukcja,
- kooperacja kapitałowa – joint venture,
- własna filia na rynku zagranicznym,
- międzynarodowe sojusze strategiczne.

Podjęcie decyzji co do sposobu wejścia na rynek zagraniczny w znacznym stopniu przesądza już o tym, czy działalność na tymże rynku będzie prowodowana przez daną firmę samodzielnie czy też wykorzystana zostanie któraś z form kooperacji. Możliwe sposoby wejścia na rynek zagraniczny zostaną szerzej scharakteryzowane w trzecim punkcie niniejszego rozdziału.

Rys. 1. Strategia przedsiębiorstwa

Źródło: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, red. T. Gołębiowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 43

Określenie strategii konkurencyjnej łączy się z dokonaniem wyboru pomiędzy strategią przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) a strategią różnicowania[23].

Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

M. E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii – strategię koncentracji na danym segmencie rynku (*focus*). O ile poprzednie dwie strategie zakładały operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – niecce (niszy) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię konkurencji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku).

Uważa się, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencyjnych. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych przypadków, grozi „ugrzęźnięciem" między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wiąże się z uzyskaniem przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej nad konkurentami.

Przewaga kosztów nad konkurentami może wynikać z:

- przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- przyczyn wewnętrznych, związanych ze sposobem alokacji zasobów,
- czynnika czasu.

Pozycja przedsiębiorstwa może mu zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji – pracy, kapitału, ziemi. Jeśli nie ma innych przeszkód, produkcja wymagająca dużych nakładów pracy będzie lokowana w tych krajach, gdzie siła robocza jest względnie obfita i tania. Przy dużych nakładach kapitałowych, koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej (np. wysoka kapitałochłonność produkcji lub wymóg posiadania dużego kapitału obrotowego), przewagę kosztową mogą uzyskać przedsiębiorstwa ulokowane w krajach obfitujących w kapitał. Wysoko zaawansowana technologicznie produkcja jest zazwyczaj tańsza tam, gdzie poziom techniczny

---

[23] M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-55.

otoczenia (branża, dostawcy) jest również wysoki. Czynnikiem obniżającym koszty produkcji mogą być wreszcie warunki naturalne, takie jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii itp.

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może osiągnąć również poprzez lokalizację swej działalności w krajach subsydiujących pośrednio lub bezpośrednio swoich eksporterów.

Polityka gospodarcza rządów jest często istotnym czynnikiem wymuszającym przenoszenie działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Administracyjne bariery wejścia tak podnoszą koszty eksportu, że konieczne staje się wejście na rynek zagraniczny w formie niekapitałowej kooperacji lub nawet bezpośredniej inwestycji.

Z pozycją przedsiębiorstwa są również związane tzw. korzyści zakresu i zasięgu. Włączenie do istniejącego portfela produktów (usług) nowego produktu lub usługi może umożliwić lepsze wykorzystanie sieci dystrybucji, lepsze wykorzystanie gromadzonych informacji rynkowych itp. Do redukcji kosztów może też doprowadzić rozszerzenie zasięgu przedsiębiorstwa. Redukcja kosztów w obu tych przypadkach wynika z efektu synergii kosztowej. Można to zapisać następująco:

$$k(y_1, y_2) < k_1\ (y_1, 0) + k_2\ (0, y_2),$$

gdzie:

k – koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów y_1 i y_2,

k_1 – koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu y_1,

k_2 – koszt wykonania w drugim przedsięborstwie produktu y_2.

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może też osiągnąć przez zajmowanie pozycji blokującej. Może to polegać na:

- prowadzeniu na rynkach peryferyjnych działalności na małą skalę,
- wspieraniu tzw. dobrych konkurentów, tj. konkurentów małych i słabych, niezdolnych do tworzenia poważnego zagrożenia (o specyficznym zachowaniu kooperacyjnym),
- nawiązywaniu względnie trwałych powiązań kooperacyjnych z dostawcami (blokowanie dostępu do źródeł zaopatrzenia) lub nabywcami (blokowanie dostępu do kanałów dystrybucyjnych),
- blokowaniu innych technologii poprzez wykup patentów,
- unikaniu dostawców, u których zaopatrują się konkurenci.

Blokowanie jest kosztowne dla przedsiębiorstwa blokującego, jednocześnie jednak podnosi koszty wejścia u groźnych konkurentów.

Drugą przyczyną przewagi kosztów nad konkurentami jest sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Poprzez koncentrację zasobów w celu wytworzenia określonego produktu i/lub obsługi danego rynku uzyskuje się korzyści skali. Wynikają one m.in. stąd, że koszty stałe produkcji i dystrybucji rozkładają się na większą liczbę wytwarzanych i zbywanych wyrobów. W efekcie maleje koszt jednostkowy.

Duża skala działania może również pośrednio wzmacniać przewagę kosztów nad konkurentami. Duże zamówienia wywołują korzyści skali u dostawców, natomiast duże partie wysyłkowe dają korzyści skali u przewoźników. Obaj więc są skłonni udzielić rabatów ilościowych.

Sposób alokacji zasobów może się też przyczynić do osiągnięcia korzyści koordynacji, wynikających z różnic w opłacalności różnego zastosowania zasobów (tzw. koszt alternatywny – *trade-off*). Na przykład:

- zwiększenie nakładów na usprawnienie zakupów (np. utworzenie automatycznego systemu zamówień, sprzęgniętego z programowaniem produkcji) może przynieść oszczędności wynikające z niższych kosztów magazynowania surowców i materiałów oraz ze zmniejszenia niebezpieczeństwa przestojów w produkcji z powodu braków zaopatrzeniowych,
- zastosowanie drogiego frachtu lotniczego i dostaw bezpośrednio z zakładu produkującego pozwala wyeliminować kosztowną sieć magazynową na rynkach zbytu,
- dzięki nakładom na badania marketingowe można ograniczyć ryzyko i koszty nietrafionej produkcji.

Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami może być czas. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja, lepsze są metody działania, są wprowadzane modyfikacje do procesów produkcji i dystrybucji, lepiej są wykorzystane urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniejsza jest kontrola itp.

Korzyści doświadczenia zalicza się do tzw. korzyści pierwszego ruchu. Do korzyści tych należy też tzw. zbieranie śmietanki, tj. wykorzystanie przejściowej pozycji monopolistycznej na rynku, na którym nie pojawili się jeszcze konkurenci, oraz kreowanie standardu branżowego.

Czynnik czasu jest wreszcie istotny tam, gdzie występuje nierównomierny rozkład popytu lub dostaw w czasie (przede wszystkim zjawisko sezonowości). W branżach takich występują spiętrzenia aktywności w jednych okresach (sezon) i niski stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego w okresach pozostałych. Przewagę kosztów nad konkurentami może uzyskać ten, kto doprowadzi do bardziej równomiernego popytu (np. posezonowe obniżki cen,

poszukiwanie nowych zastosowań produktu) lub do bardziej równomiernych dostaw (np. zwiększając liczbę rynków zakupu).

W drugim podstawowym typie strategii konkurencyjnej, tj. strategii różnicowania, przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Przewaga różniczkowa może dotyczyć:

- wartości użytkowej produktu (usługi),
- wartości symbolicznej (emocjonalnej) produktu (usługi),
- miejsca i czasu oferowania produktu (usługi),
- warunków dokonywania wymiany.

Przewaga wartości użytkowej jest związana z oferowaniem nabywcy towaru o lepszych cechach użytkowych niż towary konkurentów. Te lepsze cechy użytkowe mogą dotyczyć wyższej jakości, lepszych osiągów, wyższej efektywności eksploatacji, większego bezpieczeństwa eksploatacji.

Towary konkurencyjne, zwłaszcza te zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, charakteryzuje wysoka podatność na różnicowanie symboliczne produktu.

Przewagę miejsca uzyskuje ten, kto zapewni sobie miejsce oferowania swoich produktów i usług korzystniejsze od miejsc opanowanych przez konkurentów.

Przewaga czasu jest związana ze zsynchronizowaniem czasu oferowania określonego produktu lub usługi z wystąpieniem popytu na ten produkt czy usługę. Przewagę czasu uzyska ten, kto potrafi przewidzieć szybciej niż inni wystąpienie określonych zmian w popycie oraz umie lepiej dostosować się do fluktuacji popytu. Działanie w skali międzynarodowej (zagraniczne źródła zaopatrzenia) może dać przewagę czasu nad przedsiębiorstwami wyłącznie krajowymi.

Przewagę różniczkową można wreszcie osiągnąć, oferując odmienne od innych warunki dokonywania wymiany. Odmienność ta może dotyczyć sposobu przejęcia własności – może nastąpić akt kupna-sprzedaży, towar może być wydzierżawiony lub oddany w leasing. Podobnie można różnicować warunki płatności – za gotówkę lub na kredyt – i dalej różnicować warunki kredytu. W handlu międzynarodowym istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej może być możliwość prowadzenia wymiany barterowej.

Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę różniczkową w jednym aspekcie, np. wartości czy miejsca. Zazwyczaj jednak występuje pewien zestaw powiązanych przewag różniczkowych, np. towary o wysokiej wartości symbolicznej mają zazwyczaj wysoką wartość użytkową materialną i są sprzedawane w odpowiednich miejscach.

Strategia internacjonalizacji na trzecim poziomie obejmuje strategie funkcjonalne przygotowywane i realizowane przez działy funkcjonalne zarządów poszczególnych jednostek strategicznych. Strategia funkcjonalne są uszczegółowieniem strategii przygotowywanych na poziomie pierwszym i drugim. Strategie internacjonalizacji firmy w poszczególnych obszarach (funkcjonalne strategie internacjonalizacji) mogą być identyczne lub bardzo zbliżone do strategii realizowanych na rynku krajowym. Na drugim końcu możliwości znajdują się strategie funkcjonalne, które w przypadku działań na rynkach zagranicznych różnią się istotnie od działań podejmowanych na rynku wewnętrznym. Gdy liczba rynków zagranicznych jest większa od jedności, dodatkowo pojawia się problem podobieństwa lub zróżnicowania strategii funkcjonalnych realizowanych na poszczególnych rynkach zagranicznych. W odniesieniu do strategii funkcjonalnych skierowanych na różne rynki zasadne jest więc określenie stopnia unifikacji lub standaryzacji tychże strategii.

1.2. *Wyjaśnienia teoretyczne zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*

Dotychczas brak jest kompletnej i spójnej teorii ujmującej międzynarodowe zachowania przedsiębiorstw. Poszukiwanie wyjaśnień zachowań przedsiębiorstw w sferze międzynarodowej obejmować może następujące dyscypliny: teorię wymiany międzynarodowej, teorię przedsiębiorstwa, teorię struktury branży (*theory of industry organization*), teorię zagranicznych inwestycji bezpośrednich, teorię przedsiębiorstwa wielonarodowego, teorię kapitału, teorię międzynarodowych stosunków finansowych, teorię konkurencji monopolistycznej, teorię organizacji i zarządzania oraz teorię podejmowania decyzji. Zbudowanie teorii ujmującej działalność przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej wymagałoby wyselekcjonowania i zinterpretowania założeń i twierdzeń wymienionych teorii w kontekście zachowań przedsiębiorstwa, a następnie dokonania ich syntezy. Podjęcie tego niewątpliwie fascynującego zadania wykracza jednak poza przyjęte ramy niniejszego opracowania.

W tym miejscu ograniczymy się do pokazania, jak zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw ujmowana jest przez teorię handlu międzynarodowego i teorię zagranicznych inwestycji bezpośrednich[24].

---

[24] Wykorzystano w tym celu m.in.: M. Gorynia, *Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista" 1988, nr 5 oraz tenże, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Sprawy Międzynarodowe" 1988, nr 4.

Należy podkreślić, że dokonany niżej przegląd wyjaśnień teoretycznych zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw odwołuje się głównie do neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa lub jej rozwinięć i uzupełnień[25].

1.2.1. *Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*

Przedmiotem niniejszego punktu jest rozważenie zagadnienia: na ile teoria handlu międzynarodowego może być przydatna w wyjaśnianiu i przewidywaniu działalności przedsiębiorstw w skali międzynarodowej? Dotychczasowy zakres i sposób uwzględnienia zachowań przedsiębiorstwa w teorii handlu międzynarodowego pozwala analizować tylko niektóre aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstw, inne pozostawiając na uboczu. Wynika to z zakresu problematyki, będącej przedmiotem zainteresowania teorii handlu międzynarodowego.

Teoria handlu międzynarodowego ma w zasadzie charakter makroekonomiczny. Analiza na poziomie przedsiębiorstwa nie jest więc jej głównym celem badawczym. Zmierzając do wyjaśnienia wymiany międzynarodowej w skali makro, teoria ta przyjmuje określone założenia dotyczące wybranych aspektów działań przedsiębiorstw, inne aspekty pozostawiając na uboczu. Wizje przedsiębiorstwa zakładane w niektórych (w zasadzie w większości) koncepcjach w ramach teorii wymiany międzynarodowej są uproszczone. Poszczególne koncepcje cechują się przy tym znacznymi różnicami, jeśli chodzi o ujęcie działalności przedsiębiorstw w sferze międzynarodowej.

W teoriach przedsiębiorstwa zawarte są także *explicite* lub *implicite* twierdzenia dotyczące jego międzynarodowej aktywności. Nowszym kierunkiem badań jest zastosowanie w analizie działalności zagranicznej przedsiębiorstw aparatury pojęciowej i narzędzi analitycznych charakterystycznych dla teorii struktury branży. Szczególnie płodne okazały się próby integracji dorobku teorii struktury branży, teorii konkurencji monopolistycznej i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Zadanie wyjaśnienia działalności międzynarodowej przedsiębiorstw podejmowane jest także w obrębie teorii kapitału, teorii międzynarodowych stosunków finansowych, teorii podejmowania decyzji oraz teorii organizacji i zarządzania. Należy przy tym podkreślić, że granice

---

[25] Szerzej na temat współczesnych koncepcji przedsiębiorstwa i ich stosunku do neoklasycznej teorii firmy zob. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, rozdz. 1.

dyscyplin, na gruncie których podejmowana jest problematyka zagranicznej działalności przedsiębiorstw, nie są ostre i dyscypliny te częściowo na siebie zachodzą.

Paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Przyjmujemy, że wszystkie koncepcje ujmujące działania międzynarodowe przedsiębiorstw to koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest tu rozumiana jako umiędzynarodowienie jego działalności (niekoniecznie własności).

Wydaje się, że zestaw najważniejszych problemów teoretycznych związanych z międzynarodową działalnością przedsiębiorstw (paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa) obejmuje następujące kwestie:

- przyczyny przemieszczania dóbr i usług między krajami,
- motywy zagranicznej działalności przedsiębiorstw,
- charakterystyka firm internacjonalizujących swoją działalność,
- lokalizacja działalności zagranicznej przedsiębiorstw,
- dynamika procesu internacjonalizacji,
- proces podejmowania decyzji o rozpoczęciu rozwoju działalności zagranicznej,
- formy wejścia na rynek zagraniczny.

Wyczerpująca teoria internacjonalizacji przedsiębiorstwa powinna zawierać wyjaśnienie powyższych kwestii. Istniejące koncepcje udzielają odpowiedzi na jedno lub kilka pytań, ale żadna z nich nie odpowiada na wszystkie. Poniższe rozważania zmierzają do ustalenia, które z wyżej postulowanych komponentów paradygmatu internacjonalizacji przedsiębiorstwa znajdują rozwiązanie w ramach teorii wymiany międzynarodowej.

Przedsiębiorstwo w klasycznej teorii handlu międzynarodowego

Przez klasyczną (tradycyjną) teorię wymiany międzynarodowej rozumiemy zbiór koncepcji mających swe źródło w teorii przewagi komparatywnej D. Ricardo, włącznie z modelem E. Heckschera – B. Ohlina w jego podstawowej wersji.

Tradycyjna teoria handlu międzynarodowego zakładała powszechną dostępność informacji o procesie produkcji i produktach, czyli abstrahowała od kosztów stworzenia lub nabycia technologii. Przyjęcie powyższego założenia spowodowało, że poza polem obserwacji znalazły się problemy uzyskiwania przewagi technologicznej oraz transferu technologii. W związku z tym zarówno

w dociekaniach teoretycznych, jak i w badaniach empirycznych abstrahowano od roli, jaką w tych procesach odgrywają przedsiębiorstwa. Zainteresowanie zagadnieniami przewagi technologicznej i transferu technologii pojawiło się dopiero w trakcie dyskusji, jaka wywiązała się wokół paradoksu W. Leontiefa. Stały się one przedmiotem rozważań w teorii handlu międzynarodowego i inwestycji zagranicznych R. Vernona, a także w teorii konkurencji oligopolistycznej i w teorii internalizacji, w których uwzględnia się w pewnym stopniu znaczenie zachowań przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej.

Tradycyjne modele handlu międzynarodowego zakładały, że przystosowanie gospodarek narodowych (a tym samym przedsiębiorstw) do wymogów rynku międzynarodowego odbywa się bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów. Oznacza to, że zasoby mogą być szybko i bez nakładów przenoszone przez przedsiębiorstwa z jednych zastosowań do innych, zgodnie z zasadą przewagi komparatywnej. Ponadto przyjmuje się doskonałą konkurencję w skali krajowej oraz doskonałą podzielność kapitału. W rzeczywistości przystosowanie wymaga czasu i nakładów przedsiębiorstw, a także pociąga zazwyczaj za sobą koszty społeczne i polityczne. Przejście od autarkii do wolnego handlu przynosi gospodarce jako całości korzyści, ale uwadze uchodzi rozkład korzyści i strat na poziomie przedsiębiorstw. Generalnie pozytywny bilans włączenia się kraju w handel międzynarodowy nie może przysłaniać faktu, że jest ono korzystne dla wytwórców tych towarów, w produkcji których kraj ma przewagę komparatywną, natomiast jest niekorzystne dla producentów dóbr, z których wytwarzania kraj ten powinien zrezygnować. Powyższy, niezmiernie ważny aspekt działalności przedsiębiorstw uczestniczących w wymianie międzynarodowej nie znalazł należytego odzwierciedlenia w teorii handlu międzynarodowego.

Tradycyjne modele wymiany międzynarodowej nie brały pod uwagę niedoskonałości rynku (*market imperfections*). Model Heckschera-Ohlina jest modelem wolnego handlu zakładającym, że rynki towarów i czynników produkcji są rynkami doskonałymi. W tej sytuacji „pierwsze najlepsze" rozwiązanie w sensie V. Pareto z punktu widzenia dobrobytu globalnego to specjalizacja krajów zgodnie z zasadą przewagi komparatywnej. Jedyną dopuszczalną w tym modelu formą międzynarodowej działalności przedsiębiorstw jest handel. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa sprowadza się w tej sytuacji do eksportu. Uchylenie niezgodnych z rzeczywistością założeń modelu wolnego handlu wymaga uwzględnienia niedoskonałości rynku powstałych na skutek administracyjnej ingerencji rządów oraz niedoskonałości o charakterze naturalnym[26]. Pierwsza grupa obejmuje bariery taryfowe, poza-

---

[26] Por. A. M. Rugman, D. J. Lecraw, L. D. Booth, *International Business. Firm and Environment*, McGraw-Hill, New York 1985, s. 98.

taryfowe i inne bariery w handlu. Druga to trudności z wyceną umiejętności (np. technologii), będących przedmiotem wymiany oraz koszty transakcyjne (koszty niepewności, koszty kontroli jakości, koszty zawarcia kontraktu przy istnieniu ryzyka i niepełnej informacji).

Niedoskonałości rynku sprawiają, że wolny handel zostaje zastąpiony, przynajmniej częściowo, przez „drugie najlepsze" rozwiązanie, tzn. przez zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Problematyka ta leży jednak poza zakresem zainteresowań teorii handlu międzynarodowego. Wiąże się to z kolejnym założeniem tradycyjnej teorii wymiany międzynarodowej, w myśli którego występuje nieprzenośność czynników wytwórczych w skali międzynarodowej, przy doskonałej mobilności towarów. Z tego względu klasycy ekonomii nie zajmowali się w zasadzie takimi zjawiskami, jak eksport kapitału czy migracje siły roboczej. Założenie to w ostrej wersji zostało skrytykowane przez Ohlina jako sprzeczne z założeniem zupełnej przenośności czynników wytwórczych w granicach poszczególnych krajów[27].

Klasyczna teoria handlu międzynarodowego nie zajmowała się także kwestią handlu wewnątrzbranżowego (*intra-industry trade*), a więc nie dopuszczała sytuacji, w której dany kraj jednocześnie eksportuje i importuje taki sam produkt. Zgodnie z tą teorią, posiadanie przewagi komparatywnej w zakresie określonego dobra wyklucza jego import. Powyższa teoria radykalnie ogranicza horyzont geograficzny ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. Faktyczne działania przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej stoją w sprzeczności z tak sformułowaną dyrektywą, a więc tym samym podważają przytoczoną tezę.

Model handlu międzynarodowego zakładający doskonałą konkurencję abstrahował od monopolizacji występującej w wymianie. Tymczasem warunki na rynku międzynarodowym są bardziej zbliżone do modelu konkurencji monopolistycznej aniżeli do modelu konkurencji doskonałej. Sprawia to, że również w tym aspekcie przydatność klasycznego modelu wymiany do wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej, a także do predykcji tych zachowań, jest znikoma.

Należy także zwrócić uwagę, że według tradycyjnego rozumienia przewagi komparatywnej różnice w kosztach czynników produkcji prowadzą do lokalizacji wytwarzania w krajach posiadających przewagę, które następnie eksportują swoje wyroby. Zgodnie z tym punktem widzenia przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa powstaje w zależności od tego, gdzie prowadzi ono działalność. Podejście to nie ujmuje jednak problematyki konkurencji globalnej[28].

---

[27] Por. B. Ohlin, *Interregional and International Trade*, Cambridge University Press, Cambridge 1933.

[28] Por. *Competition in Global Industries*, ed. M. E. Porter, Harvard Business School Press, Boston 1986, rozdz. 1.

Jednym z istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej firmy działającej w skali globalnej jest możliwość „rozproszenia" poszczególnych rodzajów działalności w różnych krajach w zależności od korzystnych miejsc lokalizacji, a także umiejętna koordynacja działań zlokalizowanych w różnych krajach.

Tradycyjne rozumienie przewagi komparatywnej zakłada ponadto, że jej źródła są egzogeniczne względem przedsiębiorstwa, czyli są dla niego dane przez otoczenie. W rzeczywistości takie czynniki, jak malejący udział kosztów robocizny w kosztach całkowitych, rosnąca globalizacja rynków surowcowych oraz transfer technologii, prowadzą do zmniejszenia roli tradycyjnych źródeł przewagi komparatywnej. Coraz większego znaczenia nabierają źródła przewagi endogeniczne w stosunku do firmy, jak np. korzyści skali, prawnie zastrzeżona wiedza, zróżnicowanie produktu, specyficzna technologia zarządzania i marketingu itp.

Istotnym mankamentem teorii klasycznej jest także założenie, że potencjalni kontrahenci są w posiadaniu doskonałej informacji o rynku i że jej uzyskanie nie wiąże się z ponoszeniem kosztów przez przedsiębiorstwa. Nie uwzględnia się tu wspomnianych wcześniej kosztów transakcyjnych, których istnienie w znacznej mierze wyjaśnia proces powstawania przedsiębiorstw międzynarodowych[29].

Kolejnym, upraszczającym założeniem teorii Heckschera-Ohlina było przyjęcie jednakowej dla wszystkich krajów funkcji produkcji, czyli założenie istnienia takich samych metod wytwarzania poszczególnych towarów w różnych krajach. Założenie to pozostawiało poza zasięgiem tej teorii proces uzyskiwania przez firmę przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym dla niej czynnikom, takim jak np. technologia produkcji, jakość produktu, metody organizacji i zarządzania itp., modyfikującym przewagę wynikającą z tradycyjnych źródeł.

Jedną z cech teorii handlu międzynarodowego jest to, że nie antycypuje ona ani nie stara się wyjaśnić międzynarodowej działalności gospodarczej w formie innej niż przepływ towarów. Prowadzi to niektórych ekonomistów do stwierdzenia, że główne pytanie teorii wymiany międzynarodowej: dlaczego różne kraje prowadzą handel? – jest źle postawione[30]. Pytanie to powinno raczej brzmieć: dlaczego towary i usługi są przenoszone między krajami? Jednostką podejmującą decyzje o produkcji i wymianie jest bowiem przedsiębiorstwo, a nie kraj.

---

[29] Por. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organizations*, The Free Press, New York 1975; A. M. Rugman, *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, New York 1981.

[30] Por. S. H. Robock, K. Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, Richard D. Irvin, Homewood 1983, s. 40.

Przedsiębiorstwo we współczesnej teorii wymiany międzynarodowej

Przez współczesną teorię wymiany międzynarodowej rozumiemy zbiór koncepcji, których powstanie związane było z podważeniem poprawności modelu Heckschera-Ohlina, zarówno w zakresie wyjaśniania, jak i predykcji struktury oraz kierunków wymiany międzynarodowej. Koncepcje te można z pewnym uproszczeniem sklasyfikować jako teorie „neoczynnikowe" i „neotechnologiczne"[31]. Ich wspólną cechą jest uchylenie niektórych nierealistycznych założeń modelu Heckschera-Ohlina. Ma to istotne implikacje dla zrozumienia roli przedsiębiorstw w wymianie międzynarodowej.

Współczesna teoria wymiany międzynarodowej jako główną płaszczyznę analizy przyjmuje najczęściej poziom kraju lub branży, rzadziej – poziom przedsiębiorstwa. Niżej postaramy się wyeksponować wątki dotyczące poziomu przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie miało uchylenie założenia modelu Heckschera-Ohlina o jednorodności i niezmienności technik wytwarzania we wszystkich krajach. Doprowadziło to do nowego potraktowania roli postępu technicznego, co znalazło swe odbicie w teoriach „neotechnologicznych"[32]. Zgodnie z teorią luki technologicznej podstawowym kierunkiem ekspansji eksportowej przedsiębiorstw z kraju o relatywnie wysokim poziomie rozwoju technicznego w danej dziedzinie wytwarzania powinny być kraje opóźnione. W tym ujęciu sukcesy eksportowe firm zależą przede wszystkim od innowacyjności, uwarunkowanej z kolei przez odpowiednio wysokie nakłady na badania i rozwój.

Duży wkład do teorii handlu międzynarodowego wniosła także koncepcja „cyklu życia produktu" Vernona[33]. Wybiega ona poza problematykę handlu międzynarodowego, gdyż ujmuje również inne formy internacjonalizacji firmy – inwestycje bezpośrednie i sprzedaż licencji. Teoria Vernona ma charakter dynamiczny, gdyż zakłada zmienność technik wytwarzania i produktów. Uwzględnia ona fakt, że stworzenie nowej technologii wymaga poniesienia nakładów przez przedsiębiorstwo i że informacja na ten temat nie jest powszechnie dostępna.

---

[31] Por. J. Cieślik, *Ewolucja współczesnej teorii wymiany międzynarodowej*, „Ekonomista" 1983, nr 2.

[32] Problematyka technologii została podjęta również w ramach „teorii konkurencji technologicznej", która stanowi próbę wykorzystania dorobku teorii struktury branży do zagadnień handlu zagranicznego. Zob. np. P. Krugman, *New Teories of Trade Among Industrial Countries*, „American Economic Review" 1983, nr 2.

[33] Por. R. Vernon, *International Trade and International Investment in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics" 1966, nr 2.

Omawiana koncepcja stwierdza, że nowy produkt często jest tworzony i wprowadzany na rynek przez przedsiębiorstwo zlokalizowane w kraju posiadającym przewagę technologiczną, co związane jest z wysokim poziomem dochodu na mieszkańca. Zapewnia to zadowalająco duży popyt na ten produkt. Przedsiębiorstwo wytwarzające nowy produkt wykorzystuje rosnący popyt na rynku wewnętrznym oraz zaczyna go eksportować, nie napotykając przy tym początkowo konkurencji zagranicznej, gdyż takowa nie istnieje. W następnej fazie produkcja podejmowana jest przez konkurentów zagranicznych, którzy prowadzą sprzedaż na swych rynkach lokalnych. Na rynki te eksportuje również przedsiębiorstwo, które wylansowało produkt. Uruchamia ono zakłady produkcyjne na swoich rynkach eksportowych, aby móc skutecznie konkurować z producentami lokalnymi. W ostatniej fazie produkt wytwarzany w filiach zagranicznych jest importowany do kraju macierzystego ze względu na niższe koszty produkcji za granicą.

Koncepcja Vernona odnosiła się w zasadzie do przedsiębiorstw amerykańskich, a jej zasięg czasowy był zawężony do okresu dwudziestolecia po II wojnie światowej[34]. W latach siedemdziesiątych podważano ją coraz częściej[35]. Mimo to wydaje się, że model Vernona nadal może być wykorzystany do predykcji zachowań przedsiębiorstw. Zgodnie z tym modelem przedsiębiorstwa zlokalizowane w krajach, których rynki ulegają zmianom, mają przewagę nad przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność na rynkach niezmieniających się. Bardzo istotne dla wyboru skutecznej strategii konkurencyjnej jest możliwie jak najszybsze dostrzeżenie zmian w otoczeniu i wykorzystanie tych zmian do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez opracowanie nowej technologii lub zastosowanie innych sposobów dystansowania konkurentów.

Ważnym osiągnięciem współczesnej teorii wymiany międzynarodowej było także uwzględnienie korzyści skali działania. Pozwoliło to na rewizję tradycyjnego modelu Heckschera-Ohlina i stwierdzenie, że nawet w sytuacji braku różnic w wyposażeniu krajów w czynniki wytwórcze może wystąpić wzajemnie opłacalna wymiana handlowa związana z istnieniem korzyści skali. Ze stwierdzenia tego wynika bardzo ważna dyrektywa praktyczna, szczególnie dla przedsiębiorstw z krajów o ograniczonych rozmiarach rynku wewnętrznego, a mianowicie że przewagę konkurencyjną można uzyskać przez zwiększenie skali produkcji i eksport[36] (niskie koszty wytwarzania dużych serii). Druga

---

[34] Por. H. de Bodinat i in., *Gestion internationale de l'enterprise*, Dalloz, Paris 1984, s. 128.

[35] Sam Vernon opisał zmierzch koncepcji cyklu życia produktu w: *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics" 1979, nr 4.

[36] W wyczerpujący sposób zagadnienie korzyści skali w wymianie międzynarodowej omawia: W. J. Ethier, *National and International Returns to Scale in the Modern Theory of International Trade*, „American Economic Review" 1982, nr 3.

korzyść z działalności na wielką skalę polega na utrudnieniu dostępu do rynku potencjalnym konkurentom[37] (stworzenie tzw. barier wejścia).

We współczesnej teorii wymiany międzynarodowej podjęto także próbę urealnienia modelu Heckschera-Ohlina poprzez jednoczesne uwzględnienie zróżnicowania produktu, korzyści skali oraz konkurencji monopolistycznej[38]. W tym celu wykorzystuje się teorię struktury branży. Połączenie podejścia Heckschera-Ohlina do handlu międzynarodowego i podejścia E. Chamberlina do zróżnicowania produktu, korzyści skali oraz konkurencji monopolistycznej pozwala na predykcję struktury handlu zarówno w przekroju międzygałęziowym, jak i wewnątrzbranżowym. Oprócz uwzględnienia korzyści skali szczególnie istotna z mikroekonomicznego punktu widzenia jest rezygnacja z założenia o identyczności funkcji produkcji zróżnicowanych wyrobów w różnych krajach. Zróżnicowanie produktu jest bowiem podstawowym, obok obniżki kosztów, typem strategii prowadzącej do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej[39].

Kolejnym problemem podjętym przez współczesną teorię wymiany międzynarodowej było wyjaśnienie zjawiska handlu wewnątrzbranżowego[40]. Jak to już zaznaczono, tradycyjna teoria handlu międzynarodowego nie przewidywała możliwości wymiany produktów tej samej branży. Założenie to okazało się jednak sprzeczne z rzeczywistą strukturą handlu między krajami wysoko rozwiniętymi. W przypadku gospodarek o zbliżonych strukturach i poziomach rozwoju wzajemny handel może być większy aniżeli w przypadku krajów różniących się między sobą[41]. Jest to rezultatem postępującego zróżnicowania produktów.

Ilościowe oceny handlu wewnątrzbranżowego zależą w części od przyjętych definicji i klasyfikacji produktów. Jednak nawet w przypadku całkowicie identycznych produktów zjawisko handlu międzynarodowego jest możliwe na skutek występowania kosztów transportu, kosztów magazynowania, kosztów sprzedaży, kosztów uzyskania informacji rynkowej oraz sezonowości produkcji

---

[37] Por. G. S. Yip, *Barriers to Entry. A Corporate Strategy Perspective*, Lexington Books, Lexington 1982.

[38] Zob. np. E. Helpman, *International Trade in the Presence of Product Differentiation, Economies of Scale and Monopolistic Competition*, „Journal of International Economics" 1981, nr 11; K. Lancaster, *Variety, Equity and Efficiency*, Columbia University Press, New York 1979, rozdz. 10; P. R. Krugman, *Increasing Returns, Monopolistic Competition and International Trade*, „Journal of International Economics" 1979, nr 9.

[39] M. E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1980.

[40] Zob. np. H. G. Grubel, P. J. Lloyd, *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, Macmillan, London 1975.

[41] Por. K. Lancaster, *Intra-Industry Trade under Perfect Monopolistic Competition*, „Journal of International Economics" 1980, nr 10.

i konsumpcji niektórych towarów[42]. Część wymienionych zmiennych w sposób oczywisty zależna jest od działań przedsiębiorstw, co oznacza, że jedną z determinant handlu wewnątrzbranżowego jest realizacja strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Z teorii handlu wewnątrzbranżowego wynikają istotne implikacje dla przedsiębiorstw opracowujących strategię ekspansji zagranicznej, dotyczące możliwych i pożądanych kierunków tej ekspansji. Z działalności eksportowej firmy nie są automatycznie wykluczone towary importowane do kraju będącego siedzibą firmy oraz rynki, z których import ten jest dokonywany.

Duże znaczenie dla wyjaśnienia struktury towarowej i geograficznej handlu miała koncepcja S. B. Lindera, nazywana teorią „ujednoliconej struktury popytu" albo hipotezą „popytu reprezentatywnego"[43]. Autor ten buduje sekwencję zależności przyczynowo-skutkowych od dochodu do gustów, od gustów do technologii, od technologii do handlu międzynarodowego. Wzrost dochodu skierowuje popyt, zgodnie z prawem Engla, na towary bardziej luksusowe; koncentracja popytu na dobrach luksusowych powoduje podjęcie ich produkcji z zastosowaniem ulepszonych technologii. Wzrost popytu krajowego nie jest wystarczający dla osiągnięcia korzyści skali i dlatego zwiększeniu produkcji towarzyszy eksport. Z powyższego wynika, że kraje eksportują przede wszystkim te dobra, w produkcji których się specjalizują. Oznacza to, iż najlepszą podstawę skutecznego konkurowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych stanowi „dobry" rynek krajowy. Duże rozmiary handlu między krajami wysoko rozwiniętymi dają się, przynajmniej w części, wytłumaczyć zbliżeniem struktur popytu. W tej sytuacji o intensywności wymiany decydować może niewielkie zróżnicowanie preferencji w poszczególnych krajach, znajdujące swój wyraz np. w preferowaniu określonej marki, stylu itp. Z teorii Lindera wynikają istotne implikacje dla kształtowania strategii eksportowej przedsiębiorstw, gdyż zawiera ona sugestie dotyczące zalecanych kierunków ekspansji międzynarodowej.

Należy także nadmienić o próbach uwzględnienia w teorii handlu międzynarodowego problematyki korporacji wielonarodowych, które traktowane są jako aktywne podmioty uczestniczące w konkurencji monopolistycznej i posiadające specyficzne składniki majątku[44].

We współczesnej teorii handlu międzynarodowego przewartościowaniu uległy poglądy na rolę przedsiębiorstwa jako podmiotu uczestniczącego w handlu międzynarodowym. W teorii tradycyjnej jedynym źródłem przewagi

---

[42] A. M. Rugman, D. J. Lecraw, L. D. Booth, op. cit., s. 45-47.

[43] Por. P. H. Lindert, Ch. Kindleberger, *International Economics*, Richard D. Irvin, Homewood 1982.

[44] Zob. np. E. Helpman, *A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations*, „Journal of Political Economy" 1984, nr 3.

konkurencyjnej firmy mogły być atuty wynikające z wyposażenia kraju w czynniki wytwórcze. Teoria współczesna natomiast uwzględnia problematykę nowych technologii, korzyści skali oraz zróżnicowania produktów, czyli czynników w istocie rzeczy zależnych od aktywności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo nie jest tylko podmiotem przetwarzającym określoną ilość zasobów w określoną ilość standardowego produktu. Tworząc i wykorzystując nowe technologie, przedsiębiorstwo może zmieniać relacje nakładów do wyników oraz proporcje łączenia stosowanych zasobów, może też dokonywać faktycznego lub pozornego (marketingowego) zróżnicowania produktów. Ponadto przedsiębiorstwo uczestniczące w wymianie międzynarodowej przestaje być wyłącznie podmiotem adaptującym się do danych przez otoczenie warunków, staje się jednostką wpływającą na otoczenie (np. kreowanie lub stymulowanie popytu na swoje wyroby).

★

Na podstawie powyższych rozważań stwierdzić można, że zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa zostało podjęte w teorii handlu międzynarodowego w sposób fragmentaryczny, jako wątek uboczny w stosunku do głównego nurtu rozważań. Stwierdzenie to odnosi się zarówno do teorii tradycyjnej, jak i do teorii współczesnej, choć do pierwszej w większym stopniu. Podstawowy nurt rozważań teorii tradycyjnej, podtrzymywany szeroko również obecnie, eksponował makroekonomiczne aspekty wymiany międzynarodowej. Podejście makroekonomiczne w teorii handlu międzynarodowego, wywodzące się z tradycji klasycznej, utrzymało się do dziś[45].

Teoria handlu międzynarodowego udziela względnie zadowalającej odpowiedzi na pytanie: dlaczego dobra i usługi są przemieszczane między krajami? Odpowiedź ta nie jest jednoznaczna ze względu na rozbieżność koncepcji składających się na teorię handlu międzynarodowego. Na przykład wnioski na temat kierunków handlu wynikające z teorii Heckschera-Ohlina i Lindera są wzajemnie sprzeczne[46].

Motywy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw są wyjaśniane przez teorię handlu międzynarodowego częściowo, gdyż uwzględnia ona

---

[45] Por. J. Sołdaczuk, Z. Kamecki, P. Bożyk, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka*, PWE, Warszawa 1983, s. 70.

[46] Por. Z. Foltyński, *Teoria handlu międzynarodowego*, PWN, Warszawa 1970, s. 191.

zasadniczo tylko jedną formę aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw, tzn. eksport i import dóbr i usług. Pozostałe, wymienione na wstępie problemy teoretyczne składające się na paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa, nie znajdują w zasadzie rozwiązania w ramach teorii handlu międzynarodowego lub też są potraktowane bardzo powierzchownie. Główną przyczynę tego stanu rzeczy stanowi zawężenie pola badań teorii wymiany międzynarodowej do sytuacji, w których zakłada się brak przenośności czynników wytwórczych między krajami i mobilność towarów. Oznacza to, że poszukiwania wyjaśnień międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa powinny być prowadzone także poza teorią wymiany międzynarodowej.

1.2.2. *Teoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*

W literaturze ekonomicznej dotyczącej zagranicznych inwestycji bezpośrednich wyodrębnić można dwie tradycyjne perspektywy badawcze: mikro i makro. Pierwsza perspektywa za podstawową jednostkę obserwacji przyjmuje przedsiębiorstwo, wychodząc z założenia, że międzynarodowa działalność gospodarcza w rzeczywistości realizowana jest na poziomie firm. W ramach drugiej perspektywy badawczej uwaga koncentruje się wokół zagregowanych wielkości inwestycji bezpośrednich w ujęciu kraj–kraj, często w rozbiciu na poszczególne branże. Podejmowane są także analizy instrumentów regulacji w dziedzinie polityki gospodarczej prowadzonej przez rządy, wpływających na zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Obydwa podejścia mają liczne zalety, a jednocześnie nie są wolne od pewnych ograniczeń. Dlatego należy je uznać raczej za komplementarne niż konkurencyjne. Ich przydatność zależy przede wszystkim od celu badania. Jeśli celem jest wyjaśnienie mechanizmu zagranicznych inwestycji bezpośrednich, to uzasadnione jest skoncentrowanie uwagi na przedsiębiorstwie jako podmiocie gospodarczym, który podejmuje decyzje dotyczące ekspansji zagranicznej. Wyjaśnienie motywów i następstw podejmowania przez przedsiębiorstwa zagranicznych inwestycji bezpośrednich ma nie tylko znaczenie poznawcze, ale może być również przydatne w prowadzeniu polityki gospodarczej.

W literaturze podejmującej zagadnienie zagranicznych inwestycji bezpośrednich występują jako równoprawne obydwie wymienione perspektywy badawcze.

Paradygmat zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Należy wskazać na brak zgodności wśród badaczy co do treści paradygmatu zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Rozbieżność opinii dotyczy zarówno kwestii, jakie pytania dotyczące tej problematyki są istotne zarówno z naukowego punktu widzenia, jak i sposobu formułowania hipotez i technik ich weryfikacji. Znaczne różnice występują już we wstępnym etapie budowania teorii, etapie przyjęcia określonej wizji zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Skrajne możliwości dają się ująć następująco: z jednej strony zagraniczne inwestycje bezpośrednie są przejawem racjonalnej postawy przedsiębiorstw, które wobec niedoskonałości rynku prowadzą w ten sposób działalność zmierzającą do optymalnej alokacji zasobów, z drugiej zaś – zagraniczne inwestycje bezpośrednie są narzędziem eksploatacji jednych krajów przez drugie. Występuje ponadto duża liczba wizji pośrednich. Jest oczywiste, że w zależności od przyjętej wizji podzielone mogą być zdania na temat tego, co naukowo istotne, a co drugorzędne w badaniu zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Brak jednomyślności co do treści paradygmatu zagranicznych inwestycji bezpośrednich sprawia, że istniejące wyjaśnienia teoretyczne tego zjawiska są bardzo zróżnicowane. Poszczególni badacze, zazwyczaj w dość arbitralny sposób, określają interesujące ich aspekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich i pod tym kątem prowadzą badania. W konsekwencji duża liczba koncepcji występujących w literaturze z trudem poddaje się uporządkowaniu, gdyż ich twórcy analizowali zjawisko często z zasadniczo odmiennych pozycji. Okoliczność ta w poważnym stopniu utrudnia możliwości kumulacji wiedzy, a co ważniejsze – sprawia, iż brak jest teorii mającej syntetyczny, a zarazem wyczerpujący charakter.

Warto więc zastanowić się, jaki jest minimalny zestaw pytań, które powinien objąć paradygmat zagranicznych inwestycji bezpośrednich i na które powinny odpowiedzieć prace badawcze w tym zakresie. Wydaje się, że zestaw ten mógłby obejmować następujące kwestie:

- jakie są motywy zagranicznych inwestycji bezpośrednich?
- jakie przedsiębiorstwa dokonują zagranicznych inwestycji bezpośrednich?
- jakimi kryteriami kierują się przedsiębiorstwa, dokonując wyboru inwestycji zagranicznych spośród innych form internacjonalizacji (innymi słowy, jakie kryteria decydują o wyborze ścieżki wejścia na rynek zagraniczny)?
- jak wygląda proces podejmowania decyzji o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich?

- jak przedstawiają się zagraniczne inwestycje bezpośrednie w ujęciu dynamicznym?
- jakie są kryteria wyboru miejsca lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich?

Przedsiębiorstwo w koncepcjach zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Poniższy przegląd koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich nie jest ich wyczerpującym omówieniem, ale ogranicza się do ustalenia, które z problemów składających się na postulowany paradygmat podejmuje dana koncepcja. Ocena poszczególnych koncepcji dotyczyć powinna zarówno zakresu podejmowanych zagadnień, jak i wnikliwości ich potraktowania. Należy wskazać, że wśród autorów zajmujących się zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi brak zgodności co do nazewnictwa i klasyfikacji poszczególnych koncepcji. Stanowi to dodatkową trudność przy ich omawianiu.

Jedną z możliwości pogrupowania tych koncepcji jest ich podział na dwie grupy:

- koncepcje zmierzające z założenia do fragmentarycznego wyjaśnienia zjawiska zagranicznych inwestycji bezpośrednich – obejmują one jeden lub kilka wybranych aspektów tego zjawiska,
- koncepcje mające ambicje syntetycznego ujęcia i wyjaśnienia całościowego zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Druga możliwość to uporządkowanie koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w zależności od tego, czy skupiają one uwagę na stronie realnej procesów gospodarczych czy na stronie finansowej.

Trzeci sposób klasyfikacji opierać się może na kryterium poziomu analizy, na jakim koncentruje uwagę dana koncepcja. Najczęściej przyjmowane poziomy analizy to przedsiębiorstwo, branża i gospodarka narodowa.

1. Model cyklu życia produktu[47]. W kontekście międzynarodowym model ten zastosowany został przez R. Vernona[48]. W jego ujęciu cykl życia produktu obejmuje trzy fazy[49]. W fazie pierwszej impulsem do wprowadzenia i rozwoju nowego produktu jest istnienie sprzyjającej sytuacji na rynku, tzn. występuje zapotrzebowanie klientów oraz określony poziom dochodów, umożliwiający

---

[47] Por. punkt 1.2.1.

[48] Zob. R. Vernon, *International.*

[49] K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii międzynarodowego cyklu życia produktu*, „Gospodarka Narodowa" 1998, nr 2-3.

pokrycie wydatków na zakup nowego wyrobu. Możliwość rozpoznania przez przedsiębiorstwo korzystnej sytuacji na rynku jest największa w kraju działania firmy. Powstanie nowego produktu jest rezultatem prac badawczo-rozwojowych prowadzonych przez przedsiębiorstwo. W fazie tej występuje konieczność ścisłej integracji funkcji kreowania produktu, produkcji i marketingu, stąd wskazane jest, aby produkcja i sprzedaż miały miejsce w tym samym kraju. W końcu fazy pierwszej firma przystępuje do eksportu, przy czym nie musi ona stawiać czoła konkurencji, gdyż ma monopol technologiczny. Cena towaru nie jest w związku z tym najistotniejszym składnikiem strategii konkurencyjnej.

W fazie drugiej niektóre rynki eksportowe upodobniają się do rynku kraju macierzystego firmy oraz pojawiają się na nich lokalni konkurenci. Prowadzi to do wzrostu znaczenia ceny jako elementu strategii konkurencyjnej. W związku z tym firma, która wylansowała produkt, uruchamia produkcję w krajach będących dotychczas rynkiem eksportowym, aby w ten sposób doprowadzić do obniżki kosztów produkcji (realizowane są zagraniczne inwestycje bezpośrednie).

W fazie trzeciej produkt staje się produktem standardowym i maleje udział w rynku firmy, która produkt stworzyła. W wypadku gdy występują istotne różnice w kosztach wytwarzania w kraju przyjmującym i w kraju macierzystym, często dochodzi do importu produktu z tego pierwszego do drugiego.

Pierwotną wersję swojego modelu Vernon poddał modyfikacjom, w których przedsiębiorstwo wielonarodowe jest identyfikowane w fazie pierwszej jako oligopol powstający, w fazie drugiej jako oligopol dojrzały i w fazie trzeciej jako oligopol starzejący się[50].

W fazie drugiej i trzeciej przedsiębiorstwa zwracają coraz większą uwagę nie na posiadanie przewagi technologicznej, lecz na stabilizację pozycji konkurencyjnej. Chodzi o unikanie wojen cenowych z konkurentami. Duże rozmiary poczynionych inwestycji (wysokie koszty stałe) sprawiają, że przedsiębiorstwo przede wszystkim zainteresowane jest bezpieczeństwem, a dopiero na drugim miejscu pojawia się rentowność. W celu „zabezpieczenia" swoich pozycji firmy dokonują tzw. inwestycji krzyżowych – lokują własne filie produkcyjne lub handlowe na rynkach macierzystych rywali[51].

2. Teoria oligopolu międzynarodowego. Teoria ta skupia uwagę na eksploatacji pozycji monopolistycznej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Wykorzystuje ona narzędzia analityczne szeroko stosowane w teorii struktury

---

[50] R. Vernon, *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, New York 1971 oraz tenże, *Storm over the Multinationals*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977.

[51] *Multinationals as Mutual Invaders: Intra-Industry Direct Foreign Investment*, ed. A. Erdilek, Croom Helm, London 1985.

branży do wytłumaczenia zjawiska zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Twórca tej teorii, S. Hymer, odrzucił nierealistyczny model konkurencji doskonałej, w którym – jego zdaniem – zagraniczne inwestycje bezpośrednie nie mają racji bytu, gdyż producenci lokalni mają w każdym wypadku przewagę *ipso facto* w stosunku do inwestorów zagranicznych[52]. Wiąże się to z wyższymi na ogół kosztami działania firm na rynku zagranicznym niż na rynku krajowym, co wynika z kosztów podróży, komunikacji, czasu przekazywania informacji i decyzji, kosztów niewłaściwych interpretacji prowadzących do pomyłek, ryzyka kursowego itp.[53] Aby przedsiębiorstwo zdecydowało się zainwestować za granicą, musi mieć przewagę konkurencyjną nad firmami działającymi lub mogącymi się pojawić na rynku potencjalnego kraju przyjmującego. Osiągnięcie przewagi, mimo wyższych kosztów funkcjonowania na rynku zagranicznym, jest możliwe, jeśli firma ma w stosunku do konkurentów lokalnych atuty, wynikające ze specyficznych dla niej czynników. Powstanie i wykorzystanie tych atutów jest możliwe, w świetle teorii struktury branży, dzięki istnieniu niedoskonałości rynku, zarówno w odniesieniu do produktów, jak i czynników wytwórczych[54]. W sytuacji niedoskonałej konkurencji firmy uzyskują przewagę konkurencyjną poprzez zróżnicowanie produktów, stosowanie znaków firmowych oraz specyficznych instrumentów marketingowych, a także stwarzanie barier utrudniających potencjalnym konkurentom wejście na rynek[55]. Inne możliwe źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej to prawnie zastrzeżona wiedza (np. opatentowana technologia), korzyści skali działania, różnice w dostępie do rynku kapitałowego itp. Nie bez znaczenia są także ingerencje rządów w produkcję i handel.

Szczególnie dużo uwagi poświęca się wykorzystaniu przez firmę przewagi technologicznej, która rozumiana jest szeroko jako wiedza dotycząca produktów, procesów produkcji, metod organizacji i zarządzania oraz technik marketingowych. Wiedza ta jest dla przedsiębiorstwa „dobrem publicznym", tzn. że

---

[52] S. H. Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1976. Autor stwierdził, że istota zagranicznych inwestycji bezpośrednich nie polega na ruchu kapitałów między krajami ze względu na różnice w stopie oprocentowania, natomiast jest związana z chęcią utrzymania przez przedsiębiorstwo kontroli nad jego niefinansowymi aktywami.

[53] Ch. P. Kindleberger, *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Paris 1971, s. 25, 26.

[54] Jak słusznie zauważają J. H. Dunning i A. M. Rugman, S. H. Hymer we wspomnianej pracy ograniczył się do ujęcia strukturalnych niedoskonałości rynku (typu Baina), a nie uwzględnił poznawczych niedoskonałości rynku (typu kosztów transakcji Williamsona) – zob. *The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investiment*, „American Economic Review" vol. 75, 1985.

[55] S. H. Robock, K. Simmonds, op. cit., s. 42.

raz uzyskana i zastosowana może być wykorzystywana przez filie zagraniczne bez dodatkowych kosztów. Ponieważ rynek wiedzy jest niedoskonały, dlatego dla firmy może być często o wiele bardziej opłacalne zastosowanie jej w ramach przedsiębiorstwa niż sprzedaż poza firmę[56].

Przedsiębiorstwa działająca w warunkach oligopolu prowadzą intensywną rywalizację poprzez wykorzystanie postępu technicznego. Duży wkład w wyjaśnienie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw wnosi teoria akumulacji technologicznej, analizująca powstawanie geograficznych skupisk wyspecjalizowanej branżowo działalności innowacyjnej poprzez lokowanie inwestycji różnych konkurentów w tych samych miejscach[57].

Charakter konkurencji na rynkach międzynarodowych (konkurencja oligopolistyczna) może być nie tylko źródłem przewagi konkurencyjnej, ale może prowadzić niekiedy do wykształcenia się specyficznego typu zachowań konkurujących przedsiębiorstw[58]. Polega on na naśladowaniu postępowania konkurentów, a szczególnie lidera, na rynkach zagranicznych, co jest przejawem specyficznej strategii obronnej. Obecność firmy na wszystkich rynkach, gdzie działają konkurenci, stwarza możliwość odpowiedzi na posunięcia rywali. Liczenie się z potencjalną reakcją konkurentów prowadzi do ograniczenia konkurencji i stabilizuje sytuację rynkową.

Z punktu widzenia przydatności do wyjaśnienia i przewidywania zachowań firm w obszarze zagranicznych inwestycji bezpośrednich teoria oligopolu międzynarodowego ma następujące zalety:

- obejmuje zarówno zagraniczne inwestycje pionowe, jak i poziome,
- odnosi się do wszystkich sektorów gospodarki, a nie tylko do przemysłu,
- uwzględnia działalność wszystkich przedsiębiorstw wielonarodowych, niezależnie od kraju macierzystego (w przeciwieństwie do teorii Vernona),
- obejmuje wszystkie okresy działalności firm wielonarodowych (również w odróżnieniu od teorii Vernona),

---

[56] R. E. Caves, *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*, „Economica" vol. 38, 1971.

[57] Por. *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, red. T. Gołębiowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 48, 49. Na znaczenie zjawiska koncentracji geograficznej działalności firm w warunkach oligopolu wskazuje także M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990. Na rolę innowacji w strategiach firm zwraca uwagę J. Cantwell, *Innovation and Technological Competitiveness*, w: *Multinational Enterprises in the World Economy. Essays in Honour of John Dunning*, ed. P. J. Buckley, M. Casson, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot 1992, s. 20-40.

[58] Zob. F. T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston 1973.

- pozwala na identyfikację branż, w których występuje prawdopodobieństwo ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw[59].

Teoria oligopolu międzynarodowego przyjmuje jako główny poziom analizy przedsiębiorstwo i branżę, do której ono należy. Dlatego zaskakuje zaliczenie jej do koncepcji o charakterze makroekonomicznym[60]. Omawiana koncepcja, przyjmując, że specyficzna przewaga firmy nad konkurentami skłania ją do inwestycji zagranicznych, nie podejmuje kwestii, dlaczego zagraniczne inwestycje są preferowaną formą ekspansji zagranicznej. W omawianej teorii w ujęciu Hymera nacisk położony jest na wykorzystanie pozycji quasi-monopolitycznej przedsiębiorstwa prowadzącego ekspansję zagraniczną, a nie na redukcję kosztów. Prowadzone są wprawdzie także rozważania normatywne, dotyczące alternatywnych w stosunku do zagranicznych inwestycji bezpośrednich form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, ale nie mają one charakteru rozbudowanej analizy kosztów i korzyści poszczególnych rozwiązań[61]. Brak również wymiaru czasowego w analizie przewagi przedsiębiorstwa i w ten sposób pomija się możliwość jej erozji, pociągającej za sobą konieczność wycofania się z inwestycji za granicą.

3. Teoria internalizacji. Teoria ta wykazuje, że u podstaw międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw leżą głównie przesłanki wydajnościowe (oszczędnościowe). Jest ona zbliżona do teorii oligopolu międzynarodowego w tym sensie, że jako zmienne wyjaśniające występują w niej także niedoskonałości rynku. Z tego względu S. Hymer jest niekiedy wymieniany wśród prekursorów tej teorii[62]. W tym przypadku chodzi jednak głównie o tzw. poznawcze niedoskonałości rynku (typu kosztów transakcyjnych Williamsona).

Początków omawianej koncepcji w kontekście wewnętrznym, a nie międzynarodowym, doszukiwać się można w pracy R. Coase'a[63]. Stwierdził on, że operacje rynkowe przedsiębiorstwa wiążą się z pewnymi kosztami. W swojej działalności firma może posługiwać się rynkiem wewnętrznym (operacja w ramach firmy) oraz rynkiem zewnętrznym (transakcje z dostawcami i odbiorcami). Idee Coase'a zostały przyjęte i rozbudowane przez Williamsona w ramach nowej teorii firmy[64]. Według tego ostatniego koszty transakcji są następstwem niedoskonałej informacji i zmieniają się w zależności od instytucjonalnego typu rynku stosowanego przez firmę. Relatywne koszty użycia rynku wewnętrznego i zewnętrznego wpływają na wybór typu rynku. Konkurencja

---

[59] Zob. H. de Bodinat i in., op. cit., s. 139.

[60] Ibidem.

[61] J. H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1993, s. 76-85.

[62] A. M. Rugman, op. cit., s. 43.

[63] R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica" vol. 4, 1937.

[64] O. E. Williamson, op. cit.

prowadzi na ogół do wyboru najbardziej efektywnej instytucji rynkowej. Internalizacja polega więc na substytucji rynku zewnętrznego w stosunku do firmy rynkiem wewnętrznym (oczywiście tylko w pewnym zakresie)[65]. Konsekwencją tego jest hierarchizacja firmy i centralizacja alokacji zasobów.

Przedmiotem internalizacji jest szeroko rozumiana informacja[66]. Teoria internalizacji w odniesieniu do zagranicznych inwestycji bezpośrednich skupia się na informacji dotyczącej specyficznej przewagi firmy (wiedza z zakresu technologii produkcji, znajomości rynku, organizacji i zarządzania, marketingu itp.) nad konkurentami. Aczkolwiek koncepcja internalizacji obejmuje wszystkie typy niedoskonałości rynku (naturalne i wynikające z ingerencji rządów), to jednak główny nacisk położony jest na niedoskonałości rynku dóbr pośrednich, a szczególnie wiedzy[67]. Rynek wiedzy jest niedoskonały, występują na nim bowiem trudności z oszacowaniem przez firmy wartości posiadanej wiedzy i wyznaczeniem jej ceny. Sprzedaż wiedzy nie jest więc rozwiązaniem często stosowanym. Wiedza ma najczęściej charakter specyficzny dla danego przedsiębiorstwa i jest jednym z wyznaczników jego przewagi konkurencyjnej. Firmie zależy na zachowaniu wiedzy, gdyż konkurenci mogliby osłabić jej pozycję na rynku. Z powyższych względów zastosowanie wiedzy w ramach wewnętrznego rynku przedsiębiorstwa jest często rozwiązaniem najbardziej efektywnym. Pozwala ono ponadto na zwrot kosztów poniesionych na badania i rozwój, który byłby utrudniony w drodze sprzedaży wiedzy ze względu na niedoskonały charakter rynku.

Koncepcja internalizacji obejmuje dynamiczny aspekt zabiegów firmy, zmierzających do niedopuszczenia do rozprzestrzenienia się posiadanej przez nią wiedzy. Wyjaśnia ona w przekonujący sposób motywy i środki ekspansji przedsiębiorstw zarówno w skali krajowej, jak i zagranicznej. Ponadto, jak próbuje się to niekiedy wykazać, teoria ta ma ambicje syntetycznego ujęcia większości spotykanych w literaturze podejść do problematyki zagranicznych inwestycji bezpośrednich[68]. A. Rugman wyraża opinię, że wszystkie istniejące teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich są szczególnymi przypadkami teorii internalizacji[69]. Z poglądem tym trudno się zgodzić. Teoria internalizacji nie podejmuje *explicite* wszystkich aspektów

---

[65] D. J. Teece, *Transaction Costs Economics and the Multinational Enterprise: an Assessment*, „Journal of Economic Behavior and Organisation" 1986, nr 7.

[66] M. Casson, *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Blackwell, Oxford 1982.

[67] P. J. Buckley, M. Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, New York 1976 oraz J. F. Hennart, *What is Internalization*, „Weltwirtschaftliches Archiv" vol. 122, 1986.

[68] J. F. Hennart, *The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise*, w: *The Nature of the Transnational Firm*, eds Ch. N. Pitelis, R. Sugden, Routledge, London 1991, s. 82.

[69] A. M. Rugman, op. cit., s. 44-50.

zagranicznych inwestycji bezpośrednich, a ogranicza się do wyżej wymienionych. Można co najwyżej zaryzykować opinię, że teoria internalizacji nie stoi w jawnej sprzeczności z innymi ujęciami i jest na tyle ogólna, że być może rezultaty badań w ramach pozostałych podejść mogłyby posłużyć jako jej uzupełnienie, co pozwoliłoby w efekcie na opracowanie jednej, spójnej teorii. Jak dotąd takiej próby nie podjęto.

4. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej. Stanowi ona konsolidację opinii na temat zagranicznych inwestycji bezpośrednich, formułowanych w ramach teorii struktury branży i teorii lokalizacji. Jej twórca, J. Dunning, jest zwolennikiem poglądu, iż żadna z istniejących koncepcji nie wyjaśnia w sposób zadowalający zjawiska zagranicznych inwestycji bezpośrednich i dlatego celowe jest stworzenie teorii scalającej dorobek innych podejść[70]. Teoria eklektyczna oprócz podjęcia kwestii występujących w poprzednich teoriach, które zmierzają do udzielenia odpowiedzi na pytania: jakie firmy dokonują zagranicznych inwestycji bezpośrednich i jakie są motywy podejmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich, stara się także rozstrzygnąć problem lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Trzy zagadnienia odgrywają w niej główną rolę: specyficzne przewagi firmy nad konkurentami, korzyści internalizacji i lokalizacja działalności[71].

Aby firma mogła obsługiwać określony rynek, powinna mieć przewagę nad konkurentami. Przewaga ta może wynikać z posiadania unikatowej technologii, posługiwania się specyficznymi metodami organizacji i zarządzania, stosowania instrumentów marketingowych, różnicowania produktu oraz wykorzystania skali działania. Jeśli powyższy warunek jest spełniony, pozostaje wybór formy wykorzystania specyficznej przewagi firmy. W sytuacji gdy internalizacja specyficznej przewagi przedsiębiorstwa jest bardziej korzystna niż rozwiązanie alternatywne (na przykład licencja, franchising), firma decyduje się na podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Internalizacji sprzyjają takie okoliczności, jak: wysokie koszty zawierania kontraktów, niepewność co do wartości sprzedawanej technologii, konieczność kontrolowania sposobu zastosowania lub odsprzedaży produktu.

W teorii eklektycznej jako dodatkowe zmienne wyjaśniające wprowadza się charakterystyki kraju macierzystego i kraju przyjmującego (np. wyposażenie

---

[70] J. H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London 1981, s. 72-108 oraz tenże, *Multinational*, s. 76-85.

[71] T. A. B. Corley, *John Dunnning's Contribution to International Business Studies*, w: *Multinational Enterprises in the World Economy*, s. 1-19. Szczegółową enumerację trzech rodzajów przewag (firma, internalizacja, lokalizacja) zawiera praca: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, s. 50, 51.

w zasoby naturalne, w siłę roboczą, istnienie barier ograniczających import). Wybór miejsca lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich dokonywany jest na podstawie porównania charakterystyk kraju macierzystego i potencjalnych krajów przyjmujących.

Cechą omawianej koncepcji jest ujęcie dynamiczne oraz łatwość wykorzystania właściwych jej narzędzi analitycznych do wyjaśnienia i przewidywania zachowań przedsiębiorstw w sferze zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

5. Teoria międzynarodowej transmisji zasobów. Teoria ta stara się wytłumaczyć rolę firm transnarodowych w transmisji zasobów gospodarczych między krajami, zarówno w formie handlu, jak i inwestycji[72]. Tradycyjne rozumienie zasobów przyjęte w teorii handlu zostało przez autora rozszerzone – do zasobów zalicza on oprócz bogactw naturalnych, pracy i kapitału także zestaw umiejętności w zakresie technologii zarządzania i przedsiębiorczości. Przepływ zasobów między krajami i związane z tym możliwości działania dla przedsiębiorstw wielonarodowych są spowodowane różnicami we wzajemnych relacjach podaży i popytu na zasoby w poszczególnych krajach. Na działanie czynników ekonomicznych wyznaczających zróżnicowanie stosunku popyt–podaż dla zasobów między krajami nakłada się modyfikujący wpływ polityki gospodarczej prowadzonej przez rządy. Firmy wielonarodowe starają się wykorzystać pojawiające się możliwości poprzez realizację odpowiedniej strategii, która określa rodzaj transmitowanych zasobów, wybór krajów i form transmisji zasobów. Rola przedsiębiorstwa wielonarodowego w międzynarodowej transmisji zasobów jest więc określona przez trzy grupy czynników: różnice w zasobach, działania rządów oraz charakterystyki przedsiębiorstwa. Ramy konceptualne omawianej teorii obejmują nie tylko handel międzynarodowy i zagraniczne inwestycje bezpośrednie, ale także modele zachowania przedsiębiorstw. Teoria ta uwzględnia bowiem warunki konkurencji oligopolistycznej jako jeden z możliwych czynników skłaniających firmy do ekspansji zagranicznej. Specyficzna rola przedsiębiorstwa wielonarodowego wynika z rozwinięcia przez nie horyzontu globalnego w obliczu różnic w zasobach między krajami oraz konieczności uwzględnienia ograniczeń instytucjonalnych właściwych dla krajów, w których działa firma.

Analizowana teoria pozwala na ujęcie wielu wymiarów zachowania przedsiębiorstwa w sferze międzynarodowej. Nie oddaje ona jednak dynamicznego aspektu wychodzenia firm na rynki zagraniczne.

6. Teoria horyzontów globalnych. Ostatni wymieniony mankament poprzedniej teorii nie występuje w teorii horyzontów globalnych. Podejmuje ona analizę

---

[72] J. Fayerweather, *International Transmission of Resources*, w: *International Business Management. A Conceptual Framework*, McGraw-Hill, New York 1969, s. 15-50.

czynników, które prowadzą do zmiany horyzontu geograficznego przedsiębiorstwa i skłaniają je do wyjścia na arenę międzynarodową[73]. W tradycyjnej teorii ekonomicznej kwestia horyzontu geograficznego przedsiębiorstwa nie występuje. Przyjmuje się w niej, że firma dysponuje doskonałą i nic niekosztującą informacją, pozwalającą jej wykorzystywać istniejące możliwości, gdziekolwiek by one nie występowały. W rzeczywistości gospodarczej założenia te nie są spełnione i horyzont geograficzny działania firmy jest ograniczony do rynku lokalnego, regionalnego lub krajowego. Przedsiębiorstwo może ignorować nadarzające się okazje na rynkach zagranicznych. Ale horyzont geograficzny firmy niekoniecznie musi być niezmienny. W procesie wzrostu przedsiębiorstwa horyzont często ulega zmianie. Może to wynikać zarówno z czynników wewnętrznych, jak również z bodźców zewnętrznych. Do pierwszych zalicza się inicjatywę kierowników, rozwój nowej technologii lub produktu, zależność od zagranicznych źródeł zaopatrzenia w surowce, chęć znalezienia zastosowania dla starego parku maszynowego itp. Bodźce zewnętrzne mogą obejmować: wpływ konsumentów, inicjatywę rządów krajów zainteresowanych inwestycjami, ekspansję zagraniczną konkurentów itp.

Zidentyfikowanie i przeanalizowanie roli czynników poszerzających horyzont geograficzny firmy jako elementów procesu wzrostu firmy jest istotnym uzupełnieniem poprzednio omówionych koncepcji.

7. Teoria konkurencji globalnej. Zmieniające się szczególnie szybko w latach siedemdziesiątych warunki konkurencji międzynarodowej doprowadziły do wykształcenia się nowego podejścia do problemu strategii konkurencyjnej firmy działającej w wielu krajach, którego autorem jest M. Porter[74]. Jego zdaniem coraz częściej przydatne okazuje się globalne podejście do strategii i zarządzania poszczególnymi dziedzinami funkcjonalnymi firmy: produkcją, finansami, marketingiem oraz badaniami i rozwojem. Konkurencja międzynarodowa między przedsiębiorstwami rozpatrywana jest przez pryzmat branży, do której firmy te należą. Jako skrajne możliwości wyróżnia się branżę, w której konkurencja prowadzona jest oddzielnie w poszczególnych krajach, oraz branżę globalną, w której firmy integrują działalność rozsianą w wielu krajach w skali światowej. Podstawowe pytanie omawianej koncepcji brzmi: dlaczego następuje proces globalizacji branż i firm? Według Portera globalizacja występuje wówczas, gdy daje ona możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wynikającej z integracji działań firmy w skali światowej. Powyższe stwier-

---

[73] Y. Aharoni, *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston 1966.

[74] Zob. *Competition in Global Industries*.

dzenie można wyjaśnić za pomocą koncepcji „łańcucha wartości firmy". Jest to zespół działań wykonywanych w przedsiębiorstwie, tworzących wartość produktu. Przedsiębiorstwo tworzy wartość swego produktu, ponosząc określone koszty w związku z realizacją poszczególnych rodzajów czynności. Dostawcy środków produkcji zużywanych przez przedsiębiorstwo oraz odbiorcy produktów i konsumenci mają własne łańcuchy wartości. Osiągnięcie i zachowanie przewagi konkurencyjnej zależy nie tylko od łańcucha wartości firmy, ale także od jego usytuowania w szerszym systemie działalności, obejmującym zbiór następujących po sobie operacji technologicznych, od pozyskania zasobów naturalnych do konsumpcji, który Porter nazywa „systemem wartości". Poszczególne rodzaje działalności składające się na łańcuch wartości firmy są niezależne, występują między działaniami firmy a działaniami dostawców, odbiorców i innych uczestników „systemu wartości", w którym znajduje się firma. Dla wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej użyteczne jest ponadto pojęcie „obszaru konkurowania". Jest to zakres czynności podejmowanych przez firmę konkurującą w danej branży. Ma on cztery wymiary: liczbę segmentów obsługiwanych przez firmę, liczbę branż, w których działa firma, zakres pionowy – jakie rodzaje działalności realizuje firma w stosunku do dostawców i odbiorców, zakres geograficzny – w jakich regionach geograficznych działa firma. Wybór strategii międzynarodowej firmy jest problemem dotyczącym zakresu geograficznego.

Strategia międzynarodowa firmy może być opisana przez dwa wymiary: wymiar konfiguracji – gdzie są zlokalizowane poszczególne rodzaje działalności tworzące łańcuch wartości firmy, wymiar koordynacji – w jaki sposób podobne lub powiązane między sobą rodzaje działalności firmy są koordynowane w skali międzynarodowej. Zakres możliwości w wymiarze konfiguracji mieści się między koncentracją wszystkich działań w jednym kraju i obsłudze innych rynków z tegoż kraju a rozproszeniem działań we wszystkich krajach obsługiwanych przez firmę. W wymiarze koordynacji skrajne bieguny to pełna autonomia zakładów wytwórczych (np. w zakresie stosowanych technologii produkcji, używanych części zamiennych) oraz ścisła koordynacja (np. identyczne systemy informacji czy produkcji).

Powyższe uwagi pozwalają sformułować definicję strategii globalnej: jest to strategia, dzięki której firma działająca w skali międzynarodowej usiłuje osiągnąć przewagę konkurencyjną albo poprzez skoncentrowaną konfigurację, albo koordynację rozproszonych geograficznie działań, albo stosując obydwie drogi równocześnie. Dla wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej, jaką daje strategia globalna, należy sprecyzować warunki, których spełnienie jest konieczne, aby koncentracja działalności i/lub koordynacja działań doprowadziły do niższych kosztów lub skutecznego zróżnicowania produktu. Koncentracji działalności sprzyjają np. takie czynniki, jak: korzyści skali działania, korzyści

wynikające z krzywej uczenia się oraz korzyści koordynacji czynności, które zlokalizowane są w jednym miejscu.

W ujęciu Portera działalność przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej jest ściśle powiązana z jego aktywnością krajową – przedsiębiorstwo realizuje strategię prowadzącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Koncepcja ta obejmuje dwa główne typy międynarodowej działalności firmy, tzn. eksport/import i zagraniczne inwestycje bezpośrednie, co pozwala stwierdzić, że ma ona charakter względnie ogólny. Nie wydaje się, aby ujęcie Portera można rozważać w kategoriach alternatywy w stosunku do innych wyjaśnień teoretycznych międzynarodowych działań przedsiębiorstw. Jest to raczej oryginalne uzupełnienie dotychczasowego dorobku w tej dziedzinie.

8. Teoria geobiznesu. Twórcy tej teorii usiłowali przezwyciężyć liczne ograniczenia innych koncepcji w zakresie handlu międzynarodowego i zagranicznych inwestycji bezpośrednich, takie jak: fragmentaryczność ujęcia (handel lub inwestycje), niekompletność możliwych do przyjęcia przez firmę opcji strategicznych (np. koncentrowanie uwagi na strategii znajdowania nowych rynków zbytu, a ignorowanie strategii poszukiwania źródeł zaopatrzenia), jednostronność ujęcia (uzasadnianie podejmowania inwestycji zagranicznych, a pominięcie możliwości wycofania się)[75].

Teoria geobiznesu jest próbą stworzenia schematu analitycznego, mogącego służyć do wyjaśnienia i przewidywania zachowań przedsiębiorstw we wszystkich formach ich działalności międzynarodowej. Obejmuje ona działania międzynarodowe wszystkich firm, nie tylko wielonarodowych. Centralnym elementem teorii jest przedsiębiorstwo konkurujące w skali międzynarodowej, aby móc przetrwać i rozwijać się. W teorii występują trzy grupy zmiennych: konieczne (warunkujące), motywacji i kontroli.

Do pierwszej kategorii zalicza się zmienne określające produkty (cechy produktów i czynników produkcji, technologie, cechy systemu produkcji); kraje (popyt, wyposażenie w czynniki wytwórcze, otoczenie technologiczne, kulturalne, instytucjonalne, ekonomiczne i polityczne) oraz zmienne międzynarodowe (międzynarodowe systemy finansowe, handlu, transportu, komunikacji itp.). Wzajemne oddziaływanie tych zmiennych stworzyć może dogodną okazję do podjęcia przez firmę działalności w skali międzynarodowej oraz określić zakres działalności, przy którym dochody będą przewyższać koszty.

Zmienne motywacji wskazują, czy przedsiębiorstwo dostrzega sposobność wejścia na rynki zagraniczne i czy występuje motywacja do jej wykorzystania. Obejmują one czynniki specyficzne dla firmy (percepcja horyzontu geograficznego, dostęp do zasobów) oraz czynniki określające pozycję konkurencyjną

---

[75] S. H. Robock, K. Simmonds, op. cit., s. 49.

firmy, która zależy m.in. od posunięć konkurentów. Aby firma zdecydowała się na podjęcie ekspansji zagranicznej, musi wiązać z nią nadzieję na osiągnięcie korzyści.

Zmienne kontroli to jednostronne posunięcia rządów oddziałujące na działania międzynarodowe przedsiębiorstw oraz międzynarodowe porozumienia i traktaty wpływające na zagraniczne zachowania firm.

W teorii geobiznesu zakłada się, że transakcje międzynarodowe między firmami będą miały miejsce, jeśli będą one korzystne dla obu stron. Przedsiębiorstwo na podstawie rozpoznania dogodnych sytuacji i zagrożeń dokonuje selekcji rynków, na których zamierza działać. Wychodząc od celów rynkowych i stosując kryteria teorii lokalizacji, firma buduje model logistyczny obsługi wybranych rynków, który obejmuje źródła zaopatrzenia w surowce, umiejscowienie produkcji, urządzenia usługowe i marketingowe, źródła siły roboczej, kadry kierowniczej i kapitału. Włączając opcje marketingowe i logistyczne do ogólnego modelu programowania, firma rozwija optymalną strategię. Skrajne warianty przystosowania przedsiębiorstwa do warunków konkurencji międzynarodowej to z jednej strony tradycyjna obsługa rynku poprzez handel, a z drugiej – całkowita internalizacja. Poza tym istnieje wiele rozwiązań pośrednich.

Teoria geobiznesu ujmuje problematykę zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej wszechstronnie, odwołując się do szerokiego zestawu zmiennych. Wydaje się jednak, że cechuje się ona niskim stopniem oryginalności, gdyż opiera się w zasadzie na teorii eklektycznej produkcji międzynarodowej (różnice dotyczą stosowanej terminologii i liczby uwzględnionych zmiennych).

★

Dokonany przegląd koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich pod kątem ujęcia w nich zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej ukazuje, że wobec niezadowalającego stopnia ich kompletności prace zmierzające do wyjaśnienia i przewidywania działalności zagranicznej firm powinny wykorzystać łącznie osiągnięcia poszczególnych podejść badawczych. Tylko w ten sposób możliwe jest bowiem uwzględnienie wszystkich istotnych zmiennych, określających inwestycje zagraniczne, i uzyskanie zadowalającego wyjaśnienia tego zjawiska.

Należy zauważyć, że mimo problemów z syntezą różnych ujęć w ramach teorii handlu międzynarodowego i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich daje się zauważyć tendencję do coraz większej integracji i syntezy poszczególnych koncepcji. Wiodącą rolę odgrywa tutaj teoria eklektyczna produkcji międzynarodowej. Wyłaniająca się teoria międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw koncentruje uwagę na firmie działającej na niedoskonałych rynkach produktów i czynników produkcji w warunkach zróżnicowanego wyposażenia poszczególnych krajów w czynniki wytwórcze.

Szczególnie ważne jest przy tym odejście od założeń doskonałej konkurencji oraz położenie dużego nacisku na znaczenie wiedzy (technologii i umiejętności ludzkich)[76]. Wydaje się, że eklektyzm podejść badawczych jest bardziej zaletą, aniżeli wadą obecnego stanu badań. Można mieć wątpliwości co do celowości poszukiwania i możliwości zbudowania zwartej i syntetycznej teorii międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw.

1.3. *Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw – sposoby wejścia na rynki zagraniczne*

Możliwe sposoby wejścia na rynki zagraniczne daje się zakwalifikować do trzech grup:

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

W tym miejscu należy poczynić uwagę o charakterze terminologicznym. Określenia „sposoby wejścia na rynki zagraniczne" lub „strategie wejścia na rynki zagraniczne" szeroko przyjęły się w literaturze. Trzeba jednak pamiętać o tym, że chodzi nie tylko o sposób wejścia na rynek zagraniczny, ale także o sposób działania na tymże rynku. Stąd też niektórzy autorzy proponują posługiwanie się szerszymi określeniami, takimi jak: „strategia wejścia na rynek zagraniczny i jego rozwoju" (*international market entry and development strategy)* lub „strategia obsługi rynku zagranicznego" (*foreign market – servicing strategy*)[77].

Eksport jest najbardziej tradycyjną formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Powiązania kooperacyjne z partnerami zagranicznymi to względnie długotrwałe związki gospodarcze. Mogą one przybrać kilka form:

- kooperacja niekapitałowa,
- kooperacja kapitałowa,
- sojusze strategiczne.

Międzynarodowa kooperacja niekapitałowa nie oznacza, że do jej prowadzenia nie jest konieczne zaangażowanie przez współpracujące podmioty kapitału, lecz że nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo, w którego kapitale udziały posiadaliby kooperujący partnerzy. Kooperacja niekapitałowa w biznesie międzynarodowym może przyjąć następujące postaci:

---

[76] F. R. Root, *International Trade and Investment*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1984, s. 469.

[77] S. Young, J. Hamill, C. Wheeler, J. R. Davies, *International Market Entry and Development. Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989, s. 3.

- kontrakty licencyjne,
- umowy,
- kontrakty menedżerskie lub kontrakty na zarządzanie (*management contracts*),
- kontrakty na inwestycje „pod klucz",
- kontrakty na poddostawy (*subcontracting*).

Międzynarodowa kooperacja kapitałowa oznacza utworzenie nowego podmiotu gospodarczego, w którego kapitale udziały posiadają wspólnicy pochodzący z co najmniej dwóch krajów.

Coraz częstszą formą współpracy gospodarczej w skali międzynarodowej jest zawiązywanie sojuszy strategicznych.

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z realizacją zagranicznej inwestycji bezpośredniej przy 100% własności przedsiębiorstwa położonego za granicą.

Możliwe sposoby (strategie) wejścia na rynek zagraniczny przedstawiono na rysunku 2.

1.3.1. *Eksport*

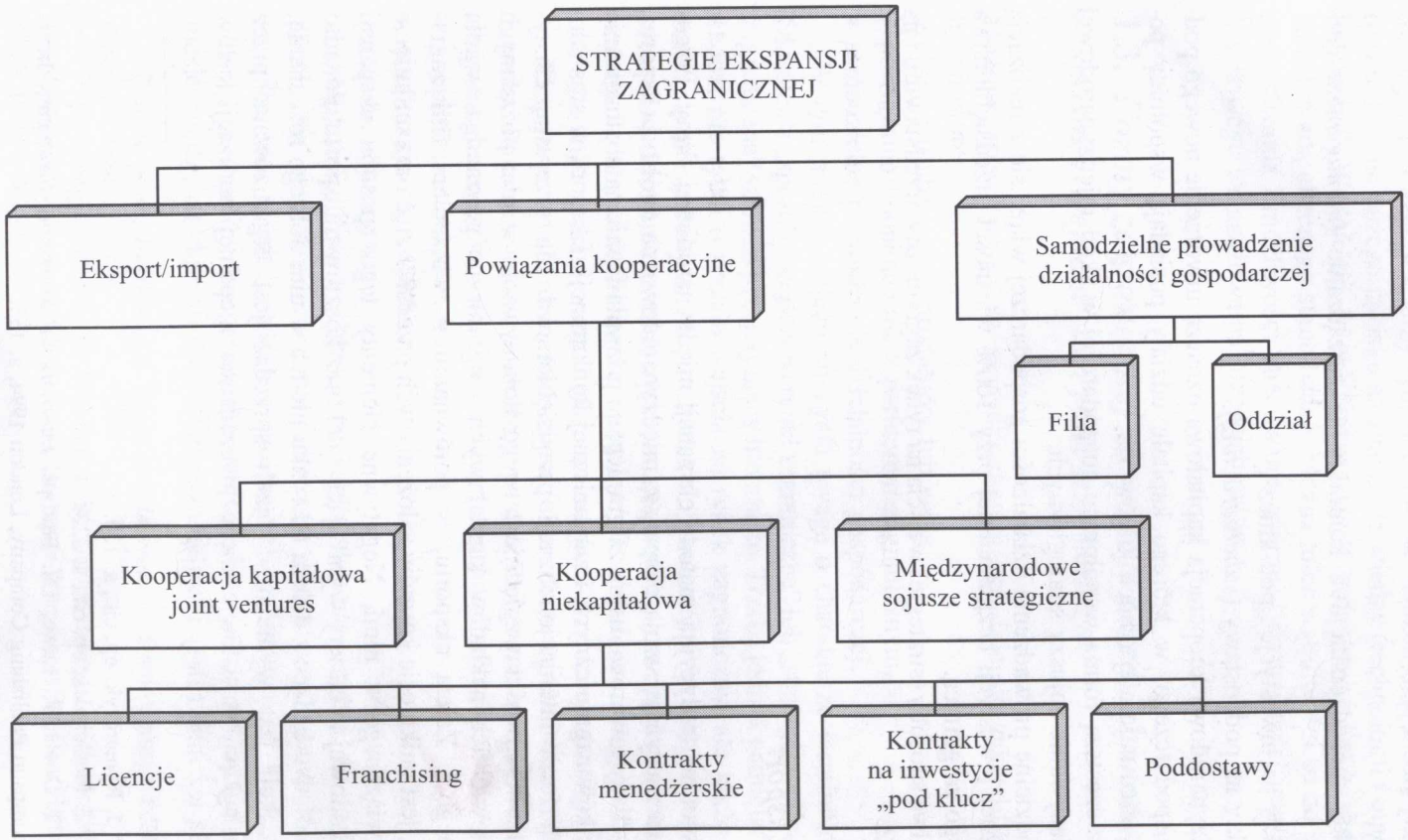
Eksport stanowi tradycyjną metodę ekspansji międzynarodowej firmy. Przedsiębiorstwa zaczynają swoją ekspansję międzynarodową na ogół od eksportu, czyli sprzedaży towarów i usług za granicę, co pozwala firmie na dostosowanie się do rynków zagranicznych i zagranicznej konkurencji. Eksport, w stosunku do innych form internacjonalizacji przedsiębiorstwa, ma przewagę elastyczności, tj. możliwości względnie łatwego dokonywania w nim pożądanych zmian, niewielkich nakładów kapitałowych i ograniczonego zaangażowania personalnego[78]. Zaletą eksportu, w porównaniu z tworzeniem filii zagranicznych, jest uniknięcie kosztów założenia tych przedsięwzięć oraz uniknięcie ryzyka związanego z nimi. Negatywne elementy tego sposobu ekspansji międzynarodowej to bariery wynikające z ceł oraz kosztów transportu. Ponadto przedsiębiorstwo będące z daleka od rynku nie ma w nim dobrego rozeznania, a czas reakcji jest wydłużony. Jeżeli sprzedaż jest organizowana przez lokalnego agenta, to istnieje niebezpieczeństwo niepełnej realizacji celów firmy[79]. Są też inne zalety i wady eksportu[80].

---

[78] Por. J. Rymarczyk, op. cit., s. 120.

[79] Por. Z. Pierścionek, op. cit., s. 323.

[80] Por. I. Doole, R. Lowe, Ch. Phillips, *International Marketing Strategies*, International Thompson Publishing Company, London 1994, s. 155.



Rys. 2. Strategie wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: Opracowanie własne

Zalety:

- rozszerzone rynki zbytu – zwiększona liczba konsumentów,
- zwiększona baza rynkowa dla firm, które na macierzystym rynku stają w obliczu silnej konkurencji i przesycenia rynku,
- możliwy wysoki popyt na rynku w obcym kraju, jeśli na rynek ten wprowadzamy względnie nowy produkt,
- wysoki popyt, jeśli wchodzimy na rynek o słabej konkurencji albo obsługujemy niszę rynkową, której nie obsługuje żaden z konkurentów,
- niższe koszty wytwarzania wskutek osiągnięcia w produkcji korzyści skali,
- zwiększone zyski dzięki obniżeniu kosztu jednostkowego i rozłożeniu kosztów stałych na produkty sprzedawane w kraju i za granicą.

Wady:

- konieczność dodatkowego i bardziej skomplikowanego finansowania całego przedsięwzięcia,
- wyższe ryzyko w przypadku sprzedaży zagranicznemu klientowi na kredyt,
- możliwe zmiany produktu (konieczne z punktu widzenia dostosowania do potrzeb rynku zagranicznego),
- dodatkowe koszty łączności, podróży i szkolenia,
- potrzebny dodatkowy personel.

Z reguły przedsiębiorstwa zaczynają od eksportu pośredniego, co oznacza, że prowadzą eksport przez niezależnych pośredników, sami nie mając bezpośredniej styczności z klientem zagranicznym. Producent dostarcza towary krajowemu eksporterowi lub krajowej filii zagranicznego importera w celu sprzedaży ich za granicą.

Możemy wyróżnić cztery typy pośredników[81]:

- krajowy hurtownik – pośrednik ten kupuje wyroby producenta i sprzedaje je za granicą na własny rachunek,
- krajowy agent – agent zajmuje się negocjowaniem, zawieraniem transakcji eksportowych i jest wynagradzany na zasadzie prowizji (również przedsiębiorstwa handlowe),
- jednostka współpracująca – jednostka taka zajmuje się eksportem w imieniu szeregu producentów i jest częściowo im podporządkowana (administracyjnie), forma ta używana jest często przez producentów produktów naturalnych – owoce, orzechy itd.,
- przedsiębiorstwo handlu zagranicznego – pośrednik ten zajmuje się eksportem wyrobów przedsiębiorstwa, w zamian za co otrzymuje od firmy wynagrodzenie.

---

[81] Por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 385. Szerzej na temat możliwych form pośrednictwa zob. też K. P. Białecki, *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1996 oraz *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 1996.

Eksport pośredni ma dwie zalety. Po pierwsze wymaga mniejszych nakładów inwestycyjnych. Firma nie musi tworzyć działu eksportu, organizować sieci sprzedawców czy zajmować się zawieraniem kontraktów zagranicznych[82]. Producent nie potrzebuje podejmować działań związanych z przekroczeniem granicy przez towar i nie jest konfrontowany z otoczeniem kraju docelowego. Po drugie eksport pośredni wiąże się z mniejszym ryzykiem. W powiązaniach międzynarodowych pośrednik dostarcza know-how oraz serwis, a sprzedawca popełnia zwykle mniej błędów. Ta forma eksportu podejmowana jest zazwyczaj wówczas, gdy producent nie ma doświadczenia w eksporcie w ogóle lub na określony rynek i gdy niewielkie możliwości zbytu nie uzasadniają większego zaangażowania firmy.

Przedsiębiorstwa mogą zdecydować się na prowadzenie eksportu na własną rękę. Samodzielne podjęcie przez producenta czynności związanych z przekroczeniem granicy przez towar i jego zbytem za granicą to eksport bezpośredni. Wymaga on pewnej znajomości technik handlu zagranicznego, rynków zbytu i kontaktów handlowych. W miarę jego rozwoju kontakty te zwykle stają się bardziej intensywne, co nie pozostaje bez wpływu na możliwość przejścia do innych, wymagających większego zaangażowania form internacjonalizacji. W porównaniu do eksportu pośredniego daje on większe możliwości kierowania i kontroli przebiegu transakcji[83]. Wielkość inwestycji i ryzyko są nieco większe, lecz zwiekszają się również możliwości zwrotu od zainwestowanego kapitału. Odpada bowiem konieczność angażowania i opłacania pośredników handlowych. Przedsiębiorstwo może prowadzić eksport bezpośredni na kilka sposobów[84]:

- krajowe biuro lub dział eksportu – kierownik sprzedaży na eksport zajmuje się bieżącą sprzedażą i w miarę potrzeby wspieraniem rynku; może on wydzielić i utworzyć niezależny i odrębny pod względem finansowym dział eksportu, wykonujący ogół działań związanych z eksportem;
- zagraniczny oddział sprzedaży lub filia – oddział sprzedaży za granicą pozwala krajowym producentom na szerszą obecność na rynku zagranicznym i lepszą jego kontrolę; zajmuje się on dystrybucją, lecz może się

---

[82] Nawet w przypadku prowadzenia eksportu pośredniego często uzasadnione jest wydzielenie w firmie produkującej na eksport komórek zajmujących się prowadzeniem działalności eksportowej. Możliwe rozwiązania organizacyjne przedstawiono w: M. Gorynia, *Organizowanie działalności eksportowej producenta*, TNOiK, Poznań 1986.

[83] Por. J. Rymarczyk, op. cit., s. 122.

[84] Por. Ph. Kotler, op. cit., s. 385.

zajmować również magazynowaniem lub promocją, często także w oddziale takim znajduje się centrum wystawowe i centrum obsługi klientów;

- „podróżujący akwizytor" – przedsiębiorstwo może wysłać swego reprezentanta za granicę w celu nawiązania kontaktów handlowych;
- zagraniczni dystrybutorzy lub agenci – przedsiębiorstwo może wynająć dystrybutorów lub agentów za granicą, aby prowadzili oni sprzedaż produktów przedsiębiorstwa w jego imieniu; można nadać im prawo do reprezentowania producenta na zasadzie wyłączności lub na warunkach ogólnych.

Z menedżerskiego punktu widzenia istotne jest także zwrócenie uwagi, że inicjacja eksportu w firmie generalnie może mieć charakter zewnętrzny, wewnętrzny lub mieszany[85]. Zewnętrzne bodźce skłaniające do podjęcia eksportu mogą pochodzić od izb przemysłowo-handlowych, stowarzyszeń branżowych, banków lub agencji rządowych. Najważniejszym zewnętrznym inicjatorem podjęcia eksportu przez daną firmę są inne przedsiębiorstwa, np. pośrednicy handlowi, potencjalni odbiorcy, importerzy itp. Inicjacja eksportu wewnątrz firmy wynika najczęściej z: odczucia (*ex ante*) przez kierownictwo atrakcyjności eksportu dla firmy, międzynarodowej orientacji kierownictwa (znajomość języków, odpowiednie wykształcenie, pobyty za granicą itp.), percepcji przewagi konkurencyjnej firmy przez kierownictwo (zaufanie własnego kierownictwa do firmy) oraz postrzegania przez kierownictwo eksportu jako warunku przetrwania firmy w związku z niesprzyjającymi warunkami na rynku krajowym.

Prowadzenie przez firmę eksportu wiąże się z istnieniem i koniecznością rozwiązywania szeregu problemów operacyjnych. Na czoło wysuwają się problemy finansowe – opóźnienie płatności, udzielanie kredytów, ubezpieczanie kredytów, ryzyko kursowe, posługiwanie się barterem, korzystanie z leasingu itp. Istotnym problemem przy eksporcie jest też biurokratyzm – rozbudowana dokumentacja, uciążliwe i skomplikowane procedury. Mogą występować kłopoty ze zdobyciem potrzebnej informacji rynkowej dotyczącej otoczenia zagranicznego. Pojawiają się komplikacje wynikające z konieczności dopasowania produktu do wymagań rynku zagranicznego (normy, dystans psychologiczny itp.). Dla niejednej firmy problem stanowi ustanowienie właściwej reprezentacji za granicą. Wyniki finansowe sprzedaży eksportowej (koszty, zyskowność) nie zawsze pokrywają się z oczekiwaniami. Wreszcie trudność może stanowić zatrudnienie i wyszkolenie kadry do prowadzenia operacji eksportowych.

---

[85] S. Young i in., op. cit., s. 72-74.

1.3.2. *Kooperacja niekapitałowa – licencjonowanie*

Licencjonowanie to metoda ekspansji międzynarodowej firmy, polegająca na umowie, według której zagraniczny licencjobiorca nabywa (za ustaloną opłatą) prawo do wytwarzania i sprzedawania produktów na podstawie szeroko rozumianej wiedzy, uzyskanej od firmy udzielającej licencji. Produkt wytwarzany samodzielnie przez licencjobiorcę, który jest niezależny od licencjodawcy, jest sprzedawany pod firmą (marką) tego ostatniego. Licencjodawca, oprócz opłaty jednorazowej za udzielenie licencji, otrzymuje określoną opłatę od każdej sprzedanej sztuki produktu, będącego przedmiotem licencji. Umowa licencyjna często zawiera klauzule określające rynki, na których będzie sprzedawany licencjonowany produkt, tak aby nie stwarzać konkurencji dla licencjodawcy. Ważnym warunkiem umowy licencyjnej jest utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości licencjonowanego produktu. Licencjobiorca dąży do zagwarantowania sobie możliwości ulepszeń licencji i swobody sprzedaży. Licencjodawca stara się o ograniczenie tych praw, gdyż licencjobiorca może stać się poważnym konkurentem.

Licencjonowanie jako transfer przez granicę objętych patentem lub ochroną wzoru praw do częściowego lub całkowitego korzystania w celach zarobkowych z pewnych „dóbr", jest dla producenta prostym sposobem zaistnienia na rynku międzynarodowym. Przedmiotem licencji udzielanej firmie zagranicznej za określoną opłatą może być: proces produkcji, znak firmowy, patent, wynalazek, tajemnica handlowa, wzory użytkowe lub ich rejestracja, prawa publikowania, know-how lub inne wartości. Udzielający licencji wchodzi na zagraniczny rynek, stosunkowo niewiele ryzykując. Natomiast licencjobiorca otrzymuje wiedzę techniczną, dobrze znany produkt lub nazwę, bez konieczności zaczynania zupełnie od początku[86].

Licencjonowanie ma pewne wady, przejawiające się w tym, że firma dająca licencję ma mniejsze możliwości kontroli jakości produkcji, sprzedaży i rozwoju produktu, czyli kontroli nad tym, kto otrzymał licencję, niż miałaby wówczas, gdyby sama rozpoczęła produkcję za granicą. Powoduje to zmniejszenie efektów z tytułu stosowania strategii globalnej (efekty skali, optymalna alokacja). Co więcej, jeśli licencjobiorcy się powiedzie, firma ma zapewnione zyski, ale gdy kontrakt wygaśnie, może się okazać, że licencjodawca sam wykreował sobie poważnego konkurenta. W celu uniknięcia takich sytuacji udzielający licencji zaopatrują firmę z niej korzystającą w opatentowane składniki lub części potrzebne do wytwarzania produktu. Jednak najlepszym rozwiązaniem dla udzielającego licencji jest wprowadzanie innowacji, aby firma korzystająca z licencji była stale od niego uzależniona.

---

[86] Por. Ph. Kotler, op. cit., s. 386.

Zaletą licencjonowania jako metody ekspansji międzynarodowej jest uniknięcie wysokich kosztów ekspansji. Tak więc ta metoda wejścia powinna być stosowana przez firmy, które nie mają kapitałów, oczywiście pod warunkiem, że istnieje zapotrzebowanie na ich licencje. Licencjonowanie pozwala na uniknięcie ryzyka inwestycyjnego, co jest szczególnie istotne w przypadku ekspansji do krajów o niepewnej sytuacji politycznej i społecznej[87]. Można więc stwierdzić, że licencjonowanie ma tak zalety, jak i wady[88].

Zalety:

- oszczędza kapitał firmy w przedsięwzięciach produkcyjnych, co jest istotne, zwłaszcza gdy potencjał rynkowy obcego kraju jest niewielki,
- pozwala kierownictwu firmy przydzielić posiadane zasoby do najważniejszych zadań,
- pozwala uniknąć potencjalnego ryzyka w krajach o niepewnej sytuacji politycznej i gospodarczej,
- jest jedynym sposobem wejścia na rynek państw, których rządy zabraniają swobodnego importu towarów albo faworyzują rozwój miejscowych przedsiębiorstw.

Wady:

- zależność obrotów na obcym rynku od zagranicznego kontrahenta,
- brak kontroli nad utrzymaniem odpowiedniej jakości produktu,
- możliwość przekształcenia się zagranicznego przedsiębiorstwa w konkurenta po wygaśnięciu ważności licencji.

Należy podkreślić, że czynniki decydujące o tym, czy licencjonowanie będzie realizowaną formą ekspansji zagranicznej, można zaliczyć do trzech grup (grupy te nawiązują do eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej Dunninga):

- czynniki związane z krajem licencjobiorcy,
- czynniki związane z branżą,
- czynniki związane z firmą (licencjodawcą i licencjobiorcą)[89].

Czynniki związane z krajem licencjobiorcy dotyczą ograniczeń administracyjnych, ograniczeń rynkowych oraz ryzyka politycznego. Ograniczenia administracyjne mogą się wiązać przykładowo z regulacjami związanymi z zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi. Mogą to być wymagania dotyczące partycypacji partnerów lokalnych w kapitale tworzonej firmy lub utrudnienia w swobodnym transferze zysków. Także rozmiary rynku, na który

---

[87] Por. Z. Pierścionek, op. cit., s. 323.

[88] Por. I. Doole, R. Lowe, Ch. Phillips, op. cit., s. 156.

[89] F. J. Contractor, *Licencing in International Strategy*, Quorum Books, Westpoint, Conn., 1985.

dokonywana jest ekspansja, mogą być zbyt małe, aby uzasadnione było podjęcie zagranicznej inwestycji bezpośredniej (również ryzyko polityczne może odstręczać firmę zamierzającą obsługiwać dany rynek od dokonania inwestycji bezpośredniej). Jednocześnie mogą występować inne okoliczności przemawiające przeciwko wyborowi eksportu jako sposobu ekspansji, takie jak wysokie koszty transportu lub bariery handlowe. Krótko mówiąc, można sobie wyobrazić taki zestaw okoliczności na poziomie kraju licencjobiorcy, który będzie wskazywał na zasadność wyboru licencjonowania.

Do czynników związanych z branżą należy przede wszystkim to, w jakiej fazie cyklu życia znajduje się branża (produkt). Licencjonowaniu sprzyjają zaawansowane fazy cyklu życia. Podobny wpływ wywiera spodziewana zmiana technologii lub modelu produktu. Za licencjonowaniem przemawia duże natężenie konkurencji na rynku danego produktu. Szybkie tempo zmian technologii zachęca do licencjonowania, gdyż wówczas nawet biegły, wprawny licencjobiorca nie będzie stanowił dla licencjodawcy zagrożenia (jako konkurent). Licencjonowaniu sprzyjają także wysokie nakłady na badania i rozwój oraz na rozwój rynku, a także na dywersyfikację produktów w danej branży. Za licencjonowaniem przemawiać będą także możliwości wykorzystania licencjonowanej technologii w innych branżach.

Dość liczna jest też grupa czynników dotyczących poziomu firmy. Firma licencjodawcy może być zbyt słaba (finansowo, marketingowo, kadrowo itp.), aby móc zdecydować się na inwestycję zagraniczną. Jednocześnie jednak licencjodawca musi mieć zaufanie do swojej przewagi technologicznej, aby nie obawiać się konkurencji ze strony licencjobiorcy na innych rynkach. Dla licencjodawcy krytyczne znaczenie ma utrzymanie w przyszłości „uzależnienia" licencjobiorcy. Z kolei z punktu widzenia możliwości licencjobiorcy licencjonowaniu sprzyjać będzie występowanie między nim a licencjodawcą luki technologicznej, której rozmiary nie mogą jednak być zbyt duże (wystąpiłyby wówczas trudności z absorpcją technologii). Licencjobiorca dysponuje też zazwyczaj ograniczonymi możliwościami finansowymi – w przeciwnym razie prawdopodobnie zdecydowałby się na samodzielne stworzenie technologii, wykreowania znaku towarowego itp.

Wymaga także podkreślenia fakt, że kontrakt licencyjny podlega często znacznemu „rozwinięciu". Potencjalne kierunki rozwinięcia kontraktu licencyjnego są następujące:

- szkolenie personelu licencjobiorcy,
- nadzór nad wdrożeniem produkcyjnym u licencjobiorcy,
- nadzór nad komercjalizacją wyrobów wytwarzanych na podstawie licencji,
- kontrakt na zarządzanie firmą licencjobiorcy,

- dostawy inwestycyjne dla licencjobiorcy,
- dostawy kooperacyjne dla licencjobiorcy,
- dystrybucja i sprzedaż wyrobu licencjonowanego,
- inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne u licencjobiorcy.

Bardzo ważnym elementem każdego kontraktu licencyjnego jest określenie jego ceny. Na wysokość ceny licencji wpływ wywierają następujące czynniki[90]:

- zawartość (ewentualne dodatkowe świadczenia) kontraktu licencyjnego,
- zwyczaje branżowe (np. wysokość *royalty*, czyli opłaty na rzecz licencjodawcy w trakcie eksploatacji licencji),
- rozmiary i zyskowność rynku licencjobiorcy,
- inne możliwości obsługi danego rynku przez licencjodawcę,
- nakłady licencjobiorcy na badania i rozwój (gdyby nie kupił licencji, lecz sam starał się np. stworzyć określoną technologię, będącą przedmiotem kontraktu licencyjnego),
- wskaźnik rentowności (zakłada się, że rentowność licencji nie powinna być dla licencjodawcy niższa niż w przypadku eksportu lub inwestycji bezpośrednich),
- wiek ochrony patentowej (im krótszy, tym niższa cena),
- możliwość dodatkowych świadczeń przez licencjobiorcę (ulepszenia, licencje krzyżowe),
- stopień ochrony patentowej.

Podsumowując i rozszerzając przeprowadzone wyżej rozważania można stwierdzić, że z zakupem licencji wiąże się dla licencjobiorcy szereg korzyści, ale też wystąpić mogą określone problemy. Daje się je zaliczyć do pięciu grup[91]:

- czas,
- nakłady kapitałowe/koszty,
- reputacja,
- rozszerzenie rynku,
- rozwój produktu.

Jeśli chodzi o czas, to występują tutaj znaczące jego oszczędności: oszczędności czasu na badania i rozwój oraz na komercjalizację licencjonowanych produktów. Pewien nakład czasu jest jednak konieczny – potrzebny jest czas na wdrożenie licencjonowanej technologii, jej adaptację do warunków występujących u licencjobiorcy itp.

Po stronie nakładów kapitałowych i kosztów licencjonowanie zauważalnie obniża nakłady na badania i rozwój oraz koszty nabierania doświadczeń.

---

[90] F. R. Root, F. J. Contractor, *Negotiating Compensation in International Licencing Agreements*, „Sloan Management Review" 1981, nr 22.

[91] Por. C. W. McDonald, H. S. Leahey, *Licensing Has a Role in Technology Strategic Planning*, „Research Management" 1985, nr 28.

Występują jednak pewne koszty adaptacji licencji. Poza tym potencjalnym źródłem kosztów (nakładów) mogą być wyżej wspomniane „rozwinięcia" kontraktu licencyjnego.

Niewątpliwie pozytywne dla licencjobiorcy jest korzystanie z reputacji licencjodawcy. Jednocześnie należy pamiętać o tym, że lansowanie przez licencjobiorcę nowej marki (licencjodawcy) może doprowadzić do zaniedbania własnej marki.

Licencja daje licencjobiorcy możliwości rozszerzenia rynku. Może to być dostęp do sieci dystrybucji licencjodawcy, a także możliwość wejścia do branż pokrewnych. Problem może stanowić tutaj szeroki zakres ograniczeń licencyjnych forsowanych przez licencjodawcę, co może znakomicie ograniczyć możliwości ekspansji rynkowej.

Jeśli chodzi o rozwój produktu, to zakup licencji oznacza nie tylko unowocześnienie technologii u licencjobiorcy, ale może być także dla niego szansą wyrwania się z inercji technologicznej poprzez zasugerowanie nowych ścieżek rozwoju. Mogą jednak pojawiać się także istotne problemy. Czasami podmiotem licencji jest przestarzała, nierozwojowa technologia. Licencja może też prowadzić do zahamowań w dotychczasowych ścieżkach rozwoju. Prawdopodobne jest wystąpienie oporu ze strony personelu badawczo-rozwojowego licencjobiorcy. Zakup licencji może wreszcie oznaczać długotrwałe powiązanie ze ścieżką rozwoju licencjodawcy (uzależnienie technologiczne).

1.3.3. *Kooperacja niekapitałowa – franchising*

Franszyza to metoda ekspansji międzynarodowej polegająca na sprzedaży ograniczonych praw do używania nazwy firmy zagranicznemu przedsiębiorstwu. Polega ona na przekazywaniu przez dawcę franchisingu (franszyzera) zezwolenia na prowadzenie działalności handlowej przez biorcę franchisingu (franszyzanta) według ustalonego programu sprzedaży, zawierającego m.in. nazwę firmową franszyzera, nazwy towarów, środki reklamy, cenę i ustaloną jakość. W umowie franchisingowej, oprócz programu sprzedaży, najczęściej zawarte są też zobowiązania franszyzera do przeszkolenia franszyzanta, udzielania mu wsparcia przy tworzeniu przedsiębiorstwa, bieżącego doradztwa oraz włączenia go w system reklamy i dalszego rozwoju koncepcji produktu (innowacje, know-how). Z kolei franszyzant zobowiązuje się do przestrzegania zawartych w umowie postanowień o prowadzeniu w taki sposób działalności, aby stwarzała wrażenie istnienia jednolitego systemu, oraz do uiszczenia

jednorazowej opłaty wstępnej i ponoszenia opłat bieżących (określonej części zysku)[92]. Ta metoda wejścia ma wiele cech wspólnych z licencjonowaniem. Biorca franszyzy, w ramach umowy franszyzowej, z reguły otrzymuje technologię, urządzenia, system zarządzania oraz marketingu. Franszyza polega na ścisłym przestrzeganiu norm jakościowych, technicznych, a także norm w zakresie zarządzania, w tym marketingu. Firma udzielająca franszyzy często i wnikliwie kontroluje biorcę franszyzy i, w przypadku niedotrzymania umowy, zrywa kontrakt.

Zalety franszyzy to – podobnie jak w przypadku licencjonowania – niskie koszty ekspansji międzynarodowej, a zatem i niskie ryzyko, oraz szybkość ekspansji. Negatywy to koszty kontroli oraz podział zysku[93].

W literaturze można spotkać rozróżnienie dwóch rodzajów franchisingu[94]. Pierwszy rodzaj dotyczy produktu i nazwy handlowej (*product and trade name* franchising). Przykładem jest sprzedaż przez firmę Coca–Cola ekstraktu franszyzobiorcom (niezależnym wytwórcom napoju) wraz z prawem posługiwania się marką handlową. Drugi typ odnosi się do całej koncepcji prowadzenia biznesu (*business-format* franchising). Obejmuje on nie tylko produkt i markę, ale także strategie marketingowe, procedury działania, kontrolę jakości, ciągły związek i wymianę pomiędzy dawcą i biorcą.

Wcześniej zaznaczono, że franchising jest formą ekspansji zbliżoną do licencjonowania. Oprócz wielu podobieństw występują między nimi także różnice, które mogą dotyczyć[95]:

- przedmiotu,
- roli dawcy i biorcy,
- czasu,
- rozwoju produktu.

Przedmiotem licencji jest zazwyczaj ograniczony element biznesu (technologia, znak handlowy, know-how itp.). W przypadku franszyzy przeważnie chodzi o przekazanie praw związanych z kompleksowym prowadzeniem biznesu. Z tego punktu widzenia *product and trade name* franchising jest bardziej zbliżony do licencjonowania aniżeli *business-format* franchising.

W umowach licencyjnych biorcami naczęściej są biznesy ustabilizowane, zaś w przypadku franszyzy początkujące. W kontraktach licencyjnych występuje dość szerokie pole negocjacji i ustalania warunków. W porozumieniach

---

[92] J. Rymarczyk, op. cit., s.135.

[93] Z. Pierścionek, op. cit., s. 151.

[94] M. Calingaert, *Policies for the Future: The USA, Paper Presented at the First European Licensing and Franchising Conference, Glasgow, Scotland, 15-16 June 1987*, Glasgow 1987.

[95] J. S. Perkins, *How Licensing, Franchising Differ*, „Les Nouvelles" 1987, nr 22.

franchisingowych pole to jest wąskie, gdyż zazwyczaj mamy do czynienia z dominacją dawcy.

Czas trwania umów licencyjnych jest zazwyczaj długi i wynosi nawet kilkanaście lat. Często dana umowa licencyjna nie jest kontynuowana. W odniesieniu do franchisingu okres ten jest w tendencji krótszy – najczęściej wynosi 5 lat, a niekiedy 10 lat. Umowy franchisingowe są często odnawiane.

W licencjonowaniu dawca nie zobowiązuje się do przekazywania usprawnień produktu, technologii itp., w przypadku zaś franchisingu dawca przekazuje biorcy ulepszenia w biznesie.

1.3.4. *Kooperacja niekapitałowa – kontrakty menedżerskie*

Istota kontraktu menedżerskiego polega na tym, że stawia on do dyspozycji zagranicznego inwestora zespół ludzi dysponujących odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą[96]. Zakres czynności operacyjnych firmy zarządzającej jest podobny, jak przy prowadzeniu własnej filii na rynku obcym, z tym że nie ma ona swobody w podejmowaniu zasadniczych decyzji dotyczących sposobów zaangażowania kapitału.

Dla przedsiębiorstwa dysponującego odpowiednim personelem ta forma jest korzystną możliwością wejścia na rynki zagraniczne, gdyż związana jest z niewielkim nakładem kapitału i niezbyt dużym ryzykiem. Poza tym istnieje szansa, że po upływie kontraktu właściciel przedsiębiorstwa w kraju goszczącym będzie dążył do nawiązania stosunków kooperacyjnych czy też zaproponuje udział we wspólnym przedsięwzięciu, dążąc do utrzymania swej pozycji na rynku i ewentualnego rozwoju.

Pole zastosowań kontraktów menedżerskich jest bardzo szerokie i obejmuje: przemysł, turystykę, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, zarządzanie funduszami publicznymi, rolnictwo i budownictwo.

Generalnie zadanie firmy menedżerskiej sprowadza się do pełnienia funkcji zarządzania operacyjnego. W „czystym" kontrakcie menedżerskim firma zarządzająca dostarcza usługi zarządzania projektem (przedsiębiorstwem) zlokalizowanym za granicą bez udziału we własności tego projektu, otrzymując w zamian zapłatę. Kontrakty menedżerskie występują często obok innych form współpracy i są z nimi powiązane, np. z kontraktami na inwestycje „pod klucz", z kontraktami licencyjnymi, z kontraktami dotyczącymi pomocy technicznej, z kontraktami na sprzedaż dóbr inwestycyjnych, a nawet z przedsięwzięciami o charakterze joint ventures (partner zagraniczny może mieć w joint venture mniejszościowy, niekiedy symboliczny udział, a jednocześnie może świadczyć usługi zarządzania w ramach kontraktu menedżerskiego).

---

[96] J. Rymarczyk, op. cit., s. 140.

Zadania firmy menedżerskiej dotyczą:

- ogólnego zarządzania: planowanie, organizacja, zatrudnienie,
- zarządzania finansowego: analiza finansowa, planowanie, budżetowanie, rachunkowość, polityka kredytowa,
- zarządzania kadrami – rekrutacja, zakresy obowiązków, ocena pracy itp.,
- zarządzania produkcją – zarządzanie zapasami, zaopatrzenie, utrzymanie ruchu, kontrola jakości itp.
- marketingu – sprzedaż, promocja, dystrybucja itp.

Cele firm świadczących usługi menedżerskie mogą być ofensywne lub defensywne. Kontrakty menedżerskie mogą służyć do zdobycia nowych rynków lub do poprawiania pozycji konkurencyjnej.

Kontrakty menedżerskie mogą stanowić przedłużenie lub rozszerzenie działalności konsultingowej.

Kontrakty na zarządzanie mogą być też traktowane jako „zastępcza" forma wejścia na rynek zagraniczny w sytuacji, gdy kapitał wymagany do podjęcia przedsięwzięcia jest zbyt duży, jak na możliwości danej firmy, albo ryzyko jest zbyt wysokie. Kontrakty te mogą też służyć zapewnieniu zbytu na towary danej firmy lub zapewnieniu zaopatrzenia w surowce. Wreszcie kontrakty menedżerskie mogą stanowić wsparcie dla dokonanej inwestycji kapitałowej lub dla zawiązanego joint venture jako tzw. zabezpieczenie udziału mniejszościowego. Oprócz tego mogą być one traktowane jako wsparcie dla innych kontraktów (licencyjnych, franchisingowych, inwestycji „pod klucz" itp.).

Ważnym aspektem kontraktów menedżerskich są korzyści firmy zarządzającej z tytułu pełnionych usług. Wyróżnia się trzy rodzaje korzyści[97]:

- bezpośrednie wpływy finansowe,
- pośrednie wpływy finansowe,
- wpływy strategiczne.

Do bezpośrednich wpływów finansowych należą przede wszystkim opłaty za zarządzanie w określonym okresie, które są w zasadzie niezależne od wyników finansowych zarządzanej firmy. Drugim komponentem bezpośrednich wpływów finansowych może być udział w efektach finansowych.

Do pośrednich wpływów finansowych zalicza się przychody z ewentualnych dodatkowych konsultacji dotyczących np. wyboru technologii produkcji lub wyboru dostawcy sprzętu inwestycyjnego oraz możliwości uzyskania przychodów z tytułu prowizji dzięki kontroli zamówień materiałów, dostaw kooperacyjnych, a także dzięki kontroli sprzedaży.

---

[97] D. D. Sharna, *Swedisch Firms and Managements Contracts*, Department of Business Administration, University of Uppsala, Uppsala 1983.

Korzyści strategiczne polegają na nabywaniu przez firmę zarządzającą doświadczenia międzynarodowego oraz na tworzeniu przyczółków do ekspansji zagranicznej.

1.3.5. *Kooperacja niekapitałowa – kontrakty na inwestycje „pod klucz"*

Ta forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa oznacza kompleksową realizację przedsięwzięć inwestycyjnych za granicą. Realizacja ta oparta jest na dostarczanym przez zleceniobiorcę sprzęcie, urządzeniach i wyposażeniu, a także personelu i know-how. Zleceniobiorcami mogą być albo określone przedsiębiorstwo, które pełni wtedy funkcję generalnego wykonawcy, albo kilka przedsiębiorstw tworzących konsorcjum, z których jedno jest generalnym wykonawcą. W zależności od liczby zleceniobiorców, pełna odpowiedzialność za inwestycję i zyski może dotyczyć generalnego wykonawcy lub też każdy z uczestników kontraktu będzie ponosić część ryzyka i proporcjonalnie do udziału partycypować w zyskach, pozostawiając generalnemu wykonawcy kierowanie całym przedsięwzięciem.

Z reguły wykonawca zobowiązany jest kontraktem do pomocy technologicznej przy uruchomieniu fabryki oraz do przeszkolenia miejscowego personelu. Kontrakt może przewidywać także całkowite przejęcie kierowania produkcją na pewien okres. Wystąpić więc może tu opisany wyżej kontrakt menedżerski.

Ze względu na swoją kompleksowość tę metodę należy zaliczyć do trudnych, ryzykownych i wymagających dużych nakładów kapitałowych, jednakże duża skala przedsięwzięć pozwala oczekiwać znacznych zysków.

Projekty inwestycyjne „pod klucz" znajdują zastosowanie najczęściej w przemyśle ciężkim (np. elektrownie cieplne, wodne i nuklearne, huty metali) i produkcji podstawowych materiałów, takich jak: chemikalia, materiały budowlane (cement, szkło) itp. Inne pola wykorzystania tej formy ekspansji dotyczą produkcji tekstyliów, przetwórstwa żywności, produkcji papieru, kopalń itp.

Najważniejsze problemy, jakie występują w zarządzaniu kontraktami inwestycyjnymi „pod klucz", są następujące:

- problemy negocjacyjne,
- koordynacja finansowania,
- koordynacja projektowania,
- koordynacja wykonawstwa,
- ryzyko.

Główne problemy negocjacyjne mogą wynikać z występowania luki technologicznej pomiędzy dostawcą a kupującym, z istnienia luki kulturowej pomiędzy sprzedającym a kupującym, ze znaczenia czynnika politycznego (nabywcami kompletnych obiektów inwestycyjnych są często kraje rozwijające się, niestabilne politycznie) oraz z braku sprawnego zespołu negocjacyjnego (trudności w skompletowaniu kompetentnych negocjatorów mogą dotyczyć zarówno strony sprzedającej, jak i kupującej).

Problemy z koordynacją finansowania mogą być następstwem tego, że kontrakty inwestycyjne „pod klucz" są przeważnie finansowane z wielu źródeł (w tym częsty jest udział międzynarodowych instytucji finansowych), a także ze względu na znaczenie czynnika politycznego.

Trudności sprawiać może także koordynacja projektowania. Jej podłoże może stanowić wspomniana już luka technologiczna, a także często spotykane odmienne normy techniczne, bezpieczeństwa itp. w kraju kupującego.

Na etapie koordynacji wykonawstwa problemy mogą wynikać z występowania luki technologicznej, z istnienia odmiennych norm, zwyczajów, a także z konfliktu kulturowego między różnymi grupami pracowników realizujących inwestycję (np. między pracownikami pochodzącymi z zagranicy a lokalnymi robotnikami).

Z punktu widzenia nabywcy kompletnego obiektu przemysłowego kontrakty na inwestycje „pod klucz" mają szereg zalet. Przede wszystkim należy wskazać na oszczędności czasu na przygotowanie i realizację inwestycji. Powierzenie obu grup czynności jednemu przedsiębiorstwu sprzyja racjonalnemu wykorzystaniu czasu – np. pewne czynności projektowe i wykonawcze mogą się odbywać równolegle. Nabywca nie musi też ponosić nakładów pracy na koordynację tych czynności. Ponadto odpowiedzialność za całość obiektu z punktu widzenia nabywcy spoczywa w rękach jednego kontrahenta. Nie bez znaczenia jest także fakt, że po zrealizowaniu kontraktu własność obiektu i kontrola przechodzą na nabywcę.

Kontrakty na inwestycje „pod klucz" mogą także posiadać pewne wady. Koszt takiego kontraktu może być wyższy aniżeli wtedy, gdy poszczególne części składowe inwestycji kontraktowane są oddzielnie. W fazie realizacji kontraktu przyszły użytkownik obiektu jest wyizolowany; w późniejszej fazie konieczne jest poniesienie nakładów czasu na zaznajomienie się z obiektem. Czas w tym wypadku oznacza także konieczność poniesienia pewnych kosztów. Skupienie całości kontroli nad realizacją obiektu w jednych rękach, oprócz niewątpliwych zalet, może mieć także wady. Generalny wykonawca może nadużywać swej uprzywilejowanej pozycji – np. może dążyć do uzyskania tańszych dostaw urządzeń (kosztem jakości) od uzależnionych dostawców. Uzurpacja uprawnień do decydowania nie zawsze zgodnego z interesem

nabywcy jest tym bardziej prawdopodobna, że w kontraktach na inwestycje „pod klucz" sytuacją normalną jest brak wzajemnego kontrolowania się przez niezależnych dostawców – o wszystkim decyduje generalny wykonawca.

Trudnościom występującym przy eksploatacji obiektów wybudowanych w ramach kontraktów na inwestycje „pod klucz" próbuje się zaradzić w dwojaki sposób. Pierwszym rozwiązaniem jest proponowanie generalnym wykonawcom, aby stali się udziałowcami (mniejszościowymi) przedsięwzięcia. Ma to ich skłonić do zainteresowania prawidłową eksploatacją obiektu. Drugie rozwiązanie polega na różnych możliwościach rozwinięcia kontraktów na inwestycje „pod klucz". Może to być tzw. kontrakt *product-in-hand*, w którym obowiązki dostawcy kończą się z chwilą, gdy obiekt pracuje przy obsłudze lokalnego personelu. Inną opcję stanowi kontrakt *market-in-hand*, w którym dostawca zobowiązuje się do pomocy lub wręcz bierze na siebie odpowiedzialność za zapewnienie zbytu przynajmniej części produkcji.

1.3.6. *Kooperacja niekapitałowa – kontrakty na poddostawy*

W międzynarodowych kontraktach na poddostawy (*subcontracting* lub *contract manufacturing*) jedno przedsiębiorstwo zleca podwykonawcy produkcję elementów lub montaż produktów gotowych z dostarczanych przez siebie komponentów. Kontrakty te różnią się od standardowych kontraktów eksportowo-importowych tym, że te ostatnie często mają charakter jednorazowy lub są względnie krótkotrwałe. W przypadku koprodukcji międzynarodowej występują natomiast pomiędzy partnerami względnie długotrwałe związki gospodarcze.

Finalny produkt, powstający w efekcie współpracy międzynarodowej, jest sprzedawany przez stronę aktywną, czyli przez zlecającego poddostawy. Firmą zlecającą poddostawy może być przedsiębiorstwo produkcyjne, przedsiębiorstwo handlu detalicznego, hurtownik itp.

Należy dokonać rozróżnienia pomiędzy kontraktami dotyczącymi dostaw określonych części lub usług (*subcontracting of components*, *subcontracting of processes*) a kontraktami odnoszącymi się do gotowych produktów (*subcontracting of whole products*). Aby zachowane były odpowiednie standardy produkcji, zlecający poddostawy najczęściej dostarcza projekty, konstrukcje, modele oraz potrzebną wiedzę techniczną. Możliwe jest także dostarczenie poddostawcy potrzebnego do produkcji wyposażenia. W tym ostatnim przypadku będzie to już jednak rozwinięcie kontraktu na poddostawy.

Do form kooperacji niekapitałowej można zaliczyć także międzynarodowe porozumienia kooperacyjne (*industrial co-operation agreements*). Porozumienia te obejmują m.in. kontrakty na poddostawy, ale nie tylko. Tradycyjnie

określenie to odnoszono do związków gospodarczych między podmiotami gospodarczymi z krajów kapitalistycznych i krajów socjalistycznych. Obejmowało ono transfer technologii, know-how, kapitału, produktów, a także technologii marketingowej i innych usług.

1.3.7. *Kooperacja kapitałowa – joint ventures*

Ekspansja międzynarodowa poprzez tworzenie wspólnych przedsięwzięć (joint ventures) jest szeroko stosowaną i skuteczną metodą wchodzenia na rynki zagraniczne. Joint venture polega na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa z wydzielonych środków swoich założycieli (dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw krajowych lub/i zagranicznych). Partnerzy joint venture, w ustalonej zgodnie z umową proporcji udziałów, do wspólnego przedsiębiorstwa wnoszą[98]:

- aporty rzeczowe,
- środki pieniężne,
- know-how,
- znajomość rynku, miejscowych przepisów i zwyczajów,
- powiązania z krajowymi i zagranicznymi kanałami sprzedaży i zakupu.

Jeżeli joint venture jest utworzone przez przedsiębiorstwa pochodzące z różnych krajów w celu wejścia na rynek jednego z nich, to wówczas można uznać, że stanowi ono metodę wejścia na rynek zagraniczny. Należy zaznaczyć, że joint venture może być utworzone w innym celu, aniżeli wejście na rynek jednego z krajów-założycieli. Innym celem powołania takiego przedsięwzięcia może być zapewnienie tanich dostaw elementów i podzespołów, czyli obniżka kosztów produkcji, czy zwiększenie bezpieczeństwa zaopatrzenia w surowce.

Podstawowymi celami joint venture, obok zaangażowania kapitałowego i udziału w zyskach dwu lub więcej partnerów, są:

- utworzenie odrębnego podmiotu (osoby prawnej), czyli tzw. spółki–córki,
- udział partnerów w zarządzaniu „spółką–córką".

Utworzenie joint venture może implikować powstanie szeregu korzyści dla partnerów. Korzyści te można zaliczyć do kilku grup:

- ograniczenie zaangażowania kapitałowego,
- efekty synergiczne,
- ułatwienie zarządzania,
- redukcja ryzyka,

---

[98] J. Rymarczyk, op. cit., s. 151.

- kontrola,
- efekty rynkowe.

Firmie prowadzącej ekspansję zagraniczną może brakować zasobów finansowych, fizycznych lub zarządczych, aby samodzielnie podjąć dane przedsięwzięcie[99]. Ograniczenie zaangażowania kapitałowego poprzez wykorzystanie formy joint venture może stanowić szansę dla małych i średnich firm, których zasoby nie pozwalają na realizację innego sposobu wejścia na rynek zagraniczny. Dzięki joint ventures powstają także szybsze możliwości szerszej ekspansji dużych firm.

Powstałe w wyniku utworzenia joint venture efekty synergiczne mogą dotyczyć:

- produkcji,
- sprzedaży,
- zaopatrzenia,
- finansów,
- zarządzania.

Efekty synergiczne w produkcji wiążą się z możliwością osiągnięcia korzyści skali oraz z następstwami transferu technologii. Uzyskana w ten sposób kombinacja zasobów może dawać wyniki lepsze, aniżeli suma wyników oddzielnych przedsięwzięć partnerów.

Powstanie efektu synergii w dziedzinie sprzedaży może być następstwem wspólnego wykorzystania niezależnych poprzednio sieci dystrybucji partnerów, transferu technologii sprzedaży pomiędzy udziałowcami oraz stworzenia dostępu do nowych rynków zbytu.

W obszarze zaopatrzenia powstanie efektu synergii może wiązać się z uzyskaniem dostępu do źródeł zaopatrzenia, niemożliwych do osiągnięcia przy samodzielnym prowadzeniu działalności, oraz z możliwością realizacji wspólnego zaopatrzenia.

Finansowe efekty synergiczne wynikają z możliwości koncentracji nakładów na określone przedsięwzięcie oraz ze zwiększonego dostępu do kapitałów obcych, a także z możliwości uzyskania tych kapitałów na lepszych warunkach (np. niższe oprocentowanie).

Efekt synergii w dziedzinie zarządzania jest następstwem możliwości transferu technologii zarządzania od obu partnerów i podwyższenia dzięki temu poziomu zarządzania.

Oprócz generowania powyższych korzyści, joint ventures mają jeszcze szereg innych zalet, do których można zaliczyć:

---

[99] Ph. Kotler, op. cit., s. 386.

- ułatwienie zarządzania,
- redukcję ryzyka,
- możliwości kontroli,
- efekty rynkowe.

Joint venture z partnerem lokalnym ułatwia zarządzanie w tym sensie, że następuje redukcja kosztów zdobywania informacji. Partner lokalny wnosi wiedzę o rynku, środowisku biznesowym, regulacjach rządowych, dostęp do kanałów dystrybucji, a także sieć kontaktów z dostawcami, odbiorcami, władzami itp. Zawiązanie joint venture może też służyć omijaniu ograniczeń administracyjnych. Rząd danego kraju goszczącego może bowiem wymagać od zagranicznych inwestorów, chcących wejść na jego rynek, tworzenia spółek z kapitałem lokalnym. Czasem jest to jedyny sposób na rozpoczęcie działalności na danym rynku zagranicznym[100].

Joint venture oznacza zmniejszenie ryzyka inwestora zagranicznego w porównaniu z sytuacją, gdy zdecydowałby się on na przedsięwzięcie samodzielne. Absorpcja lokalnego partnera obniża ryzyko polityczne. Firma wspólna może też być lepiej postrzegana przez lokalnych odbiorców, aniżeli eksport czy firma zagraniczna.

Joint venture zapewnia zagranicznemu inwestorowi stosunkowo niezłe możliwości kontroli nad przedsięwzięciem; większe aniżeli w przypadku wykorzystania niekapitałowych form współpracy z rynkiem zagranicznym i w przypadku eksportu. Zakres posiadanej kontroli zależy z jednej strony od struktury własności (udziału w kapitale przedsięwzięcia), a z drugiej od przewagi kompetencji nad partnerem lokalnym. Istotne jest także to, czy partner lokalny przyjmuje pozycję pasywnego czy też aktywnego wspólnika.

Joint ventures są często tworzone przez firmy zupełnie nierówne pod względem wielkości, poziomu technologicznego, renomy, sytuacji finansowej, umiejętności zarządzania. Wówczas chodzi nie tyle o wykorzystanie zasobów słabszego partnera, co o skorzystanie z walorów rynku, do którego ten partner ma dostęp i akceptację wejścia przez władze danego kraju, której warunkiem jest utworzenie joint venture. W takim przypadku firma słabsza z reguły całe swoje zasoby w postaci aportu rzeczowego wnosi do wspólnego przedsiębiorstwa i tym samym przestaje istnieć.

Z punktu widzenia podmiotów przystępujących do joint venture ważna jest także inna możliwa konsekwencja powołania wspólnego przedsięwzięcia, a mianowicie blokowanie konkurentów. Powołanie joint venture może w szczególności zniechęcać potencjalnych wchodzących do dokonywania nowych wejść na dany rynek.

---

[100] Por. D. Ball, W. H. Culloch, *International Business – Introduction and Essentials*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1991, s. 63.

Problemy związane z wykorzystaniem joint venture do ekspansji zagranicznej firmy daje się zaliczyć do trzech kategorii:
- problemy transakcyjne,
- problemy zarządzania,
- problemy ochrony własności.

Problemy transakcyjne dotyczą poszukiwania i selekcji partnerów oraz negocjowania warunków porozumienia (kontraktu).

W zarządzaniu joint venture podstawowe problemy wiążą się zazwyczaj z występowaniem luki kulturowej pomiędzy uczestnikami przedsięwzięcia, z możliwością pojawienia się konfliktu interesów między wspólnikami oraz z istnieniem asymetrii pozycji partnerów.

Ochrona własności firmy wnoszącej do joint venture wkład w postaci technologii, know-how itp. może nie być doskonała. Jest to jedna z głównych wad joint venture z porównaniu z budową filii zagranicznej.

Zagrożenia wynikające z ekspansji międzynarodowej poprzez joint ventures to podobnie jak w przypadku licencjonowania i franszyzy możliwość utraty kontroli i wychowania sobie konkurenta. Innym ujemnym efektem są ograniczone możliwości stosowania strategii globalnej firmy macierzystej[101]. Współwłasność ma jeszcze inne wady. Wspólnicy mogą mieć różne zapatrywania co do strategii inwestowania, strategii marketingu itd. Jeden ze wspólników może chcieć przeznaczyć osiągnięte zyski na inwestycje, podczas gdy inny może domagać się wypłaty dywidendy. Co więcej, wspólna własność może przeszkadzać przedsiębiorstwu ponadnarodowemu w realizacji określonej produkcji oraz prowadzeniu polityki marketingowej w skali światowej[102].

1.3.8. *Międzynarodowe sojusze strategiczne*

Celem międzynarodowych sojuszy strategicznych (aliansów strategicznych, koalicji strategicznych) jest uzyskanie grupowej (przez zawiązujące sojusze firmy) przewagi konkurencyjnej. Cechą tej formy związków między firmami jest stosunkowo luźny charakter i łatwość wycofania się ze współpracy. Sojusz strategiczny może być zawarty m.in. po to, aby uczestnicy porozumienia mogli wspólnie bardziej skutecznie i efektywnie konkurować na rynkach zagranicznych.

Typowe cechy sojuszy to:
- zazwyczaj zbliżony potencjał partnerów,
- występowanie stosunków konkurencyjnych pomiędzy partnerami,

---

[101] Por. Z. Pierścionek, op. cit., s. 324, 325.

[102] Por. Ph. Kotler, op. cit., s. 386.

- asymetria w poszczególnych wkładach partnerów do sojuszu (technologia, marketing, finanse itp.), lecz jednocześnie tendencja do ogólnej równowagi wkładów partnerów,
- dążenie do poprawy położenia strategicznego koalicjantów na rynkach globalnych poprzez zmianę struktury rynku lub poprzez osiągnięcie globalnej przewagi konkurencyjnej przez partnerów[103].

W literaturze wyróżnia się sześć typów sojuszy strategicznych ze względu na zakres, zasięg i podział działalności[104]:

- koalicje w dziedzinie badań i rozwoju, zorientowane na redukcję kosztów i rozłożenie ryzyka związanego z rozwojem technologii, na wspólne finansowanie badań i rozwoju oraz na transfer technologii od „liderów" do „naśladowców",
- koalicje produkcyjne i logistyczne, zmierzające do poprawy efektywności wytwarzania poprzez odnoszenie korzyści skali, transfer know-how i wykorzystanie przewagi komparatywnej kraju,
- koalicje handlowe i usługowe, dążące do rozszerzenia dostępu do rynku,
- koalicje wielodziałaniowe, stanowiące kombinację wyżej wymienionych koalicji,
- koalicje w jednym kraju i wielu krajach (łącznie z globalnymi),
- koalicje ze specjalizacją partnerów lub bez specjalizacji.

Potencjalne korzyści wynikające z zawiązywania sojuszy strategicznych są następujące[105]:

- korzyści (oszczędności) skali,
- szybszy rozwój technologii i wymiana technologii oraz wzajemne wzbogacanie technologii przez partnerów,
- redukcja ryzyka poszczególnych partnerów (podział),
- kształtowanie warunków konkurencji – redukcja konkurencji,
- otwarcie nowych szans rynkowych – poszerzenie dostępu partnerów do rynku,
- pokonanie (obejście) barier protekcjonistycznych.

Z wykorzystaniem sojuszy strategicznych do osiągnięcia grupowej przewagi konkurencyjnej wiąże się również różnego rodzaju ryzyko[106]:

- niepewność wyniku, do którego doprowadzi alians,
- potencjalnie nierówny podział korzyści,

---

[103] Por. S. Young i in., op. cit., s. 273, 274.

[104] *Competition in Global Industries*, s. 330-338.

[105] Ibidem, rozdz. 10.

[106] S. C. Jain, *Perspectives on International Strategic Alliances*, „Advances in International Marketing" vol. 2, 1987.

- nierówność zaangażowania i motywacji,
- nieporozumienia co do celów sojuszy oraz sposobów ich realizacji,
- problemy komunikowania się,
- możliwość pojawienia się konfliktów między partnerami co do głównych decyzji, podziału korzyści, alokacji nakładów itp.,
- możliwość wystąpienia oportunistycznych zachowań partnera,
- potencjalny odwet ze strony rządów i konkurentów.

Funkcjonowanie sojuszy strategicznych jest związane z ponoszeniem określonych kosztów. Można je zaliczyć do trzech grup:

- koszty koordynacji – czas i wysiłek menedżerów poświęcany na wzajemne uzgodnienia działań koalicjantów,
- koszty erozji położenia konkurencyjnego – może nastąpić rozproszenie źródeł przewagi konkurencyjnej i niekorzystnie może się zmienić struktura rynku (koalicjant może zyskać w efekcie sojuszu i stać się groźniejszym konkurentem),
- jeden partner może zdominować drugiego i w efekcie pogorszyć jego pozycję przetargową.

1.3.9. *Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą – własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych*

Własna filia lub oddział na rynku zagranicznym jest jedną z odmian zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W tym przypadku filia lub oddział w całości stanowią własność inwestującego przedsiębiorstwa. Druga kategoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich polega na trwałym zaangażowaniu kapitałowym we wspólne przedsięwzięcie z partnerem (partnerami) lokalnym lub pochodzącym z kraju trzeciego (joint venture). Te formy działalności na rynku zagranicznym należy odróżnić od tzw. inwestycji portfelowych, które zazwyczaj dotyczą zakupu mniejszościowych pakietów akcji i nie mają cech stałości.

Własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych cechują się większym, niż w przypadku innych sposobów ekspansji, zaangażowaniem kapitału i wysiłku menedżerskiego, co jest równoznaczne z podwyższeniem poziomu ryzyka. Z drugiej strony w przypadku filii i oddziałów unika się problemów występujących w innych metodach internacjonalizacji, czyli np. problemów związanych z negocjowaniem kontraktów licencyjnych lub problemów spowodowanych przez dzielenie własności z innym podmiotem w ramach joint venture.

Główna różnica pomiędzy oddziałem a filią sprowadza się do tego, że oddział nie posiada osobowości prawnej, stanowi element firmy macierzystej

oraz podlega prawu kraju pochodzenia[107]. Filia ma osobowość prawną, jest wyodrębnionym podmiotem działającym według reżimu prawnego kraju lokalizacji. W zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw zdecydowanie większą rolę odgrywają filie.

Można wyróżnić kilka czynników, różnicujących występujące w praktyce filie na rynkach zagranicznych:

- rodzaj działalności,
- kierunek inwestowania,
- wiek filii,
- metoda utworzenia,
- odpowiedzialność finansowa,
- stopień centralizacji decyzji.

Jeśli chodzi o rodzaj działalności prowadzonej przez filię, to najczęściej wyróżnia się filie handlowe (często zajmujące się importem na rynek działania wyrobów pochodzących z firmy macierzystej), produkcyjne, montażowe, a także wydobywcze.

Inwestycje w filię mogą mieć orientację rynkową (dostęp do rynku lokalnego), orientację na koszty (wykorzystanie tańszych zasobów miejscowych) lub na źródła zaopatrzenia (np. wydobycie minerałów lub skup surowców rolnych w celu zaopatrzenia innych filii należących do firmy macierzystej).

Wiek filii może być istotnym czynnikiem określającym jej status, w szczególności zakres samodzielności w ramach korporacji.

Filia zagraniczna może zostać utworzona w dwojaki sposób: może się to odbyć przez nabycie firmy miejscowej lub też można realizować inwestycję całkiem od początku (*greenfield*).

Filie mogą także różnić się rezultatami działania, przy czym różne mogą być formy ich oceny przez przedsiębiorstwo macierzyste. Z punktu widzenia odpowiedzialności finansowej filia może mieć status centrum kosztów, centrum zysków, a niekiedy także centrum inwestycji.

Różny może być też stopień centralizacji decyzji przez „centralę". Stopień ten należy do spectrum pomiędzy bardzo wysokim stopniem swobody filii a skrajnym ograniczeniem jej samodzielności.

Na rysunku 3 przedstawiono możliwe typy filii na rynkach zagranicznych, wydzielone równocześnie ze względu na dwa kryteria: zasięg działalności filii i stopień swobody filii[108].

---

[107] Zob. szerzej: J. Rymarczyk, op. cit., s. 148, 149.

[108] Por. T. A. Poynter, R. E. White, *The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organisational Slack*, „International Studies of Management and Organisations" 1984, Winter.

Stopień swobody filii				
wysoki	Niezależność strategiczna			
niski	Replika	Satelita handlowy	Pod-dostawca	Specjalista
	całość działalności	marketing	produkcja komponentów	wybrane produkty

Zasięg działalności filii

Rys. 3. Typy filii na rynkach zagranicznych

Źródło: T. A. Poynter, R. E. White, op.cit.

W przypadku niskiego stopnia swobody filii możliwe są cztery sytuacje:

- miniaturowa replika, gdy filia prowadzi działalność produkcyjną w zakresie całości lub większości wyrobów wytwarzanych przez firmę macierzystą,
- satelita handlowy, gdy filia sprzedaje na lokalnym rynku produkty wytwarzane centralnie,
- poddostawca, gdy filia wytwarza określony zestaw części lub produktów do wykorzystania na rynku międzynarodowym lub globalnym,
- specjalista, gdy filia wytwarza ograniczony asortyment wyrobów przeznaczonych na rynek globalny.

W przypadku wysokiego stopnia swobody filii ma ona status jednostki niezależnej strategicznie. Bez znaczenia jest w tej sytuacji zasięg działalności filii.

Filie zagraniczne cechują się określonymi zaletami i wadami w porównaniu z innymi formami wejścia i prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych. Podstawową zaletą filii jest to, że zapewnia ona firmie internacjonalizującej działalność wysoki stopień kontroli nad realizowanym przedsięwzięciem. Możliwości kontroli dotyczą standardów jakości, pełniejszej ochrony praw własności oraz internalizacji informacji, która nie jest transferowana do innych podmiotów. Posiadanie filii na rynkach zagranicznych daje też firmie macierzystej możliwości wywierania większego wpływu na placówki zlokalizowane na tychże rynkach, co stwarza szansę lepszej koordynacji ich działalności. Zalety filii odnoszą się także do możliwości obniżenia kosztów. Możliwe jest uniknięcie niektórych kosztów transakcyjnych (np. kosztów negocjacji z part-

nerami, które występują przy innych formach ekspansji) oraz niektórych kosztów monitorowania i nadzoru nad niezależnymi partnerami (koszty te mogą występować przy innych formach internacjonalizacji). Nie bez znaczenia jest także uniknięcie kosztów transportu, opłat celnych, administracyjnych itp., które występują np. przy prowadzeniu ekspansji eksportowej. Ważny jest wreszcie także dostęp do tańszych lokalnych czynników produkcji. Posiadanie filii na rynku zagranicznym sprzyja długotrwałej penetracji tego rynku – ułatwia adaptację produktów do lokalnych wymagań, zapewnia szybkie i bardziej niezawodne zaopatrzenie rynku, sprzyja świadczeniu usług posprzedażnych na odpowiednim poziomie, ułatwia także szeroko rozumiane kontakty i łatwiejszy wzajemny (między firmą macierzystą a filią) transfer technologii, informacji, kapitału, doświadczeń i ludzi.

Filia ma też wady. Wymaga większego zaangażowania kapitału i kierownictwa w porównaniu z innymi formami ekspansji. Nie bez znaczenia jest występowanie ryzyka politycznego – w przypadku filii nie następuje dzielenie ryzyka z innym partnerem. Możliwe jest występowanie problemów kadrowych. Ich przyczynę może stanowić luka kulturowa między krajem firmy macierzystej a krajem goszczącym. Duże trudności może nastręczać adaptacja personelu (z centrali) do warunków przyjętych w kraju lokalizacji filii.

1.3.10. *Zróżnicowanie form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*

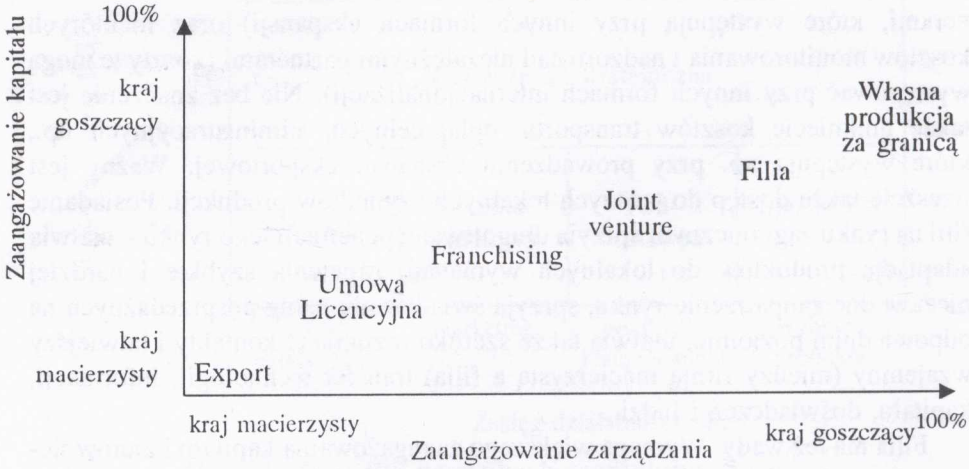
Scharakteryzowane sposoby wejścia na rynki zagraniczne różnią się między sobą pod wieloma względami. Najważniejsze kryteria różnicujące to:

- zakres zaangażowania kapitału,
- zakres zaangażowania zarządzania,
- zakres kontroli,
- zakres ryzyka,
- zakres potencjału zysku.

Wymienione kryteria stanowią jednocześnie podstawowe przesłanki wyboru formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

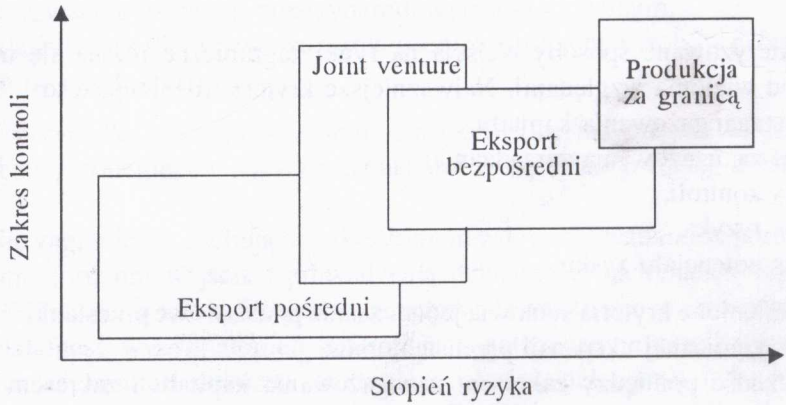
Zależność pomiędzy zakresem zaangażowania kapitału i zakresem zaangażowania zarządzania w kraju macierzystym i na rynkach zagranicznych przedstawiono na rysunku 4.

Na rysunku 5 pokazano powiązanie pomiędzy zakresem ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynki zagraniczne. Wyraźnie z niego wynika, że im bardziej zaangażowane jest przedsiębiorstwo w operacje międzynarodowe, tym większy ma zakres kontroli swej działalności i tym samym



Rys. 4. Stopień wykorzystania kapitału i zaangażowania zarządzania w kraju macierzystym i kraju goszczącym ze względu na podjętą formę strategii wejścia

Źródło: H. G. Meissner, *Strategic International Marketing*, Springer Verlag, Berlin 1990, s. 47, podaję za: G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, L. Dowd, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham – Reading 1994, s. 217



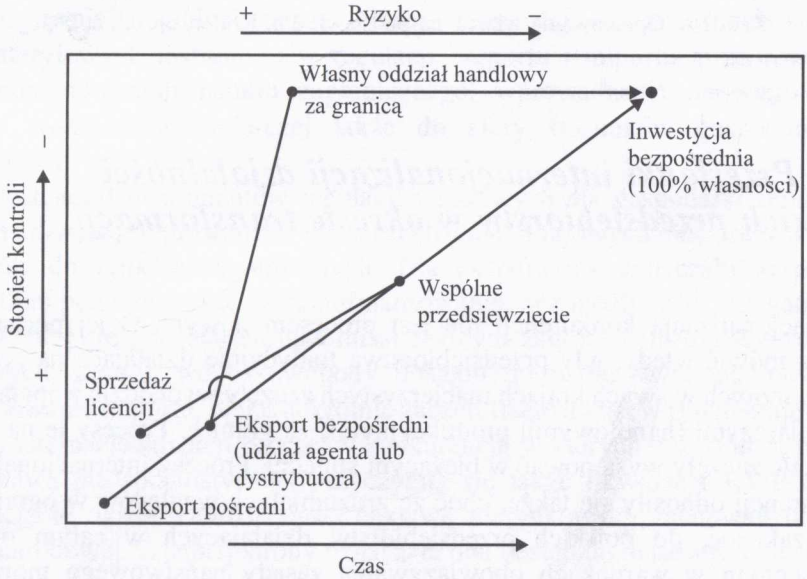
Rys. 5. Stopień ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: J. Doole, R. Lowe, Ch. Phillips, *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation*, International Thomson Business Press, London 1994, s. 251

ponosi większe ryzyko. Najmniejsze ryzyko działania i najniższy stopień kontroli występują w przypadku eksportu pośredniego, natomiast największym ryzykiem i największą możliwością kontroli cechuje się strategia wejścia na rynek za pomocą produkcji podjętej za granicą (własna filia produkcyjna za granicą).

W literaturze nie zawsze panuje zgodność co do uszeregowania sposobów wejścia na rynki zagraniczne ze względu na poziom ryzyka i stopień kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami zagranicznymi. Świadczyć mogą o tym rysunki 4 i 5 – inna jest na tych rysunkach wzajemna relacja joint venture i eksportu bezpośredniego.

Na rysunku 6 uwzględniono dodatkowo zmienną czasu. Rysunek ten nawiązuje do pojmowania internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako procesu, w którym następuje przechodzenie do sposobów ekspansji, zapewniających coraz wyższy stopień kontroli firmy nad jej operacjami zagranicznymi.

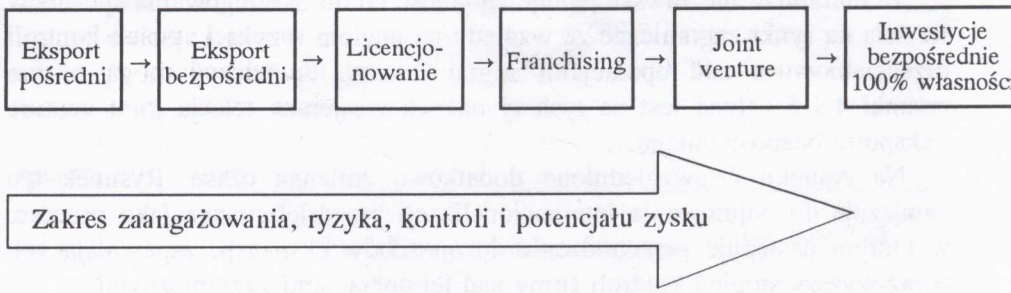


Rys. 6. Sposoby wejścia na rynki zagraniczne a poziom ryzyka i stopień kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami zagranicznymi

Źródło: F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987, s. 18

Przyjęcie różnych strategii wejścia na rynki obce, wykorzystujących różne formy działalności zagranicznej, wiąże się ze zwiększonym zaangażowaniem zarządzania, z większym poziomem ryzyka, większym stopniem kontroli

i większym potencjałem zysku takiego przedsiębiorstwa[109]. Ze względu na powyższe kryteria poszczególne formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw można uszeregować, tak jak na rysunku 7. Rysunek ten obrazuje tendencję, w konkretnych przypadkach może wystąpić inna kolejność sposobów wejścia.



Rys. 7. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, op. cit, s. 385

1.4. *Przesłanki internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji*

Internacjonalizacja konkurencji nie jest procesem nowym. O jej początkach można mówić wtedy, gdy przedsiębiorstwa tradycyjnie działające na rynkach wewnętrznych w swych krajach macierzystych zaczęły wychodzić z operacjami gospodarczymi (handlowymi, produkcyjnymi) za granicę. Procesy te na większą skalę zaczęły występować w bieżącym stuleciu. Procesy internacjonalizacji konkurencji odnosiły się także, choć ze zrozumiałych względów w ograniczonym zakresie, do polskich przedsiębiorstw działających w całym okresie powojennym w warunkach obowiązywania zasady państwowego monopolu handlu zagranicznego[110]. Początek rynkowej transformacji gospodarki polskiej wpłynął na znaczne poszerzenie i zintensyfikowanie procesów internacjonalizacji konkurencji z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw. W kontekście

---

[109] Ph. Kotler, op. cit., s. 384, 385.

[110] M. Gorynia, *Monopol handlu zagranicznego a system organizacji*, „Handel Zagraniczny" 1981, nr 3 oraz tenże, *Uwagi o strukturze organizacyjnej polskiego handlu zagranicznego*, „Handel Zagraniczny" 1985, nr 1.

powyższego można postawić pytanie o to, jakiego rodzaju przesłanki wpływają na poszerzenie zakresu oraz przyspieszenie umiędzynarodowienia zachowań konkurencyjnych polskich firm. Wydaje sie, że przesłanki te można zaliczyć do dwóch kategorii: o charakterze specyficznym dla Polski i innych krajów postsocjalistycznych oraz niespecyficzne, ogólne, związane z ewolucją międzynarodowych stosunków gospodarczych w skali światowej. Specyficzne przesłanki internacjonalizacji to: otwieranie się gospodarek postsocjalistycznych, likwidacja RWPG oraz dążenie do integracji gospodarki z krajami zachodnimi. Druga grupa przesłanek obejmuje różne aspekty postępującej globalizacji działań gospodarczych oraz próby bardziej liberalnego zorganizowania stosunków gospodarczych pomiędzy wszystkimi państwami świata.

Koncepcja otwarcia gospodarki realizowana jest w większości państw postsocjalistycznych. Programy stabilizacji fiskalnej i monetarnej wprowadzane są w życie równocześnie z liberalizacją szeroko rozumianej polityki handlu zagranicznego. Podstawowe posunięcia w tej dziedzinie dotyczyły: wprowadzenia (ograniczonej) wymienialności waluty narodowej, wprowadzenia względnie liberalnej taryfy celnej, rezygnacji w znacznym stopniu z pozataryfowych instrumentów regulacji eksportu i importu, przeprowadzenia demonopolizacji handlu zagranicznego, wprowadzenia obowiązywania zasady wolności gospodarczej także do sfery stosunków gospodarczych z zagranicą[111].

Odejście od instrumentów regulacji właściwych dla gospodarki centralnie administrowanej doprowadziło do „przybliżenia" krajowych eksporterów i importerów do rynków zagranicznych. Dla eksporterów oznaczało to przede wszystkim pełne przejście na samofinansowanie, bez możliwości ubiegania się o subwencje. Import stał się natomiast realnym zagrożeniem dla wytwórców krajowych, którzy, wobec swobody dostępu do walut wymienialnych dla sfinansowania importu, niejednokrotnie zaczęli tracić udział w rynku krajowym.

Do internacjonalizacji procesów konkurencji, w których uczestniczą przedsiębiorstwa postsocjalistyczne, przyczyniła się także likwidacja RWPG. Organizację tę określić można jako enklawę nierynkowych zachowań o skali ponadnarodowej. Z jednej strony oznaczała ona dostęp do masowych, pewnych rynków zbytu, do „tanich" surowców itp., z drugiej jednak strony brak było motywacji do wprowadzania innowacji, kształtowania nowych produktów, podnoszenia jakości. Jednocześnie obowiązujące zasady wymiany (procedura

---

[111] M. Gorynia, W. J. Otta, *Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej*, w: *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Włodarczyk-Guzek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995 oraz M. Gorynia, W. J. Otta, *A Strategic Shift in Export Trade*, w: *European Studies*, red. R. Domański, „Zeszyty Naukowe", z. 253, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1995.

ustalania list towarowych, protokoły roczne, sposób ustalania cen, kursów itp.) doprowadziły do kompletnego zamazania rachunku efektywności związków gospodarczych z zagranicą. Można więc twierdzić, że likwidacja RWPG współprzyczyniła się do nadania zagranicznym relacjom gospodarczym przedsiębiorstw z byłych państw socjalistycznych charakteru rynkowego, konkurencyjnego.

Bardzo istotną przesłanką internacjonalizacji konkurencji dla przedsiębiorstw postsocjalistycznych są dążenia do integracji gospodarczej z Unią Europejską. Integracja oznacza szybsze i pełniejsze otwarcie gospodarki w stosunku do partnerów z tego ugrupowania. Kreuje wielkie szanse, ale stwarza też olbrzymie zagrożenia dla przedsiębiorstw z usiłującego integrować się kraju. Część z tych szans jest już odczuwalna dla polskich przedsiębiorstw. Ułatwiony mają one od strony formalnej dostęp do olbrzymiego rynku zbytu, jednak znoszenie barier administracyjnych, celnych itp. nie gwarantuje jeszcze powodzenia. Reszta należy do firm – muszą one wykazać się posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Zagrożenia wiążą się przede wszystkim z rezygnacją z ochrony krajowych producentów (którzy do tej ochrony w większości się przyzwyczaili) i z wystawieniem ich na bezpośrednią konfrontację z konkurentami z krajów Unii. Efekty takiego postępowania będą prawdopodobnie dwojakie. Część producentów polskich zostanie zmobilizowana przez rywali do poprawy pozycji konkurencyjnej, część natomiast nie sprosta warunkom silnej presji konkurencyjnej i upadnie.

Jak wspomniano wyżej, ogólne, niespecyficzne przesłanki internacjonalizacji konkurencji wiążą się m.in. z postępującymi z coraz większym nasileniem procesami globalizacji. Globalizacja rynków jest efektem realizowania przez niektóre firmy działające w skali międzynarodowej strategii globalnych, których przyjęcie wynika ze zmieniających się warunków konkurencji międzynarodowej, prowadzących do zaostrzenia się walki konkurencyjnej[112]. U podstaw globalizacji leżą przede wszystkim przesłanki popytowe. Główną przesłankę tego rodzaju stanowi idea „produktu światowego", zgodnie z którą przynajmniej w niektórych branżach mamy do czynienia z uniformizacją potrzeb w skali międzynarodowej[113].

Uniformizacja potrzeb stwarza podstawę do uniformizacji produktu, a ta z kolei daje szansę osiągnięcia korzyści skali. W ten sposób przesłanki popytowe globalizacji wiążą się z efektywnościowymi. Wśród czynników sprzyjających globalizacji najczęściej wymienia się: możliwość realizacji korzyści skali, konieczność ponoszenia dużych nakładów na badania i rozwój

---

[112] M. Gorynia, W. J. Otta, *Zmiany jakościowe w konkurowaniu na rynkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe" 1989, nr 3.

[113] T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 3.

oraz niskie koszty transportu[114]. Strategię globalną definiuje się jako strategię, dzięki której firma działająca w skali międzynarodowej usiłuje osiągnąć przewagę konkurencyjną albo poprzez skoncentrowaną konfigurację (rozmieszczenie, zlokalizowanie poszczególnych rodzajów działalności firmy), albo koordynację (sposób koordynacji w skali międzynarodowej podobnych lub powiązanych między sobą rodzajów działalności firmy), albo stosując obie drogi równocześnie[115].

Internacjonalizacji konkurencji sprzyjają i sprzyjać będą także regulacje międzynarodowych stosunków ekonomicznych wypracowane przez GATT (Runda Urugwajska) oraz prace kontynuowane przez WTO[116]. Prace te zmierzają docelowo do pełnej liberalizacji międzynarodowej współpracy gospodarczej, w szczególności handlowej. Sukcesywne znoszenie barier w obrocie będzie wpływać na poszerzenie zakresu, a także intensyfikację procesów internacjonalizacji konkurencji.

Podsumowanie

Po pierwsze, w rozdziale dokonano uporządkowania terminologii związanej z funkcjonowaniem firm w biznesie międzynarodowym. Wyróżniono dwa podstawowe znaczenia terminu „strategia". W sensie pozytywnym, poznawczym strategię przedsiębiorstwa można rozumieć jako prawidłowość, powtarzający się schemat w jego zachowaniu. Strategia przedsiębiorstwa jest w przybliżeniu tożsama z jego zachowaniem się. Drugie znaczenie terminu „strategia" to ujęcie normatywne. Z tego punktu widzenia strategię można rozumieć jako program działania, określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Pojęcie strategii przedsiębiorstwa można odnosić do trzech poziomów: organizacji jako całości, jednostek strategicznych oraz funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Strategia internacjonalizacji to ta część

---

[114] T. Hout, M. E. Porter, E. Rudden, *How Global Companies Win out?* „Harvard Business Review" 1982, nr 5 oraz G. S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.

[115] *Competition in Global Industries.*

[116] *Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski*, red. J. Kaczurba, E. Kawecka-Wyrzykowska, IKiCHZ, Warszawa 1995 oraz J. J. Michałek, *Przyrost handlu artykułami nierolniczymi po Rundzie Urugwajskiej GATT; proste szacunki*, w: *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, red. M. Okólski, U. Sztanderska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 355-399.

strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy ekspansji zagranicznej firmy. W ujęciu pozytywnym strategia internacjonalizacji oznacza prawidłowości, schemat w zachowaniach przedsiębiorstwa w sferze jego związków gospodarczych z zagranicą. W ujęciu normatywnym strategia internacjonalizacji to program posunięć firmy w stosunku do jej otoczenia zagranicznego. Na poziomie całej firmy strategia internacjonalizacji obejmuje decyzje odnoszące się do kreślenia strategicznej orientacji przedsiębiorstwa oraz polityki rozwojowej firmy. Strategia internacjonalizacji odniesiona do jednostek strategicznych obejmuje rozstrzygnięcia dotyczące: określenia sposobu wejścia na rynek zagraniczny, określenia, czy działalność na rynku zagranicznym będzie prowadzona samodzielnie czy też zostanie podjęta jakaś forma kooperacji z innym podmiotem oraz określenia strategii konkurencyjnej, tzn. sposobu uzyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej. Strategia internacjonalizacji na trzecim poziomie obejmuje strategie funkcjonalne przygotowywane i realizowane przez działy funkcjonalne zarządów poszczególnych jednostek strategicznych.

Po drugie, w rozdziale przedstawiono główne uzasadnienia teoretyczne zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa. Sformułowano tzw. paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Rozważono zagadnienie: na ile teoria handlu międzynarodowego może być przydatna w wyjaśnianiu i przewidywaniu działalności przedsiębiorstw w skali międzynarodowej? Wykazano, że zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa zostało podjęte w teorii handlu międzynarodowego w sposób fragmentaryczny, jako wątek uboczny w stosunku do głównego nurtu rozważań. Dokonano także sformułowania paradygmatu zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Krytyczny przegląd koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich pod kątem ujęcia w nich zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej doprowadził do stwierdzenia, że wobec niezadowalającego stopnia ich kompletności prace zmierzające do wyjaśnienia i przewidywania działalności zagranicznej firm powinny wykorzystać łącznie osiągnięcia poszczególnych podejść badawczych.

Po trzecie, dokonano szczegółowej analizy, z menedżerskiego punktu widzenia, możliwych sposobów wejścia na rynki zagraniczne. Sposoby te zakwalifikowano do trzech grup: eksport (import), powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym i samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą.

Po czwarte, przeprowadzono identyfikację przesłanek internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji. Wyróżniono dwie grupy przesłanek: przesłanki o charakterze specyficznym dla Polski (otwieranie się gospodarek postsocjalistycznych, likwidacja RWPG oraz dążenie do integracji z krajami zachodnimi) oraz przesłanki niespecyficzne, ogólne związane z ewolucją międzynarodowych stosunków gospodarczych w skali

światowej (różne aspekty postępującej globalizacji działań gospodarczych oraz próby bardziej liberalnego zorganizowania stosunków gospodarczych pomiędzy wszystkimi państwami świata).

Spis literatury

Aharoni Y., *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston 1966.

Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L., *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham – Reading 1994.

Ansoff H. J., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

Ball D., Culloch W. H., *International Business – Introduction and Essentials*, Addison--Wesley Publishing Company, New York 1991.

Białecki K. P., *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1996.

Bodinat H. de i in., *Gestion internationale de l'enterprise*, Dalloz, Paris 1984.

Buckley P. J., Casson M., *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, New York 1976.

Calingaert M., *Policies for the Future: The USA, Paper Presented at the First European Licensing and Franchising Conference, Glasgow, Scotland, 15-16 June 1987*, Glasgow 1987.

Cantwell J., *Innovation and Technological Competitiveness*, w: *Multinational Enterprises in the World Economy. Essays in Honour of John Dunning*, ed. P. J. Buckley, M. Casson, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot 1992.

Casson M., *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Blackwell, Oxford 1982.

Caves R. E., *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*, „Economica" vol. 38, 1971.

Chandler A. D., *Strategy and Structure. Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1972.

Cieślik J., *Ewolucja współczesnej teorii wymiany międzynarodowej*, „Ekonomista" 1983, nr 2.

Coase R. H., *The Nature of the Firm*, „Economica" 1937.

Competition in Global Industries, ed. M. E. Porter, Harvard Business School Press, Boston 1986.

Contractor F. J., *Licencing in International Strategy*, Quorum Books, Westpoint, Conn., 1985.

Corley T. A. B., *John Dunnning's Contribution to International Business Studies*, w: *Multinational Enterprises in the World Economy. Essays in Honour of John Dunning*, ed. P.J. Buckley, M. Casson, Eduard Elgar Publishing Limited, Aldershot 1992.

Doole I., Lowe R., Phillips Ch., *International Marketing Strategies*, International Thompson Publishing Company, London 1994.

Dunning J.H., *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London 1981.

Dunning J. H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1993.

Dunning J. H., Rugman A. M., Hymer S. H., *The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment*, „American Economic Review" vol. 75, 1985.

Ethier W. J., *National and International Returns to Scale in the Modern Theory of International Trade*, „American Economic Review" 1982, nr 3.

Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.

Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.

Fayerweather J., *International Transmission of Resources*, w: *International Business Management. A Conceptual Framework*, McGraw-Hill, New York 1969.

Foltyński Z., *Teoria handlu międzynarodowego*, PWN, Warszawa 1970.

Gliński B., Szczepankowski P., *Zarys zarządzania strategicznego*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa 1995.

Glueck W. F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980.

Gorynia M., *Monopol handlu zagranicznego a system organizacji*, „Handel Zagraniczny" 1981, nr 3.

Gorynia M., *Organizowanie działalności eksportowej producenta*, TNOiK, Poznań 1986.

Gorynia M., *Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista" 1988.

Gorynia M., *Uwagi o strukturze organizacyjnej polskiego handlu zagranicznego*, „Handel Zagraniczny" 1985, nr 1.

Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Gorynia M., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Sprawy Międzynarodowe" 1988, nr 4.

Gorynia M., Otta W. J., *Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej*, w: *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Włodarczyk-Guzek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995.

Gorynia M., Otta W. J., *A Strategic Shift in Export Trade*, w: *European Studies*, red. R. Domański, „Zeszyty Naukowe", z. 253, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1995.

Gorynia M., Otta W. J., *Zmiany jakościowe w konkurowaniu na rynkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe" 1989, nr 3.

Grubel H. G., Lloyd P. J., *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, Macmillan, London 1975.

Handel zagraniczny. Organizacja i technika, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 1996.

Helpman E., *International Trade in the Presence of Product Differentiation, Economies of Scale and Monopolistic Competition*, „Journal of International Economics" 1981, nr 11.

Helpman E., *A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations*, „Journal of Political Economy" 1984, nr 3.

Hennart J. F., *The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise*, w: *The Nature of the Transnational Firm*, eds Ch. N. Pitelis, R. Sugden, Routledge, London 1991.

Hennart J. F., *What is Internalization*, „Weltwirtschaftliches Archiw" vol. 122, 1986.

Hayden C., *The Handbook of Strategic Expertise*, New York 1985.

Hout T., Porter M. E., Rudden E., *How Global Companies Win out*? „Harvard Business Review" 1982, nr 5.

Hymer S. H., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1976.

Jain S. C., *Perspectives on International Strategic Alliances*, „Advances in International Marketing" vol. 2, 1987.

Kindleberger Ch. P., *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Paris 1971.

Knickerbocker F. T., *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston 1973.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

Krajewski L. J., Ritzman L. P., *Operations Management. Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1990.

Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1990.

Krugman P. R., *Increasing Returns, Monopolistic Competition and International Trade*, „Journal of International Economics" 1979, nr 9.

Krugman P., *New Teories of Trade Among Industrial Countries*, „American Economic Review" 1983, nr 2.

Lancaster K., *Intra-Industry Trade under Perfect Monopolistic Competition*, „Journal of International Economics" 1980, nr 10.

Lancaster K., *Variety, Equity and Efficiency*, Columbia University Press, New York 1979

Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 3.

Lindert P. H., Kindleberger Ch., *International Economics*, Richard D. Irvin, Homewood 1982.

Marchesnay M. , *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.

McDonald C. W., Leahey H. S., *Licensing Has a Role in Technology Strategic Planning*, „Research Management" 1985, nr 28.

Meissner H. G., *Strategic International Marketing*, Springer Verlag, Berlin 1990.

Michałek J. J., *Przyrost handlu artykułami nierolniczymi po Rundzie Urugwajskiej GATT; proste szacunki*, w: *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, red. M. Okólski, U. Sztanderska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Multinationals as Mutual Invaders: Intra-Industry Direct Foreign Investment, ed. A. Erdilek, Croom Helm, London 1985.

Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski, red. J. Kaczurba, E. Kawecka-Wyrzykowska, IKiCHZ, Warszawa 1995.

Ohlin B., *Interregional and International Trade*, Cambridge University Press, Cambridge 1933.

Otta W. J., *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1986.

Penc J., *Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1994.

Perkins J. S., *How Licensing, Franchising Differ*, „Les Nouvelles" 1987, nr 22.

Porter M. E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1980.

Porter M. E., *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990.

Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Porter M. E., *What Is Strategy*, „Harvard Business Review" 1996, nr 11-12.

Poynter T. A., White R. E., *The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organisational Slack*, „International Studies of Management and Organisations" 1984, Winter.

Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna, red. T. Gołębiowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Przybylska K., *Determinaty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii międzynarodowego cyklu życia produktu*, „Gospodarka Narodowa" 1998, nr 2, 3.

Quinn J. B., Mintzberg H., James R. M., *The Strategy Process-Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall International Edition, Englewood Cliffs 1988.

Quinn J. B., Mintzberg H., James R. H., *The Strategy Process-Some Usefull Definitions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.

Robock S. H., Simmonds K., *International Business and Multinational Enterprises*, Richard D. Irvin, Homewood 1983.

Root F. R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington 1987.

Root F. R., *International Trade and Investment*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1984.

Root F. R., Contractor F. J., *Negotiating Compensation in International Licencing Agreements*, „Sloan Management Review" 1981, nr 22.

Rugman A. M., *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, New York 1981.

Rugman A. M., Lecraw D. J., Booth L. D., *International Business. Firm and Environment*, McGraw-Hill, New York 1985.

Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.

Sharma D. D., *Swedisch Firms and Managements Contracts*, Department of Business Administration, University of Uppsala, Uppsala 1983.

Sharplin A., *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1985.

Smith G. D., Arnold D. R., Bizzell B. G., *Business Strategy and Policy*, Hougthon Mifflin Company, Boston 1985.

Sołdaczuk J., Kamecki Z., Bożyk P., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka*, PWE, Warszawa 1983.

Sznajder A., *Strategia marketingowa na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Teece D. J., *Transaction Costs Economics and the Multinational Enterprise: an Assessment*, „Journal of Economic Behavior and Organisation" 1986, nr 7.

Thompson A., jr, Strickland A., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Business Publications Inc., Plano (Texas) 1984.

Urbanowska-Sojkin E., *Strategie rynkowe podmiotów gospodarczych*, w: *Strategie przedsiębiorstwa w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, red. K. Krzakiewicz, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996.

Vernon R., *International Trade and International Investment in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics" 1966, nr 2.

Vernon R., *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, „Oxford Bulletin of Economics Statistics" 1979, nr 4.

Vernon R., *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, New York 1971.

Vernon R., *Storm over the Multinationals*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977.

Williamson O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organizations*, The Free Press, New York 1975.

Yip G. S., *Barriers to Entry. A Corporate Strategy Perspective*, Lexington Books, Lexington 1982.

Yip G. S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.

Young S., Hamill J., Wheeler C., Davies J. R., *International Market Entry and Development. Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989.

2

Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym

2.1. *Istota strategii marketingowej na rynkach zagranicznych*

W literaturze często strategię marketingową objaśnia się wyłącznie poprzez kompozycję instrumentów i działań marketingowych określonych mianem marketingu–mix[1]. Jest to niewątpliwie duże uproszczenie, przydatne ze względów dydaktycznych, ale nie odzwierciedlające usytuowania strategii marketingowej w całokształcie mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa. W nowszych ujęciach z zakresu marketingu podkreśla się hierarchię strategii, w której strategia marketingowa wyróżniona jest w ramach założonej struktury strategii przedsiębiorstwa. Analizuje się trzy różne poziomy kształtowania strategii, a mianowicie (por. rozdz. 1, p. 1.1.2):

- globalną strategię przedsiębiorstwa,
- strategię poszczególnych obszarów działalności (tzw. strategiczne jednostki gospodarcze) w przypadku zróżnicowanej struktury i zakresu działania firmy,
- strategie funkcjonalne (w tym strategię marketingową)[2].

---

[1] Por. m.in. I. Rutkowski, *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek" 1995, nr 9, s. 3.

[2] Por. A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 10, 11.

W przypadku potraktowania marketingu jako pewnej filozofii działania firmy trudno go sprowadzić jedynie do roli strategii funkcjonalnej. W praktyce bowiem formułowanie strategii marketingowej przebiega na wszystkich wyżej wymienionych poziomach, odpowiadających poszczególnym szczeblom zarządzania przedsiębiorstwem. Strategia marketingowa z jednej strony powinna umożliwić realizację określonych celów na poszczególnych rynkach zagranicznych (funkcjonalne interpretowanie strategii marketingowej), z drugiej zaś powinna wzmacniać marketingowe zorientowanie firmy, zwiększające skuteczność działań rynkowych przedsiębiorstwa (marketing filozofią działania firmy).

W dalszej części opracowania uwzględnione zostaną oba wymienione wyżej ujęcia marketingu międzynarodowego. Pierwszy poziom, związany z funkcjonalną interpretacją strategii marketingowej, będzie analizowany z punktu widzenia wpływu otoczenia zagranicznego, form internacjonalizacji oraz specyfiki branży na kształtowanie działalności marketingowej firmy, w tym marketingu–mix. W ramach drugiego poziomu, odzwierciedlającego interpretację marketingu jako filozofii działania przedsiębiorstwa, zaprezentowane zostaną możliwości wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego (*relationship marketing*) w operacjach zagranicznych firmy.

Przedmiotem rozważań będzie zatem całokształt działań marketingowych firmy, zmierzający do realizacji określonych celów przedsiębiorstwa. Charakter strategiczny prezentowanych zagadnień wynikać będzie z ich wpływu na skuteczność działania firmy. Natomiast przedstawione dalej rozważania w mniejszym stopniu będą się koncentrować na terminologicznych i klasyfikacyjnych aspektach strategii marketingowej, co wynika zarówno z istoty niniejszego opracowania, jak i niejasności dotyczących zakresu przedmiotowego marketingu międzynarodowego.

2.2. *Istota i zakres marketingu międzynarodowego*

W literaturze przedmiotu wyróżnia się często obok marketingu krajowego i marketingu międzynarodowego również marketing eksportowy oraz marketing globalny[3].

W niektórych publikacjach eksponuje się różnice pomiędzy wymienionymi rodzajami marketingu. W przypadku działań marketingowych prowadzonych na rynku krajowym przedsiębiorstwo koncentruje się na jednym, pojedynczym rynku, a jego cechą charakterystyczną jest to, iż firma spotyka się z jednym zbiorem czynników ekonomicznych, rynkowych i konkurencyjnych oraz,

[3] Por. m.in. W. Keegan, *Global Marketing Management*, wyd. 4, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey 1989, s. 7-10.

w większości wypadków, z podobnymi (np. kulturowo) konsumentami (mimo iż często obsługuje większą liczbą segmentów rynku).

W przypadku działań marketingowych prowadzonych na rynku zagranicznym firma styka się z obcym otoczeniem. W zależności od stopnia jej internacjonalizacji inny będzie sposób realizacji działań marketingowych oraz odmienne powiązania z działaniami prowadzonymi na rynku krajowym. W tym kontekście rozróżnia się marketing eksportowy, marketing międzynarodowy, marketing wielonarodowy oraz marketing globalny.

Marketing eksportowy obejmuje wszystkie czynności związane ze sprzedażą za granicą produktów wytworzonych w kraju macierzystym przedsiębiorstwa. Działalność na rynku krajowym w omawianym przypadku stanowi podstawę działalności przedsiębiorstwa, główne zaś zadania marketingu eksportowego koncentrują się na doborze optymalnych rynków lub krajów, określeniu niezbędnych modyfikacji produktów dla zaspokojenia potrzeb rynku eksportowego, rozwoju kanałów dystrybucji, poprzez które produkty trafiają do ostatecznego odbiorcy. W tym przypadku firma koncentruje się przede wszystkim na modyfikowaniu produktów i traktuje eksport jako działalność dodatkową w stosunku do swojej działalności krajowej.

Z kolei marketing międzynarodowy jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw, które angażują się głębiej w działalność na obcym rynku. W tym przypadku firma ma często własne biura sprzedaży za granicą oraz prowadzi tam kompleksową strategię marketingową. Podstawowym celem jest adaptacja krajowej strategii rynkowej oraz jej połączenie i zharmonizowanie ze strategiami na rynkach zagranicznych. Głównym wyzwaniem staje się potrzeba analizowania zróżnicowanych warunków otoczenia przedsiębiorstwa oraz dostosowania się do nich. Podstawą sukcesu jest zrozumienie różnic politycznego, kulturowego i ekonomicznego środowiska firmy. Temu też zagadnieniu poświęcona jest znaczna część teorii i technik marketingu międzynarodowego.

W omawianym przypadku przedsiębiorstwo stosuje wiele strategii, dostosowując każdą z nich do wymagań określonego rynku. Zadaniem marketingu międzynarodowego jest więc adaptacja strategii marketingowych do potrzeb danego kraju.

Głównym wyróżnikiem marketingu globalnego jest prowadzenie działalności przedsiębiorstwa na skalę globalną: przygotowanie jednej, standardowej strategii dla całego rynku światowego, obejmującego jednocześnie wiele krajów i poszczególnych rynków. Przyjmuje się, iż rozwój marketingu globalnego wynika ze stopniowego upodabniania się preferencji pewnych segmentów nabywców na całym świecie, zaś jego celem jest opracowanie strategii, która może być skuteczna na wielu rynkach.

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się – spotykany również w literaturze – dychotomiczny podział marketingu na marketing prowadzony w danym kraju

(marketing krajowy) i marketing obejmujący wszystkie możliwe formy działalności marketingowej firmy poza granicami danego kraju (marketing międzynarodowy)[4].

Zakres oraz sposób interpretacji marketingu międzynarodowego nie jest jednoznacznie określony i stąd często jest on wyrazem zainteresowań danego badacza lub dydaktyka. Dotychczas w gronie specjalistów z zakresu marketingu międzynarodowego brakuje zgodności co do obszaru przedmiotowego marketingu międzynarodowego[5]. Niekiedy przyjmuje się bardzo szeroki zakres, obejmujący ogół zagadnień biznesu międzynarodowego i wtedy ma on z istoty charakter powierzchowny. Często marketing międzynarodowy obejmuje różne aspekty działań rynkowych firmy poza granicami danego kraju, z wyraźnym eksponowaniem tradycyjnego ujęcia koncepcji marketingowej w formie marketingu–mix.

Różnorodność podejścia do problematyki marketingu międzynarodowego dostrzegana jest również w literaturze polskiej. Publikacje koncentrują się przykładowo na szerokiej prezentacji czynników determinujących strategie marketingowe na rynkach międzynarodowych. Podkreśla się w szczególności wpływ otoczenia zagranicznego na działania rynkowe firmy i występujące w tym zakresie różne prawidłowości i tendencje. Strategie marketingowe rozważane w literaturze dzieli się na strategie wejścia na rynki zagraniczne, strategie ze względu na stopień globalizacji oraz strategie działań wobec konkurencji. Pogłębiona analiza powyższych strategii daje możliwość zapoznania się z pełnym spectrum wykorzystywanych w praktyce strategii marketingowych[6].

Inne publikacje koncentrują się w większym stopniu na opisie strategii marketingu–mix prowadzonych na rynkach zagranicznych. Z uwagi na przyjęte założenie ich uniwersalnego charakteru w ograniczonym stopniu uwzględnia się odmienność działania na rynkach międzynarodowych i nie bierze się w tym kontekście w wystarczającym zakresie pod uwagę specyfiki różnych form internacjonalizacji firmy i ich wpływu na realizację marketingu–mix przez daną firmę[7].

Niewątpliwie dobór problematyki ujmowanej w ramy marketingu międzynarodowego będzie nadal różnorodny. Wynikać to będzie zarówno z wymienionych wyżej kompetencji i zainteresowań poszczególnych autorów, jak i miejsca oraz roli omawianych zagadnień w programach nauczania poszczególnych jednostek edukacyjnych (uczelni, szkół biznesu itp.). Należy zgodzić się, iż w marketingu międzynarodowym istotne są m.in. takie problemy, jak[8]:

---

[4] Por. m.in. F. Bradley, *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, London 1991.

[5] S. Paliwoda, *Viewpoint. International Marketing: an Assessment*, „International Marketing Review" vol. 16, 1999, nr 1.

[6] Por. m.in. A. Sznajder, *Strategie marketingowe*, s. 11, 12.

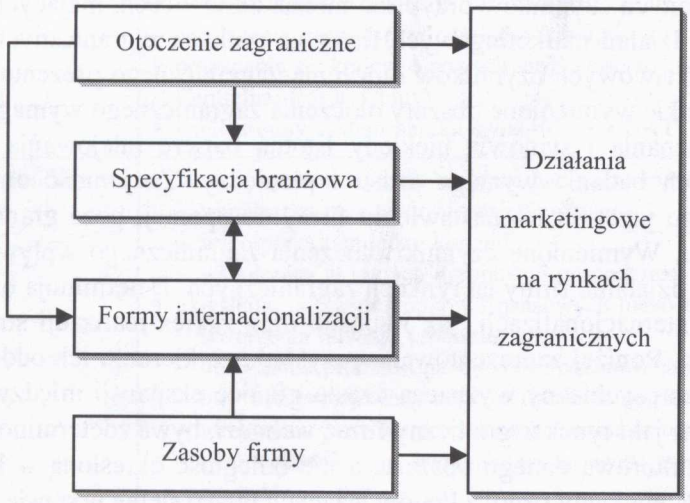
[7] Por. m.in. W. Grzegorczyk, *Marketing na rynkach zagranicznych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998.

[8] A. Żbikowska, *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego – sprawozdanie z I Międzynarodowego Sympozjum Naukowego*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 2.

- wiedza o rynkach zagranicznych,
- analiza czynników warunkujących skuteczne wejście na rynki zagraniczne,
- dostosowanie produktu do specyficznych wymogów nabywców zagranicznych,
- dostosowanie promocji do różnic kulturowych itp.

Myślą przewodnią prezentowanych rozważań jest próba odpowiedzi na pytanie: jak skutecznie działać na rynkach zagranicznych? Uwzględnienie specyfiki otoczenia zagranicznego, branży, w jakiej działa firma, i wreszcie jej wewnętrznych zasobów z pewnością ułatwia osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zamierzonych celów.

Głównym celem marketingu międzynarodowego, podobnie jak marketingu krajowego, jest identyfikacja potrzeb potencjalnych nabywców i dążenie do ich maksymalnego zaspokojenia. W działaniach rynkowych firma musi brać pod uwagę swoje możliwości, określone przez posiadane zasoby. Analogicznie jak na rynku krajowym, zakres terytorialny działania firmy może być lokalny, regionalny lub globalny (w odniesieniu do rynku krajowego dotyczy on odpowiednio danego miasta, danego regionu, np. województwa, i wreszcie całego kraju). Podobnie może się kształtować jej zakres przedmiotowy (od bardzo wąskiego i wyspecjalizowanego asortymentu po bardzo szeroką, głęboką i zróżnicowaną ofertę). Podobnie jak na rynku zagranicznym, na rynku krajowym nabywcami mogą być finalni konsumenci, przedsiębiorstwa lub instytucje.



Rys. 8. Determinanty działalności marketingowej na rynkach zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne

W operacjach zagranicznych przedsiębiorstwo wykorzystuje zatem podobne do działań na rynku krajowym koncepcje i techniki marketingowe. Są one jednak przystosowane do specyfiki otoczenia międzynarodowego, które często istotnie różni się od warunków działania firmy na rynku krajowym. Jak wspomniano wcześniej, obok samego otoczenia na działalność marketingową firmy wpływają:

- różne formy jej internacjonalizacji,
- specyfika branży,
- zasoby.

W praktyce pomiędzy wyróżnionymi determinantami działań w ramach marketingu międzynarodowego występują liczne współzależności (por. rys. 8).

2.3. *Oddziaływanie otoczenia zagranicznego na działalność marketingową firmy*

Otoczenie zagraniczne stanowi istotny czynnik wpływający na realizację działań marketingowych firmy[9]. Często podkreśla się, iż to właśnie warunki tego otoczenia determinują kształtowanie się narzędzi i instrumentów marketingu–mix. Z reguły w ramach otoczenia zagranicznego wyróżnia się czynniki kulturowe, czynniki prawne, czynniki ekonomiczne oraz czynniki techniczne. Niekiedy dodatkowo podkreśla się wagę czynników naturalnych i demograficznych. Każdemu z wyróżnionych czynników przypisać można zestaw cech, mających wpływ na realizację działań marketingowych firmy na rynkach zagranicznych. Wybrane cechy podstawowych czynników otoczenia zagranicznego prezentuje tabela 1.

Wszystkie wymienione obszary otoczenia zagranicznego wymagają dokładnego rozeznania i stanowią niekiedy istotną barierę inicjowania działań za granicą. Ich badanie wymaga czasu i pieniędzy. Znajomość otoczenia zagranicznego przesądza o nastawieniu firmy do operacji poza granicami własnego kraju. Wymienione czynniki otoczenia zagranicznego wpływają istotnie na sposób działania firmy na rynkach zagranicznych. Determinują one zarówno strategię internacjonalizacji, jak i sposób oraz zakres realizacji strategii marketingowej. Poniżej zaprezentowano przykładowe kierunki ich oddziaływania.

Dystans psychiczny wyznacza często granice ekspansji międzynarodowej. Decyzja, na jaki rynek zagraniczny firma wchodzi, bywa zdeterminowana przez bliskość kulturową danego obszaru, a nie odległość określoną w kilometrach czy milach. Niekiedy firmy z krajów leżących blisko siebie w sensie geograficz-

---

[9] Por. m.in. A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Tabela 1

Przykładowe cechy czynników otoczenia zagranicznego

Czynniki	Cechy
Czynniki kulturowe	• kultura danego kraju – zachowania potencjalnych nabywców • rola religii • nastawienie do produktów zagranicznych • rola kobiet • centralizacja/decentralizacja zarządzania firmami • sposób komunikowania się i prowadzenia negocjacji • czas pracy, urlopy, zwyczaje związane z wypoczynkiem • poziom wykształcenia • podział na klasy, grupy społeczne • dystans psychiczny
Czynniki prawne	• reguły działania przedsiębiorstw zagranicznych • zasady uczciwej konkurencji • ochrona konsumentów (np. zakres stosowania reklamy) • stabilność/zmienność przepisów prawnych • ustawodawstwo antymonopolowe
Czynniki ekonomiczne	• czynniki wpływające na popyt: – bieżące dochody – poziom cen – tempo inflacji • polityka w zakresie kursów walutowych • powiązania gospodarcze pomiędzy krajami • pojawianie się krajów o nowych możliwościach (np. Europa Centralna, Rosja, Chiny) • wielostronny system handlu światowego – GATT
Czynniki techniczne	• bardzo wysokie wydatki na prace badawczo-rozwojowe: – współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami – współpraca pomiędzy krajami – współpraca w ramach ugrupowań gospodarczych • określenie poziomu środków finansowych niezbędnych dla: – stworzenia nowego produktu – utrzymania produktu na wysokim poziomie jakościowym – utrzymania sprzedaży poprzez działania marketingowe – utrzymania kosztów produkcji na poziomie umożliwiającym ustalenie cen gwarantujących zwrot poniesionych nakładów • cykl życia produktów na rynkach zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne.

nym postrzegają wymianę zagraniczną z sąsiadem jako działanie niepewne, niejasne i ryzykowne. Rozmowy przeprowadzone z eksporterami z zachodniej Polski wskazują na duży dystans psychiczny w odniesieniu do Rosji, Ukrainy czy Białorusi, a relatywnie mniejszy np. w odniesieniu do Bułgarii. Część firm brytyjskich ma bardziej pozytywne nastawienie do operacji handlowych np. w Malezji, aniżeli do działań w Polsce. Historyczne związki, często lepsza znajomość danego kraju mogą przesądzić o podjęciu decyzji działań na bliższych sobie kulturowo, choć geograficznie odległych terytoriach. Z kolei Europa Środkowa i Wschodnia postrzegana jest nadal jako rynek relatywnie mało przyjazny zarówno w zakresie infrastruktury rynkowej i komunikacyjnej, jak i stopnia ryzyka.

Pozostałe czynniki kulturowe zaprezentowane w tabeli 1 wpływają na realizację poszczególnych elementów marketingu. Przykładowo znajomość języków obcych wyznacza możliwość prowadzenia akwizycji, w tym również negocjacji. Rola religii w danym kraju przesądza niekiedy o treści promocji. Inny jest stosunek do religii w Polsce, Włoszech czy Hiszpanii, a inny np. w Holandii i Szwecji. Z kolei negatywne nastawienie do produktów z określonych krajów zmusza do przyjęcia anonimowej strategii w zakresie marek handlowych i motywuje do ścisłej współpracy z lokalnymi firmami. W krajach arabskich kobiety nie uczestniczą z reguły w prowadzeniu negocjacji handlowych. Z kolei w innych krajach, gdzie pozycja profesjonalna kobiet jest silna, udział kobiet w zespole negocjacyjnym może okazać się atutem dla firmy eksportującej.

Czynniki prawne mogą istotnie wpływać na realizację strategii dystrybucji. Przykładowo rozwój sieci franchisingowej w określonej branży może oznaczać w danym kraju zbyt dużą dominację danego przedsiębiorstwa zagranicznego i wszczęcie przeciwko niemu postępowania antymonopolowego. Z kolei strategia cen eksportera musi uwzględnić przepisy antydumpingowe obowiązujące na rynku importera i tendencje do ochrony rynku lokalnego przed konkurencją zagraniczną. W praktyce oznacza to niekiedy dyskryminacyjne podejście do obcych firm.

Czynniki ekonomiczne wpływają m.in. na strategię cen, w tym warunki płatności. Tempo inflacji, polityka w zakresie kształtowania kursów walutowych oddziałuje bowiem w istotny sposób na finansowe aspekty działań przedsiębiorstwa na różnych rynkach zagranicznych. Tworzenie natomiast sformalizowanych powiązań gospodarczych różnych grup krajów powoduje, iż firmy spoza takiego układu ustalają ofertę w zakresie produktu, uwzględniającą bariery i ograniczenia wynikające z protekcjonizmu.

Na strategię produktu istotny wpływ mają również czynniki techniczne. W wielu branżach na świecie obserwuje się – z uwagi na coraz silniejszą konkurencję – tendencje do skracania cyklu życia produktu. Wynika to często

nie tyle ze zmiany stosunku nabywców do danego produktu, ile z dążenia do uzyskania przewagi nad konkurencją. Ciągłe wprowadzanie nowych produktów oraz istotne skrócenie czasu oferowania dotychczasowych produktów powoduje eliminację słabszych konkurentów. W niektórych branżach, np. farmaceutycznej czy samochodowej, koszty rozwoju nowych produktów są tak wysokie, iż tylko nieliczna grupa firm na świecie jest w stanie dotrzymać kroku liderom. Wysokie koszty prac badawczo-rozwojowych sprawiają, iż zapewnienie rentowności możliwe jest tylko w przypadku działań na rynku międzynarodowym w skali globalnej. Ponadto ograniczenia finansowe motywują firmy do współpracy i konsolidacji, w tym przykładowo w zakresie wspólnej produkcji bądź wspólnych kanałów dystrybucji.

Tradycyjne ujęcia z zakresu marketingu podkreślają, iż otoczenie firmy, w tym również otoczenie zagraniczne, traktowane jest jako zestaw czynników, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu i powinno dostosować do niego strategię marketingu–mix. W praktyce na podstawie analizy działania firm na rynku zagranicznym okazuje się jednak, iż takie bierne podejście nie może być wyłącznym sposobem ich zachowania. Wiele przedsiębiorstw stara się bardzo aktywnie oddziaływać na otoczenie rynkowe, na jakim działa lub zamierza działać[10].

Celem oddziaływania firmy na otoczenie jest:

- znalezienie sposobów dostępu do danego rynku działania,
- stworzenie możliwie korzystnych warunków działania na rynku.

Działania zmierzające do kształtowania otoczenia rynkowego mają z założenia charakter długookresowy. Często wymagają zaangażowania wielu różnych podmiotów i wspólnego, zbiorowego oddziaływania na dane otoczenie (np. wspólne misje handlowe przedstawicieli rządu i przemysłu, stowarzyszenia handlu i usług działające w imieniu średnich i mniejszych przedsiębiorstw). Aktywne oddziaływanie firm wsparte przez krajowe instytucje rządowe i branżowe jest często jedynym sposobem znalezienia dostępu do rynków zagranicznych, chronionych różnymi ograniczeniami importowymi, ukrytymi barierami celnymi itp. Bez włączenia służb dyplomatycznych i rządowych na najwyższych szczeblach wiele rynków zagranicznych może okazać się niedostępne dla eksporterów.

Zarządzanie otoczeniem zagranicznym wymaga wykorzystania szeregu często bardzo wyszukanych umiejętności z zakresu ekonomii, polityki, psychologii i public relations w celu pozyskania do współpracy różnych podmiotów, od których zależy wejście i skuteczne działanie na danym rynku zagranicznym.

Zgodnie z koncepcją zarządzania otoczeniem zagranicznym, celami marketingowego oddziaływania są również przedstawiciele rządu, grupy nacisku,

---

[10] Por. E. Hibbert, *Marketing Strategy in International Business*, McGraw-Hill Book Company, London 1989, s. 48-50.

środki masowego przekazu (w kraju i za granicą). Przykładem omawianych działań jest przypadek firmy Air Canada. Kilka lat temu firma ta musiała poradzić sobie z trudnym problemem. Ministerstwo przemysłu i handlu Wielkiej Brytanii postanowiło bowiem ograniczyć wykorzystanie lotniska Heathrow przez międzynarodowe linie lotnicze. Powodem było jego zbytnie przeciążenie. W celu zminimalizowania tego zjawiska ministerstwo poleciło kilku liniom lotniczym, w tym Air Canada, przejście w ściśle określonym czasie na lotnisko Gatwick.

Zarząd Air Canada był przekonany, że zmiana lotniska obniży konkurencyjność firmy, jej reputację, poziom usług i skomplikuje powiązania z lotami tranzytowymi. Postanowił więc zrobić wszystko, aby Air Canada nadal mogły korzystać z lotniska Heathrow. W tym celu powołany został bardzo doświadczony zespół do spraw public relations, którego zadaniem było doprowadzenie do zmiany decyzji przez ministerstwo. W efekcie dwuletnich działań i umiejętnego oddziaływania na ministrów, polityków i inne wpływowe podmioty, ministerstwo cofnęło swoją decyzję. Można domyślać się, że w trakcie działania posłużono się argumentem podjęcia podobnych kroków w Kanadzie w stosunku do British Airways.

2.4. *Oddziaływanie form internacjonalizacji firmy na jej strategię marketingową*

Przedsiębiorstwo, decydując się na działania na rynkach zagranicznych, dąży do określenia najbardziej skutecznych dla siebie w danych warunkach form internacjonalizacji. Wybór sposobu angażowania się firmy w operacje zagraniczne zależy m.in. od posiadanych zasobów oraz wiedzy dotyczącej danego rynku zagranicznego. Działalność zagraniczna firmy może przybrać postać procesu jej stopniowego angażowania się w operacje międzynarodowe. Wraz ze zdobywanym doświadczeniem obserwuje się przechodzenie do wyższych i relatywnie bardziej korzystnych form internacjonalizacji[11]. Różne formy internacjonalizacji związane są z różnym zakresem działań marketingowych. Odmienność ta wyraża się zarówno w istocie, jak i zakresie podejmowanych przez daną firmę działań marketingowych.

---

[11] Por. m.in. *The Internationalization of the Firm*, eds P. Buckley, P. Ghauri, Academic Press, London 1993; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.

Najprostszą formą internacjonalizacji jest eksport[12]. Może on przybrać postać eksportu pośredniego lub bezpośredniego (por. tab. 2).

Tabela 2

Sposoby eksportowego wejścia na rynek zagraniczny

EKSPORT POŚREDNI	
Profesjonalny eksporter (*export house*)	dokonuje zakupów od innych firm i sprzedaje za granicą na własny rachunek
Pośrednik zagranicznego nabywcy (*confirming house*)	działa na zlecenie zagranicznego nabywcy, który płaci mu za usługę zakupu odpowiednią marżę; pośrednik gwarantuje sprzedającemu zapłatę w momencie dostawy towarów
Firmy zaopatrzeniowe (*buying house*)	działa w imieniu klienta, często zagranicznego domu towarowego, i dokonuje dla niego zakupów od miejscowych producentów
Piggybacking	sprzedaż towarów za pomocą sieci dystrybucji innej z reguły dużej firmy
EKSPORT BEZPOŚREDNI	
Agent	sprzedaje w imieniu i na rachunek eksportera, otrzymuje za swe usługi odpowiednią marżę; agent może sprzedawać towary jednej lub wielu firm niekiedy konkurujących ze sobą
Dystrybutor	sprzedaje we własnym imieniu, przychody wyznacza różnica pomiędzy ceną zakupu a zbytu danego produktu
Sprzedaż bezpośrednia	przedstawiciele handlowi firmy (akwizytorzy) działają w kraju i na rynku zagranicznym
Przedstawicielstwo handlowe	zatrudnia personel własny bądź miejscowy na rynku zagranicznym

Źródło: Opracowanie własne.

[12] Szerzej na temat eksportu pośredniego i bezpośredniego por. m.in. G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, L. Dowd, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1989, s. 133-191.

W przypadku eksportu pośredniego działania marketingowe firmy ograniczają się często jedynie do akwizycji. Jest to szczególnie widoczne w eksporcie prowadzonym na zasadzie subcontractingu. Jego istotą jest realizacja przez eksportera-producenta zamówienia ściśle według zlecenia importera, z reguły z wykorzystaniem jego materiałów, projektów technicznych oraz wsparcia finansowego i technicznego.

Omawiana forma eksportu rozwija się zwłaszcza wtedy, gdy występują wyraźne różnice w kosztach produkcji pomiędzy krajem eksportera a importera[13]. W szczególności dotyczy to kosztów siły roboczej. Eksporter powinien dysponować pracownikami o odpowiednio wysokich kwalifikacjach, odpowiadających jakościowym wymogom importera, oraz sprawnie funkcjonującym zarządzaniem procesami produkcyjnymi. Gdy koszty robocizny eksportera stają się zbyt wysokie dla importera, następuje zmiana partnera.

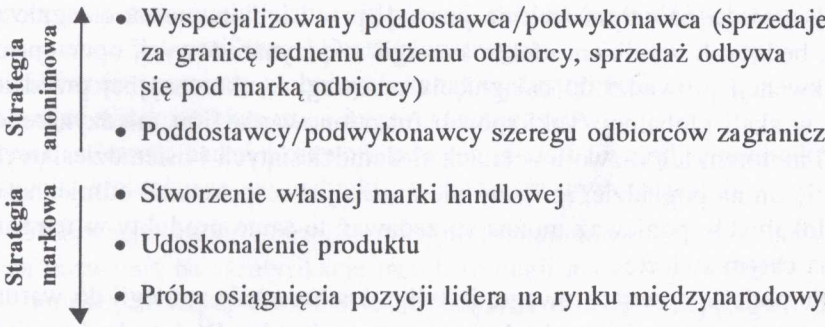
W przypadku eksportu rozwijanego na zasadzie subcontractingu:

- nie trzeba angażować własnych środków obrotowych w finansowanie zaopatrzenia materiałowego,
- nie trzeba martwić się o zbyt swej produkcji,
- produkcja według wzorów dostarczanych przez kontrahentów eliminuje konieczność opracowywania nowych modeli dla potrzeb rynku krajowego, a tym samym nie są wydatkowane środki własne na te cele,
- ograniczone są koszty badań marketingowych, promocji i reklamy,
- zdobycze postępu technicznego stosowane w światowym przemyśle w opisanych warunkach szybciej docierają do poddostawcy.

Postrzegane przez niektórych eksporterów wymienione wyżej korzyści subcontractingu w dłuższym czasie prowadzą do rynkowego ubezwłasnowolnienia danej firmy. Ograniczony kontakt z rynkiem zagranicznym, często wyłączność dostaw eksportowych dla jednego lub co najwyżej kilku importerów uzależnia bowiem dane przedsiębiorstwo od odbiorców zagranicznych, a zmiana przez nich źródeł zaopatrzenia powoduje poważne problemy dla eksportera. Jest to tym bardziej niekorzystne, iż z założenia eksport realizowany jest w ramach tzw. strategii anonimowej i dostarczane towary sprzedawane są pod marką importera. Szereg branż w Polsce, np. meblarska, odzieżowa, elektroniczna, wykorzystuje w bardzo szerokim zakresie tę formę eksportu. Utrudnia ona przejście do wyższych form internacjonalizacji i utrwala pozycje polskiego przedsiębiorstwa jako oddziału do spraw produkcji zagranicznego kontrahenta,

---

[13] Por. K. Fonfara, *Analiza procesów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (wyniki badań empirycznych)*, w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, „Zeszyty Naukowe" z. 266, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 66-79.



Rys. 9. Zależne i niezależne ścieżki internacjonalizacji

Źródło: Opracowanie własne

który przejmuje całość operacji marketingowych na rynkach zagranicznych. Stworzenie własnej marki i prowadzenie własnych działań marketingowych w ramach kolejnych stadiów zaangażowania w operacje zagraniczne staje się w tych warunkach bardzo problematyczne (por. rys. 9).

W przypadku eksportu bezpośredniego przyjmuje się, iż aktywność eksportera w zakresie działań marketingowych wyraźnie rośnie. Staje się on często odpowiedzialny za realizację wszystkich elementów marketingu–mix. Jednak jego kontrola nad sprzedażą danego towaru zależy od siły przetargowej importera. Wyraźnie widać to w sytuacji wykorzystywania w eksporcie bezpośrednim agenta handlowego, który może sprzedawać towary wielu firm, niekiedy ze sobą konkurujących. Zdarza się, iż w rezultacie ograniczonej, np. zasobami, aktywności eksportera kontrolę nad danym kanałem dystrybucji przejmuje importer. Tak więc również w odniesieniu do bezpośrednich form eksportu trudno przyjąć powszechność stosowania przez eksportera strategii markowej.

Pełen zakres działań marketingowych związany z kształtowaniem produktu, kanałów dystrybucji, promocji i cen dostrzega się w przypadku największych przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Często firmy te osiągają poziom internacjonalizacji kwalifikujący je do grona tzw. firm międzynarodowych. Przedsiębiorstwa traktują wtedy cały rynek światowy jako obszar swojego działania. Jednym z podstawowych problemów firm międzynarodowych jest zakres globalizacji ich działań marketingowych[14]. Istnieją dwa różne podejścia w tym zakresie. Pierwsze podejście podkreśla, iż adaptacja

[14] Por. m.in. Ph. Cateora, *International Marketing*, wyd. 4, Richard Irwin, Inc., Boston 1993, s. 372-400; S. Paliwoda, *International Marketing*, wyd. 2, Butterworth-Heinemann, London 1993, s. 360-363.

jednolitej strategii na całym świecie pozwoli przedsiębiorstwu na osiągnięcie korzyści, będących wynikiem efektu synergii międzynarodowych operacji, co w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w skali globalnej. Taki sposób funkcjonowania firm międzynarodowych był motorem ich rozwoju w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Opierał się on na poglądzie, iż firmy nie muszą już respektować odmienności rynków lokalnych, ponieważ można sprzedawać te same produkty w ten sam sposób na całym świecie.

Drugie podejście zwraca uwagę, iż tylko dostosowanie strategii do warunków lokalnych zapewni przedsiębiorstwu powodzenie. W latach dziewięćdziesiątych firmy uzmysłowiły sobie, jak wielką wartość mogą mieć ich lokalne korzenie. Michael Porter w swoich publikacjach wiele razy powtarzał, że różne kraje i regiony posiadają rozmaite zalety konkurencyjne: Niemcy są świetni w sprawach inżynieryjnych i produktach chemicznych, Japończycy w miniaturyzacji i elektronice, Brytyjczycy w muzyce pop i wydawnictwach, Amerykanie w filmach i komputerach. Chcąc zachować te zalety, należy stale analizować poczynania konkurencji i światowych dostawców. Globalizacja może wcale nie być w tym pomocna. Nawet najsilniejsze marki globalne musiały docenić różnice lokalne. Przykładowo mieszkańcy wschodniej części Japonii preferują nieco słodszą Coca-Colę niż w Tokio, a firma respektuje ich gusty. Firma PepsiCo nie rozumiała, dlaczego jeden z najlepiej sprzedających się produktów „7Up" nie znikał z półek sklepowych w Szanghaju, dopóki nie odkryto, iż w lokalnym dialekcie nazwa ta oznacza „śmierć z przepicia". Firma Philip Morris musiała dopasować do gustów lokalnych swój znany symbol reklamowy: mężczyznę z reklamy marlboro. W Hongkongu reklama koncentruje się na koniu, gdyż mężczyzna ten kojarzy się lokalnej społeczności z prostakiem, natomiast w Argentynie całkowicie z niego zrezygnowano, ponieważ kowbojów uważa się tam za osoby z niskich klas społecznych.

Kompromisem między wyżej zaprezentowanymi dwoma podejściami jest częściowa standaryzacja. W tym przypadku standardowa jest tylko część elementów programu marketingowego, reszta jest przystosowana do warunków lokalnych (np. produkt jest standardowy, ale jego pozycjonowanie dostosowane do rynków lokalnych, lub odwrotnie, pozycjonowanie może być globalne, natomiast produkt – adaptowany i modyfikowany).

Warto podkreślić, iż w niektórych branżach, np. motoryzacyjnej, obserwuje się nadal bardzo silne czynniki globalizacji działań marketingowych[15]. W szczególności podkreśla się m.in.:

---

[15] J. Wieczorek, *Globalizacja europejskiego rynku samochodowego*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 5.

- systematyczne upodabnianie się potrzeb nabywców z różnych krajów i pojawienie się kategorii tzw. klienta globalnego,
- możliwość tworzenia globalnych kanałów dystrybucji,
- rosnącą wielkość eksportu i importu samochodów,
- rosnące koszty badań i rozwoju nowych modeli i wersji samochodów,
- szybko zmieniające się techniki i technologie wytwarzania.

Obserwacje eksportu bezpośredniego i funkcjonowania firm międzynarodowych pozwalają na identyfikację trzech strategii marketingowych[16].

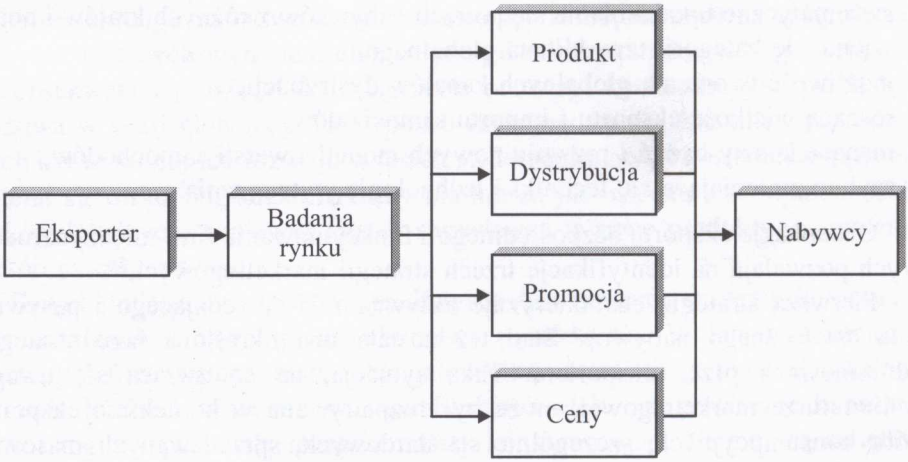
Pierwszą strategię charakteryzuje aktywna rola sprzedającego i pasywna rola ostatecznego nabywcy. Stąd też została ona określona jako strategia zdominowana przez eksportera. Taka sytuacja, na co zwraca się uwagę w literaturze marketingowej, może być rozpatrywana w kontekście eksportu dóbr konsumpcyjnych, szczególnie standardowych, sprzedawanych masowo. W tym przypadku występują relacje pomiędzy sprzedającym a pewnym ogólnym rynkiem, rynkiem anonimowym, a nie indywidualnymi nabywcami.

Sprzedający, dążąc do zwiększenia stopnia indywidualizacji swoich działań, dzieli rynek na pewne grupy, względnie jednorodne z uwagi na przyjęte kryteria segmentacji. Zawsze będą to jednak relatywnie duże lub bardzo duże grupy nabywców. Tak więc masowość ostatecznych nabywców oraz wysoki stopień standaryzacji oferowanych produktów stwarza sytuację umożliwiającą zdominowanie przez eksportera całokształtu czynności związanych z powstaniem produktu oraz jego sprzedażą. W sposób syntetyczny sytuację można odtworzyć, wykorzystując model marketingu–mix, w ramach którego wyodrębnione elementy, tj. produkt, promocja, dystrybucja i ceny, a także badania rynku, są z reguły realizowane w warunkach aktywnej roli eksportera i *implicite* biernej roli ostatecznego nabywcy (por. rys. 10).

W tych warunkach ostateczny nabywca może reagować na działania eksportera jedynie decyzją zakupu lub powstrzymania się od jego dokonania. Ta występująca w praktyce wersja relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą rodzi liczne kontrowersje. Stanowi ona bowiem istotne odejście od zasad koncepcji marketingowej, eksponującej uprzywilejowaną pozycję nabywcy, który powinien być punktem wyjścia i weryfikatorem wszelkich działań rynkowych sprzedającego. Okazuje się jednak, iż w przypadku relacji pomiędzy eksporterem a dużą liczbą anonimowych ostatecznych nabywców sprzedający traktują nabywców jako jedno ze źródeł informacji. W rezultacie nie obserwuje się dążenia do dostosowania się do potrzeb nabywców, ale zabiegi o ich kształtowanie (szczególnie za pomocą promocji).

---

[16] Por. K. Fonfara, *Exporter-Buyer Relationships in Marketing Approach (Classification Attempt)*, w: *Contemporary Research in Marketing. Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy*, Helsinki 1986, s. 323-333.



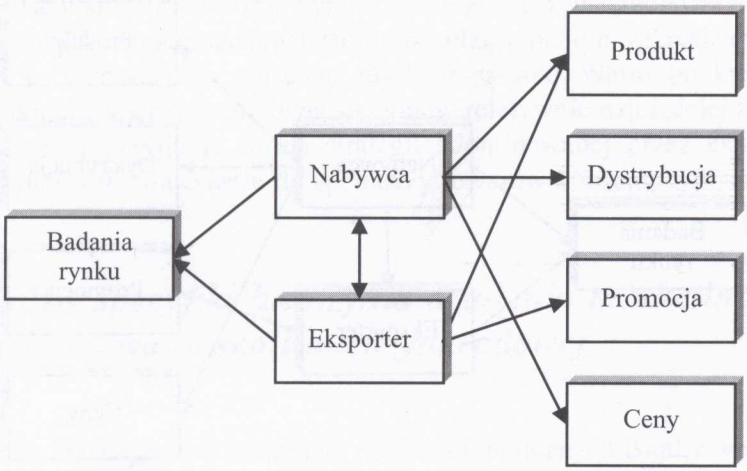
Rys. 10. Strategia zdominowana przez eksportera

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawiony wyżej obraz relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą w ramach omawianej strategii jest charakterystyczny przede wszystkim dla towarów konsumpcyjnych, szczególnie standardowych. W przypadku towarów niekonsumpcyjnych ta wersja relacji możliwa jest w odniesieniu do niektórych standardowych maszyn i urządzeń. Bierność ostatecznego nabywcy nie dotyczy oczywiście wszystkich aspektów kontaktów z eksporterem tych towarów. W szczególności nabywca wykazuje dużą aktywność zarówno w trakcie ewentualnej selekcji eksporterów, jak i podczas ustalania ceny.

Strategia zdominowana przez eksportera może być również rozważana w przypadku zdecydowanie większej siły przetargowej eksportera nad importerem. Jednakże powszechna akceptacja prezentowanej strategii dla relacji pomiędzy przedsiębiorstwami oznaczałaby *de facto* przyjęcie dogmatycznego założenia o dominacji techniczno-technologicznej, finansowej i organizacyjnej eksportera nad ostatecznym nabywcą.

Istotę strategii kooperacyjnej prezentuje rysunek 11. Charakteryzuje się ona tym, że wpływ nabywcy na realizację elementów marketingu–mix, „zastrzeżonych" w strategii zdominowanej przez sprzedającego dla eksportera (por. rys. 12), jest znaczący. Szczególnie odnosi się to do procesu generowania potrzeby i tworzenia zarysu jej realizacji w ramach powiązań dotyczących produktu. Nabywca kształtuje również w sposób istotny długoterminowe powiązania finansowe i organizacyjne z eksporterem. Strategia ta jest zatem bliższa istocie podejścia marketingowego, podkreślającego priorytet preferencji nabywcy. Z uwagi bowiem na bezpośrednie kontakty pomiędzy eksporterem a nabywcą oraz pozycję nabywcy w relacjach z eksporterem może on



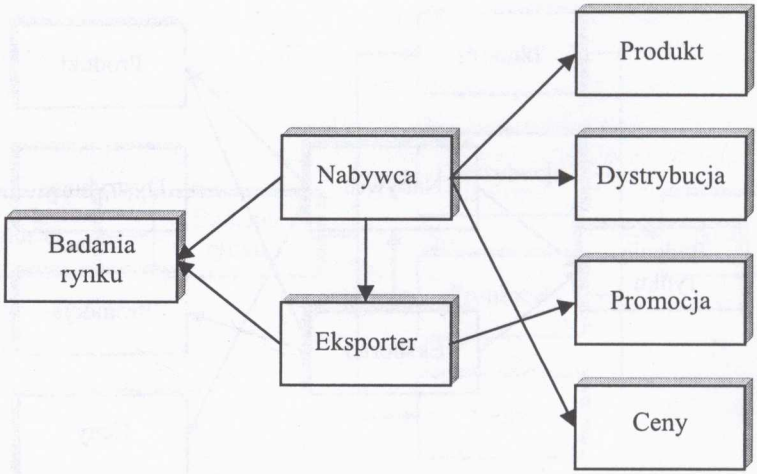
Rys. 11. Strategia kooperacyjna

Źródło: Opracowanie własne

bezpośrednio określić swoje preferencje (co okazało się niemożliwe w marketingowej strategii zdominowanej przez sprzedającego).

Strategię kooperacyjną można odnieść głównie do relacji pomiędzy względnie równymi partnerami. W przypadku bowiem, gdy eksporter pochodzi z kraju znacznie bardziej rozwiniętego niż nabywca, z reguły jego przewaga techniczno-technologiczna, finansowa i organizacyjna sprowadza relacje z nabywcą do pokazanych w strategii zdominowanej przez eksportera. Na rynkach przemysłowych problem braku równowagi pomiędzy eksporterem a nabywca jest szczególnie jaskrawy, gdy nabywca z kraju rozwijającego się ma jako partnera-eksportera firmę międzynarodową. Wtedy z reguły relacje pomiędzy nimi charakterystyczne są dla strategii zdominowanej przez eksportera.

Szczególnie widoczny jest brak równowagi w relacjach między przedsiębiorstwami działającymi na rynkach towarów przemysłowych niestandardowych oraz w przypadku relacji pomiędzy przedsiębiorstwami o różnym potencjale i możliwościach techniczno-technologicznych, organizacyjnych i finansowych. Zaobserwowane w tym zakresie prawidłowości stały się podstawą do wyróżnienia marketingowej strategii zdominowanej przez importera (por. rys. 12). Strategia ta charakteryzuje się bardzo aktywną rolą nabywcy i z założenia pasywną eksportera. Badania dowodzą, iż sytuacje, w których eksporter jest pasywny, występują często w praktyce. Nie wyjaśniono jednak do tej pory w stopniu wystarczającym istoty pasywności i związanych z tym implikacji dla eksportera, w tym przede wszystkim implikacji marketingowych.



Rys. 12. Strategia zdominowana przez importera

Źródło: Opracowanie własne

Na rynku światowym występuje kilka typowych sytuacji charakterystycznych dla strategii zdominowanej przez importera. Można je wyróżnić, stosując kryterium produktu oraz potencjału eksportera i nabywcy.

Biorąc pod uwagę wyróżnione wyżej kryteria stwierdzić można, iż strategia zdominowana przez importera występuje w dwóch typowych przypadkach, a mianowicie:

- na rynku przemysłowym towarów niestandardowych, gdzie z reguły eksport dokonywany jest na indywidualne zamówienie nabywcy,
- w relacjach pomiędzy:
  - eksporterem z kraju rozwijającego się a nabywcą z kraju rozwiniętego,
  - ekonomicznie słabszym eksporterem a silniejszym nabywcą.

Pasywność eksportera może być różnie interpretowana, różny może być też jej zakres. Biorąc pod uwagę rezultaty przeprowadzonych badań, pasywność oznacza najczęściej:

- brak większego wpływu eksportera na kształtowanie produktu (powiązania techniczno-technologiczne pomiędzy eksporterem a nabywcą),
- zależność finansową i konieczność dostosowania się w zakresie cen do podmiotu dominującego, tj. do nabywcy (powiązania finansowe eksportera z nabywcą),
- brak autonomii eksportera w zakresie kształtowania i wyboru kanałów dystrybucji (powiązania organizacyjne pomiędzy eksporterem a nabywcą).

Z przedstawionych rozważań wynika, iż z reguły przedsiębiorstwa osiągające najwyższy poziom internacjonalizacji prowadzą w pełnym zakresie działania określone w uproszczeniu pojęciem marketingu–mix. Warto podkreślić, iż w przypadku omawianej grupy przedsiębiorstw relatywnie najczęściej strategia marketingu–mix przyjmuje formę strategii zdominowanej przez eksportera, w szczególności w odniesieniu do sprzedaży towarów konsumpcyjnych.

2.5. *Wpływ specyfiki branży na działania marketingowe przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej*

Na działania marketingowe firmy na rynkach zagranicznych istotny wpływ ma specyfika branży. W niniejszym opracowaniu posłużono się przykładem międzynarodowego rynku budowlanego i farmaceutycznego. Wybrane branże charakteryzują się cechami istotnie różniącymi je od powszechnie eksponowanych w literaturze marketingowej przykładów przedsiębiorstw działających na rynkach standardowych towarów konsumpcyjnych.

2.5.1. *Specyfika strategii marketingowych na międzynarodowym rynku farmaceutycznym*

Przemysł farmaceutyczny jest branżą wysoce umiędzynarodowioną i jego ogólne obroty szacuje się na ponad 230 mld USD rocznie[17]. Najważniejszymi rynkami są USA, Japonia oraz Europa. Większość rozwiniętych krajów (oprócz Japonii) posiada wyraźną nadwyżkę w eksporcie produktów farmaceutycznych.

Przemysł farmaceutyczny charakteryzuje:

- wysoki poziom postępu technologicznego, opartego na szeroko rozwiniętych badaniach,
- wysoki stopień regulacji przez agendy rządowe,
- wysoka rentowność,
- duże ryzyko działania[18].

---

[17] *A Survey of the Pharmaceutical Industry*, „The Economist" z 21 II 1998.

[18] Opracowano na podstawie informacji uzyskanych podczas warsztatów szkoleniowych na temat marketingu farmaceutycznego, zorganizowanych przez Nottinghamshire Regional Management Centre w 1994 r. na zlecenie Wielkopolskiej Szkoły Biznesu przy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Na kształt strategii marketingowych wpływa obiektywnie szereg czynników związanych z otoczeniem rynkowym firm farmaceutycznych, charakterem branży oraz specyfiką nabywców.

Wpływ zmian w branży farmaceutycznej na strategie marketingowe

W ostatnich 20 latach nastąpiły istotne zmiany, zmuszające firmy farmaceutyczne do przeorientowania swoich strategii marketingowych. W szczególności zmiany te przejawiają się w:

- znacznym wzmocnieniu pozycji nabywcy i osłabieniu jego lojalności w stosunku do marek producenta,
- bardzo dużym wzroście konkurencji we wszystkich segmentach omawianego rynku,
- kontroli kosztów skłaniających nabywców do zakupów tańszych substytutów w postaci produktów typu *generic* lub towarów importowanych,
- rozwoju nowych metod leczenia oferowanych przez biotechnologię.

Pełny aktualny obraz branży prezentuje rysunek 13. Oparty jest on na znanym schemacie Portera, określającym główne siły napędowe konkurencji w danym sektorze i będącym wskazaniem dla rozwoju odpowiednich opcji strategicznych przez firmy farmaceutyczne.

Konieczność prowadzenia bardzo drogich badań spowodowała znaczny wzrost kosztów w branży farmaceutycznej i zmusiła wiele firm do zmiany strategii. W praktyce bowiem okazało się, iż nawet największe firmy nie są w stanie sprostać jednocześnie kryterium konkurencji i wysokich kosztów. Przeciętny udział wydatków na badania i rozwój firm farmaceutycznych wynosi około 15% wartości sprzedaży i ustępuje w tym zakresie tylko przedsiębiorstwom z branży lotniczej (około 19% udziału w sprzedaży).

Wzrost kosztów w branży farmaceutycznej wiąże się również ze wzrostem kosztów komercjalizacji leków, tj. kosztów rozwoju i wprowadzania nowego produktu na rynek. Z reguły łączne koszty wynoszą przeciętnie od 150 do 250 mln USD, a w przypadku niektórych leków osiągają nawet 400 mln USD. Koszty związane z badaniami w branży farmaceutycznej rosną tak gwałtownie, zarówno jako następstwo wprowadzenia kosztownych technologii, jak i wzrostu wymagań formalnych i jakościowych organów i agend dopuszczających dany lek do użycia. Obserwowane tendencje przyczyniają się do stopniowego ograniczania rentowności omawianej branży i konieczności angażowania kapitału w produkty, których rozwój (faza przed wprowadzeniem na rynek) trwa nawet 12 lat.

Bariery wejścia
- wysokie koszty badań i rozwoju
- długi okres zwrotu poniesionych nakładów
- wysoki profesjonalizm procesu sprzedaży
- złożone ograniczenia administracyjne

Dostawcy
- tendencja do posiadania wyłącznych dostawców

Sytuacja na rynku
- powolny wzrost
- coraz bardziej intensywna konkurencja
- ograniczone możliwości utrzymania dotychczasowej rentowności
- pojawienie się biotechnologii

Nabywcy
- przywiązują dużą wagę do kosztów
- ograniczona lojalność wobec marek producentów
- zwiększająca się racjonalność zakupów, wynikająca z zaostrzonych uregulowań prawnoadministracyjnych
- wzrost siły nabywców

Substytuty
- leczenie metodami domowymi
- istotny wzrost konkurencji produktów typu *generic*
- substytucyjny import
- leczenie wykorzystujące środki pozafarmaceutyczne

Rys. 13. Analiza branży farmaceutycznej według schematu Portera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych podczas warsztatów szkoleniowych na temat marketingu farmaceutycznego, zorganizowanych przez Nottinghamshire Regional Management Centre w 1994 r. na zlecenie Wielkopolskiej Szkoły Biznesu przy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Presja wzrostu kosztów oraz nasilająca się konkurencja spowodowały, iż aktualnie jedną z podstawowych strategii marketingowych firm farmaceutycznych są alianse strategiczne[19]. Nawiązywane są kontakty pomiędzy dużymi firmami farmaceutycznymi, firmami farmaceutycznymi a akademickimi instytucjami badawczymi lub nowo powstającymi firmami w branży.

W praktyce w branży farmaceutycznej wykorzystuje się szereg różnych form strategicznych aliansów, a mianowicie:
- współpracę w zakresie marketingu (*co-marketing*) – dwie firmy sprzedają ten sam lek pod różnymi znakami handlowymi; każda z nich rozwija własną strategię marketingową; firma, która opracował dany lek, otrzymuje od drugiej firmy opłatę uzależnioną od wielkości sprzedaży,
- współpracę w zakresie promocji (*co-promotion*) – dwie firmy promują produkt pod tym samym znakiem handlowym; firma, która opracowała dany lek, sprawuje kontrolę nad strategią marketingową,

[19] Na rosnące znaczenie aliansów strategicznych jako strategii marketingowej przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych zwraca uwagę m.in. J. Wiktor w opracowaniu *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 33.

- umowę w zakresie sprzedaży (*contract marketing*) – firma farmaceutyczna podpisuje umowę z firmą usługową w zakresie promocji produktu, w szczególności akwizycji; firma usługowa przejmuje produkt na okres 2-5 lat,
- współpracę w zakresie badań – firma farmaceutyczna ustanawia formalną współpracę ze specjalistyczną jednostką badawczą, np. biotechnologiczną lub uniwersytetem; w zamian za finansowanie badań uzyskuje prawa do wykorzystania wyników tych badań,
- współpracę w zakresie rozwoju (*co-development*) – dwie firmy współpracują ze sobą na dwóch różnych rynkach geograficznych w celu sprostania lokalnym wymogom rejestracyjnym danego leku; po zakończeniu procedury każda z nich ma udział w uzyskiwanych na danym rynku zyskach,
- kontrakt w zakresie badań (*contract research*) – firma farmaceutyczna zatrudnia specjalistyczną jednostkę badawczą do przeprowadzenia części badań klinicznych w fazie rozwoju nowego produktu,
- kontrakt w zakresie produkcji (*contract manufacturing*) – umowa pomiędzy dwiema firmami, często typu *generic* lub biotechnologiczną, dotycząca wykorzystania mocy produkcyjnych do wytwarzania leku drugiej firmy.

Szereg firm farmaceutycznych stara się na bazie kontaktów dwustronnych ze swoimi konkurentami stworzyć sieć powiązań rynkowych, obejmujących również dostawców i nabywców. Powstałe w wyniku tego tzw. organizacje sieciowe (*network organization*) dążą do zmniejszenia presji konkurencyjnej na rzecz współpracy w branży poprzez bezpośredni wpływ na funkcjonowanie wybranych elementów mechanizmu rynkowego (koordynacja polityki cen, ustalanie stref wpływów itp.).

Obok aliansów strategicznych – zakładających utrzymanie formalnoprawnej niezależności współpracujących ze sobą firm – coraz częściej w branży farmaceutycznej obserwuje się rosnącą konsolidację poprzez przejmowanie i łączenie firm. Cechą charakterystyczną branży farmaceutycznej jest jej nadal stosunkowo duże rozdrobnienie (w porównaniu do innych globalnych branż o wysokim stopniu umiędzynarodowienia, gdzie często dominuje kilka firm)[20]. Kilka czołowych firm kontroluje zaledwie 20% rynku. Sytuacja ta jednak w ostatnich latach ulega wyraźnym zmianom. Coraz trudniej jest bowiem osiągnąć akceptowalną wysokość zysku i przetrwać na rynku przy wysokich nakładach na badania, rozwój oraz marketing. Stąd też dochodzi do spektakularnych połączeń firm w celu lepszego wykorzystania zasobów. Przykładowo firma Beecham, o bardzo dobrze rozwiniętych badaniach, ale słabszym marketingu, połączyła się z firmą o doskonałym marketingu – SmithKline French.

---

[20] Por. *Giganty farmaceutyczne muszą się łączyć*, „Rzeczpospolita" z 16 II 1998.

Firma Zeneca kupiła za około 1,3 mld USD oddział farmaceutyczny brytyjskiego koncernu Boots. Jeszcze niedawno oddział ten uchodził za jeden z najbardziej dochodowych w ramach koncernu. Jednakże pewne niepowodzenia we wprowadzaniu nowych produktów na rynek, przy ogromnych kosztach badań i rozwoju, skłoniły kierownictwo firmy do tak dramatycznego kroku. Niewątpliwie z uwagi na sytuację na rynku farmaceutycznym coraz więcej firm z branży podejmie decyzję realizacji strategii przejmowania i łączenia – tak charakterystycznej dla wielu branż w latach osiemdziesiątych.

Wpływ specyfiki produktu i nabywców na działania marketingowe

Firmy farmaceutyczne oferują trzy kategorie produktów. Pierwszą są tzw. produkty etyczne (*ethical*), tworzone w ramach bardzo rozległych badań i udoskonaleń. Zwykle są opatentowane i można je nabywać jedynie na receptę. Drugą kategorią są tzw. produkty generyczne, nieopatentowane, których prawnie zastrzeżony okres ochronny już minął. Stanowią one przedmiot obrotu firm, które wykorzystują rynek stworzony wcześniej dla nich przez firmy sprzedające produkty etyczne i starają się sprzedawać omawianą grupę produktów w możliwie dużych ilościach, konkurując ceną. Mają w tym zakresie duże możliwości, ponieważ nie prowadząc same badań, jedynie w ograniczonym zakresie ponoszą koszty rozwoju produktu. Trzecia kategoria produktów farmaceutycznych dotyczy środków niewymagających recepty przy zakupach i dostępnych również w detalicznych sieciach handlowych. Są to leki z reguły o mniejszej skuteczności, posiadające jednak formalne potwierdzenie o bezpieczeństwie ich użycia. W odniesieniu do tej kategorii produktów stosowane są klasyczne metody i techniki marketingowe, charakterystyczne dla towarów konsumpcyjnych powszechnego użytku, m.in. reklama telewizyjna.

Podstawowe znaczenie – z uwagi na wielkość sprzedaży oraz zysków – mają produkty etyczne. One to wyznaczają rozwój branży również w aspekcie międzynarodowym. W celu maksymalizacji stopy zysku firmy farmaceutyczne koncentrują się na rozwoju ograniczonej liczby nowych produktów. Coraz częściej też udzielają licencji na produkcję swoich wyrobów, szczególnie tych, które nie mają dla nich znaczenia strategicznego. Z drugiej strony powszechne staje się równoczesne kupowanie licencji od innych firm z branży.

Z punktu widzenia firmy farmaceutycznej nabywcą jest lekarz przepisujący dany lek, a nie pacjent, który – zwłaszcza w przypadku leków etycznych – nie

ma większego wpływu na decyzje zakupu. Z punktu widzenia operacyjnych działań marketingowych związanych z koncepcją marketingu–mix szczególne znaczenie przypisuje się działalności akwizycyjnej. Jest ona skierowana do lekarzy i prowadzona na szeroką skalę przez doskonale wyszkolonych i przygotowanych przedstawicieli handlowych firmy. Są oni w stanie w sposób profesjonalny zarówno przedstawić lek, jak i doradzić możliwe sposoby jego wykorzystania. Wiele renomowanych firm farmaceutycznych stworzyło bardzo rozbudowaną sieć akwizycyjną, umożliwiającą dotarcie do najszerszego grona lekarzy. Firma koncentruje swoje wysiłki przede wszystkim w okresie obowiązywania wyłączności na dany lek w ramach uzyskanego patentu. Działania akwizycyjne prowadzone w opisany sposób są bardzo kosztowne i niewątpliwie stanowią jedną z głównych barier wejścia nowych firm na rynek. Jest to tym bardziej trudne, gdyż w wyniku długoletnich kontaktów przedstawicieli handlowych z lekarzami ich powiązania mają często nie tylko formalny, ale również nieformalny charakter, opierający się na pewności, bezpieczeństwie oraz przyjaźni i zaufaniu.

Formalnie leki etyczne trafiają do pacjentów poprzez szpitale i apteki. Te ostatnie zaopatrywane są często przez hurtowników, zapewniających elastyczność dostaw. Odbiorcami produktów firm farmaceutycznych są zatem nie indywidualni nabywcy, a inne organizacje (szpitale, hurtownicy).

Coraz silniejsza konkurencja na rynku farmaceutycznym oraz rosnące koszty badań powodują, iż nawet największe firmy sprzedające leki etyczne nie są w stanie samodzielnie stawić czoła wyzwaniom rynkowym. Dla zachowania swoich pozycji rynkowych i utrzymania pożądanej rentowności firmy farmaceutyczne stosują wspomniane wcześniej strategie rynkowe, takie jak alianse strategiczne, tworzenie organizacji sieciowych, przejmowanie i łączenie się z innymi firmami.

2.5.2. *Specyfika działań marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym*

Charakterystyka kompleksowych przedsięwzięć budowlanych

Produkt będący przedmiotem wymiany na międzynarodowym rynku budowlanym może przybierać różną postać, zarówno co do zakresu, jak i struktury wewnętrznej[21]. Możliwy zakres eksportowego przedsięwzięcia budowlanego obejmuje pięć następujących przypadków:

---

[21] Por. K. Fonfara, *Marketingowa koncepcja eksportu budownictwa*, „Zeszyty Naukowe" z. 92, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1987.

1) kompleksowe przedsięwzięcie budowlane,
2) część kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, stanowiąca jednak wyraźną całość (np. most będący częścią autostrady),
3) przedsięwzięcia specjalistyczne (np. prace elektryczne, konserwacje itp.), które często przybierają formę sprzedaży siły roboczej,
4) usługi projektowe,
5) doradztwo.

W ramach międzynarodowego obrotu budowlanego wyróżnić można trzy podstawowe grupy podmiotów, tj. importera, generalnego wykonawcę oraz podwykonawców współpracujących ze sobą zgodnie z dwoma przekrojami:

- nabywca (importer) – generalny(i) wykonawca(y),
- nabywca (generalny wykonawca) – podwykonawcy.

Pierwszy przekrój z reguły dotyczy kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, ponieważ importer kupuje zwykle całe złożone systemy techniczno-technologiczne, zaspokajające w sposób wyczerpujący zgłoszoną przez niego potrzebę. Natomiast drugi przekrój łączy się z pozostałymi przypadkami z zakresu produktu budowlanego.

Wewnętrzna struktura produktu budowlanego obejmuje pięć jego rodzajów, a mianowicie:

- kompleksowe przedsięwzięcia przemysłowe,
- kompleksowe przedsięwzięcia inżynieryjne,
- kompleksowe przedsięwzięcia rolnicze,
- kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa mieszkaniowego,
- kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa ogólnego.

Istotne znaczenie dla działań marketingowych w eksporcie budownictwa mają cechy wyróżniające produkt budowlany od innych produktów będących przedmiotem obrotu międzynarodowego. Cechy te prezentuje poniższe zestawienie.

Wybrane cechy eksportowego produktu budowlanego

• miejsce wytwarzania	– rynek zagraniczny
• moment rozpoczęcia wytworzenia	– zawarcie kontraktu
• długość cyklu produkcyjnego	– znaczna
• indywidualizacja produktu	– wysoka
• trwałość produktu (długość życia)	– duża
• ilość kupowanego produktu	– bardzo mała, jednostkowa
• częstotliwość zakupów	– bardzo mała

- charakter procesu wytwarzania – zbiorowe wytwarzanie produktu – duża liczba kooperantów (wykonawców i dostawców)
- stopień technicznej złożoności produktu – bardzo wysoki
- stopień ryzyka w trakcie powstawania produktu – bardzo wysoki
- cena jednostkowa – bardzo wysoka
- mobilność produktu – z reguły nie występuje

Z zestawienia wybranych cech produktu budowlanego widać, że pomimo częstego odnoszenia ich do całego budownictwa *de facto* w pełni charakteryzują one głównie kompleksowe przedsięwzięcia budowlane, a tylko niektóre dotyczą pozostałych czterech możliwych zakresów eksportowego przedsięwzięcia budowlanego.

Warianty relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych

Pojawienie się w obrocie międzynarodowym produktów w postaci kompleksowych przedsięwzięć budowlanych stworzyło eksporterom i nabywcom specyficzne warunki działania. Obecność kompleksowych przedsięwzięć w międzynarodowej wymianie handlowej jest z jednej strony świadectwem nowych trendów technologicznych, z drugiej – dążenia eksporterów do zaspokajania potrzeb nabywcy w sposób kompleksowy, tzn. zamiaru rozwiązywania jego problemów, a nie tylko sprzedaży samych produktów. Wymaga to oferowania nie pojedynczych produktów, a zestawu produktów i usług, które stworzą pewną całość.

Na relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą wpływa specyfika produktu i nabywcy oraz rynku. Określa ona możliwości kształtowania nowych potrzeb nabywcy przez eksportera i/lub dostosowywania się eksportera do preferencji nabywcy. Z uwagi na charakter importera/inwestora (jego kompetencje, możliwości techniczno-technologiczne, organizacyjne i finansowe) oraz specyfikę przedmiotu obrotu stwierdzono bowiem, iż eksporter może, a często musi, w sposób bierny przystosowywać się do konkretnie sprecyzowanej przez nabywcę potrzeby. Inwestor/importer może przejawiać zatem daleko idącą aktywność, jeśli chodzi o generowanie potrzeby, jej dokładne opisanie oraz przesądzenie sposobu materializacji[22]. Aktywna lub bierna rola jednej ze stron znajduje swój wyraz w zaprezentowanej w podrozdziale 4 wariantowej prezen-

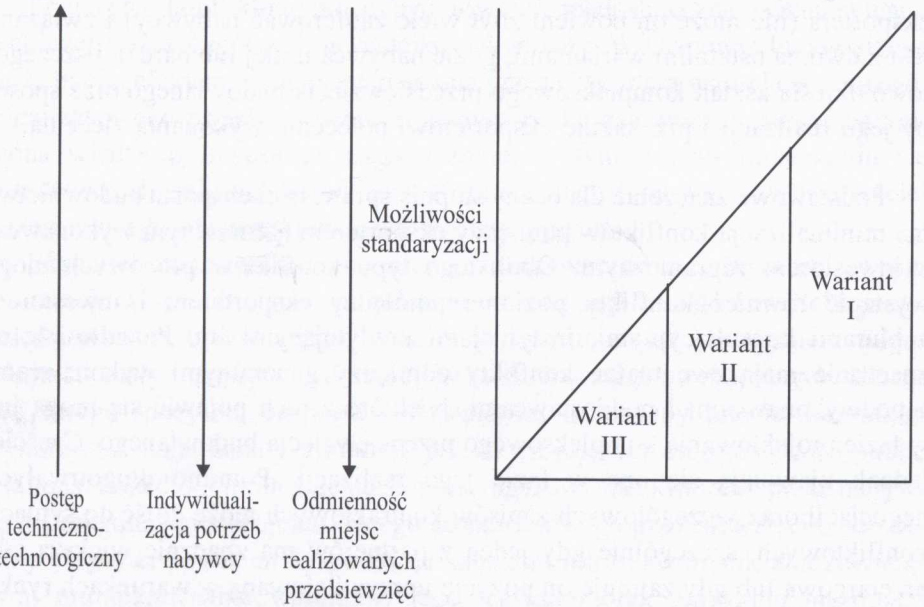
[22] Por. E. Hibbert, op. cit., s. 151-154.

tacji relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą. W eksporcie budownictwa relacje te mogą przybrać charakter:

- oddziaływania eksportera na nabywcę (aktywny eksporter, bierny nabywca) – wariant I zdominowany przez eksportera,
- wzajemnego oddziaływania (interakcji) pomiędzy eksporterem a nabywcą (aktywny może być zarówno nabywca, jak i eksporter) – wariant II kooperacyjny,
- oddziaływania nabywcy na eksportera (aktywny nabywca, bierny eksporter) – wariant III zdominowany przez nabywcę.

Możliwość standaryzacji i/lub konieczność indywidualizacji kompleksowych przedsięwzięć wpływa istotnie na relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą. Podkreślić należy, iż możliwość standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych można rozważać zarówno w kontekście całego kompleksowego przedsięwzięcia, jak i jego poszczególnych składników. Z reguły owe możliwości są ograniczane przez bardzo zindywidualizowane preferencje nabywcy, odmienność miejsc realizacji kolejnych przedsięwzięć, oraz stopień zaawansowania postępu techniczno-technologicznego (por. rys. 14).

Konieczność indywidualizacji kompleksowych przedsięwzięć, jako efekt procesu przystosowywania się do wymogów nabywcy, może polegać na



Rys. 14. Wpływ możliwości standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych na relacje eksportera z nabywcą

Źródło: Opracowanie własne

istotnych zmianach całego przedsięwzięcia lub na zmianach jego poszczególnych składników. Nawiązując do wyżej zaprezentowanych trzech wariantów relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą, proces przystosowania może przebiegać odpowiednio:

- nabywca precyzuje szczegółowo swoje preferencje (wariant III),
- nabywca określa ogólnie swoje preferencje związane z przyszłym zakupem (wariant II),
- eksporter przedstawia nabywcy ogólny projekt i założenia kompleksowego przedsięwzięcia, a później w ramach szczegółowego projektowania dostosowuje się do indywidualnych preferencji nabywcy (wariant I).

W wariancie II i III rola eksportera polega na biernym przystosowywaniu się do potrzeb nabywcy. Wariant I natomiast ze swej istoty zakłada aktywne przystosowanie się do potrzeb nabywcy, na tle uprzednio zaproponowanej przez eksportera wersji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

Wzrost możliwości standaryzacji poszczególnych składników kompleksowego przedsięwzięcia powoduje, że przejęcie przez eksportera aktywnej roli staje się bardziej realne. Zmienna konfiguracja standaryzowanych składników oznacza nową propozycję eksportera i możliwość różnorodnego zaspokajania zindywidualizowanych preferencji nabywcy. Brak możliwości standaryzacji poszczególnych składników oznacza natomiast mniejszą siłę przetargową eksportera (nie może on bowiem zbyt wiele zaoferować nabywcy) i związany jest z dwoma ostatnimi wariantami, gdzie nabywca mniej lub bardziej szczegółowo określa kształt kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego oraz sposoby jego realizacji i przekazuje eksporterowi polecenie wykonania zlecenia.

Podstawowe znaczenie dla oceny stopnia sprawności eksportu budownictwa ma minimalizacja konfliktów pomiędzy eksporterem (generalnym wykonawcą) a inwestorem zagranicznym. Obok tego typu konfliktów pionowych mogą wystąpić również konflikty poziome pomiędzy eksporterem i inwestorem a biurami konsultacyjnymi, instytucjami kredytującymi itp. Ponadto istotne znaczenie mają ewentualne konflikty pomiędzy generalnymi wykonawcami a podwykonawcami i poddostawcami. Niektóre z nich pojawić się mogą już w fazie projektowania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Częściej jednak ujawniają się one w fazie jego realizacji. Pomimo długotrwałych negocjacji oraz szczegółowych zapisów kontraktowych może dojść do sytuacji konfliktowych, szczególnie gdy jeden z partnerów ma znacznie większą siłę przetargową lub gdy zajmuje on pozycję uprzywilejowaną w warunkach rynku nabywcy. Siła przetargowa uczestnika wymiany oznacza jego zdolność do narzucania innemu jej uczestnikowi czynności, których by nie wykonał bez tego oddziaływania. Może też prowadzić do przejmowania pewnych czynności lub

zwiększania wpływu na nie (np. na czynności projektowania przedsięwzięcia), przy jednoczesnej próbie scedowania na partnera całokształtu odpowiedzialności za ich realizację. W eksporcie budownictwa, jak wspomniano wcześniej, przewaga jednego uczestnika wymiany nad drugim ma charakter dwukierunkowy, zarówno od strony nabywcy, jak i eksportera.

Przyczyn wystąpienia sytuacji konfliktowych może być wiele. Często jeden z partnerów, dysponujący większą siłą przetargową może nie liczyć się z interesem partnera i dążyć do zwiększenia swoich korzyści w stopniu bardziej niż proporcjonalnym do poniesionych nakładów. Inną przyczyną konfliktów może być nakładanie się pewnych czynności realizowanych przez partnerów. Sytuacje konfliktowe wynikają w tym przypadku z chęci ich zdominowania lub scedowania przez jednego z uczestników eksportu budownictwa.

Istotnym elementem ograniczającym konflikty pomiędzy partnerami wymiany na międzynarodowym rynku budowlanym może być stabilizowanie i trwałość ich kontaktów. O ile w przypadku inwestora zagranicznego i eksportera nie zawsze jest to możliwe z uwagi na często jednostkowy charakter ich kontaktów, o tyle w przypadku generalnych wykonawców i podwykonawców tendencja do stabilności kontaktów jest bardzo pożądana.

Przyczyną konfliktów może być również niedostateczna ocena sytuacji rynkowej i poszczególnych uczestników wymiany. W eksporcie budownictwa może być to efektem niepełnego zbadania przez eksportera warunków realizacji kompleksowego przedsięwzięcia na danym rynku zagranicznym oraz ograniczona wiedza o inwestorze zagranicznym, w tym o jego zachowaniu się w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Konflikty tego typu wynikają najczęściej z niesprawnego działania powiązań informacyjnych.

Eksporter budownictwa powinien przekazywać potencjalnym nabywcom informacje w sposób ciągły, niezależnie od realizacji danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, wykorzystując, stosownie do sytuacji, odpowiednie kanały przepływu informacji w ramach działań promocyjnych. Biorąc pod uwagę specyfikę eksportu budownictwa, należałoby przede wszystkim wykorzystać takie kanały promocji, jak: akwizycję, reklamę prasową i public relations. Ponadto, niezależnie od stopnia angażowania eksportera przez nabywcę w przygotowanie projektu danego kompleksowego przedsięwzięcia, potencjalny eksporter powinien dysponować kanałami informacyjnymi, umożliwiającymi mu rozpoznanie warunków jego realizacji oraz uzyskanie informacji o konkurentach.

Informacje dotyczące warunków działania w miejscu lokalizacji przyszłej inwestycji obejmują swym zakresem:

- możliwości zakupu materiałów i sprzętu na danym rynku (regionie); w tym przypadku należy uzyskać informacje na temat wielkości produkcji materiałów i sprzętu oraz odległości miejsc produkcji od placu budowy, poziomu cen materiałów i sprzętu oraz warunków i terminowości dostaw,
- normy techniczne obowiązujące na danym rynku,
- aspekty geologiczne i geodezyjne,
- możliwości zagospodarowanie placu budowy i urządzenia zaplecza (m.in. doprowadzenie wody, energii, dróg),
- sytuację transportową (sieć kolejowa, drogowa, możliwości korzystania z drogi morskiej oraz warunki wyładunkowe, odległość międzynarodowego portu lotniczego od miejsca budowy itp.),
- przepisy prawne dotyczące działalności przedsiębiorstw obcych na danym rynku (czas pracy, ubezpieczenia, podatki, cła itp.),
- wymagania obligatoryjnej dzierżawy miejscowego sprzętu,
- warunki rekrutacji, zatrudnienia i wynagrodzenia miejscowej siły roboczej,
- miejscowe przepisy budowlane, elektryczne, ochrony środowiska itp.

Informacje o konkurentach, umożliwiające zidentyfikowanie zarówno ich słabych stron, jak i atutów, dotyczą z kolei:

- potencjału kadrowego i zasobów sprzętowych,
- polityki cen i oferowanych warunków płatności,
- działalności promocyjnej,
- dotychczasowych kontaktów z danym inwestorem zagranicznym,
- kontaktów kooperacyjnych z innymi eksporterami działającymi na danym rynku (układ sił).

Dostępność poszczególnych informacji zależy przede wszystkim od stopnia dotychczasowego zaangażowania eksportera na danym rynku i posiadania przez niego odpowiednio rozbudowanej sieci kanałów informacyjnych.

Z założenia nabywcami zarówno na międzynarodowym rynku farmaceutycznym, jak i budowlanym są odbiorcy instytucjonalni, a nie indywidualni konsumenci. Obserwacje funkcjonowania rynków zagranicznych wskazują, iż większość firm działa właśnie na rynku przedsiębiorstw. Dotyczy to również obrotu zagranicznego realizowanego przez polskie firmy. Z reguły ich nabywcami są inne organizacje. Na tle takich spostrzeżeń powstaje pytanie: jaka koncepcja marketingowego działania jest najbardziej adekwatna w przypadku operacji prowadzonych na międzynarodowym rynku przedsiębiorstw? Specyfika tego rynku wskazuje, iż wykorzystanie zasad marketingu partnerskiego (*relationship marketing*) może przyczynić się do poprawy skuteczności działania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

2.6. *Możliwości wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego w biznesie międzynarodowym*

Zorientowanie marketingowe firmy w kontekście międzynarodowym tradycyjnie oznacza, iż koncentruje się ona na rozwoju strategii marketingu–mix w sposób uwzględniający potrzeby i preferencje rynków zagranicznych. Rodzi się jednak pytanie, czy ten sposób podejścia umożliwia zachowanie i/lub poprawę pozycji firmy na współczesnym rynku światowym. Rosnąca konkurencja sprawia, iż podstawą sukcesu firmy staje się indywidualizacja kontaktów z nabywcami i położenie nacisku na rozwój bezpośrednich kontaktów. Okazuje się bowiem, iż sama jakość produktu i doskonała jakość usług nie gwarantują wyboru oferty danej firmy. W odniesieniu do rynków o dużym nasileniu konkurencji często o zakupie przesądza jakość relacji nabywcy ze sprzedającym.

W przypadku operacji na rynkach zagranicznych często nabywcą/importerem jest inna firma. Dotyczy to sprzedaży zarówno towarów przemysłowych, jak i konsumpcyjnych[23]. Ograniczona liczba nabywców na rynku przedsiębiorstw sprawia, iż działania rynkowe firmy mogą i powinny być prowadzone zgodnie z zasadami marketingu partnerskiego.

Koncepcja marketingu partnerskiego kładzie nacisk na proces zarządzania powiązaniami firmy z innymi podmiotami[24]. Eksponuje bezpośredni, interakcyjny dwu- i wielostronny charakter kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia i dostawy towarów oraz usług. W niniejszym opracowaniu zaprezentowana zostanie podstawa koncepcji marketingu partnerskiego, mówiąca o możliwości i konieczności utrzymania bezpośrednich kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą. Odpowiada ona w pełni istocie powiązań pomiędzy firmami w procesie kupna/sprzedaży towarów na rynkach międzynarodowych.

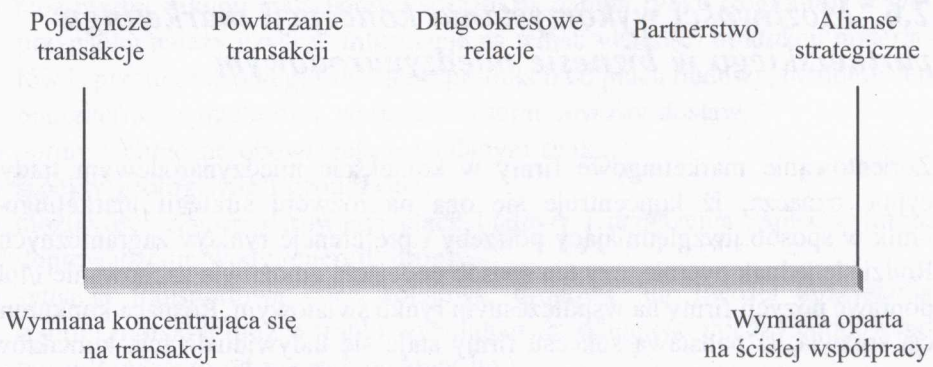
W ramach koncepcji marketingu partnerskiego podkreśla się, iż w działaniach marketingowych kontakty bezpośrednie stanowią istotny warunek odniesienia sukcesu rynkowego i są rozpatrywane jako długookresowy proces budowania trwałych powiązań z nabywcami.

Istotną cechą charakterystyczną marketingu partnerskiego jest odejście od koncentracji wyłącznie na danej transakcji na rzecz rozwoju ścisłych powiązań sprzedającego z nabywcą (por. rys. 15).

---

[23] Klasyczną strategię marketingową z wykorzystaniem agresywnej reklamy prowadzą w skali międzynarodowej wyłącznie największe przedsiębiorstwa, sprzedające na rynku masowym standardowe towary konsumpcyjne.

[24] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.



Rys. 15. Relacje pomiędzy sprzedającym a nabywcą na rynku przedsiębiorstw

Źródło: M. Hutt, T. Speh, op. cit., s. 108

W praktyce na rynku przedsiębiorstw obserwuje się, iż kontakty pomiędzy firmami rozpoczynają się często od określonego kontraktu, a dany dostawca jest jednym z wielu sprzedających. Później, w przypadku powtarzania transakcji, nabywca dokonuje selekcji dostawców, ograniczając ich liczbę, i rozwija z wybranymi kontrahentami bliskie i partnerskie kontakty[25]. Prezentowane continuum kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą w dojrzałej fazie relacji osiąga stadium wymiany opartej na ścisłej współpracy, gdzie partnerzy postanawiają zacieśnić łączące je powiązania w celu osiągnięcia wspólnych korzyści[26].

Pojedyncze transakcje na rynku przedsiębiorstw zdarzają się relatywnie rzadko. Z reguły stanowią one początek dalszej współpracy pomiędzy sprzedającym a nabywcą[27]. Jednostkowe transakcje na omawianym rynku mogą być związane z niepowodzeniami w realizacji danego kontraktu. W tej sytuacji nabywca nie korzysta już w przyszłości z usług danego dostawcy i ich kontakty wyznacza jeden nieudany kontrakt.

Warto zauważyć, iż nawet w branży budowlanej, gdzie z uwagi na jej specyfikę liczba nabywanych obiektów przez danego inwestora jest często ograniczona, dąży się do wyjścia poza schemat postępowania wyznaczony

---

[25] M. Hutt, T. Speh, *Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, wyd. 6, The Dryden Press, Orlando 1998, s. 44-47.

[26] J. Anderson, J. Narus, *Partnering as a Focused Market Strategy*, „California Management Review" 1996, nr 33.

[27] F. Webster, jr, *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing" 1992, nr 55.

pojedynczą transakcją i zmierza się do nawiązania bliższych i trwalszych powiązań z danym nabywcą. Przyjęcie takiego podejścia, polegającego na aktywnych kontaktach i cierpliwości, stwarza szanse budowy w przyszłości kolejnych obiektów.

Powtarzanie transakcji wynika z akceptacji danego dostawcy przez nabywcę. Jest to często efektem udanych działań marketingowych sprzedającego. Niekiedy elementem utrwalającym zasadę kontynuacji/powtarzania zakupów są względy technologiczne i koszty. Przykładowo szereg surowców, materiałów czy półfabrykatów kupuje się od tych samych dostawców.

Powtarzanie transakcji prowadzi do ustanowienia relatywnie długoterminowych kontaktów sprzedającego i nabywcy, chociaż nadal są to strony reprezentujące odmienne interesy i dążące często do sprzecznych ze sobą celów. Typową cechą charakterystyczną omawianego typu relacji jest presja nabywcy w kierunku obniżania cen przez sprzedającego.

Nabywcy rozwijający kontakty ze sprzedającymi na zasadzie partnerstwa, z reguły ograniczają liczbę dostawców danego produktu/usługi. Następuje przystosowanie systemów obu stron, umożliwiające prowadzenie przykładowo dostaw w systemie *just-in-time*, zgodnie z harmonogramem ustalonym przez partnerów. W tym przypadku niezbędna jest ścisła i szeroka współpraca wielu pionów, komórek i osób reprezentujących sprzedającego i nabywcę.

Najwyższym stadium kontaktów pomiędzy firmami są strategiczne alianse pomiędzy nabywcą a dostawcą. Różne są motywy tworzenia aliansów. Niekiedy chodzi o zapewnienie stałości dostaw produktów/usług i/lub materiałów o gwarantowanej najwyższej jakości. Często motywem tak ścisłej współpracy jest chęć dostępu do technologii partnera, wspólny rozwój produktu i podział związanych z nim kosztów[28].

Analiza specyfiki różnych branż wskazuje, iż w praktyce omawiane typy relacji rozwijane są w różnym stopniu, pomimo powszechnego dążenia do budowania ścisłych kontaktów pomiędzy dostawcą a odbiorcą. W przypadku np. branż charakteryzujących się dużym stopniem złożoności i dynamiką zmian w zakresie technologii obserwuje się wyraźnie dążenie do tworzenia bardzo ścisłych i trwałych związków[29]. Zgodnie z przyjętą wcześniej terminologią, odpowiadają one relacjom partnerskim i strategicznym aliansom. Są one charakterystyczne m.in. dla branży elektronicznej, budownictwa, a także branży farmaceutycznej.

---

[28] Szerzej na temat strategicznych aliansów zob. m.in. G. Devlin, M. Bleakley, *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, „Long–Range Planning" 1992, nr 21; G. Day, *Market Driven Strategy: Processes of Creating Value*, The Free Press, New York 1990, s. 272 i n.

[29] Por. J. Anderson, J. Narus, op. cit., s. 97.

Dla firm realizujących zgodnie z koncepcją marketingu partnerskiego ideę rozwoju ścisłych powiązań z kontrahentami tradycyjne podejście do marketingu stanowi zatem zbyt duże ograniczenie. Zgodnie z wyżej zaprezentowanymi tendencjami najważniejsze dla powodzenia firmy kontakty z klientami wychodzą bowiem poza zakres określony w ramach marketingu–mix oraz poza grono specjalistów do spraw marketingu. Kontakty osobiste, powiązania techniczno-technologiczne oraz powiązania systemów operacyjnych i innych funkcji niemarketingowych przesądzają często o sukcesie firmy, przejawiającym się m.in. w kontynuowaniu współpracy z danym kontrahentem (por. rys. 16).

Powiązania pomiędzy dostawcą a odbiorcą zgodnie z założeniami marketingu partnerskiego wymagają szerokiej płaszczyzny współpracy. Dodatkowo, o czym była mowa wcześniej, konieczna jest daleko idąca adaptacja zasobów do potrzeb partnerów. Dokonane w tym zakresie przez partnerów inwestycje wzmacniają trwałość ich kontaktów. Większość z omawianych kontaktów i powiązań ma charakter interakcyjny, w które zaangażowani są pracownicy nabywcy i sprzedającego. Istotne jest przy tym podkreślenie dużego znaczenia osób posiadających w firmie sprzedającego podwójne obowiązki – obok realizacji różnych działań operacyjnych niezwiązanych z marketingiem wypełniają oni istotne zadania marketingowe, polegające na tworzeniu i rozwoju kontaktów z kontrahentami (są to tzw. *part-time marketers*)[30].

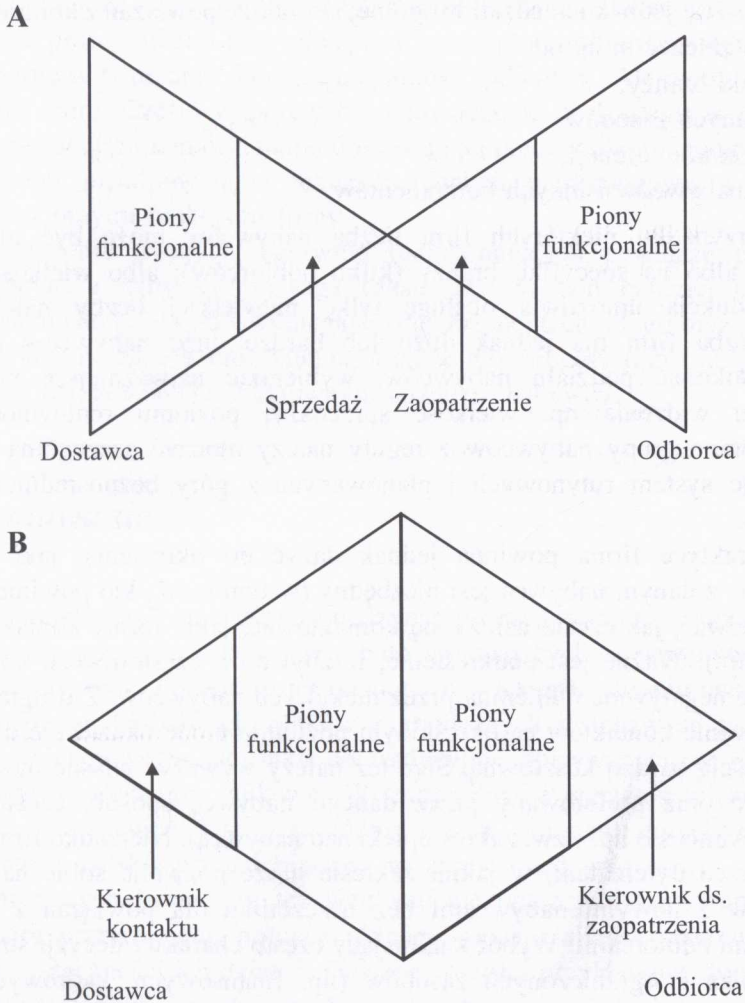
W przypadku rozwoju kontaktów bezpośrednich istotne dla nabywcy, obok oferowanego produktu, stają się zatem również dodatkowe wartości w postaci powiązań technologicznych, informacyjnych, osobistych itp.[31] Nierzadko to one przesądzają o końcowym powodzeniu sprzedającego. Sprawić mogą również, iż kontrahent jest mniej wyczulony na samą cenę. Bierze bowiem pod uwagę całokształt uwarunkowań współpracy z danym sprzedającym i docenia wagę wyżej wymienionych powiązań, szczególnie jeśli mają one charakter ścisłego i bliskiego współdziałania.

Charakter bezpośrednich kontaktów może być zróżnicowany. Przykładowo mogą to być spotkania osobiste reprezentanta firmy z przedstawicielem lub przedstawicielami nabywcy, kontakty telefoniczne, listowne, za pomocą poczty elektronicznej, Internetu, sympozja (grupowe spotkania z nabywcami) itp. W praktyce firmy mogą wykorzystywać całą gamę różnych form kontaktowania

---

[30] E. Gummesson, *Marketing Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*, „European Journal of Marketing" vol. 25, 1991, nr 2.

[31] *Developing Relationships in Business Networks*, eds H. Håkansson, I. Snehota, Routledge, London 1995, s. 24-49.



Rys. 16. Powiązania pomiędzy dostawcą a odbiorcą

A. Ujęcie tradycyjne:

- kontakty ograniczone do kontaktów sprzedaży i zaopatrzenia,
- płaszczyzna współpracy bardzo wąska, z reguły zdominowana przez proces ustalania cen akceptowanych przez obie strony,
- łatwość przejęcia odbiorcy przez konkurentów

B. Ujęcie zgodne z koncepcją marketingu partnerskiego:

- szeroka płaszczyzna współpracy pomiędzy różnymi funkcjami firm odbiorcy i dostawcy,
- koordynacja powtarzanych kontaktów pomiędzy firmami przez kierownika kontaktu

Źródło: Opracowanie własne

się z nabywcą, jednak ich udział w ogólnej strukturze powiązań z kontrahentami powinien zależeć m.in. od:

- specyfiki branży,
- posiadanych zasobów,
- nasilenia konkurencji,
- liczby nabywców i innych kontrahentów.

W przypadku niektórych firm liczba nabywców może być niewielka z uwagi albo na specyfikę branży (kilku odbiorców), albo wielkość firmy (np. produkcja umożliwia obsługę tylko niewielkiej liczby nabywców). Spora liczba firm ma jednak dużo lub bardzo dużo nabywców i wtedy należy dokonać podziału nabywców, wybierając najważniejsze podmioty z punktu widzenia np. wielkość sprzedaży, poziomu rentowności itp. Tak wybrane grupy nabywców z reguły należy otoczyć szczególną opieką, rozwijając system rutynowych i planowanych z góry bezpośrednich wizyt i spotkań.

W praktyce firma powinna jednak dążyć do określenia, jaki poziom kontaktów z danym nabywcą jest niezbędny (w tym m.in., kto powinien firmę reprezentować, jak często należy się kontaktować, jakie formy kontaktowania wybrać itp.). Ważne jest podkreślenie, iż zbyt duża częstotliwość kontaktów może być negatywnie odbierana przez niektórych nabywców. Z drugiej strony utrzymywanie kontaktów na określonym poziomie może okazać się dla firmy działalnością bardzo kosztowną. Stąd też należy wyważyć własne możliwości finansowe oraz preferowany przez danego nabywcę sposób, częstotliwość kontaktowania się itp. (tzw. zakres opieki nad nabywcą). Nierzadko firma może stanąć przed dylematem, w jakim zakresie może pozwolić sobie na rozwój kontaktów z nowymi nabywcami bez uszczerbku dla powiązań z dotychczasowymi odbiorcami. Wybór ten, mający często charakter decyzji strategicznej, wynika z ograniczonych zasobów (np. finansowych, kadrowych itp.), niezbędnych do utrzymania i/lub rozwoju kontaktów na poziomie akceptowanym przez nabywcę i innych kontrahentów.

Jedną z podstawowych zasad marketingu partnerskiego powinno być ścisłe współdziałanie różnych funkcji w firmie. Funkcja marketingowa nie może być wyizolowana od pozostałych obszarów aktywności firmy. Często produkcja, marketing, a nawet usługi są realizowane przez tych samych ludzi. Stąd też funkcja marketingowa związana jest z różnymi komórkami firmy i jej elementy są rozmieszczone w całej firmie. Oznacza to w praktyce, iż na powiązania z kontrahentami mają wpływ wszyscy pracownicy firmy. Dyrektor firmy negocjuje duże kontrakty i podkreśla swoim udziałem wagę kontaktów z danym klientem, recepcjonistka tworzy pierwsze (często bardzo istotne) wrażenie o firmie, projektanci, ustalając z klientem szczegóły specyfikacji, budują

odpowiedni klimat współpracy pomiędzy kontrahentami. Akwizytorzy są profesjonalnymi pracownikami firmy do spraw kontaktów osobistych, odgrywającymi dużą rolę w tworzeniu dobrych kontaktów z klientem. Ale nigdy nie mogą tego robić sami. Często w praktyce niepowodzenie w działaniach marketingowych nie obciąża komórki marketingowej i jej pracowników. Jego przyczyną jest bowiem nieodpowiednia realizacja funkcji marketingowej i brak jej integracji z innymi funkcjami firmy.

Ustanowienie trwałych, sprawnie funkcjonujących powiązań pomiędzy sprzedającym a nabywcą wymaga czasu. Jest to tym bardziej oczywiste w odniesieniu do produktów wymagających złożonej technologii oraz produkcji na indywidualne zamówienie klienta, a także gdy procesy rozwoju, produkcji i instalacji realizowane są z aktywnym udziałem nabywcy.

Podsumowanie

Rosnąca konkurencja na rynkach międzynarodowych wymaga coraz lepszego dostosowania strategii marketingowych do zmieniających się warunków działania przedsiębiorstw. Polskie firmy powinny w większym stopniu uwzględniać rosnący poziom globalizacji rynków zagranicznych i stosowane przez konkurentów nietypowe w stosunku do tradycyjnie opisywanych w literaturze marketingowej działania rynkowe. W szczególności wyraźnie widać wzrost znaczenia porozumień i sojuszy różnych firm – często dotychczasowych konkurentów. Polskie przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej należą do grupy mniejszych firm. Stąd też wzmocnienie potencjału konkurencyjnego, w tym siły przetargowej, poprzez różnego rodzaju alianse stanowi istotny warunek skuteczności ich działań. Opisane powyżej przykładowe dwie branże o wysokim stopniu umiędzynarodowienia ukazują z jednej strony istotne znaczenie specyfiki branżowej w procesie kształtowania strategii marketingowych, z drugiej strony z obserwacji wspomnianych branż widać wyraźnie, iż nabywcami na rynkach międzynarodowych są często odbiorcy instytucjonalni, a nie indywidualni konsumenci. Wymiana międzynarodowa odbywa się zatem z reguły na rynku przedsiębiorstw. Dotyczy to również polskich firm. Nabywcami ich produktów/usług z założenia są inne organizacje. Stąd też wynika konieczność wdrożenia przez polskie przedsiębiorstwa operujące na rynkach zagranicznych marketingu partnerskiego, umożliwiającego, m.in. poprzez system bezpośrednich formalnych i nieformalnych powiązań, zwiększenie szans odniesienia sukcesu rynkowego i ustanowienie trwałych powiązań pomiędzy firmami.

Spis literatury

Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L., *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company 1989.

Anderson J., Narus J., *Partnering as a Focused Market Strategy*, „California Management Review" 1996, nr 33.

Bradley F., *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, London 1991.

Cateora Ph., *International Marketing*, wyd. 4, Richard Irwin, Inc., Boston 1993.

Day G., *Market Driven Strategy: Processes of Creating Value*, The Free Press, New York 1990.

Developing Relationships in Business Networks, eds H. Håkansson, I. Snehota, Routledge, London 1995.

Devlin G., Bleakley M., *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, „Long-Range Planning" 1992, nr 21.

Fonfara K., *Analiza procesów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (wyniki badań empirycznych)*, w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, „Zeszyty Naukowe" z. 266, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Fonfara K., *Exporter-Buyer Relationships in Marketing Approach (Classification Attempt)*, w: *Contemporary Research in Marketing. Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy*, Helsinki 1986.

Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.

Fonfara K., *Marketingowa koncepcja eksportu budownictwa*, „Zeszyty Naukowe" z. 92, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1987.

Giganty farmaceutyczne muszą się łączyć, „Rzeczpospolita" z 16 II 1998.

Grzegorczyk W., *Marketing na rynkach zagranicznych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998.

Gummesson E., *Marketing Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*, „European Journal of Marketing" vol. 25, 1991, nr 2.

Hibbert E., *Marketing Strategy in International Business*, McGraw-Hill Book Company, London 1989.

Hutt M., Speh T., *Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, wyd, 6, The Dryden Press, Orlando 1998.

The Internationalization of the Firm, eds P. Buckley, P. Ghauri, Academic Press, London 1993.

Keegan W., *Global Marketing Management*, wyd. 4, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey 1989.

Paliwoda S., *International Marketing*, wyd. 2, Butterworth-Heinemann, London 1993.

Paliwoda S., *Viewpoint. International Marketing: an Assessment*, „International Marketing Review" vol. 16, 1999, nr 1.

Rutkowski I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek" 1995, nr 9.

Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.

A Survey of the Pharmaceutical Industry, „The Economist" z 21 II 1998.

Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Webster F., jr, *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing" 1992, nr 55.

Wieczorek J., *Globalizacja europejskiego rynku samochodowego*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 5.

Wiktor J., *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy*, w: *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1998.

Żbikowska A., *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego – sprawozdanie z I Międzynarodowego Sympozjum Naukowego*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 2.

3

Strategie kadrowe w biznesie międzynarodowym

Osiąganie przez przedsiębiorstwa wyższych etapów internacjonalizacji wymaga wykreowania nowej, globalnie zorientowanej kadry kierowniczej i wykonawczej, zdolnej sprostać odpowiedzialności za koordynację działalności swojej firmy za granicą i zapewnić jej aktywną obecność na tych rynkach. W ostatnich latach obserwuje się znaczny rozwój w dziedzinie globalizacji działalności

Tabela 3

Zagraniczni pracownicy w wybranych przedsiębiorstwach wielonarodowych (1993)

Przedsiębiorstwo	Kraj macierzysty	Zatrudnienie		z/o (%)
		zagraniczne (z)	ogółem (o)	
Royal Dutch Shell	Holandia	85 000	117 000	72,6
Exxon	USA	57 000	91 000	62,6
IBM	USA	130 655	256 207	50,9
General Motors	USA	270 000	756 000	35,7
Toyota	Japonia	23 824	110 534	21,6
Sony	Japonia	70 000	130 000	53,8
Nestle	Szwajcaria	203 100	209 800	96,8
Philips Electronics	Holandia	200 000	244 400	81,8
British Petroleum	Wielka Brytania	62 600	84 500	74,1
Siemens	Niemcy	153 000	403 800	37,9

Źródło: Na podstawie „Businessman Magazine" 1996, nr 3, s. 32.

przedsiębiorstw, a ich zagraniczne aktywa stanowią coraz większą część ich aktywów ogółem. Podobne zjawisko zachodzi w sferze zatrudnienia. Wśród pracowników tych przedsiębiorstw rośnie udział pracowników rekrutujących się z rynków zagranicznych. Tabela 3 ilustruje to zjawisko w odniesieniu do wybranych dużych firm międzynarodowych.

3.1. *Czynniki różnicujące strategię zarządzania kadrą w biznesie międzynarodowym i na rynku krajowym*

Skomplikowany charakter działań w różnych krajach i zatrudnianie pracowników pochodzących z różnych państw stanowią główne czynniki różnicujące sposób zarządzania kadrą na rynku krajowym i międzynarodowym. Wskutek ich oddziaływania zarządzanie kadrą w aspekcie międzynarodowym staje się bardziej złożone, aniżeli w przypadku działalności na rynku krajowym. Większa złożoność zarządzania wyraża się w:

- zwiększonym zakresie kompetencji i obowiązków,
- szerszym punkcie odniesienia decyzji kadrowych,
- większym zaangażowaniu w osobiste sprawy pracowników,
- umiejętności modyfikacji podejścia do problemów kadrowych wynikających ze zmian w narodowościowej strukturze siły roboczej przedsiębiorstwa,
- narażeniu decyzji kadrowych na większe ryzyko,
- większym oddziaływaniu czynników zewnętrznych[1].

Funkcjonowanie w otoczeniu międzynarodowym wymaga od działu spraw osobowych zaangażowania się w czynności, które nie są konieczne w działalności na rynku wewnętrznym. Wskazać tutaj należy na problematykę opodatkowania, często podwójnego, pracowników i, co się z tym wiąże, konieczność poszukiwania rozwiązań pozwalających na realizację polityki równego obciążenia podatkowego pracowników firmy bez względu na kraj zatrudnienia. Ma to na celu uniknięcie zachęcającego bądź zniechęcającego oddziaływania systemu podatkowego na pracownika. Dochodzą tu również czynności związane z wysyłaniem pracowników firmy do jej zagranicznych oddziałów, takie jak: szkolenie językowe i międzykulturowe, organizowanie podróży, poszukiwanie zakwaterowania, zapewnienie zagranicznej opieki zdrowotnej, wypoczynku i szkół dla dzieci wysyłanych pracowników, opracowanie pakietów kompensacyjnych itp. Nie mniejsze znaczenie ma tutaj utrzymywanie właściwych kontaktów z władzami kraju goszczącego, szczególnie w krajach rozwijających

[1] *Readings in Personnel and Human Resource Management*, eds R. Schuler, S. Youngblod, V. Huber, West Publishing Co., St. Paul 1998, s. 87.

się, ułatwiających rozwiązywanie potencjalnych problemów, związanych np. ze staraniami o zezwolenia na pracę czy inne ważne certyfikaty.

Programy zarządzania kadrą w firmach funkcjonujących wyłącznie na rynku krajowym odnoszą się w zasadzie do jednej grupy narodowościowej pracowników, podlegających ujednoliconej polityce płacowej i systemowi podatkowemu jednego państwa. Kierownictwo firm funkcjonujących w biznesie międzynarodowym musi natomiast stworzyć i realizować program zarządzania kadrą pochodzącą z więcej niż jednej grupy narodowościowej, co wymaga szerszego, bardziej globalnego spojrzenia na problemy tej funkcji zarządzania firmą. Między innymi, w omawianym kontekście, problemem wywołującym często kontrowersje jest nierówne traktowanie pracowników w zależności od ich narodowości i to zarówno w odniesieniu do zagranicznych oddziałów firm, jak i jednostki macierzystej. Na przykład wciąż wiele firm wypłacających pracownikom centrali oddelegowanym na zagraniczne placówki dodatkowe świadczenia z tym związane, nie wypłaca tego typu świadczeń obcokrajowcom przemieszczanym do pracy w centrali z zagranicznego jej oddziału[2].

Większe zaangażowanie w osobiste sprawy pracowników konieczne jest z uwagi na proces naboru, szkolenia i potrzebę efektywnego zarządzania zagranicznym personelem. Wynika to np. z konieczności przedstawienia świadectw ślubu zagranicznym władzom administracyjnym przy ubieganiu się o wizy dla współmałżonków, uwzględniania statusu matrymonialnego w procesie naboru do pracy za granicą, konieczności objęcia szkoleniem przygotowawczym również członków rodziny osoby delegowanej, zapewnienia pomocy dzieciom pracowników pozostającym w kraju w celu ukończenia szkoły, jeżeli równorzędnej nie można zagwarantować w kraju pobytu itp.

Zmienność podejścia do problemów kadrowych wiąże się z procesem rozwoju i dojrzewania operacji zagranicznych firmy. Na przykład w miarę wzrostu dostępności miejscowej, odpowiednio wyszkolonej kadry maleć może zapotrzebowanie na delegowanie własnych pracowników i główny nacisk z czynności związanych z realokacją kadry, podwójnym opodatkowaniem itp. przechodzi na sprawy związane z procesem doboru miejscowej kadry, jej szkoleniem i rozwojem.

Bardzo często personalne i finansowe konsekwencje niepowodzenia na arenie międzynarodowej są o wiele poważniejsze niż na krajowym rynku. Niepowodzenia w sferze doboru kadry, przejawiające się w przedterminowym powrocie delegowanego do kraju, są wciąż aktualnym i kosztownym problemem przedsiębiorstw międzynarodowych. Koszty bezpośrednio związane z nietrafnym doborem pracownika na zagraniczną placówkę (wynagrodzenie, koszt szkolenia, koszty podróży i przeprowadzki) przekraczają często, jak wykazuje

---

[2] R. D. Robinson, *International Business Management: A Guide to Decision Making*, Dryden, Hindsale, Ill., 1978, s. 132.

doświadczenie tych firm, trzykrotnie wynagrodzenie krajowe. Koszty pośrednie (utrata udziału w rynku, pogorszenie stosunków z zagranicznymi klientami) również mogą być znaczne[3]. Do grupy ryzyka oddziałującego na funkcję zarządzania kadrą zalicza się również terroryzm, stanowiący duże zagrożenie w pewnej grupie krajów. Szacuje się, że firmy międzynarodowe wydają od 1 do 2% swoich zysków na ochronę własnych pracowników przed tym zagrożeniem[4].

Do czynników zewnętrznych oddziałujących na sposób funkcjonowania działów spraw osobowych zaliczyć można typ rządów, stan gospodarki, powszechnie akceptowane procedury prowadzenia biznesu w każdym z krajów goszczących. Rząd kraju goszczącego może np. dyktować zasady najmu pracowników, jak to miało miejsce w Malezji. Rząd Malezji wprowadził w odniesieniu do zagranicznych firm wymóg znany jako „zasada 30:30:30", co oznaczało, że 30% pracowników musiało być rdzennymi Malajami, 30% Malajami chińskiego pochodzenia i 30% Malajami pochodzenia indyjskiego, na wszystkich szczeblach organizacji. Można tu również wskazać na stopień zorganizowania się siły roboczej. W krajach wysoko rozwiniętych stopień zorganizowania się siły roboczej jest wyższy, co ma wpływ na większą intensywność takich działań komórek spraw osobowych, jak stosunki pracy, sprawy podatkowe, opieka zdrowotna i bezpieczeństwo pracy. W krajach niżej rozwiniętych, o słabszym stopniu zorganizowania się siły roboczej, więcej uwagi trzeba natomiast poświęcić sprawom kształcenia, zakwaterowania i innym udogodnieniom socjalnym trudniej dostępnym w lokalnej gospodarce.

Wskazać można także na szereg czynników, które modyfikują przedstawione powyżej różnice w sposobie zarządzania kadrą na rynku krajowym i międzynarodowym, zarówno w kierunku ich uwydatniania, jak i zacierania. Do czynników tych należą: otoczenie kulturowe, branża prowadzonej działalności gospodarczej, postawa wyższego kierownictwa wobec aktywności firmy na rynkach zagranicznych.

Każda osoba wyjeżdżająca za granicę, bez względu na cel podróży, doświadcza wielu sytuacji odzwierciedlających różnice kulturowe w sferze języka, sposobu ubierania się, sposobie żywienia, utrzymania czystości, postawy wobec czasu itp. Dla osób, które mają mieszkać i pracować w innym kraju, tego rodzaju różnice sprawiać mogą określone utrudnienia. Doświadczają często tzw. szoku kulturowego – zjawiska będącego udziałem osób „poruszających się" w różnych kulturach. Nowe otoczenie wymaga wielu dostosowań we względnie krótkim przedziale czasu, rzucając wyzwanie dotychczas nabytemu systemowi wartości, postaw i zachowań, i to często w stopniu powodującym zachwianie poczucia własnej osobowości (szczególnie w aspekcie narodowoś-

[3] Dokładniejsze omówienie tego problemu w dalszej części rozdziału.

[4] T. M. Gladwin, I. Wolter, *Multinationals under Fire: Lessons in the Management of Conflict*, John Wiley, New York 1980, rozdz. IV.

ciowym). W efekcie osoba taka doznaje reakcji szokowej na nowe wrażenia kulturowe, wywołujące dezorientację psychologiczną z uwagi na niezrozumienie lub nierozpoznanie określonych sytuacji bądź faktów[5]. Szok kulturowy jest często przyczyną negatywnego nastawienia do goszczącego kraju i jego obywateli oraz tęsknoty za powrotem do własnego kraju. Wynika stąd konieczność doceniania różnic kulturowych oraz ich wagi dla funkcji zarządzania kadrą, gdyż biznes międzynarodowy związany jest ze wzajemnym oddziaływaniem i przemieszczaniem się ludzi poprzez granice kraju. I nawet mimo faktu, że struktury organizacyjne czy metody zarządzania firmą stają się w wielu krajach coraz bardziej podobne, zachowanie się jednostek w ramach tych organizacji nadal podlega specyfice kulturowej[6].

Postawy i zachowania cechujące się niewrażliwością na odmienność kulturową, wynikające z ignorancji bądź braku rozwagi, są nie tylko niewłaściwe, ale często prowadzą do niepowodzeń w biznesie. Stąd świadomość istnienia różnic kulturowych i ich znajomość stanowią niezbędny element wiedzy kierowników i specjalistów do spraw personalnych. Takie działania jak nabór, awansowanie, nagradzania i zwalnianie pracowników są z zasady zdeterminowane praktyką kraju goszczącego i często bazują na systemie wartości właściwym dla kultury tego kraju. Sądzić można, że dobrym rozwiązaniem byłoby angażowanie na stanowisko kierownika działu personalnego osoby miejscowej, znającej lokalną praktykę w sferze zarządzania kadrami. Jednak nie zawsze. Warto tu przytoczyć przykład dyrektora budowy nowej kopalni na terenie Indonezji, który był Australijczykiem i został delegowany na to stanowisko przez rodzimą firmę. Kierownik działu personalnego wywodzący się z miejscowej kadry nie mógł zrozumieć niezadowolenia swego australijskiego przełożonego z tego, że do pracy w kopalni zaangażował większość swojej bliższej i dalszej rodziny zamiast osób posiadających wymagane kwalifikacje. Indonezyjczyk był po prostu przekonany, że spełnił swój obowiązek wobec rodziny – jeżeli mógł zatrudnić większość z nich, to był zobowiązany tak uczynić. Australijczyk natomiast zinterpretował postępowanie Indonezyjczyka jako nepotyzm, negatywną praktykę niezgodną z jego systemem wartości[7].

Na zakres i sposób realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w biznesie międzynarodowym wpływa także branża (bądź branże), w której firma działa. Można tu odnieść się do koncepcji M. E. Portera, w myśl

---

[5] P. R. Harris, R. T. Maran, *Managing Cultural Differences*, Gulf, Houston 1979, s. 131.

[6] P. Dowling, R. Schuler, D. Welch, *International Dimensions of Human Resource Management*, Wadsworth Publishing Company, Belmont 1994, s. 11.

[7] Zob. P. Dowling, D. Welch, H. De Cieri, *International Joint Ventures: A New Challenge for Human Resource Management*, w: *Proceedings of the Fifteenth Annual Conference of the European International Business Association*, Helsinki 1989.

której konkurowanie w skali międzynarodowej różni się znacznie między poszczególnymi branżami. Na jednym końcu znajdują się firmy wielonarodowe, których działalność na każdym z rynków krajowych jest zasadniczo niezależna od działań konkurencji w innych krajach[8]. Przykładem takich branż może być hurt, detal, ubezpieczenia, produkcja podstawowych artykułów spożywczych. Na drugim końcu znajdują się firmy globalne, których sytuacja konkurencyjna na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej. Wymienić tu można takie branże, jak produkcja samolotów, komputerów, kopiarek. M. E. Porter wskazuje jednocześnie na wzrost liczby branż czy sektorów globalnych lub zbliżających się do globalnych[9]. Stąd w odniesieniu do pierwszego z wyżej wymienionych rodzajów firm wielonarodowych rola działu kadr będzie miała, zarówno w sferze organizacji, jak i sposobu działania, charakter bardziej lokalny. Popyt na usługi tego działu o charakterze „bardziej międzynarodowym" będzie pojawiać się w momencie tworzenia nowych zagranicznych filii firmy i związanej z tym potrzeby delegowania pracowników do pracy za granicą, chociaż zadania te mogą być z powodzeniem realizowane przez zatrudnionych czasowo konsultantów. Zasadnicza rola tego działu sprowadza się w tym przypadku do wspierania podstawowych działań firmy na każdym z rynków krajowych w celu osiągnięcia na nich przewagi konkurencyjnej. Natomiast w przypadku firm globalnych wymaga wspierania przez funkcję zarządzania kadrą działań konkurencyjnych w skali międzynarodowej, a zatem realizacji tej funkcji nie poprzez pryzmat poszczególnych rynków zagranicznych, lecz ich całokształt.

Na sposób zarządzania zasobami pracy wpływa również stosunek wyższego kierownictwa firmy do działań na rynku międzynarodowym. Jeżeli członkowie wyższego kierownictwa nie są silnie zorientowani na internacjonalizację działań swojej firmy, znaczenie podejmowanych w tym zakresie działań może nie znajdować właściwego uznania (a nawet być ignorowane) przy określaniu celów firmy. W tej sytuacji kierownictwo może wykazywać skłonność do koncentrowania się na sprawach krajowych i minimalizować różnice między otoczeniem krajowym i zagranicznym. Może też zakładać, że istnieje duże przełożenie między praktyką realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi na rynku krajowym i międzynarodowym. Bez względu na przyczyny tego stanu rzeczy sytuacja taka może wywrzeć negatywny wpływ na efektywność zagranicznych operacji firmy[10].

---

[8] Firmy takie G. S. Yip określa jako multilokalne (G. S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 218).

[9] M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 270.

[10] P. Dowling, R. Schuler, D. Welch, op.cit., s. 17.

3.2. *Dobór kadr w biznesie międzynarodowym*

Proces pozyskiwania kadr dla przedsiębiorstwa i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk określa się mianem doboru. Głównymi elementami procesu doboru są rekrutacja i selekcja. Celem polityki rekrutacji jest poszukiwanie i zbierania kandydatów do pracy w ilości i jakości umożliwiającej wybór osób, które najlepiej będą realizować potrzeby przedsiębiorstwa[11]. Nieodłącznym elementem naboru jest selekcja – proces zbierania informacji o kandydatach w celu wyboru osoby najbardziej odpowiedniej spośród nich na wakujące stanowisko pracy[12]. Tak zdefiniowany dobór kadr odnosi się w zasadzie do firm funkcjonujących na rynku krajowym. W przypadku przedsiębiorstwa funkcjonującego nie tylko na rynku krajowym, ale również na rynku międzynarodowym dochodzą nowe elementy, które należy brać pod uwagę. Chodzi tu szczególnie o problemy niepowodzeń, tj. przedterminowego powrotu z zagranicznej placówki, oraz repatriacji – powrotu pracowników do firmy macierzystej po wygaśnięciu terminu kontraktu.

3.2.1. *Podstawowe strategie doboru kadry w przedsiębiorstwie międzynarodowym*

Strategie doboru pracowników w firmie międzynarodowej pozostają w ścisłej korelacji z realizowaną przez tę firmę koncepcją w zakresie organizacji i zarządzania swoimi zagranicznymi filiami. W literaturze wyróżnia się cztery podstawowe rozwiązania dotyczące sposobu realizacji i utrzymywania kontroli przedsiębiorstwa nad działalnością jego zagranicznych placówek (delegatur, oddziałów, filii, joint venture itp.). Są to koncepcje: etnocentryczna, policentryczna, regiocentryczna oraz geocentryczna[13]. Podstawowe cechy zarządzania w ramach wymienionych koncepcji przedstawia tabela 4. Każde z tych rozwiązań wywiera określony wpływ na politykę kadrową przedsiębiorstwa.

W koncepcji etnocentrycznej jednostka macierzysta (Centrala) podejmuje decyzje strategiczne, zagraniczne oddziały posiadają ograniczoną autonomię, a kluczowe stanowiska w kraju i za granicą obsadza się personelem

---

[11] Por. np. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 164; K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 13, 14.

[12] Zob. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 64.

[13] C. Hendry, *Human Resource Management*, Butterworth-Heinemann, New York 1995, s. 316, 317.

Tabela 4

Typy podejść do zarządzania zagranicznymi filiami

Wyszczególnienie	Koncepcja			
	etnocentryczna	policentryczna	regiocentryczna	geocentryczna
Złożoność organizacji	złożona w Centrali, prosta w filiach	zróżnicowana i niezależna	zróżnicowana i niezależna	wzrastająca złożoność i niezależność
Podejmowanie decyzji	duży wpływ Centrali	niski wpływ Centrali	dalsze obniżenie wpływu Centrali	zmierza do współpracy Centrali z filiami
Ocena i kontrola	stosowanie standardów Centrali	standardy lokalne	standardy o charakterze regionalnym i lokalnym	standardy o charakterze uniwersalnym i lokalnym
Przepływ informacji	duży przepływ do filii	ograniczony wzajemny przepływ informacji (z Centrali i między filiami)	wzajemny przepływ informacji między Centralą regionalną i filiami, ograniczony z Centralą	wzajemny przepływ informacji między Centralą i filiami
Nabór na stanowiska kierownicze	z kraju macierzystego	z kraju lokalizacji filii	najlepsi kandydaci w ramach regionu, najwyższe stanowiska z kraju macierzystego	najlepsi kandydaci bez względu na kraj pochodzenia

Źródło: Opracowanie własne.

wywodzącym się z Centrali. Strategia ta stosowana jest zwłaszcza we wczesnych etapach internacjonalizacji, kiedy firma rozwija nową działalność (proces produkcyjny, produkt) na rynku innego kraju i dotychczasowe przedsięwzięcia są istotne dla zapewnienia skuteczności działania. Podejście to ułatwia również przekazanie filiom swojej strategii działania, której dokładna znajomość stanowi istotny czynnik sukcesu[14]. Innym powodem zastosowania tej koncepcji może być odczuwalny brak kwalifikowanego personelu na rynku kraju goszczącego, a także potrzeba zapewnienia dobrej łączności z Centralą. Ten ostatni przypadek

[14] J. Schroeder, *Wpływ internacjonalizacji działalności firmy na jej politykę kadrową*, w: *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Włodarczyk-Guzek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995, s. 142.

może dotyczyć przedsiębiorstwa, które jako zasadę stosuje podejście geocentryczne, ale w przypadku nabycia (przejęcia) firmy w innym kraju, widzi potrzebę zastąpienia miejscowego kierownictwa pracownikami z Centrali z uwagi na ich kompetencje lub chęć zapewnienia przestrzegania przez nowy oddział zagraniczny celów i polityki korporacji. Wśród zalet omawianego podejścia można też wymienić możliwość zdobycia międzynarodowego doświadczenia przez obiecujących menedżerów z Centrali, dodając, że z zasady delegowani są najlepsi pracownicy, co sprzyja sprawnej realizacji zadań.

Koncepcja etnocentryczna ma także określone wady. Po pierwsze, polityka taka ogranicza sposobność awansowania pracowników lokalnych, co może prowadzić do zmniejszania się wydajności pracy i wzrostu częstotliwości zmiany pracy przez osoby wywodzące się z tej grupy. Po drugie, zaadaptowanie się oddelegowanej kadry kierowniczej w kraju goszczącym często zabiera dużo czasu, podczas którego jej członkowie popełniają błędy, a także podejmują niewłaściwe decyzje. Po trzecie, często występują różnice między pakietem wynagrodzeń kadry miejscowej i pracowników przysyłanych z macierzystego kraju – z korzyścią dla tych ostatnich, co jest postrzegane przez krajowców jako niesprawiedliwość. Podkreśla się również, że dla wielu pracowników Centrali wyjazd do pracy za granicą na kluczowe stanowiska wiąże się z uzyskaniem nowego statusu, uprawnień i wzrostu standardu życia. Prowadzić to może do przytępienia ich wrażliwości na potrzeby i oczekiwania miejscowych podwładnych i nie sprzyja obiektywnej samoocenie. Ponadto delegowanie pracownika na placówkę zagraniczną bywa bardzo kosztowne (według szacunków amerykańskich przeciętnie około 200 - 250 tys. USD rocznie)[15].

W koncepcji policentrycznej każda zagraniczna filia przedsiębiorstwa traktowana jest jako oddzielna jednostka, sprawująca samodzielny zarząd na swoim terenie działania. Jednakże Centrala zastrzega sobie prawo nadzoru i kontroli nad najważniejszymi zamierzeniami finansowymi oraz decyzjami inwestycyjnymi. Kierownictwo zagranicznych oddziałów przedsiębiorstwa rekrutuje się z personelu miejscowego, ale najważniejsze stanowiska w Centrali pozostają w rękach personelu pochodzącego z kraju ojczystego firmy.

Wymienić można cztery główne zalety tego podejścia. Po pierwsze, zatrudnienie krajowców eliminuje bariery językowe i kulturowe, pozwala uniknąć problemów adaptacji oddelegowanych menedżerów i ich rodzin oraz likwiduje potrzebę przeprowadzenia kosztowych szkoleń. Po drugie, zatrudnienie krajowców może dać określone korzyści w drażliwych sytuacjach politycznych. Postępując w ten sposób uniknąć można np. bezpośredniego

---

[15] Zob. A. V. Phatak, *International Dimensions of Management*, PWS–Kent Publishing Company, Boston 1989, s. 106.

zaangażowania pracowników z firmy macierzystej w dokonywane płatności o charakterze nielegalnym na rzecz miejscowych przedstawicieli władz administracji terenowej i rządowej[16]. Kolejną, trzecią zaletą tego rozwiązania jest ponoszenie niższych kosztów zatrudnienia, nawet w przypadku wypłacania dodatkowych zachęt materialnych w celu przyciągania wysoko kwalifikowanych kandydatów. Po czwarte, podejście to zapewnia większą stałość zarządzania, gdyż krajowcy z zasady pozostają dłużej na swoich stanowiskach. Stabilizacja, a także możliwość awansu wpływają również na wzrost morale zatrudnionych krajowców[17].

Należy również dostrzegać drugą stronę medalu, koncepcja policentryczna bowiem niesie pewne niedogodności. Jedną z poważniejszych wad tego rozwiązania jest konieczność niwelowania luki między kadrą miejscową a kierownictwem zatrudnionym w Centrali. Bariery językowe, konflikty w sferze lojalności wobec własnego państwa i wobec obcego pracodawcy (np. w zakresie wyboru źródeł dostaw zaopatrzenia: droższe, ale krajowe, rodzime, czy tańsze z kraju macierzystego filii), sfera różnic kulturowych (np. wyznaczona skala wartości, podejście do biznesu itp.) mogą mniej lub bardziej odgradzać sztab Centrali od jej zagranicznych filii i w praktyce przedsiębiorstwo międzynarodowe może stać się federacją niezależnych oddziałów rozmieszczonych w różnych krajach, niemal jedynie tytularnie powiązanych ze swoją Centralą[18].

Kształtowana przez koncepcję policentryczną droga rozwoju kariery zarówno kierowników wywodzących się z kadry miejscowej, jak i z Centrali ogranicza możliwości nabywania doświadczenia płynącego z pracy na rynkach zagranicznych. Kierownicy–krajowcy nie są z zasady oddelegowywani do pracy w innych zagranicznych placówkach firmy, nie awansują na stanowiska wyższe aniżeli kierownictwo średniego szczebla. Istnieje stąd ryzyko, że najlepsi z nich mogą zostać podkupieni przez miejscowych konkurentów. Podobnie kształtuje się sytuacja w odniesieniu do menedżerów z Centrali. Stanowiska te powierzane są wyłącznie rodzimym pracownikom i grupa kierowników średniego szczebla, odpowiedzialna za decyzje finansowe dotyczące alokacji zasobów między filiami oraz planowanie strategiczne w skali całej korporacji, nie dysponuje doświadczeniem płynącym z pracy na rynkach zagranicznych. Wobec wzrastającej konkurencyjności międzynarodowego otoczenia firmy taki brak doświadczenia jest poważnym obciążeniem. Może też, co gorsza, rodzić wśród

---

[16] S. D. Robinson, op.cit., s. 174.

[17] Zob. J. Schroeder, op.cit., s. 140.

[18] Por. D. A. Ball, W. H. Mc Culloch, *International Business*, Irwin, Boston 1993, s. 766.

personelu Centrali przeświadczenie, że zagraniczne doświadczenie nie ma większego znaczenia z punktu widzenia rozwoju kariery. Prowadzenie polityki policentrycznej utrudnia ponadto wykształcenie kadry zdolnej do sprawnego przemieszczania się między zagranicznymi filiami firmy w razie zaistniałej potrzeby.

Zarządzanie grupą zagranicznych oddziałów i dobór kadr odbywający się na poziomie regionu to cechy koncepcji regiocentrycznej. Kierownicy mają większą swobodę decyzji. Przepływ kadr odbywa się w zasadzie w ramach regionów geograficznych, aczkolwiek awans na najwyższe stanowiska nadal jest domeną osób wywodzących się z szeregów kierowniczych kraju macierzystego.

Za zastosowaniem tego podejścia przemawia okoliczność, że pozwala ono na interakcje między menedżerami przemieszczanymi do central regionalnych z oddziałów tego regionu i własnymi pracownikami oddelegowanymi do central regionalnych z głównej siedziby firmy[19]. Koncepcja regiocentryczna może również stanowić etap przejścia od koncepcji czysto etnocentrycznej bądź policentrycznej do koncepcji geocentrycznej. Tego typu podejście stosowała m.in. Ford Motor Company. Mówiąc natomiast o wadach tego podejścia, należy wskazać na niebezpieczeństwo tworzenia się zjawiska federalizacji na poziomie regionalnym, które może utrudniać wprowadzenie podejścia geocentrycznego. Podejście to utrudnia także, co już wcześniej wspomniano, awans na kierownicze stanowisko do siedziby Centrali. Awans odbywa się z zasady na linii oddział regionalny – centrala regionalna.

Ostatnie z wymienionych podejść, koncepcja geocentryczna, cechuje się strategią formułowaną na w pełni globalnej bazie. Podstawą naboru kadr kierowniczych i wszelkich awansów stanowiskowych mających miejsce w tej grupie są kompetencje, nie narodowość. Zarząd oraz pozostałe człony kierownictwa przedsiębiorstw posiadają z założenia w pełni międzynarodowy skład. Praktyka wskazuje, że podejście to jest, jak dotąd, stosunkowo rzadko stosowane w odniesieniu do naczelnego kierownictwa. Natomiast w stosunku do kierownictwa niższych szczebli obserwuje się tendencję wzrostową.

Do podstawowych korzyści płynących z tego rozwiązania należy zaliczyć: umożliwienie rozwoju międzynarodowej kadry menedżerskiej oraz przezwyciężenie jednej z podstawowych wad podejścia policentrycznego, jakim jest federacyjny charakter tego ostatniego. A. Phatak uważa, że skuteczność wprowadzenia koncepcji geocentrycznej zależy od przyjęcia następujących założeń:

---

[19] Y. L. Doz, C. K. Prahalad, *Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in MNC*, „Human Resource Management" vol. 25, 1986, nr 1, s. 55-71.

- wysoko kwalifikowani pracownicy są osiągalni nie tylko w Centrali, ale również w filiach,
- zagraniczne doświadczenie jest warunkiem awansowania na najwyższe stanowiska w firmie,
- menedżerowie o wysokim potencjale i aspiracjach awansowych cały czas znajdują się w stanie gotowości do wyjazdu na placówkę zagraniczną,
- menedżerowie ci potrafią również dostosować się do różnych warunków pracy związanych z obejmowaniem rozmaitych stanowisk,
- kandydaci nieposiadający początkowo wysoko rozwiniętej zdolności adaptowania się do odmiennych warunków na zagranicznej placówce, mogą nabyć te kwalifikacje w miarę nagromadzenia doświadczenia w pracy za granicą[20].

Podobnie jak w pozostałych omawianych podejściach, również i w tej koncepcji wskazać można na pewne jej niedoskonałości. Rządy krajów goszczących z zasady dążą do podniesienia stopy zatrudnienia swoich obywateli i ustanawiają przepisy imigracyjne, preferujące zatrudnienie krajowej siły roboczej, o ile posiada ona wymagane kwalifikacje. Dodatkowo rządy wielu państw wymagają od firm pragnących zatrudnić obcokrajowców w miejsce krajowców obszernego udokumentowania tych potrzeb. Dostarczenie takiej dokumentacji może być czasochłonne, kosztowne i niekiedy daremne. Należy dodać, że także często bywa trudne uzyskanie zezwolenia na pracę dla towarzyszącego współmałżonka.

Do wad tego rozwiązania należy również zaliczyć wysoki koszt jego wprowadzenia, z uwagi na rosnące koszty szkoleń i przeprowadzek. Rozwiązanie to wymaga także utrzymywania pakietu kompensacyjnego ze stałą płacą podstawową, która może być wyższa, aniżeli normalnie stosowana na terenie niektórych krajów. Konieczne jest także delegowanie do zagranicznych oddziałów znacznej liczby pracowników, rekrutujących się zarówno z własnego kraju, z kraju goszczącego oraz z krajów trzecich, w celu stworzenie i utrzymywania międzynarodowego zespołu kadrowego. Oznacza to, że zastosowanie z powodzeniem koncepcji geocentrycznej wymaga dłuższego okresu wprowadzania i większej centralizacji kontroli procesu naboru kadr. Ogranicza to niezależność kierownictwa zagranicznych oddziałów w tym zakresie i ta strata autonomii może spowodować pojawienie się oporów z ich strony.

Jak wynika z dokonanego przeglądu koncepcji polityki doboru kadr, stosowanie ujednoliconego podejścia w tej mierze może napotykać trudności; każda z nich posiada określone wady i zalety. Stąd strategie firmy realizowane w poszczególnych krajach czy regionach świata mogą wymagać odmiennego podejścia do polityki kadrowej, np. firma międzynarodowa może zastosować

---

[20] A. Phatak, op.cit., s. 108.

podejście geocentryczne w odniesieniu do swojej działalności na rynku europejskim, a etnocentryczne w stosunku do działań na terenie Afryki[21].

Praktyka potwierdza zróżnicowane stosowanie przedstawionych koncepcji. Podejście etnocentryczne jest charakterystyczne dla działań firm północnoamerykańskich i zachodnioeuropejskich w regionach mniej rozwiniętych. W regionach rozwiniętych firmy z tych krajów preferują podejście policentryczne. Natomiast firmy japońskie wykorzystują rodzimy personel, szczególnie na średnich i wyższych szczeblach zarządzania, w znacznie większym zakresie, bez względu na lokalizację filii.

Praktyka wykorzystania podejścia policentrycznego w kształtowaniu polityki kadrowej jest zróżnicowana. Wiele firm operujących w skali międzynarodowej wykorzystuje pracowników kraju goszczącego na niższych i średnich szczeblach zarządzania, wychodząc w ten sposób naprzeciw oczekiwaniom władz lokalnych w zakresie polityki zatrudnienia (kwestia walki z bezrobociem). Na przykład w Brazylii, zgodnie z panującym tu zwyczajem, co najmniej dwie trzecie pracowników oddziałów firm zagranicznych winno być narodowości brazylijskiej.

Koncepcja policentryczna stosowana jest w dużej mierze przez międzynarodowe koncerny, rozwijające swoją działalność na rynku Europy Środkowowschodniej, w tym w Polsce – przy czym na wyższych stanowiskach kierowniczych najchętniej zatrudniają one krajowców z międzynarodowym doświadczeniem. Ze względu na słabą znajomość lokalnych rynków pracy, jak również kultury tych krajów korzystają w znacznym zakresie z usług agencji doradztwa personalnego (por. tab. 5). W Polsce dominują takie firmy, jak: H. Neumann, Amrop, Word Howell, Russell Reynolds, Korn/Ferry i Heidrick & Struggles[22].

Zastosowanie podejścia regiocentrycznego oraz geocentrycznego nie jest, jak dotąd, szeroko rozpowszechnione. Na przykład kierownictwo japońskich firm nie zatrudnia w swoich zagranicznych filiach osób z krajów trzecich na stanowiska kierownicze. Firmy ze Stanów Zjednoczonych angażują w takich przypadkach z zasady osoby z krajów wysoko rozwiniętych. Zatrudniane są one w tych zagranicznych oddziałach, które przeszły przez początkowe i środkowe etapy internacjonalizacji i znajduję się w bardziej rozwiniętym jej etapie. Natomiast w przypadku firm zachodnioeuropejskich podejście geocentryczne stosowane jest do momentu pojawienia się na terenie działania zagranicznej filii zagrożeń politycznych bądź zagrożeń ze strony konkurencji. Wtedy dokonuje się wymiany tego personelu na pracowników firmy macierzystej[23].

---

[21] S. Robock, K. Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, Irwin, Boston 1989, s. 575.

[22] Zob. *Obiecujące łowiska*, „Gazeta Wyborcza" z 25 XI 1996.

[23] R. H. Hodgetts, F. Luthans, *International Management*, McGraw-Hill International Editions, New York 1991, s. 106; D. A. Heenan, H. V. Perlmuther, *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1979.

Tabela 5

Łowcy głów w Europie Środkowowschodniej w 1995 r.

Firma	Biura	Przychody netto (w mln dol.)	
		w regionie	na świecie
H. Neumann	9	9,8	72,5
Ward Howell	8	6,2[a]	73,0
Korn/Ferry	7	6,0[b]	215,7
Amrop	7	3,1	126,7
Accord	3	2,9	32,6
Egon Zehnder	4	2,8	146,3
Nicholson	5	2,0	brak danych
Transearch	5	1,7	50,2
Heidrick & Struggles	2	1,5	161,0
Specner Stuart	0	1,5	158,5
Horton	3	1,4	30,5
Russel Reynolds	1	0,7	132,0
Boyden	3	0,6	40,4
IIC	1	0,6	35,2
INESA	4	0,4	25,1
TASA	0	0,3	40,0

[a] 600 tys. dol. z biura w Nowym Jorku, które obsługuje Rosję; [b] Wzięto pod uwagę również biura w Austrii i Londynie.

Źródło: *Wyszukiwanie specjalistów najwyższego szczebla w Europie Środkowo-Wschodniej: wybór i korzystanie z usług łowców głów*, oprac. The Economist Intelligence Unit (za: *Obiecujące łowiska*).

Przykładem międzynarodowej firmy starającej się rozwijać podejście geocentryczne jest Fiat, który obrał w ostatnich latach strategię globalizacji. W tym celu opracowano program tworzenia grup menedżerów różnej narodowości. W ramach tej strategii 17 młodych polskich menedżerów Fiata zostało objętych programem globalizacji kadr menedżerskich. Dziesięciu ma pracować w Fiacie Auto we Włoszech, czterech w różnych krajach, w których Fiat ma zakłady, a trzech pójdzie jeszcze wyżej – trafią do banku kadr całego koncernu[24].

[24] *Globalizacja z Polakami*, „Gazeta Wyborcza" z 14 IV 1998.

3.2.2. *Źródła pozyskiwania kadry międzynarodowej*

Bez względu na zastosowane przez firmę międzynarodową podejście czy podejścia w sferze polityki kadrowej punktem wyjścia w procesie naboru kadr menedżerskich do pracy w zagranicznych palcówkach przedsiębiorstwa winno być rozpoznanie potencjalnych źródeł ich pozyskiwania. Można wyróżnić trzy podstawowe grupy pracowników, które należałoby brać pod uwagę:

- starsze rangą kierownictwo,
- młodsze kierownictwo,
- nowo kreowani absolwenci wyższych uczelni.

Pierwsza z wymienionych grup, z racji dużego doświadczenia zdobytego na kierowniczych stanowiskach, stanowi najbardziej pożądane źródło pozyskania kadr będących przedmiotem rozważań. Starsi rangą kierownicy spełniają z punktu widzenia interesów firmy co najmniej trzy ważne funkcje:

- ich decyzje odbierane są jako decyzje Centrali,
- przenoszą system wartości i filozofię działania firmy oraz styl zarządzania do zagranicznej filii,
- stanowią swoisty „kanał", umożliwiający utrzymywanie centralnej kontroli i koordynacji działań[25].

Jednakże biorąc pod uwagę okoliczność, że jest to grupa relatywnie mała, a liczba osób posiadających odpowiednie doświadczenie międzynarodowe stanowi tylko jej część, zaspokoić można, wykorzystując to źródło, jedynie część zapotrzebowania. Dowodzą tego m.in. badania przeprowadzone przez H. Sculliona, z których wynika, że 45% firm brytyjskich i irlandzkich doświadcza tego braku, a w perspektywie przewiduje pogorszenie możliwości pozyskania kadry międzynarodowej z tego źródła[26]. Stąd w praktyce źródłem pochodzenia kadry kierowniczej zagranicznych placówek przedsiębiorstwa, wywodzącej się z tej grupy, są zarówno zasoby własne przedsiębiorstwa, jak i pozyskiwanie jej z zewnątrz. Przy czym obserwuje się zjawisko wzrostu rekrutacji zewnętrznej. Powodów tego stanu należy upatrywać we wspomnianym niedoborze własnych menedżerów, spełniających wymóg posiadania odpowiedniego doświadczenia, w dotychczasowych niepowodzeniach w systemie naboru bazującym wyłącznie na własnej kadrze przedsiębiorstwa i wzroście zapotrzebowania na doświadczoną kadrę menedżerską w miarę ekspansji działalności przedsiębiorstwa na coraz to nowe rynki zagraniczne.

W ostatnich latach nastąpiły znaczące zmiany w podejściu do wewnętrznego (tj. w ramach przedsiębiorstwa) systemu rozwoju kadry kierowniczej. Dotyczy

---

[25] Zob. M. Tayeb, *The Management of a Multicultural Force*, John Wiley and Sons, Chichester 1997, s. 147.

[26] H. Scullion, *Attracting Manegement Globetrotters*, „Personnel Management" 1992, January, s. 28-32.

to również miejsca i roli, jaką w tym systemie odgrywają młodzi menedżerowie, i jest odzwierciedleniem niepowodzeń związanych z systemem rekrutacji, bazującym w głównej mierze na starszym kierownictwie. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na wielu rynkach zagranicznych usiłują stworzyć większy, bardziej elastyczny wewnętrzny rynek potencjalnych kandydatów, obejmujący młodszych, posiadających międzynarodowe doświadczenie menedżerów. Stanowić to ma sposób na ominięcie deficytu doświadczonego, wysoko kwalifikowanego wyższego kierownictwa. Doszkalanie młodszego kierownictwa realizowane jest poprzez wcześniejsze, częste i na krótki okres delegowanie do pracy w zagranicznych placówkach firmy[27].

Trzecim z wymienionych źródeł są absolwenci wyższych uczelni. Przedsiębiorstwa przykładają do tego źródła dużą wagę, gdyż stanowi ono główną bazę naboru do realizowanych w nich programów rozwoju kadry kierowniczej. Absolwenci wyższych uczelni cechują się dużą mobilnością, nawet między krajami, i wysiłki wielu firm skierowane są na pozyskanie absolwentów zarówno z kraju, jak i z zagranicy. W tym ostatnim przypadku bezpośredni nabór jest utrudniony. Wynika to z takich powodów, jak: brak znajomości lokalnych rynków pracy, brak obecności firmy na obcym rynku, nieznajomość miejscowego systemu edukacji i wiążącego się z tym statusu posiadanych kwalifikacji, problemy językowe i kulturowe w przeprowadzaniu wywiadów z potencjalnymi kandydatami. Dlatego wiele przedsiębiorstw korzysta w tym zakresie z usług agencji doradztwa personalnego. W Europie czynnikiem ułatwiającym mobilność świeżo upieczonych absolwentów jest, obok stworzonej w ramach Unii swobody przepływu siły roboczej, podjęcie przez uniwersytety, uczelnie politechniczne i szkoły biznesu wyzwania, jakie przynosi rosnąca internacjonalizacja na europejskim rynku zatrudnienia. Szkoły te organizują i rozwijają międzynarodowe programy studiów oraz praktyki zagraniczne[28]. Procesowi temu sprzyja także uruchomienie w ramach państw Wspólnot Europejskich specjalnych programów edukacyjnych, takich jak np. program Erasmus, którego celem jest m.in. doprowadzenie do porównywalności programów nauczania w szkolnictwie wyższym, a tym samym wyrównanie poziomu wykształcenia w krajach ten program realizujących. Program ten służy także rozwojowi nauczania języków obcych i rozwojowi międzynarodowej mobilności studentów.

Korzystanie z ostatniego z wymienionych źródeł pozyskiwania kadry jest zróżnicowane między państwami. Na przykład przeprowadzone we Francji i Wielkiej Brytanii badania wskazują na różną aktywność firm tych państw w zakresie pozyskiwania pracowników wśród absolwentów zagranicznych

---

[27] C. Hendry, op. cit., s. 333.

[28] *Kariera za granicą. Umiędzynarodowienie rynku pracy specjalistów*, „Rynki Zagraniczne" 1996, nr 135-136, s. 7.

uczelni. Według uzyskanych wyników 45% firm francuskich i tylko 20% firm brytyjskich poszukiwało tych pracowników za granicą. Ponadto tylko 25% firm brytyjskich i 60% firm francuskich, które tego dotąd nie czyniły, wskazało, że planuje podjąć tego typu działalność[29]. Oznacza to, że firmy francuskie o wiele poważniej traktują to źródło potencjalnych kandydatów do pracy.

Mówiąc o absolwentach wyższych uczelni, cenionym źródłem pozyskiwania kadr są absolwenci studiów Master of Business Administration (MBA). Na przykład według danych The Economist Intelligence Unit (Wielka Brytania) znaczną część kadry kierowniczej angażowanej przez filie międzynarodowych koncernów w Polsce stanowią absolwenci tych studiów[30]. W Polsce programy te prowadzą 24 instytucje szkolnictwa wyższego, w których w roku 1999 studiowało ponad 2500 słuchaczy[31]. Należy też dodać, że otrzymywane dyplomy ukończenia tych studiów, których organizowanie z zasady oparte jest na przejętych od partnerów zachodnich programach studiów, z zastosowaniem ich standardów i metod nauczania (niekiedy również z wykorzystaniem wykładowców zagranicznych), posiadają międzynarodowe uznanie, a zatem ułatwiają zdobycie pracy również za granicą.

3.2.3. *Procedury i kryteria selekcji kandydatów*

Selekcja kandydatów do pracy za granicą to kolejny, bardzo ważny element omawianego procesu. Stanowi ona, obok szkolenia kadr, istotny czynnik zapobiegający niepowodzeniom wynikającym z niewłaściwych nominacji. Zjawisko niepowodzeń w doborze kadr do pracy w zagranicznych placówkach firmy, przejawiające się wcześniejszym powrotem czy odwołaniem przed upływem terminu nominacji, bywa poważnym problemem dla wielu firm międzynarodowych. Z przeprowadzonych w tym zakresie badań wynika, że wskaźnik wspomnianych niepowodzeń w odniesieniu do niektórych firm ze Stanów Zjednoczonych kształtował się na poziomie 25 - 40% i blisko 70% w krajach rozwijających się. W międzynarodowych firmach europejskich i japońskich wskaźnik ten, w porównaniu z firmami amerykańskimi, był znacznie niższy[32].

Każdy przypadek niepowodzenia pociąga za sobą określone koszty dla firmy. Można je umownie podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Do kosztów bezpośrednich zaliczyć należy płace, wydatki na szkolenie oraz podróż

---

[29] Zob. T. Keenan, *Graduate Recruitment à la Française*, „Personnel Management" 1991, December, s. 34-37.

[30] Zob. *Jak nas widzą*, „Gazeta Wyborcza" z 21 VII 1997.

[31] *Droga do kariery*, „Rzeczpospolita" z 21 IV 1999.

[32] C. Hendry, op.cit., s. 321.

i przeprowadzkę. Natomiast koszty pośrednie, trudniejsze do wyrażenia w jednostkach pieniężnych, mogą być nawet wyższe od bezpośrednich, w zależności od zajmowanego stanowiska. Niektóre ze stanowisk związane są z utrzymywaniem kontaktów z przedstawicielami władz administracyjnych kraju pobytu oraz głównymi klientami. Niepowodzenie dotyczące tego szczebla może spowodować utratę udziału w rynku, trudności w kontaktach z miejscowymi urzędnikami i żądania zamiany kierowników wywodzących się z kraju macierzystego na personel miejscowy. Rezultatem niepowodzenia może też być spadek morale czy wydajności pracy niższego kierownictwa, wywodzącego się z lokalnej siły roboczej[33]. Niepowodzenia, o których mowa, wynikają zazwyczaj z niezdolności oddelegowanego i/lub współmałżonka do zaadaptowania się do miejscowych warunków, innych powodów rodzinnych, niezdolności sprostania wysokiemu stopniowi odpowiedzialności, trudności współdziałania z nowym otoczeniem itp.

Stąd z uwagi na koszty ewentualnego niepowodzenia dobór właściwych pracowników na zagraniczne stanowiska ma duże znaczenie Powszechnie przyjmuje się, że pewne cechy osobowe bądź umiejętności potencjalnych kandydatów stwarzają wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Zalicza się tu umiejętności zawodowe, kwalifikacje kierownicze, rozumienie obcych kultur, umiejętność adaptacji do nowych warunków, zdolności dyplomatyczne, zdolności językowe, pozytywną postawę, stabilność i dojrzałość emocjonalną[34]. Tabela 6 zawiera wyniki badań przeprowadzonych wśród firm międzynarodowych co do stosowanych przez nie kryteriów selekcji kandydatów do pracy za granicą.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 6, w praktyce firm międzynarodowych kryteria doboru kadr kierowniczych do pracy za granicą odnoszą się w przeważającej mierze do fachowych kompetencji pracownika i jego dotychczasowego doświadczenia. Należy jednak stwierdzić, że dobra ocena wypełniania nałożonych obowiązków na rynku krajowym, pomyślny dotychczasowy rozwój ścieżki awansowej i dobra znajomość spraw przedsiębiorstwa nie muszą stanowić gwarancji odnoszenia sukcesów na stanowisku za granicą. Stąd szereg firm bierze również pod uwagę takie cechy, jak umiejętność przystosowania się do nowych sytuacji, wrażliwość na obce kultury, umiejętność pracy w międzynarodowym zespole i inne pokrewne zdolności. Jednakowoż, pomijając sam problem ich właściwego zdefiniowania, ocena tych

---

[33] Należy zauważyć, że niepowodzenie wywołuje także określony wpływ na osobę, której dotyczy. Może ona stracić szacunek i zaufanie do siebie samej, a także prestiż w otoczeniu, co z kolei przejawia się spadkiem wydajności pracy, spadkiem motywacji, brakiem możliwości awansu itp.

[34] Por. A. V. Phatak, op.cit., s. 121.

Tabela 6

Kryteria selekcji menedżerów do pracy w oddziałach zagranicznych

Kryterium	Przedsiębiorstwo kierujące się danym kryterium (w %)
Doświadczenie	42,9
Elastyczność	40,0
Znajomość techniki prowadzenia biznesu	34,3
Kompetencje, dotychczasowe osiągnięcia	34,3
Talenty menedżerskie	22,9
Kwalifikacje językowe	11,4
Siła przebicia	10,0
Ambicje zawodowe	10,0
Wrażliwość	7,1
Poziom wykształcenia	5,7
Inicjatywa, kreatywność	5,7
Niezależność	4,3
Zdolność komunikowania się	4,3
Dojrzałość, stabilność emocjonalna	2,9

Źródło: W. Nasierowski, M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy*, CIM, Warszawa 1994, s. 142.

cech w odniesieniu do przyszłego okresu nie jest łatwa i, jak wskazuje praktyka, osiągane w tym zakresie rezultaty są raczej skromne, co zniechęca do uwzględnienia tych cech w procedurze selekcji.

Dylemat ten próbuje się rozwiązać poprzez stosowanie testów psychometrycznych. Efektywność i słuszność stosowania tych testów bywa jednak podawana w wątpliwość, szczególnie w odniesieniu do pewnych kryteriów, jak np. zdolność adaptacji do obcej kultury[35]. Praktyka wskazuje na występującą często niską korelację między wynikami testu a późniejszymi osiągnięciami. Wynika to m.in. stąd, że istotne czynniki wpływające na dostosowanie się pracownika i jego rodziny do innych warunków kulturowych nie tylko są trudne do identyfikacji i pomiaru, ale również niezbyt, jak dotąd, rozpoznane są skomplikowane związki między cechami osobowymi i zdolnością do dostosowania się do obcych kultur. Ponadto wykorzystanie cech osobowych do

[35] Por. I. Torbion, *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, John Wiley, New York 1982.

projekcji międzykulturowych zdolności przystosowawczych jest dodatkowo komplikowane tym, że cechy osobowe są różnie definiowane i oceniane w różnych kulturach[36]. Należy też dodać, że ocena wymienionych cech może mieć małe bądź nie mieć w ogóle przełożenia na zdolność pracownika do osiągnięcia założonych celów w zagranicznym środowisku kulturowym.

W związku z tymi zastrzeżeniami pojawiają się propozycje rozszerzenia kryteriów oceny kandydatów o oczekiwania, jak to określają, „środowiska" kraju goszczącego[37]. Pozwoli to, zdaniem autorów tej koncepcji, przeprowadzić selekcję kandydatów na zagraniczne stanowiska kierownicze, uwzględniając wymogi realnego otoczenia, w którym ów kierownik ma działać i któremu musi codziennie stawiać czoło. Selekcja oparta na cechach odzwierciedlających oczekiwania zarówno firmy, jak i zagranicznego otoczenia pozwala lepiej ocenić zakres dostosowania kandydata do podjęcia pracy w poszczególnych ośrodkach zagranicznych.

Cechy osobiste kandydata stanowią często jedyne brane pod uwagę kryteria doboru. Tymczasem nieraz przytaczanym powodem wcześniejszych powrotów z zagranicy jest niezdolność (np. z powodu złej znajomości lokalnego języka) współmałżonka i/lub dzieci do przystosowania się do odmiennego fizycznie czy kulturowo otoczenia. W procedurze doboru i przygotowania do pracy za granicą problem ten wielekroć nie jest brany pod uwagę. Stąd ważne jest włączenie rodziny w rozmowy na temat zamierzonej przeprowadzki za granicę, uwzględniając w niej takie praktyczne problemy, jak edukacja dzieci, kwestie mieszkaniowe czy praca dla współmałżonków. Jest to szczególnie istotne przy wyjazdach do krajów o niskim standardzie życia.

Wpływ rodziny, a szczególnie współmałżonka, na osiągnięcie powodzenia na zagranicznym stanowisku jest powszechnie znany i udokumentowany w różnych przeprowadzonych badaniach[38]. Tabela 7 zawiera wyniki badań czynników utrudniających bądź uniemożliwiających mianowanie pracownika na zagraniczną placówkę. Potwierdzają one, że wpływ rodziny jest w tym względzie bardzo istotny. Problem jednak polega na tym, że zdając sobie sprawę z potrzeby rozeznania wpływu rodziny, firmy mają problemy z włączeniem

---

[36] Por. M. Gersten, *Expatriate Selection and Training*, w: *Proceedings of the Fifteenth Annual Conference of the European International Business Association*, Helsinki 1989 (za: P. Dowling, R. Schuler, D. Welch, op.cit., s. 66).

[37] Y. Zeira, M. Banai, *Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host-Environment Point of View*, „International Studies of Management and Organization" vol. 15, 1985, nr 1, s. 36, 37.

[38] Zob. np. J. S. Black, G. K. Stephens, *The Influence of the Spouse on American Expatriate and Interest to Stay, in Pacyfic Rin Overseas Assignments*, „Journal of Management" vol. 15, 1989, nr 4, s. 529-544.

Tabela 7

Czynniki wpływające negatywnie na decyzję o mianowaniu

Czynniki *	%
Spowodowanie przerwy w kształceniu dzieci	77
Niechęć współmałżonka do przerwania własnej kariery	67
Lęk o utratę wpływów w centrali krajowej	54
Trudności z ponownym przyjęciem na odpowiednie stanowisko powracających kierowników	52
Brak skoordynowanej polityki wyjazdowej w ramach firmy	48
Trudności reintegracji kierowników po powrocie	31
Ograniczenia w prawie imigracyjnym i prawie pracy kraju goszczącego	29
Ograniczenia finansowe	29
Brak uświadamianej potrzeby wyjazdu	19
Starsi krewni (rodzice, dziadkowie)	17
Zagraniczne oddziały nie są skłonne do akceptacji proponowanego kierownika	8
Zagraniczne oddziały nie są skłonne do przenoszenia (zwalniania) swoich kierowników	8

* Respondenci wskazywali na dany czynnik jako jeden z pięciu najważniejszych.

Źródło: K. Barham, M. Devine, *The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies*, The Economist Intelligence Unit, London, Special Report No. 2098(1990) (za: P. Dowling, R. Schuler, D. Welch, op.cit. s. 76).

rodziny w proces selekcji. Poddanie rodziny procesowi oceny, np. testom psychometrycznym, oznacza bowiem ingerencję w cudzą wolność osobistą. Dlatego stosuje się rozwiązania pośrednie, w rodzaju zapraszania pary małżeńskiej na obiad bądź skontaktowanie jej z małżeństwem, które mieszkało w kraju, do którego przewidziany jest wyjazd[39]. Są to rozwiązania dające niepełne rozeznanie tego czynnika, jednak zrozumiały opór przed wkraczaniem w prywatne życie pracownika ogranicza zdolność firmy do wyboru najodpowiedniejszej pary małżeńskiej.

Tymczasem sytuacja współmałżonka w przypadku przeprowadzki za granicę jest bardzo trudna. Osoba nominowana na stanowisko za granicą pracuje w strukturze organizacyjnej i w warunkach pracy, które są kontynuacją

[39] P. Dowling, R. Schuler, D. Welch, op.cit., s. 77.

krajowych, dzieci kontynuują naukę, natomiast współmałżonek pozostawia w kraju wiele bardzo istotnych dla niego elementów życia, np. przyjaciół, kluby zainteresowań, działalność społeczną itp. Coraz częściej musi też zrezygnować z pracy bądź obranej drogi kariery, aby towarzyszyć swojemu partnerowi za granicą. Niezadowolenie z tego stanu rzeczy często doprowadza do wcześniejszych powrotów i jest jednym z głównych powodów niepowodzeń w sferze zagranicznych nominacji[40]. Ponadto z doświadczeń wynika, że w przypadku wyjazdu współmałżonkowie mają trudności ze znalezieniem zatrudnienia w kraju goszczącym, co często stanowi przyczynę odmowy propozycji wyjazdu na zagraniczną posadę. Jest to problem, który nabiera znaczenia, gdyż coraz więcej jest małżeństw, w których oboje małżonkowie pracują, a żadne nie zamierza przerwać swojej drogi kariery. Jak wynika z danych zawartych w tabeli 7, 67% respondentów wskazało na ten czynnik, jako istotną przeszkodę w akceptacji zagranicznej nominacji. Część firm uważa, że problem ten winni rozwiązać sami zainteresowani, jednak są również firmy starające się pomóc w znalezieniu rozwiązania, np. rozwijając wspólną z innymi firmami, posiadającymi zagraniczne oddziały na tym samym rynku, politykę wzajemnego zatrudniania (własny oddział może nie zgłaszać zapotrzebowania na osobę z kwalifikacjami, jakie reprezentuje współmałżonek) bądź zatrudniając współmałżonka we własnej firmie, czy też oferując pomoc w znalezieniu pracy[41]. Wiele firm stara się rozwiązać ten problem, nastawiając się na wysyłanie za granicę pracowników w początkowym lub zaawansowanym stadium ich karier zawodowych, zapewniając okres większej stałości pracy w czasie, gdy pracownik ma dzieci w wieku szkolnym lub współmałżonek znajduje się na etapie budowy własnej kariery zawodowej[42].

Przedstawione problemy wskazują na konieczność uwzględniania szeregu różnorodnych aspektów, wpływających na wybór kandydatów do pracy za granicą. Poniższe zestawienie zawiera przykładowy zestaw kryteriów branych pod uwagę w procesie selekcji kandydatów do pracy w zagranicznych oddziałach firmy, wykorzystywanych w dużych firmach amerykańskich[43].

---

[40] N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1997, s. 263. Autorka wskazuje przy tym, że według przeprowadzonych badań koszt repatriacji pracownika i jego rodziny przekracza 100 tys. USD.

[41] Ibidem, s. 280, 281.

[42] K. Barham, D. Oates, *The International Manager*, Economist Books, London 1991, rozdz. 6.

[43] S. Jain, *International Marketing Management*, PWS-Kent Publishing Company, Boston 1987, s. 580, 581.

Kryteria doboru kandydatów do pracy w zagranicznych oddziałach przedsiębiorstwa

A. Motywacja

- powody i stopień zainteresowania pracą za granicą
- określenie chęci do pracy za granicą (przy wykorzystaniu informacji o dotychczasowych podróżach zagranicznych, wyszkoleniu językowym, związkach z zagranicznymi pracodawcami, studentami itp.)
- określenie zrozumienia przez kandydata stopnia poczucia rzeczywistości odnośnie do wymagań związanych z pracą i zamieszkiwaniem za granicą

B. Zdrowie

- określenie, czy nie ma przeciwwskazań medycznych po stronie kandydata czy członków jego rodziny
- określenie fizycznego i psychicznego stanu zdrowia kandydata i ewentualnych zauważalnych zmian w tym zakresie

C. Zdolności językowe

- określenie znajomości języków obcych i stopnia swobody porozumiewania się nimi
- określenie potencjalnych możliwości nauczenia się nowego języka
- określenie zdolności współmałżonka w zakresie wymogów językowych

D. Uwarunkowania rodzinne

- dotychczasowe przeprowadzki między różnymi miastami
- co motywowało współmałżonka do przeprowadzki
- liczba posiadanych dzieci i ich wiek
- wpływ rozwodu lub jego potencjalnej możliwości, śmierci członka rodziny itp. na rodzinną solidarność
- czy wszystkie dzieci przeprowadzą się z kandydatem, dlaczego, dlaczego nie?
- miejsca zamieszkania, zdrowie i warunki życiowe rodziców, dziadków i liczba składanych im rocznie wizyt
- reakcja poszczególnych członków rodziny na możliwą przeprowadzkę
- występowanie szczególnych problemów wychowawczych w rodzinie

E. Zaradność i inicjatywa

- niezależność kandydata, wyrażająca się podejmowaniem i podtrzymywaniem swoich decyzji i osądów
- intelektualna zdolność równoczesnego zajmowania się wieloma polami zagadnień
- umiejętność osiągania celów i uzyskiwania wyników bez względu na mogące się pojawić ograniczenia i bariery

- umiejętność działania mimo braku wyraźnego określenia odpowiedzialności i uprawnień
- umiejętność wyjaśniania celów i filozofii firmy miejscowym kierownikom i pracownikom
- umiejętność pracy bez nadzoru
- umiejętność efektywnego działania w zagranicznym otoczeniu w sytuacji braku normalnych usług komunikacyjnych i innych usług wspierających i ułatwiających działalność firmy

F. Umiejętność przystosowania się

- wrażliwość na potrzeby innych osób, otwartość na cudze opinie, umiejętność współpracy i zdolność do kompromisu
- reakcje kandydata na nowe sytuacje i podejmowane wysiłki w celu zrozumienia i akceptacji znaczenia istniejących różnic
- wrażliwość na obce kultury, ich zrozumienie i umiejętność „znalezienia się" w obcej kulturze
- znajomość własnych wartości kulturowych
- reakcja kandydata na krytykę
- zdolność do nawiązywania w kraju pobytu kontaktów z równymi rangą osobami
- cierpliwość w rozwiązywaniu problemów
- odporność na niepowodzenia

G. Planowanie kariery

- zgodność wyjazdu z własnymi zamierzeniami rozwojowymi pracownika oraz planowanymi wobec niego przez firmę
- realność planu rozwoju pracownika
- postawa pracownika wobec firmy
- dotychczasowe lub możliwe problemy personalne z kandydatem

H. Finanse

- bieżące okoliczności finansowe lub prawne mogące mieć wpływ na nominację do pracy za granicą (np. kupno domu, kupno samochodu, wydatki na dzieci i ich naukę)
- względy finansowe jako czynniki negatywne (np. czy w wyniku nominacji nie zostaną zastosowane nadmierne naciski na pracodawcę lub rodzinę)

Z przeglądu koncepcji dotyczących doboru kryteriów selekcji wynika, że ich zestaw jest ciągle doskonalony, jakkolwiek wciąż nie zdołano określić względnego znaczenia każdego z nich. Wskazuje się również, że trudno jest znaleźć firmę wykorzystującą wszystkie znane kryteria selekcji, tym bardziej że

niektóre z nich są sprzeczne[44]. Firmy międzynarodowe, jak dowodzi praktyka, stosują, biorąc pod uwagę liczbę i rodzaj kryteriów selekcji, dwa podejścia w sferze selekcji kandydatów: strategię kompensacyjną lub niekompensacyjną[45]. W przypadku stosowania strategii kompensacyjnej, firma międzynarodowa bierze pod uwagę tylko jedno podstawowe kryterium, jak np. umiejętności zawodowe, gdyż kryterium to kompensuje nieuwzględnianie innych kryteriów. W przypadku strategii niekompensacyjnej, potencjalny kandydat oceniany jest na podstawie szeregu kryteriów i oczekuje się, że spełni część z nich jeszcze przed wyjazdem. Z nielicznych badań nad efektywnością kryteriów selekcji wynika, że strategia niekompensacyjna wiąże się z mniejszym ryzykiem dokonania nietrafnego wyboru, co przejawia się mniejszą liczbą przedwczesnych powrotów, zdobyciem większego udziału w rynku czy też większym procentowym udziałem menedżerów realizujących cele firmy.

W praktyce, wykorzystując omawiane kryteria, stosuje się wiele metod selekcji kandydatów do pracy za granicą[46]. W zakresie stosowania poszczególnych metod, jak dowodzą badania przeprowadzone w wybranych krajach europejskich, Australii i Stanach Zjednoczonych (zob. tab. 8), istnieją zarówno podobieństwa jak i różnice między poszczególnymi krajami[47]. Szczególnie te ostatnie są istotne z punktu widzenia doboru kadry na zagraniczne placówki. Na przykład włoski kandydat może spodziewać się, bazując na doświadczeniu z własnego kraju, że poddany zostanie wywiadom i będzie musiał dostarczyć referencje świadczące o jego przydatności na stanowisko, o które się ubiega. Jeżeli przykładowo będzie starał się o pracę w międzynarodowej firmie belgijskiej i ta ostatnia stosuje metody typowe dla firm prowadzących działalność na terenie Belgii, to będzie musiał zaliczyć różne testy kognitywne i osobowe, może być poproszony o przeprowadzenie analizy grafologicznej – jeśli firma posiada siedzibę w francuskojęzycznej części Belgii, a także zostać poddany ocenie w assessment centre. Dlatego, z punktu widzenia naboru pracowników na zagraniczne stanowiska, wskazana różnorodność rozwiązań może spowodować swego rodzaju zahamowanie czy nieufność wobec stosowanych metod ze strony kandydatów i wpłynąć tym samym negatywnie na proces selekcji. Być może zaznajomienie potencjalnych

---

[44] I. Torbiorn, op.cit.

[45] S. Aryee, *Selection and Training of Expatriate Employees*, w: *International Handbook of Selection and Assessment*, eds N. Anderson i P. Herriot, John Wiley and Sons, Chichester 1997, s. 154.

[46] Przegląd i omówienie procedur selekcji znaleźć można w wielu pracach z zakresu zarządzania kadrą. Zob. np. *Nowoczesne metody doboru i oceny pracowników*, red. T. Witkowski, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

[47] V. Shackleton, S. Newell, *International Assessment and Selection*, w: *International Handbook of Selection and Assessment*, s. 86-88.

Tabela 8

Wykorzystanie metod selekcji kadry kierowniczej w wybranych krajach (w %)

Kraje	Rozmowa kwalifikacyjna		Podanie		Referencje		Test osobowy		Test kognitywny		Analiza grafologiczna		Bio-dane		Assessment centre	
	P*	N**	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
Wielka Brytania	91	100	70	93	74	96	10	64	12	70	0	3	4	19	4	59
Francja	94	100	89	98	11	78	17	62	8	49	17	77	0	4	0	19
Niemcy	60	100	83	100	76	100	2	19	2	21	0	9	2	11	3	60
Włochy	96	100	46	68	32	88	8	20	8	20	0	12	0	0	0	8
Belgia (flamadz.)	92	100	75	96	15	85	35	83	30	77	2	21	12	34	2	42
Belgia (franc.)	100	100	92	96	13	67	25	62	32	73	12	44	4	8	0	24
Australia	91	99	60	86	77	98	12	61	11	56	0	3	10	18	3	22
USA	99	99	brak danych		91	97	16	33	16	50	sporadycznie		6	11	16	44

*P – zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu; **N – zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu.

Źródło: V. Shackleton, S. Newell, op.cit., s. 87.

kandydatów z różnicami metod i podejść w selekcji, jakie występują między krajami, byłoby elementem łagodzącym to zjawisko. Pozwoliłoby to zmodyfikować ich oczekiwania co do metod selekcji, jakim zostaną poddani, ubiegając się o pracę za granicą. Często stosowanym rozwiązaniem jest przeniesienie procesu selekcji do kraju goszczącego, co pozwala uwzględnić miejscową specyfikę przeprowadzania testów. Dokonująca naboru jednostka zlokalizowana w kraju goszczącym otrzymuje zestaw informacji dotyczących charakterystyki kwalifikacji i pożądanej osobowości potencjalnego pracownika, a decyzje co do wyboru metody oceny tych cech należą do kierownika zagranicznego oddziału. Tego rodzaju rozwiązanie stosuje w swoich zagranicznych filiach IKEA.

Wspomniane wyżej, występujące między państwami różnice w metodach selekcji są w znacznym stopniu zdominowane czynnikami kulturowymi. I tak w kulturach anglosaskich metody selekcji są tak skonstruowane, aby wykazać, w jakim stopniu kandydat jest zdolny uczestniczyć w realizacji celów firmy. Do tego typu badań najlepiej nadają się takie metody, jak assessment centre, testy orientacyjne i pomiar kompetencji. W kulturach germańskich selekcja koncentruje się na ocenie jakości i poziomu specjalizacji uzyskanego wykształcenia. Natomiast tak w kulturach łacińskich, jak i dalekowschodnich metody selekcji służą ocenie, w jakim stopniu kandydat jest zdolny współpracować w przyszłej grupie współpracowników.

3.2.4. *Problem równouprawnienia w sferze zatrudnienia na placówkach zagranicznych*

W procesie naboru i selekcji kandydatów należy też zwrócić uwagę na kwestię postrzegania równych szans wszystkich kandydatów zainteresowanych objęciem posady na zagranicznej placówce. Najbardziej rozwinięte ustawodawstwo w tej mierze obowiązuje w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Również większość innych wysoko rozwiniętych państw, szczególnie europejskich, ma właściwe uregulowania prawne. Kwestia ta nie została uregulowana prawnie bądź uregulowana jest w ograniczonym zakresie w wielu państwach Azji, Afryki oraz Ameryki Środkowej i Południowej. Przy czym należy dodać, że krajowe regulacje prawne często nie dotyczą, nawet w odniesieniu do własnych obywateli, pracowników firmy pracujących na terenie innych państw. Stąd niezmiernie istotne jest – przed dokonaniem nominacji na zagraniczną palcówkę – sprawdzenie, czy miejscowe prawo nie nakłada w tej mierze istotnych dla danej osoby ograniczeń.

W omawianym kontekście należałoby zwrócić szczególną uwagę na kwestię zatrudnienia kobiet na kierowniczych stanowiskach za granicą. Wśród absolwentów uczelni ekonomicznych, będących najważniejszym źródłem kadr

zarządzających w biznesie międzynarodowym, kobiety stanowią znaczny procent. We Francji i w Stanach Zjednoczonych jest to około 40% absolwentów MBA, w Belgii około 36%, a w Polsce ponad 50% absolwentów uczelni ekonomicznych. W państwach wysoko rozwiniętych odgrywają one również znaczącą rolę na rynku pracy. W Unii Europejskiej stanowią około 39% siły roboczej, przy czym pomiędzy krajami członkowskimi występują znaczące różnice w wielkości tego wskaźnika – waha się on od 30 do prawie 50%[48].

Tak duży udział kobiet na rynku pracy nie znajduje odzwierciedlenia w obsadzie stanowisk kierowniczych. Badania przeprowadzone wśród 420 firm belgijskich, francuskich, niemieckich, włoskich, holenderskich, portugalskich, hiszpańskich i brytyjskich wykazały, że tylko około połowa z nich zatrudnia kobiety na stanowiskach kierowniczych – począwszy od 83% w przypadku firm brytyjskich, skończywszy na 12% w firmach włoskich. Natomiast udział kobiet na tych stanowiskach przykładowo wyniósł w Wielkiej Brytanii 8%, Francji – 9%, a Portugalii – 13%[49]. Sytuacja w firmach amerykańskich i kanadyjskich kształtuje się podobnie, natomiast w państwach azjatyckich, afrykańskich czy południowo-amerykańskich powierzanie kobietom stanowisk kierowniczych jest zjawiskiem raczej odosobnionym. Wyjątek stanowią tu jedynie Izrael i Japonia, pewien postęp dokonał się również w Indiach[50].

Powyższe dane nie znajdują odzwierciedlenia w powierzaniu kobietom stanowisk kierowniczych w biznesie międzynarodowym. Z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie wynika, że w firmach wywodzących się z tych państw kobiety stanowią tylko 3% kadry kierowniczej skierowanej do pracy za granicą. W przypadku państw europejskich sytuacja kształtuje się podobnie. Zarządzanie międzynarodowe stanowi wciąż tradycyjnie męski rezerwat.

W sferze poglądów dotyczących roli kobiet w zarządzaniu biznesem można wyróżnić dwa zasadnicze podejścia: model sprawiedliwości oraz model współpracy i uzupełniania się[51]. Pierwszy z nich dominuje w Stanach Zjednoczonych. Model ten oparty jest na założeniu podobieństw między mężczyzną i kobietą. Kobiety są postrzegane jako równo zdolne do wykonywania tych samych zadań i tak samo dobrze je wykonujące. Zadaniem organizacji jest likwidacja potencjalnych barier, utrudniających wejście kobiet do grupy menedżerów. Sfera oceny jest taka sama dla obu płci; miernikiem sprawiedliwości jest procentowy udział kobiet w kadrze kierowniczej. Natomiast model współpracy

---

[48] Zob. *Employment in the 1990s: A greater Role for Women but in Low-paid Jobs*, „Gateway Europa" 1996, nr 22, s. 2, 3.

[49] R. M. Hodgetts, F. Luthans, op.cit., s. 484, 485.

[50] Ibidem, s. 482.

[51] N. J. Adler, *Women in Management Worldwide*, „International Studies of Management and Organization" 1989, Fall-Winter, s. 4-7.

i uzupełniania się jest powszechniej akceptowany w innych częściach świata, głównie w Europie. Model ten zakłada, że kobiety i mężczyźni posiadają zdolność do wykonywania różnych, równie ważnych prac na rzecz organizacji. Sprawiedliwe traktowanie to nie kwestia statystycznej reprezentacji, ale właściwego uznawania różnych stylów uczestnictwa mężczyzn i kobiet w zarządzaniu, tj. uwzględniania ich unikatowych predyspozycji, tworzących warunki do ich spełnienia i nagradzania, poszukujących dróg uzyskania efektu synergii ze współpracy obu tych grup kierowników.

Jak wykazują przedstawione wcześniej wyniki badań, praktyka nie potwierdza wyżej zaprezentowanych poglądów, przy czym w odniesieniu do biznesu międzynarodowego skala angażowania kobiet na stanowiska kierownicze jest jeszcze mniejsza.

Powodów niskiego udziału kobiet w międzynarodowej kadrze kierowniczej jest wiele. Do ważniejszych przyczyn takiego stanu rzeczy zalicza się uwarunkowania kulturowe, istniejące stereotypy, uwarunkowania prawne, dotychczasowe doświadczenie firm. Należy też dodać, że w wielu przypadkach wskazanie przyczyny jest trudne.

Większość kultur różnicuje rolę mężczyzny i kobiety zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym i tradycyjnie mężczyznom przyznaje się rolę dominującą, uprzywilejowaną. I chociaż w wielu państwach Europy i Ameryki Północnej różnice te sukcesywnie maleją, to wciąż uwarunkowania kulturowe stanowią główną barierę w awansie kobiet na kierownicze stanowiska. W Ameryce Łacińskiej, na Bliskim Wschodzie, w Azji i Afryce oddziaływanie tego czynnika jest jeszcze silniejsze, chociaż i tam można wskazać kraje, w których stopień akceptacji kobiet na stanowiskach kierowniczych jest wyższy aniżeli w pozostałych państwach tego regionu (np. Japonia, Południowa Korea, Tajwan). Czynniki kulturowe wywierają tak silny wpływ, że np. nawet mimo oddelegowania przez firmy zachodnie kobiet do pracy za granicą, w niektórych krajach Bliskiego Wschodu nie otrzymują one wizy wjazdowej. Przy czym w krajach arabskich dochodzą jeszcze inne czynniki kulturowe, często wręcz wykluczające, nawet przy założeniu otrzymania wizy, możliwość zatrudnienia kobiet w placówkach firmy w tych krajach. Na przykład pewne tradycyjne rozrywki przyjęte w arabskich sferach biznesu związane są z seksualnym wykorzystaniem kobiet[52].

Panujące w omawianym względzie stereotypy wiążą się ściśle z uwarunkowaniami kulturowymi i przejawiają się postrzeganiem innej osoby jako należącej do określonej klasy czy kategorii społecznej. W wielu krajach stereotypem jest pogląd, że kobiety nie nadają się na kierownicze stanowiska. Często spotkać się można z opinią, że młode kobiety chcą pracować jedynie do

---

[52] P. J. Dowling, R. S. Schuler, D. E. Welch, op.cit., s. 80.

chwili zamążpójścia, po czym przerywają pracę i stąd nie ma większego pożytku dla firmy ponoszenie nakładów na ich szkolenie i rozwój. Dodatkowym argumentem przeciwko awansowaniu kobiet na kierownicze stanowiska, wysuwanym przez kierownictwo korporacji międzynarodowych, jest podkreślane dążenie wielu kobiet do zmiany pracy. W związku z tym korporacja nie chce ponosić nakładów na kształcenie kadr dla konkurencji[53]. Należy dodać, że poglądy te znajdują swoje częściowe uzasadnienie w prowadzonych badaniach. Na przykład badania przeprowadzone przez uniwersytet w Sheffield w Anglii wykazały, że tylko 4% kobiet poddanych badaniu planuje karierę na stanowiskach kierowniczych, natomiast 54% z nich chciałoby zostać nauczycielkami. Podobnie z badań przeprowadzonych wśród Szwedek wynikało, że są one mniej skłonne do współzawodnictwa z mężczyznami, aniżeli panie w Stanach Zjednoczonych[54].

Bariery prawne, wiążące się głównie z kwestią równouprawnienia kobiet i wynikającymi stąd konsekwencjami dla ich pozycji w pracy zawodowej, najsilniej oddziałują w krajach niżej rozwiniętych. W krajach wysoko rozwiniętych wprowadzono w okresie powojennym akty legislacyjne równo uprawniające kobiety i mężczyzn w miejscu pracy, chociaż tempo ich wdrażania było zróżnicowane. Na przykład mimo uchwalenia w roku 1957 na forum Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej aktów prawnych zabraniających dyskryminacji płacowej ze względu na płeć, każdy kraj członkowski miał swobodę określania zasad ich wprowadzania. Stąd w Wielkiej Brytanii dopiero w 1976 r. zakończono procedury ich wdrażania. Podobnie Belgia, Włochy, Niemcy czy Francja bardzo powoli wdrażały do swoich systemów legislacyjnych zasady równouprawnienia kobiet[55]. W Japonii prawo przyznające równe możliwości dla kobiet i mężczyzn w zakresie zatrudnienia wprowadzono dopiero w 1986 r., lecz bariery kulturowe proces wdrażania tych uprawnień wciąż hamują[56].

Pewną barierą są też dotychczasowe zwyczaje w zakresie organizacji pracy, gdzie w wielu przedsiębiorstwach zwyczajowo angażuje się kobiety jedynie na stanowiska sekretarek lub urzędników podstawowego szczebla. Znajduje to pośrednie odbicie w nazwach stanowisk, z których wiele nie posiada żeńskiego odpowiednika.

Potwierdzeniem istnienia wyżej przedstawionych barier są przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych badania wśród firm produkcyjnych i usługowych

---

[53] Zob. H. Bloom, R. Calori, P. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 80.

[54] R. M. Hodgets, F. Luthans, op. cit., s. 478.

[55] Por. D. Goss, *Principles of Human Resource Management*, Routledge, London 1994, s. 177-181.

[56] K. Graven, *Sex Harassment at the Office Stirs up Japan*, „The Wall Street Journal" 1990, March, nr 21.

prowadzących działalność na rynkach zagranicznych, które wykazały, że 36% z nich nie angażowało kobiet na stanowiska kierownicze w swoich oddziałach zagranicznych. Jako powód tego stanu rzeczy wymieniano: brak kwalifikacji specjalistycznych (33,9%), uprzedzenia lokalne (19,6%), konflikt z wybraną przez współmałżonka drogą kariery (17,9%), niezgłaszanie swoich kandydatur przez kobiety (16,1%), inne przyczyny (12,5%, m.in. ryzyko podróżowania w krajach nierozwiniętych). Ciekawa jest również przeprowadzona w ramach tego badania analiza geograficznego rozkładu zaangażowania kobiet na kierowniczych stanowiskach w zagranicznych placówkach pozostałych 64% firm. Przoduje tu Europa, w której znalazło zatrudnienie 54,4% pań skierowanych na zagraniczne placówki, 24,2% wysłano do Azji i basenu Pacyfiku, a 5% do Ameryki Łacińskiej[57]. Struktura ta stanowi pośrednio odbicie kulturowych uwarunkowań istniejących w tych częściach globu.

Wyżej wymienione bariery i ograniczenia uzasadniają tylko po części tak niski udział kobiet w zagranicznej kadrze menedżerskiej. Z prowadzonych w tym zakresie badań wynika, że wiele z nich chętnie podjęłoby się pracy na kierowniczym stanowisku za granicą, mimo świadomości wiążącego się z tym ryzyka. I nawet niektóre firmy przychylnie ustosunkowują się do tych dążeń, ale w wielu innych kobiety wciąż obejmują zagraniczne posady kierownicze tylko dlatego, że potencjalny kandydat, mężczyzna, nie przyjął nominacji. Tymczasem, jak dowodzi doświadczenie, nominowanie kobiet na zagraniczne stanowiska ma szereg zalet[58]. Posiadają one znaczne uzdolnienia, predestynujące je do pracy w zarządzaniu międzynarodowym, do tego – wbrew panującym stereotypom – nawet w krajach, gdzie zwyczajowo stanowisk tych kobietom się nie powierza. Źródeł sukcesów kobiet w pełnieniu funkcji menedżerskich za granicą upatruje się w ich dużej wrażliwości, uzdolnieniach komunikacyjnych i zdolności do ustanawiania dobrych relacji z lokalnymi partnerami. Cechy te są bardzo przydatne w negocjacjach. Okazuje się, że kobiety potrafią w sposób subtelny zmieniać charakter wzajemnych relacji negocjacyjnych z typowej dla biznesmena pozycji siły i dominacji, bardzo dysfunkcjonalnej w stosunkach międzykulturowych – na relacje o charakterze kooperacyjnym. Wynika to stąd, że kobiety wykazują większe zrozumienie dla obcych kultur, mdają lepsze predyspozycje do nauki języków obcych (co łączy się z ich generalnie wyższymi uzdolnieniami do nauki), są bardziej elastyczne w sytuacjach negocjacyjnych. Podkreśla się także ich przyzwyczajenie, wynikające z tradycyjnie pełnionej przez nie roli w rodzinie, do pracy intensywnej i zajmowania się wieloma sprawami jednocześnie.

---

[57] Zob. D. Ball, W. Culloch, op.cit., s. 770.

[58] K. Barham, D. Oates, op. cit., s. 75-78.

Badania przeprowadzone wśród amerykańskich firm międzynarodowych pokazują, że w wielu przypadkach kobiety na kierowniczych stanowiskach nie ustępują, a nawet przewyższają swoich męskich odpowiedników. Na przykład w odniesieniu do kobiet delegowanych do zagranicznych oddziałów tych firm w Azji odnotowano szereg interesujących spostrzeżeń[59]. Po pierwsze, są lepiej zauważalne. Zagraniczni klienci, nienawykli do takich sytuacji, byli ich ciekawi, chcieli się z nimi spotkać i dobrze je zapamiętywali już po pierwszym spotkaniu. Paniom było też łatwiej, niż ich kolegom, pozyskać czas i uwagę klienta. Po drugie, posiadają zdolność nawiązywania kontaktów. Panowie rozmawiali z nimi chętniej, swobodniej i więcej, i do tego na szerszy zakres tematów, niż z mężczyznami. Ta swoboda wymiany myśli jest szczególnie istotna w sytuacjach kontaktów międzykulturowych, gdzie bardzo często mają miejsce kłopotliwe sytuacje, wynikające ze specyfiki lokalnych niuansów kulturowych i wiążących się z tym możliwości wzajemnego niezrozumienia się. Po trzecie, okazało się, że są traktowane lepiej niż ich koledzy, okazuje się im więcej szacunku. Jest to prawdopodobnie wywołane tym, że ich zagraniczni partnerzy nigdy bądź tylko sporadycznie współpracowali z zagranicznym menedżerem–kobietą i wiedzą, że wysłanie kobiety za granicę do pracy na kierowniczym stanowisku nie jest w przypadku firm amerykańskich rzeczą powszechną. Dochodzą stąd do wniosku, że kobiety nie są wysyłane, dopóki nie okażą się lepsze niż mężczyźni.

Przedstawione wyżej z jednej strony bariery, a z drugiej okoliczności przemawiające za zatrudnianiem kobiet na zagranicznych stanowiskach kierowniczych, a także zmiany zachodzące w ustawodawstwie poszczególnych państw oraz rozszerzający się wpływ kultur, zwłaszcza północnoamerykańskiej i europejskiej, zrównujących prawa kobiet i mężczyzn w życiu społecznym i gospodarczym, pozwalają obserwować postęp, który, choć powoli, w omawianej sferze się dokonuje. Na przykład początkowo niemal we wszystkich krajach europejskich kobiety zaczynały wspinać się po szczeblach kariery najpierw w sektorze publicznym bądź w firmach państwowych. Uzyskanie awansu łatwiejsze było w tych firmach, ponieważ osiągnięcie poszczególnych szczebli kariery zależało od zdanych egzaminów i stażu pracy. Osiągnięcie przez kobiety tych stanowisk i – w ten sposób – publiczne poznanie ich fachowości ułatwiło kobietom wejście do sfery biznesu[60]. Ważna w tym kontekście jest zmiana mentalności w podejściu do tego zagadnienia. Kierownictwo firmy, rozważając kandydatury kobiet na zagraniczne placówki, nie powinno zakładać, że kobiety w rzeczywistości tego nie chcą, nie powinno również zakładać uprzedzenia obcokrajowców i negatywnego wpływu takiej decyzji na karierę kobiety

[59] N. J. Adler, op.cit., s. 308-311.

[60] Por. H. Bloom, R. Calori, P. de Woot, op. cit., s. 101.

i pozycję rynkową firmy. Okazuje się bowiem np., że japońskie firmy wielonarodowe, które wciąż niechętnie zatrudniają kobiety na stanowiskach kierowniczych w rodzinnym kraju, w odniesieniu do swoich zagranicznych oddziałów stosują odmienne praktyki.

3.3. *Szkolenie i rozwój kadr międzynarodowych*

Szkolenie i rozwój kadr stanowią bardzo istotny element polityki kadrowej każdej firmy. M. Kostera definiuje szkolenie i rozwój personelu jako proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku oraz zdobywania nowej wiedzy i umiejętności pod kątem awansu, przesunięcia lub zmian organizacyjnych[61]. Podobnie proces ten określa L. Zbiegień-Maciąg, z tym że wyróżnia w swojej definicji cel i zakres procesu szkolenia oraz procesu rozwoju (ten ostatni określa również mianem doskonalenia)[62]. Szkolenie jej zdaniem oznacza rozszerzenie już posiadanych kwalifikacji i wiedzy, ugruntowanie posiadanej wiedzy oraz zdobywanie nowych umiejętności, np. akcje przyuczenia, przekwalifikowania, związane ze zmianą profilu firmy czy kryzysami. Natomiast rozwój (doskonalenie) to kreowanie inicjatywy, innowacyjności i przedsiębiorczości; nabywanie wartości, kultury, identyfikacji z firmą; poszerzanie horyzontów intelektualnych[63].

Przedmiotem poniższych rozważań jest szkolenie i rozwój kadr kierowanych do pracy za granicą. Oznacza to, że dotyczy ono w zasadzie osób, które w wyniku procesu selekcji zostały wytypowane na zagraniczne stanowisko bądź znajdują się w rezerwie kadrowej przewidzianej do obsady tych stanowisk w przyszłości. Oczywiście w tym ostatnim przypadku, ze względu na koszty, szkolenie ogranicza się do przekazywania pewnych wiadomości podstawowych, niezbędnego minimum, unaoczniającego specyfikę kierowania określonym odcinkiem zadań na placówce zagranicznej oraz specyfikę samego pobytu w zagranicznym, odrębnym kulturowo otoczeniu. Nie oznacza to, że szkolenie międzykulturowe dotyczy tylko tych osób. Szkoleniem winni być objęci także członkowie rodziny, towarzyszący im za granicą. Również kierownictwo

---

[61] M. Kostera, op.cit., s. 109.

[62] L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa 1996, s. 87, 88.

[63] Inaczej proces ten definiuje T. Listwan, którego zdaniem szkolenie, utożsamiane z doskonaleniem, stanowi element procesu rozwoju kadry (zob. T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław 1997, s. 73, 74).

Centrali odpowiedzialne za planowanie, organizację i kontrolę zagranicznych operacji firmy winno przejść niezbędne szkolenie, którego zakres będzie się jednak różnił od zakresu szkolenia osób delegowanych na zagraniczne stanowiska i ich rodzin.

Badania przeprowadzone w krajach wysoko rozwiniętych wskazują na zróżnicowane podejście firm międzynarodowych do kwestii szkolenia pracowników przygotowujących się do objęcia zagranicznej posady[64]. Tabela 9 przedstawia wyniki takich badań, przeprowadzonych w odniesieniu do międzynarodowych firm japońskich, amerykańskich i europejskich. Badanie te równocześnie wykazały, że tylko 32% badanych firm międzynarodowych ze Stanów Zjednoczonych realizowało takie programy w celu przygotowania wybranych kandydatów do pracy za granicą. W przypadku podobnych firm japońskich liczba ta sięga 57% firm, a europejskich 69%.

W tym samym badaniu zapytano respondentów nieprzeprowadzających programowych szkoleń o przyczyny takiej decyzji. Firmy ze Stanów Zjednoczonych wskazały na rosnącą tendencję w zakresie zatrudniania kadry miejscowej (45%), czasowy charakter oddelegowania za granicę (28%), wątpliwą efektywność programów szkoleniowych (20%) i brak czasu (4%). Firmy międzynarodowe w Europie podały czasowy charakter oddelegowania za granicę (30%), brak czasu (30%), wzrastającą tendencję w zakresie zatrudniania kadry miejscowej (20%) i wątpliwą efektywność takich szkoleń. Natomiast firmy japońskie przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywały w braku czasu (63%) i wątpliwej efektywności programów szkoleniowych (37%)[65].

3.3.1. *Zakres szkolenia*

Można wyróżnić trzy obszary szkolenia, przyczyniające się do sprawnego przemieszczania personelu na zagraniczne stanowiska: szkolenie międzykulturowe, szkolenie językowe i przeszkolenie (poradnictwo) dotyczące załatwiania praktycznych, codziennych spraw. Dwa pierwsze z wymienionych obszarów szkolenia muszą mieć miejsce przed wyjazdem. Oznacza to konieczność wyprzedzającego, w stosunku do przewidywanych potrzeb, dokonywania naboru. Natomiast poradnictwo praktyczne związane jest w głównej mierze z momentem przybycia na zagraniczną placówkę.

Szkolenie międzykulturowe ma na celu poznanie i zrozumienie kultury kraju goszczącego, tak aby postępować zgodnie z obowiązującymi w tym kraju

---

[64] Zob. *Exploring Management across the World*, ed. D. J. Hickson, Penguin Books, London 1997, s. 548.

[65] R. M. Hodgetts, F. Luthans, op.cit., s. 268, 269.

Tabela 9

Częstotliwość wykorzystania szkolenia międzykulturowego w wybranych krajach (w %)

Program szkoleniowy	Kategoria stanowiska											
	naczelne kierownictwo			kierownik funkcjonalny			doradca			personel obsługi		
	USA	Europa	Japonia	USA	Europa	Japonia	USA	Europa	Japonia	USA	Europa	Japonia
Ogólny przegląd środowiska zagranicznego[a]	52	57	67	54	52	57	44	38	52	31	38	67
Orientacja kulturowa[b]	42	55	14	41	52	14	33	31	19	24	28	24
Asymilacja kulturowa[c]	10	21	14	10	17	14	7	10	14	9	14	19
Szkolenie językowe	60	76	52	59	72	57	36	41	52	24	48	76
Trening wrażliwości[d]	3	3	0	1	3	0	1	3	5	0	3	5
Trening terenowy[e]	6	28	14	6	24	10	4	3	10	1	7	24

Objaśnienia: [a]Przegląd środowiska – informacja na temat geografii, klimatu, kwestii mieszkaniowej, szkolnictwa itp. danego kraju;[b] Orientacja kulturowa – zaznajomienie kandydatów ze zwyczajami kulturowymi i systemem wartości w kraju goszczącym; [c]Asymilacja kulturowa – specjalnie zaprogramowane testy służące rozwijaniu u kandydatów umiejętności rozwiązywania nieporozumień międzykulturowych; [d]Trening wrażliwości – rozwijanie elastyczności zachowań i postaw; [e]Trening terenowy – wysyłanie uczestników do kraju przeznaczenia w celu doświadczenia napięć emocjonalnych związanych z zamieszkaniem i pracą z ludźmi z innego kraju kulturowego.

Źródło: Na podstawie R. M. Hodgetts, F. Luthans, op. cit., s. 268.

normami kulturowymi i to zarówno w kontaktach na zewnątrz, jak i wewnątrz firmy. Innymi słowy, chodzi o wykształcenie cechy zwanej międzykulturową elastycznością[66]. Odnosząc się w tym kontekście do kwestii wpływu kultury na działanie organizacji, wyróżnia się dwie grupy poglądów dotyczących charakteru tego wpływu[67]. Jedna z nich u podstaw tego wpływu upatruje zjawiska konwergencji, a druga dywergencji. Zwolennicy podejścia konwergencyjnego twierdzą, iż organizacje stają się podobne do siebie, biorąc pod uwagę strukturę, technologię czy stopień zbiurokratyzowania. Ujęta w tym kontekście działalność firm uważana jest za niezależną, a nawet nadrzędną w stosunku do kultury. W poglądzie dywergencyjnym akcentowane są różnicujące cechy, będące efektem wpływu narodowych kultur w zakresie historii, wierzeń, wartości i postaw utrzymujących się w danym społeczeństwie. Przeprowadzone badania empiryczne nie wykazały zdecydowanej słuszności któregoś z tych poglądów.

Menedżer zarządzający wielokulturowym przedsiębiorstwem staje zatem przed poważnym dylematem takiego zarządzania, aby organizacja działała sprawnie w obcych kulturowo warunkach. Musi on więc zdawać sobie sprawę z kluczowych aspektów kulturowych, determinujących panujący w danym kraju styl zarządzania i współdziałania. Dlatego szkolenie międzykulturowe winno przede wszystkim zwrócić na nie uwagę. Wyróżnia się następujące aspekty kulturowe odgrywające podstawową rolę w omawianym kontekście[68]:

- stosunek do pracy i osiągnięć – różnice w podejściu do tego aspektu determinują efektywność zarządzania; dominujące w społeczeństwie poglądy dotyczące dobrobytu będą miały wpływ na liczbę, typ i charakter jednostek dążących do zrobienia kariery oraz na ich wrażliwość na bodźce materialne;
- stosunek do przyszłości – zasadnicze różnice między kulturami tłumaczone są przez ich założenia co do możliwości wpływania na przyszłość, np. przekonania o zdolności człowieka do oddziaływania na przyszłość zakorzenione są w amerykańskiej filozofii zarządzania, co przejawia się w długoterminowym planowaniu strategicznym, natomiast kierownikom arabskim, powszechnie wierzącym, że Allah ma wpływ na przyszłość, właściwe jest raczej planowanie na czas krótszy;
- wzory procesu decyzyjnego – różnią się w zależności od wykorzystywania obiektywnych analiz, np. w kulturze anglosaskiej decyzje poparte są obiektywną analizą faktów, prowadząc do rozwoju impersonalnego procesu

---

[66] J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 518.

[67] Zob. D. Torrington, L. Hall, *Personnel Management*, Prentice Hall International Ltd., Cambridge 1991, s. 61.

[68] S. Robock, K. Simmonds, op.cit., s. 417-421.

decyzyjnego, w innych społeczeństwach osobista ocena menedżera stanowi akceptowaną powszechnie podstawę do podjęcia decyzji, a prośba o jej uzasadnienie oparte na racjonalnych przesłankach może być odebrana jako brak zaufania;

- stosunek do władzy – jego dwie ekstremalne odmiany to system autokratyczny z jednej strony i demokratyczno-partycypacyjny z drugiej; w systemie autokratycznym decyzje będą scentralizowane, a delegacja odpowiedzialności znikoma, natomiast drugie ekstremum przewiduje, iż władza dzielona jest z pracownikami, prowadząc do decentralizacji procesu decyzyjnego i dużej samodzielności;
- sposób wyrażania niezadowolenia – odmienności między społeczeństwami w szczerości wyrażania oraz tolerancji różnic wywierają wpływ na interpersonalne relacje; np. w kulturach Dalekiego Wschodu tradycja stawia na pierwszym miejscu uprzejmość przed odmową, stąd japoński biznesmen, odmawiając, odpowiada „pomyślę nad tym", normy kulturowe nie pozwalają mu bowiem odmówić wprost[69]; słuchając tej odpowiedzi, jego zagraniczny partner może pomyśleć, iż Japończyk miał na myśli zgodę na daną propozycję i gdy ostatecznie sprawa się wyjaśni, będzie miał pretensje do Japończyka, iż nie był uczciwy;
- przywiązanie do rodziny – w większości krajów biznesmeni działają jako jednostki niezależne od rodziny, jednak w niektórych pozostają uwikłani w sieci zależności rodzinnych, uważanych za zjawisko zupełnie naturalne, np. w krajach azjatyckich istnieje tendencja do wykorzystania osobistych koneksji do takiego stopnia, iż formalne kanały powiązań pozostają praktycznie niewykorzystane;
- struktura społeczna – kategoria ta obejmuje takie zmienne, jak międzyklasowa mobilność, determinanty statusu społecznego oraz wzory edukacji. Niewiele społeczeństw w świecie funkcjonuje, opierając się na faktycznej równości jednostek, w zamian istnieją tradycyjne systemy oceny jednostek przez pryzmat zajmowanych przez nie pozycji w hierarchii społecznej, opartej na aspektach etnicznych, edukacyjnych, językowych czy ekonomicznych. W niektórych krajach tradycyjne struktury społeczne są raczej sztywne, np. w Indiach, a z kolei inne społeczeństwa cechuje większa płynność granic, z jednoczesnym dużym stopniem międzyklasowej mobilności.

---

[69] Jest to przykład tylko jednej z możliwości wyrażania odmowy przez Japończyka. W literaturze wskazuje się na kilkanaście różnych wariantów tej opcji odpowiedzi. Zob. np. R. E. Axtell, *The Do's and TABOOS of International Trade. A Small Business Primer*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1994, s. 202-208; H. Stelmaszczyk, *Rozmowy z kupcami japońskimi*, „Rynki Zagraniczne" 1994, nr 104.

Obok wyżej wymienionych, sugerowanych przez S. Robocka i K. Simmondsa aspektów, należałoby również uwzględnić stosunek do czasu. Kulturowe podejście do zagadnienia czasu przejawia się w dwóch podstawowych płaszczyznach: ekonomii czasu i sposobu wykorzystania czasu[70]. W Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i wielu europejskich krajach dominuje traktowanie czasu jako dobra ekonomicznego. Czas jest dobrem rzadkim lub postrzeganym jako takie i należy dążyć do osiągnięcia optymalnej alokacji sposobów jego wykorzystania. W społecznościach zaś południowoamerykańskich, wśród narodów śródziemnomorskich i w krajach arabskich podejście do czasu jest bardziej elastyczne. Czas nie jest tutaj pieniądzem, czas jest niewymierny. Natomiast w płaszczyźnie sposobu wykorzystania czasu można wyróżnić dwie przeciwstawne koncepcje: monochromatyczną i polichroniczną[71]. Działając według koncepcji monochromatycznej, wykonuje się jedną rzecz w danym czasie i zmierza do realizacji ustalonego harmonogramu zajęć. Natomiast w koncepcji polichronicznej można się angażować w kilka czynności jednocześnie, łatwo zmienia się ustalony harmonogram i rzadko uważa się czas „za stracony". Przedstawiciele koncepcji polichronicznej są bardziej związani z osobą partnera niż z harmonogramem działań. Azjaci, Arabowie i mieszkańcy Ameryki Łacińskiej to typowi jej przedstawiciele.

Szkolenie międzykulturowe, uwzględniające wymienione wyżej aspekty, pozwala menedżerom, którzy je ukończyli, obok nabycia umiejętności zarządzania firmą w obcym kulturowo otoczeniu, wykazywać większą odporność na szok kulturowy i większą łatwość adaptacji do nowych warunków życia i pracy. Szkolenie międzykulturowe prowadzone w krajach rozwiniętych gospodarczo, jako pole profesjonalnej działalności, jest ciągle jeszcze relatywnie nowe, lecz coraz szerzej doceniane. W polskiej praktyce szkoleniowej, a także w literaturze z tego zakresu zagadnieniom szkolenia międzykulturowego kadr handlu zagranicznego nie poświęca się prawie w ogóle uwagi. Elementy tej problematyki zauważyć można jedynie w publikacjach i szkoleniach z zakresu podstaw negocjacji handlowych[72].

W nierozerwalnej więzi ze wszystkimi elementami kultury pozostaje język, przy czym każda kultura odzwierciedla w swoim języku to, co stanowi wartość dla ludzi. Język jest więc swoistym ucieleśnieniem kultury. Często w ramach jednego kraju występuje znaczna różnorodność lingwistyczna, związana bezpo-

---

[70] Zob. J. Schroeder, *Kulturowe uwarunkowania negocjacji w biznesie międzynarodowym*, w: *Transformacja handlu zagranicznego w Polsce. Od monopolu i reglamentacji do wolnego handlu i wymienialności*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996, s. 163, 164.

[71] Zob. np. S. Ronen, *Comparative and Multinational Management*, John Wiley and Sons, New York 1986, s. 133.

[72] Por. P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.

średnio z kulturowym oraz politycznym rozczłonkowaniem. Dla celów poprawnego i efektywnego komunikowania się wykorzystywane są wtedy języki, częściej jeden, pełniące funkcję „pomostu językowego". Dlatego znajomość języka kraju goszczącego sprzyja wzrostowi efektywności działań menedżera, w tym w sferze negocjacji, umożliwia mu lepszy dostęp do informacji dotyczących gospodarki kraju goszczącego, jego rynku i systemu rządzenia. Należy także dodać, że często wysoko oceniana jest przez stronę goszczącą chęć i wola ze strony obcokrajowca porozumienia się w jej języku, przy czym stopień znajomości i płynność porozumienia się w tym języku nie są tu najistotniejsze. Jak wykazuje praktyka, celowość nauczania języków obcych jest powszechnie akceptowana i, jak wynika z tabeli 9, jest jedną z najczęściej stosowanych form szkolenia kandydatów do pracy za granicą. Przy czym, jak wskazują również inne badania, istotny postęp w tej mierze dokonał się w Europie i Japonii, natomiast Brytyjczycy i Amerykanie przykładają do tej kwestii mniejszą wagę[73].

Poradnictwo praktyczne ma istotne znaczenie dla adaptacji oddelegowanego i jego rodziny w nowym otoczeniu. Pozostawienie ich samym sobie najprawdopodobniej znalazłoby negatywne odzwierciedlenie w ich stosunku do miejscowej kultury. Pożyteczne dla szybkiej adaptacji może być nawiązanie kontaktów z innymi rodzinami, wcześniej oddelegowanymi na tę placówkę. Spotkania z nimi pozwalają na wymianę informacji ułatwiających adaptację i sprzyjają tworzeniu stabilnej sieci powiązań towarzyskich nowo przybyłej rodzinie. Innym, pomocnym w adaptacji, szczególnie w kraju, gdzie płynna znajomość języka jest istotna dla jej pomyślnego przebiegu, może być kontynuowanie kursów językowych po przybyciu do tego kraju[74]. Przeprowadzone wśród menedżerów firm międzynarodowych badania wskazują, że w procesie przygotowania ich rodzin do objęcia zagranicznej posady zakres szkolenia najczęściej obejmował następujące działania[75]:

- wstępną wizytę w kraju goszczącym – 79%
- szkolenie językowe dla menedżerów – 73%,
- szkolenie informacyjne prowadzone przez menedżerów z kraju goszczącego – 57%,
- podstawowy kurs zarządzania w ramach firmy – 44%,
- szkolenie międzykulturowe dla menedżerów – 42%,
- szkolenie międzykulturowe dla członków rodziny – 38%,

---

[73] *Exploring management*, s. 549.

[74] A. Lanier, *Selecting and Preparing Personnel for Overseas Transfers*, „Personnel Journal" 1997, March, s. 160-163.

[75] K. Barham, M. Devine, op.cit., s. 134.

- podstawowy kurs zarządzania w szkole biznesu – 29%,
- szkolenie językowe dla rodziny – 23%,
- szkolenie w zakresie negocjacji, uwzględniające specyfikę kraju goszczącego – 17%.

Powyższe rozważania dotyczące zakresu szkolenia odnosiły się w zasadzie do personelu delegowanego za granicę z kraju macierzystego firmy. Jak wcześniej wskazano, pracownicy zatrudnieni w zagranicznych oddziałach firmy mogą rekrutować się także z ludności miejscowej lub z kraju trzeciego. Szkolenie tych kadr koncentrować się winno na doskonaleniu umiejętności kierowniczych i zapoznaniu z kulturą przedsiębiorstwa. Przy organizowaniu kursów menedżerskich, gdzie jednym z głównych celów winno być nabycie umiejętności kierowania, motywowania i rozwoju pracowników zatrudnionych w danym oddziale zagranicznym, należy unikać prób bezpośredniego przenoszenia rodzimych programów szkolenia i rozwoju kadry na teren innych państw, dla ich zastosowania wobec rekrutujących się z nich pracowników. Występuje tu konieczność dostosowania tych programów do miejscowych warunków kulturowych. Drugi z wymienionych kierunków szkolenia: zapoznanie z kulturą przedsiębiorstwa polegać winien na organizowaniu, głównie dla pracowników dozoru i naczelnego kierownictwa, pobytów w Centrali w kraju macierzystym. Doświadczenia z polskiego rynku szkoleniowego wskazują, że wśród klientów firm szkoleniowych przeważają działające w Polsce firmy międzynarodowe, banki i duże spółki z kapitałem polskim, co dowodzi dostrzegania przez pierwsze z nich konieczności podnoszenia kwalifikacji kadry wywodzącej się z miejscowego naboru[76].

3.3.2. *Metody szkolenia*

W literaturze przedmiotu toczą się dyskusje na temat właściwego podejścia do szkolenia międzykulturowego, zależy ono bowiem w znacznym stopniu nie tylko od tego, kto zostaje poddany szkoleniu, ale także od charakteru zadań, które ma wykonywać.

Ogólnie wyróżnia się sześć podstawowych podejść do szkolenia międzykulturowego, z których z reguły jedno lub dwa wykorzystywane są w projektowaniu właściwego programu szkolenia[77]. Podejścia te obejmują:

- Szkolenie informacyjne, faktograficzne (*information training*, *fact-oriented training*). Uczestnikom szkolenia prezentowane są informacje odnoszące się do określonego kraju, poprzez wykłady, dyskusje grupowe, oglądanie kaset

---

[76] *Raport o szkoleniach*, „Rzeczpospolita" z 10 III 1999.

[77] Zob. D. Landis, R. W. Brislin, *Handbook of Intercultural Training*, vol. I: *Issues in Theory and Design*, Pergamon Press Inc., New York 1983, s. 9-15.

wideo oraz drogą samodzielnego zapoznawania się z wyznaczoną literaturą. Dane te dotyczą tak gospodarki kraju, klimatu, modelu życia, jak i stylu zarządzania, procesów decyzyjnych, podstawowych problemów związanych z przystosowaniem się do danej kultury. Uczestnikom uświadamia się także, iż stan szoku kulturowego nie jest oznaką niepowodzenia, każdy bowiem przeżywa okresy frustracji i niepewności w nowym środowisku.

- Szkolenie atrybutowe (*attribution training*). W charakterze szkoleniowców wykorzystuje się fachowców z krajów stanowiących przedmiot zainteresowania (tzw. gospodarzy). Uczestnicy kursu zapoznają się z tekstami wskazującymi na krytyczne sytuacje, w których mogą się znaleźć w danym kraju, a następnie wybierają jedną z przedstawionych możliwych przyczyn. „Gospodarz" wskazuje właściwą z nich. Po przestudiowaniu serii takich tekstów uczestnicy przyswajają sobie pewne międzynarodowe standardy, które pozwalają im zrozumieć wiele aspektów kultur bez porównywania ze wzorem swojego kraju. Metodą wykorzystywaną w tym podejściu jest tzw. asymilacja kulturowa. Uczestnicy otrzymują zbiór materiałów dotyczących kraju, w którym będą działać. Materiały zawierają około 100-150 krytycznych sytuacji, w których mogą się znaleźć w danym kraju, a które z pewnością przysporzą im kłopotów. „Gospodarze" prezentują wytłumaczenie właściwe dla danej sytuacji i rozpoczyna się dyskusja, służąca interpretacji analizowanego przypadku. Jest to jednak metoda dość kosztowna i przygotowanie programu asymilacji kulturowej dla jednego kraju kosztuje około 40 tys. USD[78].
- Świadomość kulturowa (*cultural awareness*). Poddawany szkoleniu personel, poprzez studiowanie zachowań i wartości właściwych dla własnej kultury zapoznaje się z podstawami stosunków międzykulturowych. W ten sposób drogą studiowania własnej kultury osiągnięty zostaje cel szkolenia, tzn. przekazanie koncepcji kultury oraz przygotowanie człowieka do życia i pracy w innych krajach, uświadamiając mu naturę różnic kulturowych.
- Modyfikacja świadomego zachowania (*cognitive – behavior modification*). W tym podejściu stosuje się podstawowe zasady nauczania wykorzystywane do rozwiązania problemów adaptacyjnych. Na przykład uczestnicy proszeni są o przygotowanie listy zawierającej informacje na temat tego, co uważają za nagrodę, a co za karę w swojej własnej kulturze. Następnie badają stosunki i zwyczaje w kraju gospodarzy, określając jednocześnie, w jaki sposób można uzyskać nagrodę a uniknąć kary.
- Uczenie się poprzez nabywanie doświadczenia (*experimental learning*). Podejście to charakteryzuje się aktywnym udziałem uczestników w procesie szkolenia. Głównym celem tej metody jest zapoznanie uczestników z naturą życia w innej kulturze poprzez aktywne doświadczanie jej, np. podczas

---

[78] R. M. Hodgetts, F. Luthans, op. cit., s. 272.

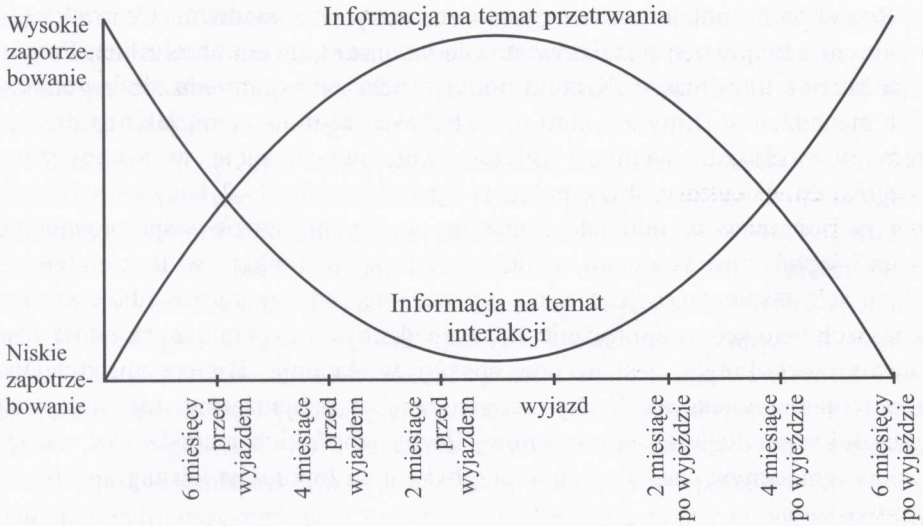
specjalnie organizowanych wyjazdów czy nawet gier symulacyjnych. Podstawową zaletę tej metody stanowi właśnie to, iż poprzez bezpośrednie relacje z inną kulturą osiągany jest najwyższy stopień przygotowania uczestników do pracy i życia w niej. Badania wykazały również, że metoda ta stanowi jednocześnie bodziec do dalszego studiowania faktów lub dyskusji na temat danej kultury.

- Podejście interakcyjne (*interaction approach*). Istota tego rozwiązania polega na tym, że uczestnicy szkolenia spotykają się i wchodzą w interakcje z mieszkańcami danego kraju. U podstaw tego podejścia leży teza, że w ten sposób zaczną się oni czuć swobodnie w obecności obcokrajowca pochodzącego z określonego kraju, co w momencie podjęcia pracy za granicą skróci okres adaptacyjny, przyspieszając tym samym etap rozpoczęcia efektywnej działalności.

W przypadku wyjazdu na zagraniczną placówkę bardzo ważnym czynnikiem przygotowania personelu do efektywnego funkcjonowania w innej kulturze staje się także określenie czasu szkolenia przed, a nawet i po wyjeździe na tę placówkę. Z jednej bowiem strony programy szkolenia międzykulturowego muszą zwrócić uwagę na kwestię przetrwania w nowym kraju i wtedy ważne są informacje dotyczące klimatu, żywności, sposobu zakupów, szkół czy rozrywki dla uczestników i ich rodzin. Z drugiej jednak strony szkolenie musi także wykształcić umiejętności interakcji, które w swej naturze są bardziej długookresowe. Umiejętności te koncentrują się wokół takich kwestii, jak adaptacja, komunikacja, nawiązywanie kontaktów z mieszkańcami, zapoznanie się z różnicami norm kulturowych, wartości, sposobów myślenia i zachowania[79]. Rysunek 17 stanowi graficzną prezentację zróżnicowanej percepcji wielorakich informacji, w zależności od odczuwanego przez uczestników zapotrzebowania na nie przed i po wyjeździe za granicę. Skonstruowana na podstawie powyższych zależności strategia dostarcza określonych informacji w czasie, który wydaje się uczestnikowi właściwy, zwiększając tym samym jego percepcję w trakcie całego programu szkoleniowego.

Praktyka realizacji szkolenia międzykulturowego prowadzonego przez firmy zachodnie jest zróżnicowana. Niektóre firmy organizują szkolenie międzykulturowe w momencie, gdy taka potrzeba zaistnieje, z kolei Shell, Unilever czy inne organizacje cechujące się znacznym umiędzynarodowieniem włączają ten typ szkolenia w swój program rozwoju karier pracowników. Na przykład Shell organizuje szkolenie w zakresie komunikacji międzykulturowej dla wszystkich nowo zatrudnionych. Programy te odbywają się równolegle w Wielkiej Brytanii i Holandii. Ich celem jest nie tylko zapoznanie uczestników z pojęciem kultury

[79] J. Schroeder, *Szkolenie międzykulturowe kadr handlu zagranicznego*, w: *Polska w gospodarce światowej*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1995, s. 216.



Rys. 17. Zapotrzebowanie uczestników szkolenia na informacje na temat przetrwania i interakcji

Źródło: D. Landis, R. W. Brislin, op.cit. s. 144

i świadomości kulturowej, ale także rozwinięcie umiejętności z zakresu negocjacji z partnerami z innych kultur oraz zarządzania wielonarodowymi zespołami. Z kolei amerykańska firma General Electric wysyła wszystkich nowo wybranych menedżerów na kurs mający pomóc im w procesie transformacji z etapu, na którym jest się jednym z wielu pracowników, na etap kierowania innymi i tworzenia efektywnych zespołów wielonarodowościowych. Program ten zaprojektowano dla czterech regionów: USA, Azji-Pacyfiku, Europy i Ameryki Łacińskiej i porusza on m.in. kwestię zróżnicowanej roli kobiet na tych obszarach, odmiennego podejścia do standardów etycznych, ochrony środowiska, zatrudnienia[80].

Interesujące rozwiązanie w sferze metodyki szkolenia stosuje firma Fiat. Jest ona prekursorem metody zwanej „seminaria w podróży", której głównym celem jest wypracowanie w uczestnikach zdolności do spoglądania na funkcjonowanie firmy w międzynarodowej perspektywie. Podczas „seminariów w podróży" kilkunastoosobowa grupa menedżerów spędza tydzień w Stanach Zjednoczonych, Japonii lub w jednym z krajów europejskich, odwiedzając firmy o światowej renomie, czasami nawet swoich konkurentów, aby zapoznać się z ich strategią jakości, obsługi klienta czy dokonywaniem fuzji o strategicznym znaczeniu[81].

---

[80] K. Barham, D. Oates, op.cit., s. 145.

[81] Ibidem, s. 149.

Rozwiązanie polegające na czasowym pobycie w siedzibie Centrali bądź w jednym z krajowych oddziałów stosuje japoński koncern Matsushita. Pobyty te są krótsze lub dłuższe. Krótkie pobyty służą zaznajomieniu się zagranicznych menedżerów firmy z takimi przykładowo zagadnieniami, jak organizacja pracy w zakładzie, wymiana biletów wizytowych, picie w towarzystwie kolegów itp. Dłuższe pobyty polegają na czasowym (1 - 2 lata) zatrudnieniu tych menedżerów w oddziale koncernu w Japonii, gdzie współpracują ze swoimi japońskimi kolegami, pełniącymi te same funkcje w firmie. Nie są jednak ich asystentami, lecz mają wyznaczony własny zakres obowiązków. W ramach tego programu rocznie 100 menedżerów z zagranicznych oddziałów koncernu szkolonych jest w ten sposób w Japonii. Barierą utrudniającą przeszkolenie większej liczby zagranicznych menedżerów tej firmy są trudności w znalezieniu odpowiedniej liczby japońskich menedżerów, skłonnych w tym samym czasie zastąpić przybyłych do Japonii na ich zagranicznych stanowiskach[82].

3.4. *Polityka płacowa i kompensacyjna*

Właściwa polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania kadrą[83]. Do jej podstawowych celów zalicza się zgodne z wymogami prawa przyciąganie atrakcyjnych kandydatów, utrzymywanie w firmie dobrych pracowników oraz ich motywowanie. Natomiast nadrzędnym celem polityki płacowej winno być takie kształtowanie rozwiązań w sferze wynagrodzenia, aby sprzyjały realizacji celów i strategii firmy. Cele i strategie działania poszczególnych firm są w praktyce zróżnicowane, stąd konieczne jest kształtowanie odmiennych rozwiązań w zakresie wynagradzania[84]. Mimo wskazanej konieczności stosowania rozwiązań różnorodnych można wskazać kilka podstawowych zasad, na których winna opierać się strategia kształtowania zagranicznych wynagrodzeń:

- właściwie motywować pracowników zakwalifikowanych na zagraniczną placówkę,
- umożliwiać rotację kadry między Centralą a zagranicznymi oddziałami przedsiębiorstwa,

---

[82] *The Glamour of Gaijins*, „The Economist" 1991, September 21.

[83] M. Kostera, op.cit., s. 104.

[84] *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1998, s. 22.

- zapewniać zrównoważony poziom wynagradzania między Centralą a zagranicznymi oddziałami oraz pomiędzy zagranicznymi oddziałami,
- zapewniać konkurencyjny poziom wynagrodzenia w stosunku do potencjalnych konkurencyjnych pracodawców[85].

Sprawne zarządzanie sferą wynagradzania w zagranicznych placówkach przedsiębiorstwa wymaga znajomości prawa, zwyczajów, praktyki w sferze zatrudnienia wielu obcych państw; zaznajomienia się z wahaniami kursów walutowych i wpływem inflacji na wysokość wynagrodzenia; zrozumienia, dlaczego i kiedy należy w pakiecie kompensacyjnym uwzględniać specjalne świadczenia i jakie dodatki w poszczególnych krajach należy wypłacić. Wynika stąd, że ustalenia dotyczące wysokości i zasad kształtowania wynagrodzenia są procesem złożonym, wymagającym często porad wyspecjalizowanych konsultantów – szczególnie w sferze ustalania pakietów kompensacyjnych. Ta ostatnia kwestia jest niezmiernie ważna z uwagi na różnice występujące w systemach podatkowych poszczególnych krajów (rodzaj pakietu może wpływać na wielkość obciążeń podatkowych).

3.4.1. *Główne koncepcje w sferze kształtowania wynagrodzenia podstawowego*

W praktyce przedsiębiorstw międzynarodowych stosuje się trzy podejścia służące ustaleniu wysokości poziomu wynagrodzenia zasadniczego[86]. Pierwsze z nich jako punkt odniesienia bierze pod uwagę wynagrodzenia w kraju pochodzenia i stosowane jest wobec menedżerów wywodzących się bądź z kraju macierzystego firmy, bądź z kraju trzeciego. Istota tego podejścia polega na przeliczeniu krajowego wynagrodzenia kandydata i innych uzyskiwanych pożytków, wykorzystując indeks kosztów utrzymania i kurs wymiany walut w kraju goszczącym. Pomocne w tym względzie mogą być publikowane przez czasopismo „Business International" informacje dotyczące kształtowania się indeksu kosztów utrzymania kadr kierowniczych w głównych miastach świata (zob. tab. 10). Podobnie pomocną funkcję spełniać mogą wydawane przez firmę konsultingową Ernst & Young, w ramach okresowo uaktualnianej serii „Handbook for Employees Transferring to...", informatory zawierające porównanie poziomu płac i siły nabywczej w poszczególnych krajach dla czterech grup kierowników: pierwszego szczebla zarządzania, średniego szczebla,

---

[85] S. Robock, K. Simmonds, op.cit., s. 585.

[86] Por. np. C. Hendry, op.cit., s. 320, 321.

Tabela 10

Business International Index kosztów utrzymania kadry kierowniczej w wybranych głównych miastach na świecie (wrzesień 1991 r.)

Miasto	Indeks BI (Nowy Jork = 100)	Miasto	Indeks BI (Nowy Jork = 100)
Tokio	169	Mediolan	117
Osaka	157	Wiedeń	114
Oslo	139	Kopenhaga	113
Libreville	138	Tajpej	113
Abidżan	136	Genewa	110
Brazzaville	132	Barcelona	108
Helsinki	130	Madryt	107
Sztokholm	130	Tel Awiw	105
Trypolis	126	Hongkong	104
Dakar	122	Rzym	104
Paryż	122	Seul	104
Zurych	122	Frankfurt	103
Douala	118	Lome	102
Londyn	118	Lyon	102

Źródło: D. Ball, W. Culloch, op.cit., s. 776.

funkcjonalnych i kierowników ogólnych (przedsiębiorstwa, filii, wydziału)[87].

Zaleta tego rozwiązania polega na tym, że kadra międzynarodowa jest równo traktowana w odniesieniu do ich statusu w kraju rodzinnym. Jednakowoż w ten sposób międzynarodowa kadra otrzymuje różne płace za pełnienie tej samej funkcji w kraju goszczącym, stosownie do różnic ich płac podstawowych w krajach macierzystych. Oznacza to np., że w londyńskiej filii amerykańskiego banku menedżerowie pochodzący ze Stanów Zjednoczonych i z Australii mogą pełnić te same obowiązki, lecz Amerykanie otrzymają wyższe wynagrodzenie aniżeli Australijczycy, z uwagi na różnice ich płac zasadniczych w krajach, skąd pochodzą. Mimo wspomnianej, zauważalnej nierówności system ten może funkcjonować poprawnie, jeżeli pracownicy powracają do swoich krajów po 2-3 latach pracy. Dłuższy pobyt na zagranicznej placówce wywołać może rosnące niezadowolenie z tego stanu rzeczy, oczywiście u osób mniej zarabiających

[87] J. Schroeder, *Nabór kadry kierowniczej do zagranicznych placówek przedsiębiorstwa*, w: *Wybrane problemy handlu międzynarodowego*, red. K. Budzowski, S. Wydymus, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 170.

z tytułu swego miejsca urodzenia. Obecnie rozwiązanie to jest najpowszechniej stosowane przez firmy międzynarodowe. Dla wielu firm jest to, w porównaniu z innymi rozwiązaniami, podejście najbardziej kosztowne i obserwuje się, szczególnie w przypadku firm amerykańskich, stopniowe ograniczanie zakresu jego stosowania[88].

Kolejne podejście w sferze ustalania wynagrodzenia podstawowego wykorzystuje stawki obowiązujące w kraju goszczącym. Płaca zasadnicza powiązana jest z lokalną strukturą płac, lecz istotne dodatkowe świadczenia zwykle są powiązane ze strukturą płac w kraju macierzystym. Tabela 11 zawiera przykład zróżnicowania lokalnych stawek płac dla wybranych krajów Europy, w odniesieniu do absolwentów wyższych uczelni i młodych menedżerów (3 lata pracy).

Tabela 11

Płace netto* absolwentów i młodych menedżerów w wybranych krajach Europy w 1995 r. (w ECU)

Działy	Austria	Belgia	Francja	Niemcy	Norwegia	Czechy
Techniczne	I 23 421 II 30 704	16 338 19 446	14 614 21 622	17 283 20 380	19 494 20 407	2520 3995
Finansowe	I 19 159 II 23 846	15 592 18 299	14 630 19 512	15 598 21 304	15 654 17 420	3540 4608
Marketingowe	I 17 701 II 21 942	16 370 19 275	17 969 22 394	17 717 19 891	17 420 18 654	3842 5750
Zarządzania kadrą	I 19 272 II 24 296	15 133 19 641	18 630 24 630	19 891 22 717	18 148 19 100	3028 4000

Objaśnienia: I – absolwenci; II – młodzi menedżerowie.

* Płaca netto – zarobki osoby samotnej i bezdzietnej po potrąceniu podatku dochodowego i obciążeń z tytułu ubezpieczenia społecznego.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie „TARGET International Career Guide, EMDS International S.A." 1996, s. 23-25.

Podejście to jest przydatne dla zachęcenia kandydatów z kraju macierzystego lub trzeciego do wyjazdu na placówki, gdzie otrzymują płace wyższe niż w kraju macierzystym. Może jednak wywołać ich niezadowolenie po powrocie do kraju, gdy otrzymają z powrotem wynagrodzenie na poziomie lokalnym. Ponadto nadal istnieje możliwość występowania nierówności w płacach menedżerów wywodzących się

[88] Zob. *Worldwide Total Remuneration*, Towers, Perrin, Forster and Crosby, New York 1987.

z kraju trzeciego i z kraju macierzystego, gdyż dodatki do pensji zasadniczej, w przypadku długoletnich bądź bezterminowych kontraktów, liczone są z reguły na bazie struktury płac krajowych. Stąd w celu zniwelowania tych różnic, również w odniesieniu do kadry menedżerskiej wywodzącej się z kraju goszczącego, firmy sukcesywnie, po upływie kilku lat, doprowadzają do wyrównania dodatków płacowych liczonych na bazie płacy kraju pochodzenia[89].

Trzecim rozwiązaniem stosowanym przez firmy międzynarodowe jest kształtowanie wynagrodzenia zasadniczego pracowników zatrudnionych w zagranicznym oddziale znajdującym się w tym samym regionie geograficznym (np. Belgów zaangażowanych do pracy w Hiszpanii) na nieco niższym poziomie, aniżeli zatrudnionych w regionach geograficznych oddalonych od rodzimego (np. Belgów zaangażowanych do pracy w Australii). Rozwiązanie to pozwala osiągnąć istotne oszczędności zarówno w sferze poziomu płacy zasadniczej, jak i pozostałych elementów pakietu kompensacyjnego.

Analizując w kontekście powyższych rozważań sytuację istniejącą na rynku polskim, z badań przeprowadzonych przez Watson Wyatt Worldwide w ponad 3000 firm międzynarodowych wynika, że menedżerowie i specjaliści z tych firm zarabiają w Polsce o 50-75% mniej niż ich najlepiej wynagradzani koledzy na Zachodzie. Ponadto, nawiązując do rozważań prowadzonych w dalszej części pracy, 80% dyrektorów generalnych, 70% menedżerów średniego szczebla i ponad połowa specjalistów w badanych w Polsce firmach otrzymuje ruchomą część wynagrodzenia. Jest to coraz częściej roczna premia w wysokości 20-30% stałej części płacy (podobnie jak w krajach Unii Europejskiej)[90].

3.4.2. *Kształtowanie pakietów kompensacyjnych*

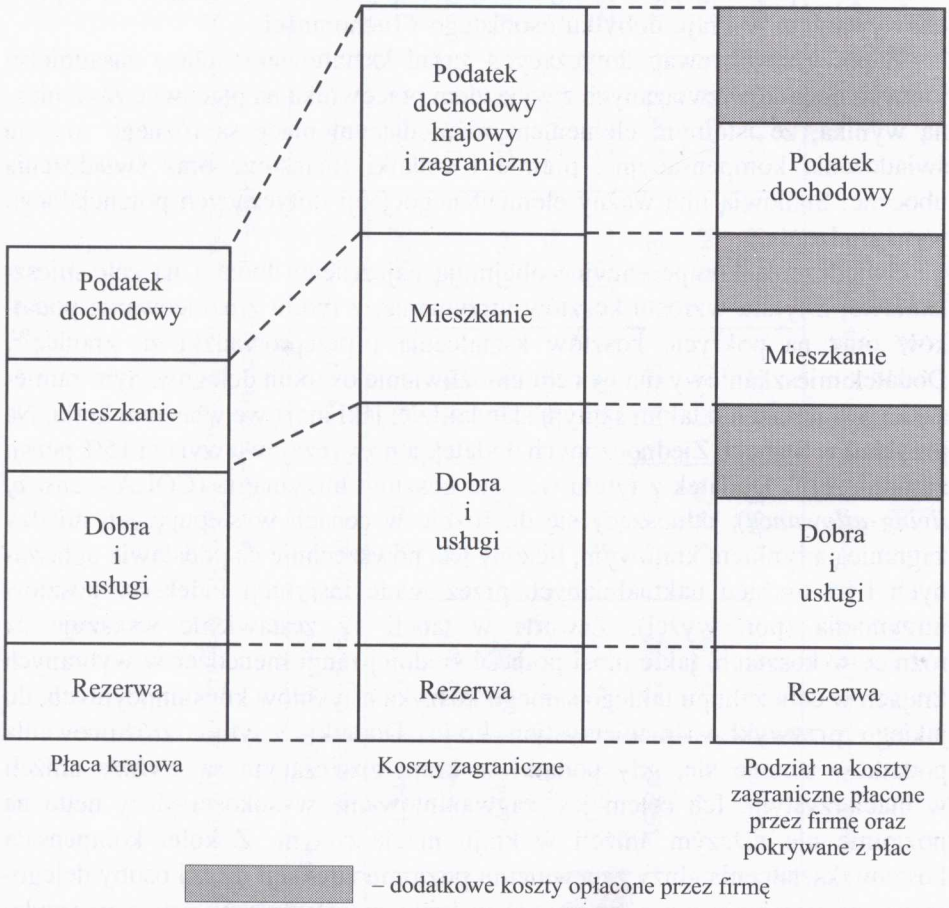
Wynagrodzenie zasadnicze obliczone jedną z wymienionych metod, powiększone o różnego rodzaju dodatki, powinno zapewnić właściwą jego relację do płac pracowników miejscowych, chronić siłę nabywczą i poziom życia delegowanego, zapewnić utrzymanie korzyści wynikających z dotychczasowych kontraktów (np. poziom emerytury), motywować do poniesienia niedogodności wynikających z przeprowadzki za granicę oraz kompensować niewygody

---

[89] P. Dowling, R. Schuler, D. Welch, op.cit., s. 151.

[90] Zob. *Między Wschodem a Zachodem*, „Gazeta Wyborcza" z 22 VI 1998. Dla uzupełnienia warto dodać, opierając się na wynikach badań przeprowadzonych w Polsce przez firmę konsultingową Ernst & Young, że pensje w firmach państwowych bądź skomercjalizowanych są średnio o 40-50% niższe, zaś w firmach prywatnych o 20-25% niższe aniżeli w firmach z kapitałem zagranicznym (zob. W. Romański, *Babka z zakalcem*, „Businessman Magazine" 1998, nr 4, s. 19-21).

wynikające ze specyficznej lokalizacji. Innymi słowy oznacza to, że osoby obejmujące zagraniczne stanowiska nie powinny ponosić z tego tytułu straty materialnej. Dla wyliczenia wynagrodzenia spełniającego to założenie przydatne jest rozwiązanie oparte na sporządzeniu specjalnego bilansu, służącego porównaniu siły nabywczej płacy osób zatrudnionych na porównywalnych stanowiskach w kraju macierzystym i goszczącym[91]. Schemat takiego bilansu przedstawia rysunek 18. W podejściu tym wyróżnia się cztery główne i jedną dodatkową kategorię wydatków, pokrywających wszystkie rodzaje kosztów ponoszonych przez rodziny obejmujące zagraniczne stanowiska:



Rys. 18. Schemat podejścia bilansowego w odniesieniu do płacy podstawowej

Źródło: Na podstawie: *Handbook of Human Resourcess Administration*, s. 51

[91] *Handbook of Human Resources Administration*, ed. J. J. Famularo, McGraw-Hill, New York 1986, s. 51.

- dobra i usługi: wydatki ponoszone we własnym kraju na żywność, higienę, ubrania, umeblowanie, rekreację, transport, opiekę medyczną,
- mieszkanie: poważniejsze koszty związane z utrzymaniem domu mieszkalnego,
- podatek dochodowy: podatki dochodowe płacone na rzecz samorządu terytorialnego i budżetu centralnego,
- rezerwa: wkłady oszczędnościowe, wpłaty na fundusze emerytalne, fundusze socjalne i ubezpieczenie zdrowotne, zakup akcji i świadczenia charytatywne.

Dodatkową kategorię wydatków stanowią „przewóz i przechowywanie", obejmujące poważniejsze koszty związane z przewozem za granicę i przechowywaniem w kraju dobytku osobistego i ruchomości.

Z powyższych uwag dotyczących zasad kształtowania płacy zasadniczej i innych dodatków związanych z wyjazdem pracownika na placówkę zagraniczną wynika, że istotnym elementem różnicującym płace są różnego rodzaju świadczenia kompensacyjne, premie i dodatki finansowe oraz świadczenia uboczne. Stanowią one ważny element negocjacji dotyczących potencjalnego wynagrodzenia.

Świadczenia kompensacyjne obejmują najczęściej dodatki na cele mieszkaniowe, z tytułu wzrostu kosztów utrzymania, z tytułu zróżnicowania podatków oraz na pokrycie kosztów kształcenia i przeprowadzki za granicę[92]. Dodatek mieszkaniowy ma na celu umożliwienie osobom delegowanym zamieszkania w domach o takim samym standardzie, jaki mają we własnym kraju. Na przykład w Stanach Zjednoczonych dodatek ten zwyczajowo wynosi 15% pensji zasadniczej[93]. Dodatek z tytułu wzrostu kosztów utrzymania (COLA – *cost of living allowance*), odnoszący się do różnic w cenach występujących między zagranicą a rynkiem krajowym, liczony jest powszechnie na podstawie ogłaszanych i na bieżąco uaktualnianych przez wiele instytucji indeksów kosztów utrzymania (por. wyżej). Zawarte w tabeli 12 zestawienie wskazuje na różnice w kosztach, jakie musi ponieść średniej rangi menedżer w wybranych krajach w celu zakupu takiego samego koszyka artykułów konsumpcyjnych, do jakiego przywykł w macierzystym kraju. Dodatki z tytułu zróżnicowania podatków stosuje się, gdy podatki w kraju goszczącym są wyższe aniżeli w macierzystym. Ich celem jest zagwarantowanie wysokości płacy netto na poziomie nie niższym aniżeli w kraju macierzystym. Z kolei kompensata kosztów kształcenia służy zapewnieniu poziomu edukacji dzieci osoby delegowanej na poziomie nie niższym niż w kraju macierzystym, często w języku rodzimym. Prywatne szkoły podstawowe i średnie prowadzone przez nau-

[92] J. Schroeder, H. Wojciechowski, *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 198-201.

[93] D. Ball, W. Culloch, op.cit., s. 775.

Tabela 12

Porównanie kosztów zakupu koszyka artykułów konsumpcyjnych typowego dla średniej klasy menedżera w wybranych krajach (w GBP)

Narodowość menedżera	Płaca brutto w ojczyźnie	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone	Szwajcaria	Holandia	Niemcy	Francja	Australia	Singapur
Szwajcar	74 248	13 779	14 180	19 721	15 630	17 893	17 921	12 908	16 690
Niemiec	68 888	13 067	13 459	20 204	14 819	15 804	17 023	12 246	15 86
Francuz	52 744	13 162	13 495	20 496	14 968	16 575	15 537	12 187	15 13
Singapurczyk	47 480	17 276	17 183	26 198	19 751	21 674	22 103	15 403	13 939
Amerykanin	57 026	16 189	13 793	24 187	18 892	20 396	20 682	14 163	17 444
Brytyjczyk	36 600	11 232	13 174	20 425	14 637	16 827	16 958	11 962	15 042
Holender	47 711	9 234	9 797	14 883	9 788	12 197	12 312	8 780	11 437
Australijczyk	32 561	11 288	11 061	17 132	12 758	14 111	14 241	9 216	13 316

Źródło: Na podstawie „Financial Times" (London) 1993, January 5, s. 24.

czycieli z krajów wysoko uprzemysłowionych istnieją w wielu krajach, jednakże uczęszczanie do nich wymaga opłacenia czesnego, pokrywanego przez firmy. Zdarza się, że w krajach, do których wielkie przedsiębiorstwa delegują wielu swoich pracowników, przedsiębiorstwa te prowadzą własne szkoły. Natomiast pokrycie kosztów przeprowadzki obejmuje wszystkie koszty transferu pracownika za granicę, tj. koszty przejazdu rodziny, przewozu dobytku i ewentualnego pobytu z rodziną w hotelu, dopóki nie zostanie urządzone nowe mieszkanie.

Premie i dodatki finansowe stanowią rekompensatę za niewygody, uciążliwości i poświęcenia wiążące się z zamieszkaniem za granicą pracownika i jego rodziny. Zaliczyć tu należy premię za pobyt za granicą zwyczajowo utrzymywaną na poziomie 5 – 40% płacy zasadniczej, w zależności od rodzaju zajmowanego stanowiska, zakresu uciążliwości z tytułu przemieszczenia, czasu pobytu na zagranicznej placówce. Jeśli warunki życia są niezwykle uciążliwe, firmy płacą z tego tytułu odpowiednio wyższe premie. Praktyka wskazuje, że tego typu zachęta w odniesieniu do menedżerów pochodzących z kraju trzeciego stosowana jest rzadziej. Do tej grupy dochodów finansowych należy zaliczyć również premię, mającą charakter zachęty do nierozwiązywania umowy przed terminem jej wygaśnięcia. Są one wypłacane dopiero po zakończeniu ustalonego okresu kontraktu. Tego rodzaju premie stosują często firmy budowlane i inne realizujące kontrakty wymagające pracy za granicą przez określony czas lub do zakończenia określonego projektu. Stosowane są również w przypadku uciążliwych placówek zagranicznych. Typowym przykładem omawianej kategorii dodatków jest pełne lub częściowe pokrywanie kosztów wizyty pracownika i jego rodziny w kraju macierzystym. Celem tej praktyki jest zachowanie łączności delegowanego i jego rodziny z krajem ojczystym i jego kulturą. Ważne z punktu widzenia firmy jest również odświeżenie kontaktów delegowanego z pracownikami Centrali i zapoznanie go ze zmianami w polityce i zakresie działania firmy. Stosowane są tu różne rozwiązania. Niektóre przedsiębiorstwa gwarantują trzymiesięczną wizytę w kraju po trzech latach pracy za granicą. Częściej spotykaną praktyką jest umożliwienie corocznych dwu- czterotygodniowych wyjazdów[94].

Świadczenia uboczne są symbolem pozycji w hierarchii firmy i stosowane są w celu pośredniej kompensaty podatków. Do najczęściej stosowanych form tej pozycji wynagrodzenia zalicza się samochody służbowe, indywidualny system emerytalny, dodatkowe ubezpieczenie na życie, specjalne ubezpieczenie zdrowotne, członkostwo w elitarnym klubie, seminaria szkoleniowe organizowane w atrakcyjnych miejscowościach, atrakcyjne urlopy zagraniczne itp.

Scharakteryzowane wyżej dodatkowe świadczenia finansowe są w części zależne od warunków życia, miejscowych kosztów utrzymania, dostępności

---

[94] K. Barham, D. Oates, op.cit., s. 172, 173.

określonych usług bytowych, poziomu podatków osobistych itp. Poniższe zestawienie obrazuje zróżnicowanie z tego tytułu występujące na przykładzie typowych pakietów kompensacyjnych dla osób na stanowiskach kierowniczych delegowanych przez firmę amerykańską do dwóch państw rozwijających się[95].

Pakiety kompensacyjne dla osób delegowanych do pracy za granicą (w USD)

Płaca zasadnicza	25 000
Składka na fundusz emerytalny	2 500
Premia	2 500

A. Dodatkowe świadczenia w Brazylii (delegowany nie płaci podatku dochodowego)		B. Dodatkowe świadczenia w Indonezji (delegowany opłaca podatek dochodowy)	
Premia za pobyt za granicą	5 000	Premia za pobyt za granicą	5 000
Miejscowe ubezpieczenie społeczne (8% od 30 tys.)	2 400	Wynajem domu (4 sypialnie)	12 000
Dodatek za wzrost czynszu mieszkaniowego	2 600	Troje służących i dozorca	1 000
Dodatek z tytułu wzrostu kosztów utrzymania (10%)	2 500	Kierowca	1 140
Opłata za przynależność do klubu	500	Wzrost kosztów utrzymania	–
Amortyzacja samochodu	1 000	Samochód (koszt zakupu/4 lata)	5 000
Wyjazdy do kraju (transport lotniczy)	1 400	Podatek dochodowy	13 036
Czesne za szkołę	2 400	Wyjazdy do kraju (transport lotniczy)	3 000
		Czesne za szkołę	14 000
Razem dodatki	17 800	Razem dodatki	54 176

Różnica dodatkowych świadczeń jest w tym przykładzie trzykrotna. Dodatkowe świadczenia kompensacyjne, jak wynika choćby z przytoczonego przykładu, zwiększają znacznie, a nieraz przekraczają wynagrodzenie zasadnicze. Na przykład Amerykanin, dyrektor generalny polskiego oddziału spółki Entertainment, otrzymał (1997 r.) miesięczną pensję zasadniczą w wysokości 934 tys. zł, do tego dochodziło 603 tys. zł rocznej premii i 103 tys. zł rocznie na podróże. Dostał również 862 tys. zł za podpisanie umowy o pracę oraz 345 tys. zł za przeprowadzkę z USA. Firma kupiła za 354 tys. dol. jego dom w Connecticut, dostał też opcje na zakup akcji po niskiej cenie (warte w momencie wejścia firmy na giełdę 22,2 mln USD)[96].

Z wypłacaniem wszelkiego rodzaju dodatków o charakterze bodźcowym wiążą się kwestie, które przedsiębiorstwo międzynarodowe musi rozstrzygnąć. Pierwsza z nich dotyczy zasad płacenia dodatków za granicą. Druga wiąże się

[95] S. Jain, op.cit., s. 585.

[96] *Polska lista płac,* „Gazeta Wyborcza" z 29 IX 1997.

z pytaniem, czy dodatkowe bodźce służące osiągnięciu określonych celów w kraju macierzystym będą również efektywne w odniesieniu do jej zagranicznych oddziałów. W pierwszej z wymienionych kwestii firmy stosują trzy rozwiązania:

- wypłatę dodatków według systemu przyjętego w Centrali,
- modyfikację systemu macierzystego w kierunku przystosowania go do miejscowych przepisów,
- wprowadzenie lokalnego systemu dodatków finansowych.

Na decyzje o zastosowaniu jednego z tych rozwiązań wpływa okoliczność, jakiej grupy zatrudnionych system ten ma dotyczyć: czy będą to osoby z kraju macierzystego firmy, czy z kraju goszczącego, czy też z kraju trzeciego i na ile miejscowe prawo i praktyka w tym zakresie wpływają na osiągnięcie zamierzonych celów. Rozważając formę wypłaty tego typu dodatków, firmy muszą zatem wziąć pod uwagę implikacje podatkowe, miejscowe unormowania prawne dotyczące możliwości wypłacania różnego typu dodatków, jak również rozwiązania stosowane przez miejscową konkurencję. W przypadku gdy między państwami występują znaczne różnice w opodatkowaniu tych płatności i w kraju macierzystym podatki są niższe, przedsiębiorstwo może, w uzgodnieniu z zainteresowanym, zawiesić wypłatę dodatków aż do jego powrotu do kraju. Innym rozwiązaniem może być wypłata tych sum jako dodatku do płacy w naturze. Kolejnym stosowanym rozwiązaniem bywa wypłacanie dodatku w formie akcji firmy. Ta ostatnia możliwość często jest stosowana przez firmy międzynarodowe ze Stanów Zjednoczonych. Ostatnie zmiany w prawie podatkowym w wielu państwach zachodnich również w nich uatrakcyjniły tę formę dodatkowego wynagrodzenia, jednakże badania prowadzone w krajach Europy Zachodniej wykazują, że jedynie w Wielkiej Brytanii ta opcja znajduje szersze zastosowanie. Przy czym firmy chętnie stosują to rozwiązanie wobec pracowników wywodzących się z kraju macierzystego firmy aniżeli z kraju goszczącego. Z kolei japońskie firmy międzynarodowe z zasady nie stosują żadnej formy dodatkowych bodźców finansowych.

Analizując zasady tworzenia płacy zasadniczej i szeroko rozumianych dodatków kompensacyjnych, należy również mieć na uwadze sposób ich zapłaty. Pomijając spotykany fakt wypłacenia części wynagrodzenia w naturze, najczęściej stosuje się wypłacanie części świadczeń w walucie kraju goszczącego, a reszty zgodnie z życzeniami pracownika. Zwykle w walucie kraju goszczącego wypłaca się od 65 do 75% wynagrodzenia[97]. Wypłacanie części wynagrodzenia w walucie obcej i przekazanie go na konto w banku wskazanym przez pracownika ma na celu obniżenie kwoty podatku do zapłacenia w kraju goszczącym oraz stworzenie pozorów wobec miejscowych czynników rządowych lub samorządowych, że różnice między płacami lokalnych i zagranicz-

[97] D. Ball, W. Culloch, op.cit., s. 777.

nych pracowników są mniejsze niż w rzeczywistości. Powodem może być również konieczność poniesienia przez osoby zatrudnione za granicą pewnych wydatków w kraju macierzystym, np. związanych z przynależnością do stowarzyszeń zawodowych, utrzymaniem pozostawionego w kraju domu czy opłatami za naukę na uniwersytecie pozostałych w kraju dzieci.

Problem ten komplikuje się, gdy dotyczy menedżerów, którzy objęli stanowiska w krajach o walucie niewymienialnej lub o ograniczonej wymienialności. Z zasady oficjalne kursy w tych państwach są nadwartościowe i w przypadku ich zastosowania pracownik traci. Stosowanym w takiej sytuacji rozwiązaniem jest przeliczanie płacy przy użyciu kursu notowanego na rynku kraju o walucie w pełni wymienialnej bądź kursu czarnorynkowego w kraju goszczącym, chociaż podejście takie niekoniecznie gwarantuje właściwe przeliczenie poziomu wynagrodzeń. Ogólnie biorąc, firma powinna płacić tyle, aby – bez względu na sposób kalkulacji – umożliwić swoim menedżerom życie na poziomie nie niższym, aniżeli osoby zajmujące podobne stanowiska w innych firmach.

Prowadzenie polityki płacowej i kompensacyjnej w kontekście międzynarodowym powoduje powstanie wielu skomplikowanych problemów. Jak wynika ze skrótowego przedstawienia tej problematyki, często jest ona bardziej sztuką niż nauką. Obok konieczności uwzględniania krajowych rozwiązań prawnych i finansowych w zakresie polityki płacowej i kompensacyjnej oraz panujących w tej mierze zwyczajów, trzeba również brać pod uwagę odpowiednie zagraniczne unormowania i praktykę. Należy mieć na uwadze punkt widzenia firm krajowych i zagranicznych, rządu kraju goszczącego, osób zatrudnianych i ich rodzin. Z uwagi na konieczność uwzględniania szeregu czynników, często zmiennych w czasie, politykę płacową i kompensacyjną trudno poddać kontroli, a nawet trudno ustanowić oficjalną jej wykładnię dla firmy. Jest to sprawa bardzo indywidualna. Polityka płacowo-kompensacyjna musi bowiem być bardzo elastyczna, ale jednocześnie sprawiedliwa. Trudno tu o stosowanie ustalonych formuł[98]. Przedsiębiorstwo winno zatem przeprowadzać – w odniesieniu do każdego będącego przedmiotem zainteresowania kraju – staranne badania warunków rzutujących na poziom poszczególnych składników pakietu kompensacyjnego w celu wprowadzania ewentualnych zmian. W przedsiębiorstwach prowadzących obserwację zmian kosztów, podatków, warunków bytowa-

---

[98] Ten skomplikowany charakter wynagrodzenia pracowników desygnowanych na zagraniczne stanowiska pozostaje w pewnej sprzeczności z powszechnie akceptowaną zasadą, że skuteczny system wynagrodzeń powinien mieć uproszczoną strukturę wewnętrzną, co prowadzi do wniosku, że składników wynagrodzenia nie powinno być zbyt wiele i należałoby dążyć do ich niezbędnego minimum. Por. np. S. Borkowska, *Innowacyjne strategie płac*, w: *Zarządzanie kadrami a aktualne wyzwanie praktyki*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995; L. Zbiegień-Maciąg, op.cit., s. 143.

nia itp., specjaliści zajmujący się tymi zagadnieniami są dobrze opłacani, wysokie są również ich budżety przeznaczone na podróże. Wydatki ponoszone na ten cel uważane są jednak za rozsądną inwestycję, gdyż ich rezultatem jest opracowanie rzetelnych pakietów kompensacyjnych dla menedżerów i tym samym tworzenie i podtrzymywanie ich zaufania do macierzystej firmy. A to wszystko znajduje odzwierciedlenie w ich wkładzie w budowę osiągnięć firmy[99]. Dlatego warto, chociażby w początkowym okresie poszukiwania i budowy rozwiązania tego elementu zarządzania kadrą, skorzystać z pomocy firm specjalizujących się w doradztwie z tego zakresu. Jest to zjawisko dość powszechne w krajach posiadających duże doświadczenie w sferze internacjonalizacji działalności firm. Na przykład londyńska firma ECA (Employment Conditions Abroad), zajmująca się doradztwem w zakresie budowy systemów motywowania do pracy za granicą, znajdująca się w rękach 50 udziałowców, będących dużymi korporacjami o zasięgu międzynarodowym, posiada na całym świecie sieć 650 firm członkowskich korzystających z zebranych informacji, nie mówiąc już o firmach niezrzeszonych, w pełni odpłatnie korzystających z jej usług.

Powyżej został omówiony najważniejszy składnik wynagrodzenia, jakim jest płaca i jej pochodne. Należy jednak pamiętać, że zarówno w teorii, jak i praktyce wyróżnia się jeszcze inne jego typy, takie jak: wynagrodzenie polityczne (wpływy, władza, odpowiedzialność, kontrola, informacja, formułowanie celów, kontakty z otoczeniem), wynagrodzenie techniczne (rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w zespołach projektowych), wynagrodzenie społeczno-psychologiczne (tożsamość społeczna i osobista, uznanie, zaufanie, status, atrakcyjny czas pracy, samodzielność), wynagrodzenie związane z możliwościami samorealizacji (umożliwienie kształcenia i rozwoju)[100]. Praktyka wskazuje, że często mają one wpływ na decyzje pozostania u danego pracodawcy. Należy zatem dbać o zapewnienie pracownikom również tych typów wynagrodzenia.

3.5. *Strategie powrotu i readaptacji*

Przedsiębiorstwo z zasady angażuje swój personel do pracy na placówkach zagranicznych na czas określony. Po wygaśnięciu terminu kontraktu pracownik wraca do macierzystej firmy. Oczywiście nie wszystkie nominacje na zagraniczne posady muszą kończyć się powrotem do rodzinnego kraju. Wiele

---

[99] J. Schroeder, H. Wojciechowski, op.cit., s. 200.

[100] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 507. Zob. też M. Armstrong, op.cit., s. 217.

firm, szczególnie realizujących geocentryczne podejście w zakresie polityki kadrowej, tworzy międzynarodową kadrę, która po wygaśnięciu terminu kontraktu jest oddelegowywana do pracy w innym zagranicznym oddziale. Przykładem firmy stosującej tego typu strategię jest Procter and Gamble. Jednakże, jak dotąd, w większości przypadków następuje powrót do rodzinnego kraju.

W procesie powrotu na czoło wysuwa się problem ponownego przystosowania się osoby wracającej do pracy w macierzystej firmie i środowisku społecznym. W literaturze zjawisko to określa się jako „powrotny szok kulturowy" (*reverse cultural shock*)[101]. Badania przeprowadzone wśród kanadyjskich i amerykańskich pracowników powracających z pracy za granicą doprowadziły do wniosku, że szok przeżywany w związku z ponownym wejściem w życie społeczne i zawodowe w ojczystym kraju przewyższa szok kulturowy odczuwany w związku z wyjazdem za granicę[102]. Niektóre z tych osób odczuwają, że ich zagraniczne doświadczenie nie znajduje w pracy właściwego uznania. Dla innych ich aktualna praca wiąże się z mniejszą odpowiedzialnością i jest nużąca w porównaniu z posadą zagraniczną[103].

Z badań przeprowadzonych w omawianym zakresie wynika ogólna zasada, że im dłuższy pobyt na zagranicznej placówce, tym więcej problemów napotyka dana osoba z resorpcją w rodzimej firmie[104]. Wśród głównych przyczyn tego stanu rzeczy wymienia się:

- syndrom „co z oczu, to z myśli" – obawa oddelegowanego na zagraniczną placówkę, że dłuższy pobyt może spowodować brak zauważalności jego osoby w firmie i tym samym wpłynąć na dalszy rozwój jego kariery,
- zmiany organizacyjne dokonane w trakcie pobytu za granicą, które mogą spowodować, że ich stanowiska w macierzystej firmie stają się zbyteczne bądź nabierają charakteru peryferyjnego,
- postęp technologiczny w firmie macierzystej, który może sprawić, że posiadane przez nich kwalifikacje i wiedza dezaktualizują się[105].

Odrębnym zagadnieniem jest problem przystosowania się do nowej pracy po powrocie do kraju. Doświadczenia firm amerykańskich wskazują, że okres osiągnięcia pełnej wydajności może trwać od 6 miesięcy do jednego roku. Przy czym interesująca jest tutaj różnica poglądów na temat poziomu wydajności ze

---

[101] Zob. np. P. Dowling, R. Schuler, D. Welch, op.cit., s. 81.

[102] P. Evans, A. Laurent, *Human Resources Management in International Firms*, The Maximillan Press Ltd., London 1989, s. 141.

[103] *Human Resource Management in Europe*, s. 83.

[104] R. M. Hodgetts, F. Luthans, op.cit., s. 244.

[105] Por. A. V. Phatak, op.cit., s. 126.

strony samych zainteresowanych, ich przełożonych oraz kolegów. Przełożeni i koledzy z pracy poziom wydajności tych osób oceniają znacznie wyżej aniżeli sami zainteresowani[106]. Wynika to najprawdopodobniej stąd, że przełożenie oceniają poziom wydajności pracy z poziomem tych osób przed ich wyjazdem na placówkę zagraniczną, natomiast sami zainteresowani odnoszą to do okresu pracy za granicą.

W sferze problematyki ponownego przystosowania się do życia w kraju występują też kwestie natury osobistej. Wielu z tych, którzy powrócili z zagranicznych placówek stwierdza, że płaca i inne towarzyszące pobytowi za granicą korzyści, do których się przyzwyczaili, zostały utracone i trudno im dostosować się do niższego standardu życia. Mogą też czuć się wyalienowani we własnym kraju, zwłaszcza gdy nie utrzymywali kontaktu z rodziną i znajomymi. Odbudowa utraconych więzi może sprawiać trudności, szczególne ich kilkunastoletnim dzieciom.

Aby przeciwdziałać tego typu problemom dostosowawczym, wiele firm stosuje specjalne „strategie powrotu" lub „strategie readaptacji". Mogą one przybierać formę umowy, w której firma zobowiązuje się do zagwarantowania po powrocie pracy nie gorszej aniżeli przed wyjazdem. Na przykład firma Unilever w stosunku do wyjeżdżających za granicę menedżerów określa, jaką linią produktu zajmą się najprawdopodobniej po powrocie. Niektórzy z nich są nawet zapytywani o swoje preferencje co do pracy po powrocie. Oczywiście z uwagi na zachodzące na rynku zmiany nie daje się im stuprocentowej gwarancji zajęcia określonego stanowiska po powrocie, ale ważne jest, że firma ma na uwadze problem ich powrotu[107]. Niektóre firmy wynajmują bądź pomagają utrzymać ich domy aż do chwili powrotu. Innym sposobem jest utrzymywanie stałego kontaktu z oddelegowanymi i informowanie ich o bieżącej sytuacji w firmie, a także włączanie ich do różnego typu projektów opracowywanych w Centrali. Na przykład amerykańska firma Dow Chemical Company zatrudnia na pełnym etacie dziesięciu doradców odwiedzających raz w roku zagraniczny personel firmy, którzy dają im do zrozumienia, że firma o nich nie zapomniała i służą pomocą w ustalaniu możliwej ścieżki kariery po powrocie do kraju[108]. Niektóre z firm ograniczają okres pobytu za granicą do trzech lat. Na przykład zarząd francuskiej grupy hotelowej Accor usiłuje problem ten rozwiązać, ograniczając w odniesieniu do menedżerów o wysokich aspiracjach pobyt na zagranicznej placówce do około trzech lat. Jeśli pobyt za granicą się przedłuża, powstaje niebezpieczeństwo zbytniego przystosowania

---

[106] N. Adler, *International Dimensions*, s. 236-238.
[107] Zob. K. Barham, D. Oates, op.cit., s. 177.
[108] S. Jain, op.cit., s. 587.

się do zagranicznego otoczenia, określanego często jako asymilacja kulturowa. Desygnowani na zagraniczne placówki menedżerowie, jeśli sobie tego życzą, mogą mieć wyznaczone dwie kolejne posady, w których mogą podjąć pracę przed powrotem do macierzystej firmy[109]. Natomiast niektóre firmy niemieckie w celu ułatwienia procesu readaptacji wykorzystują menedżerów powracających z zagranicznych placówek w procesie kształcenia kadr wyjeżdżających. Dzielą się oni swym doświadczeniem o warunkach życia, zwyczajach, kulturze, funkcjonowaniu rynku, możliwych kontaktach i innymi informacjami przydatnymi w pracy na zagranicznej placówce. Chociaż nie zawsze takie działania mogą przynieść oczekiwane rezultaty. Badania przeprowadzone wśród międzynarodowych firm japońskich wskazują, że wielu japońskich menedżerów napotyka trudności z ponowną asymilacją we własnej firmie po spędzeniu kilku lat za granicą i np. po powrocie ze Stanów Zjednoczonych podejmuje z tego powodu pracę w oddziałach amerykańskich firm w Japonii[110].

Podsumowanie

Rosnący zakres internacjonalizacji przedsiębiorstw, przejawiający się m.in. w dynamicznym wzroście liczby przedsiębiorstw międzynarodowych, spowodował rosnące zainteresowanie problematyką zarządzania kadrą w kontekście międzynarodowym. Skomplikowany charakter działań w różnych krajach i zatrudnianie pracowników pochodzących z różnych państw stanowią główne czynniki różnicujące zarządzanie kadrą na rynku krajowym i międzynarodowym. Dodatkowo na zróżnicowanie zarządzania wpływają różnice występujące w otoczeniu kulturowym, charakter branży, w której przedsiębiorstwo jest zaangażowane, oraz postawa wyższego kierownictwa wobec aktywności firmy na rynkach zagranicznych. Stąd proces zarządzania kadrą kierowniczą w przedsiębiorstwach międzynarodowych winien te uwarunkowania uwzględniać.

W praktyce zarządzania kadrą uwzględniającej wymienione uwarunkowania wyróżnia się cztery podstawowe strategie realizacji tej funkcji: etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną i geocentryczną. W ramach strategii etnocentrycznej następuje wyraźne rozgraniczenie własnej i obcej kultury,

---

[109] Szerzej zob. *Going Home: A Workshop for Reentry and Professional Integration*, ed. M. Denney, NAFSA, Washington D.C. 1987; K. Barham, D. Oates, op.cit., s. 103.

[110] Por. S. Jain, op.cit., s. 587.

a personel kierowniczy pochodzi w zasadzie z kraju macierzystego. Strategia policentryczna dostrzega różnice kulturowe, oddziały zagraniczne mają dość dużą niezależność i wiele stanowisk kierowniczych obsadzanych jest w ramach lokalnego naboru. Zarządzanie grupą zagranicznych oddziałów i dobór kadr odbywający się na poziomie regionu to cechy strategii regiocentrycznej. W strategii geocentrycznej podstawą naboru kadr kierowniczych i wszelkich awansów stanowiskowych mających w tej grupie miejsce są kompetencje, a nie narodowość. Analizując realizację tych strategii w praktyce, nie zauważa się szczególnych tendencji rozwojowych w zakresie ich zastosowania.

Ze względu na występowanie zjawiska niepowodzeń w doborze kadr do pracy w zagranicznych placówkach firmy, które jest poważnym problemem dla wielu przedsiębiorstw międzynarodowych, kwestia właściwego doboru kandydatów do pracy za granicą stanowi bardzo ważny element procesu zarządzania kadrą. Przeprowadzone w pracy rozważania wskazują, że dobór właściwych kandydatów na zagraniczne placówki jest problemem złożonym i trudnym, nie zawsze brane pod uwagę kryteria doboru gwarantują sukces w tej mierze. Konieczne jest również uwzględnianie uwarunkowań rodzinnych i branie pod uwagę potrzeb współmałżonka. Ważne jest także respektowanie specyfiki procedur selekcji kandydatów, zwyczajowo stosowanych w poszczególnych krajach. Badania wskazują również, że swoisty problem, uwarunkowany w przeważającej mierze oddziaływaniem kulturowym, stanowi kwestia zatrudnienia kobiet na zagranicznych stanowiskach kierowniczych.

Nie mniej istotnym elementem przygotowywania kadr do pracy za granicą jest ich szkolenie, gdzie szczególną uwagę należy zwrócić na szkolenie językowe i kulturowe. Niedocenianie tego elementu polityki kadrowej jest przyczyną wielu niepowodzeń w sferze zagranicznych nominacji i prawidłowego wypełniania funkcji kierowniczej. Proces szkolenia winien przebiegać w ścisłej korelacji z założonymi celami strategicznymi firmy, uwzględniać je i sprzyjać ich realizacji. W przeciwnym wypadku efektywność tych szkoleń jest niska.

Właściwa polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania kadrą. Sprawne zarządzanie sferą wynagradzania w zagranicznych placówkach przedsiębiorstwa wymaga znajomości prawa, zwyczajów, praktyki w sferze zatrudnienia wielu obcych państw, zaznajomienia się z wahaniami kursów walutowych i wpływem inflacji na wysokość wynagrodzenia, a także zrozumienia, dlaczego i kiedy należy w pakiecie kompensacyjnym uwzględniać specjalne świadczenia i jakie dodatki w poszczególnych krajach należy wypłacić. Ustalenia dotyczące wysokości i zasad kształtowania wynagrodzenia są procesem złożonym, wymagającym często porad wyspecjalizowanych konsultantów, posiadających dobre rozeznanie zwłaszcza w różnicach występujących w systemach podatkowych poszczególnych państw.

Rozwijana w ramach przedsiębiorstw międzynarodowych strategia zarządzania kadrą musi także uwzględniać, niewystępujący w firmach operujących tylko na rynku krajowym, problem powrotów i readaptacji. Ponowne przystosowanie się osoby wracającej do pracy w macierzystej firmie i środowiska społecznego wymaga opracowania specjalnych procedur, umożliwiających właściwą realizację tego procesu. Wiele firm wypracowało własne procedury postępowania w tym zakresie, chociaż nadal znaczna część przedsiębiorstw nie dostrzega tego problemu, co ma negatywne konsekwencje dla procesu pozyskania kadr na zagraniczne placówki. Dlatego przygotowanie strategii powrotu i readaptacji powinno być postrzegane jako integralna część działań związanych z tworzeniem strategii kadrowej firmy.

Spis literatury

Adler N. J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1997.

Adler N. J., *Women in Management Worldwide* „International Studies of Management and Organization" 1986, Fall-Winter.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Aryee S., *Selection and Training of Expatriate Employees*, w: *International Handbook of Selection and Assessment*, eds N. Anderson, P. Herriot, John Wiley and Sons, Chichester 1997.

Axtell R. E., *The Do's and TABOOS of International Trade. A Small Business Primer*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1994.

Ball D. A., Mc Culloch W. H., *International Business*, Irwin, Boston 1993.

Barham K., Oates D., *The International Manager*, Economist Books, London 1991.

Black J. S., Stephens G. K., *The Influence of the Spouse on American Expatriate and Interest to Stay, in Pacyfic Rin Overseas Assignments*, „Journal of Management" vol. 15, 1989, nr 4.

Bloom H., Calori R., Woot P. de, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.

Borkowska S., *Innowacyjne strategie płac*, w: *Zarządzanie kadrami a aktualne wyzwanie praktyki*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995.

Dąbrowski P. J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.

Dowling P., Schuler R., Welch D., *International Dimensions of Human Resource Management*, Wadsworth Publishing Company, Belmont 1994.

Dowling P., Welch D., De Cieri H., *International Joint Ventures: A New Challenge for Human Resource Management*, w: *Proceedings of the Fifteenth Annual Conference of the European International Business Association*, Helsinki 1989.

Doz Y. L., Prahalad C. K., *Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in MNC*, „Human Resource Management" vol. 25, 1986, nr 1.

Droga do kariery, „Rzeczpospolita" z 21 IV 1999.

Employment in the 1990s: a Greater Role for Women but in Low-paid Jobs, „Gateway Europa" 1996, nr 22.

Evans P., Laurent A., *Human Resources Management in International Firms*, The Maximillan Press Ltd., London 1989.

Exploring Management across the World, ed. D. J. Hickson, Penguin Books, London 1997.

Gersten M., *Expatriate Selection and Training*, w: *Proceedings of the Fifteenth Annual Conference of the European International Business Association*, Helsinki 1989.

Gladwin T. M., Wolter I., *Multinationals under Fire: Lessons in the Management of Conflict*, John Wiley, New York 1980.

The Glamour of Gaijins, „The Economist" 1991, September 21.

Globalizacja z Polakami, „Gazeta Wyborcza" z 14 IV 1998.

Going Home: A Workshop for Reentry and Professional Integration, ed. M. Denney, NAFSA, Washington D.C. 1987.

Goss D., *Principles of Human Resource Management*, Routledge, London 1994.

Graven K., *Sex Harassment at the Office Stirs up Japan*, „The Wall Street Journal" 1990, March, nr 21.

Handbook of Human Resources Administration, ed. J. J. Famularo, McGraw-Hill, New York 1986.

Harris P. R., Maran R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf, Houston 1979.

Heenan D. A., Perlmuther H. V., *Multinational Organization Development*, Addison--Wesley, Reading, Mass., 1979.

Hendry C., *Human Resource Management*, Butterworth-Heinemann, New York 1995.

Hodgetts R. H., Luthans F., *International Management*, McGraw-Hill International Editions, New York 1991.

Human Resource Management in Europe, ed. P. Kirkbride, Routledge, London 1995.

Jain S., *International Marketing Management*, PWS-Kent Publishing Company, Boston 1987.

Jak nas widzą, „Gazeta Wyborcza" z 21 VII 1997.

Kariera za granicą. Umiędzynarodowienie rynku pracy specjalistów, „Rynki Zagraniczne" 1996, nr 135-136.

Keenan T., *Graduate Recruitment à la Française*, „Personnel Management" 1991, December.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

Lanier A., *Selecting and Preparing Personnel for Overseas Transfers*, „Personnel Journal" 1997, March.

Landis D., Brislin R. W., *Handbook of Intercultural Training*, vol. 1: *Issues in Theory and Design*, Pergamon Press Inc., New York 1983.

Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1998.

Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław 1997.

Między Wschodem a Zachodem, „Gazeta Wyborcza" z 22 VI 1998.

Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1998.

Nasierowski W., Nowakowski M., *Biznes międzynarodowy*, CIM, Warszawa 1994.

Nowoczesne metody doboru i oceny pracowników, red. T. Witkowski, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Obiecujące łowiska, „Gazeta Wyborcza" z 29 XI 1997.

Phatak A. V., *International Dimensions of Management*, PWS–Kent Publishing Company, Boston 1989.

Polska lista płac, „Gazeta Wyborcza" z 29 IX 1997.

Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Raport o szkoleniach, „Rzeczpospolita" z 10 III 1999.

Robinson R. D., *International Business Management: A Guide to Decision Making*, Dryden, Hindsale, Ill., 1978.

Readings in Personnel and Human Resource Management, eds R. Schuler, S. Youngblod, V. Huber, West Publishing Co., St. Paul 1998.

Robock S., Simmonds K., *International Business and Multinational Enterprises*, Irwin, Boston 1989.

Romański W., *Babka z zakalcem*, „Businessman Magazine" 1998, nr 4.

Ronen S., *Comparative and Multinational Management*, John Wiley and Sons, New York 1986.

Schroeder J., *Kulturowe uwarunkowania negocjacji w biznesie międzynarodowym*, w: *Transformacja handlu zagranicznego w Polsce. Od monopolu i reglamentacji do wolnego handlu i wymienialności*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996.

Schroeder J., *Nabór kadry kierowniczej do zagranicznych placówek przedsiębiorstwa*, w: *Wybrane problemy handlu międzynarodowego*, red. K. Budzowski, S. Wydymus, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997.

Schroeder J., *Szkolenie międzykulturowe kadr handlu zagranicznego*, w: *Polska w gospodarce światowej*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1995.

Schroeder J., *Wpływ internacjonalizacji działalności firmy na jej politykę kadrową*, w: *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Włodarczyk-Guzek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995.

Schroeder J., Wojciechowski H., *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Scullion H., *Attracting Management Globetrotters*, „Personnel Management" 1992, January.

Shackleton V., Newell S., *International Assessment and Selection*, w: *International Handbook of Selection and Assessment*, eds N. Anderson, P. Herriot, John Wiley and Sons, Chichester 1997.

Stelmaszczyk H., *Rozmowy z kupcami japońskimi*, „Rynki Zagraniczne" 1994, nr 104.

Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Tayeb M., *The Management of a Multicultural Force*, John Wiley and Sons, Chichester 1997.

Torbion I., *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*, John Wiley, New York 1982.

Torrington D., Hall L., *Personnel Management*, Prentice Hall International Ltd., Cambridge 1991.

Worldwide Total Remuneration, Towers, Perrin, Forster and Crosby, New York 1987.

Yip G. S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Zeira Y., Banai M., *Selection of Expatriate Managers in MNCs: The Host-Environment Point of View*, „International Studies of Management and Organization" vol. 15, 1985, nr 1.

Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa 1996.

4

Strategie finansowe w biznesie międzynarodowym

Strategie finansowe przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym są związane z procesem wyboru najważniejszych decyzji finansowych, określających kształtowanie przyszłych relacji finansowych przedsiębiorstwa z otoczeniem międzynarodowym. Przedsiębiorstwo takie musi więc rozważyć możliwości wynikające z dostępu do źródeł funduszy międzynarodowych, alternatywne koszty tych źródeł i związane z nimi ryzyko operacyjne i ryzyko polityczne w krótkim i długim okresie.

Do kluczowych decyzji finansowych należy kształtowanie struktury kapitałowej przedsiębiorstwa zadłużającego się na rynkach międzynarodowych. W tym przypadku zarząd przedsiębiorstwa musi uwzględnić skutki oddziaływania zagranicznych systemów podatkowych oraz wpływu ryzyka kursowego i politycznego. Niezbędny staje się rachunek korzyści z dywersyfikacji źródeł wykorzystywanych funduszy zagranicznych, protekcji przemysłu krajowego (subsydia rządowe), ochrony rynku lokalnego (cła i kontyngenty importowe). Przedsiębiorstwo musi jednocześnie uwzględniać nieuchronną konfliktowość lub sprzeczność niektórych istotnych wyborów strategicznych. Chodzi tutaj zwłaszcza o granice możliwości minimalizacji przyszłych kosztów finansowych, możliwości redukcji skali ryzyka operacyjnego i ryzyka politycznego czy wreszcie zabezpieczenia się przed skutkami blokady transferów finansowych w różnych walutach. Firma nie może także całkowicie wykluczyć potencjalnej groźby odcięcia dostępu do niektórych ważnych rynków kapitałowych.

Formułowanie adekwatnej strategii finansowej dla każdego przedsiębiorstwa rozwijającego się w wymiarze ponadnarodowym jest zatem niezwykle

trudnym procesem planowania, obarczonym znacznym ryzykiem. Podejmowane decyzje finansowe mogą obejmować:

- minimalizację oczekiwanych kosztów finansowych operacji zagranicznych po opodatkowaniu,
- dobór źródeł finansowania planowanych przedsięwzięć zagranicznych, obniżający ryzyko operacyjnych przepływów pieniężnych w walutach zagranicznych,
- racjonalizację struktury kapitałowej przedsiębiorstwa w związku ze swobodą dostępu do międzynarodowych rynków finansowych.

Powyższy rejestr decyzji strategicznych (lub strategii finansowych) naturalnie nie wyczerpuje bogatego wachlarza potencjalnych decyzji finansowych związanych z dostosowaniem się przedsiębiorstwa do warunków działania na rynkach międzynarodowych. Zestaw tych decyzji uważamy jednak za kluczowy, ponieważ stanowi rdzeń kompleksowej strategii finansowej każdego przedsiębiorstwa, które zamierza w sposób trwały rozwijać działalność na rynku międzynarodowym.

4.1. *Wybór strategii finansowej w otoczeniu międzynarodowym*

Formułowanie strategii finansowej w biznesie międzynarodowym polega na wyborze racjonalnego sposobu finansowania przedsiębiorstwa (strategii racjonalnej) spośród możliwych, alternatywnych opcji finansowania. Pole wyboru obejmuje poszukiwanie różnych źródeł funduszy międzynarodowych oraz sposoby efektywnego angażowania tych funduszy, przy jednoczesnej możliwości zredukowania potencjalnego ryzyka operacyjnego w skali międzynarodowej.

Dopóki przedsiębiorstwo jest w niewielkim stopniu zaangażowane w operacje zagraniczne (produkty i usługi są głównie kierowane na rynek krajowy) i nie ma własnych zakładów (filii) za granicą, dopóty nie jest istotnie „wystawione" na fluktuacje zagranicznych rynków pieniężnych i finansowych. W takim przypadku nie ma specjalnej potrzeby „równoważenia" aktywów/pasywów krajowych i zagranicznych, aby ograniczać nieantycypowane ryzyko zmiany wartości walut zagranicznych. Potrzeba taka powstaje dopiero wtedy, gdy dane przedsiębiorstwo (zamknięte w rynku wewnętrznym) zamierza sfinansować swoje operacje gospodarcze w walutach zagranicznych, opierając się na źródłach międzynarodowych, ponieważ wewnętrzne (krajowe) źródła finansowe nie są wystarczające. W takiej sytuacji zagrożenie związane z ryzykiem zmiany kursu walut zagranicznych występuje po stronie zobowiązań w bilansie tego przedsiębiorstwa. Dla uniknięcia zatem ryzyka walutowego zachodzi

konieczność odpowiedniego „dopasowania" wartości strumienia należności eksportowych w tej samej walucie zagranicznej.

W miarę dalszego wzrostu wartości operacji zagranicznych i wykorzystywania zagranicznych źródeł finansowania uwydatnia się rola pozycji wymiany walutowej przedsiębiorstwa. Pozycja wymiany walutowej przedsiębiorstwa rozwijającego działalność zagraniczną może być określana poprzez zasięg operacji handlowych i finansowych wykonywanych przez przedsiębiorstwo za granicą. W efekcie jej miarą będzie wysokość sald wzajemnych płatności w obrotach zagranicznych. Decyzje co do zasięgu operacji zagranicznych i zakresu utrzymywania sald walutowych określają ogólne ryzyko pozycji wymiany w jego działalności zagranicznej, czyli tzw. ryzyko pozycji otwartej (krótkiej lub długiej). W sytuacji jednokierunkowego trendu dewaluacji waluty w stosunku do innych walut obcych, jeśli przedsiębiorstwo utrzymuje wysokie pozycje krótkie w walutach obcych (nadmierną przewagę zobowiązań nad należnościami), powstają straty finansowe. Utrzymywanie wysokich pozycji długich przyczynia się z kolei do powstawania zysków finansowych, gdyż wówczas automatycznie rośnie wartość należności w walucie krajowej. Kształtowanie pozycji wymiany walutowej (krótkiej lub długiej) stanowi pierwsze, najbardziej konkretne określenia problemu strategicznego w wyborze sposobu finansowania przedsiębiorstwa. Pozwala stwierdzić, czy przedsiębiorstwo będzie pośrednim i ostatecznym beneficjentem wybranej strategii finansowej (korzystne ruchy kursów walut zagranicznych) czy też będzie ponosić straty finansowe na skutek niekorzystnego kierunku zmiany walut.

Sposób działania firm na międzynarodowych rynkach finansowych nigdy nie jest z góry określony. Firmy dokonują wyboru w zakresie waluty finansowania, formy zadłużenia (pożyczka, emisja papierów wartościowych), stopy oprocentowania, wysokości długu. Podejmują także decyzje dotyczące racjonalnej alokacji pożyczanych funduszy zagranicznych w celu realizacji zamierzonych przedsięwzięć rozwojowych (np. wzrostu eksportu, rozpoczęcia inwestycji zagranicznej). W rezultacie pole wyboru strategii finansowej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym staje się coraz bardziej szerokie i wymaga nowej wiedzy. Decydujące znaczenie ma jednak rozpoznanie istotnych współzależności między źródłami i strukturą finansowania a projektami inwestycyjnymi (nakładami) oraz ryzykiem walutowym.

Formułowanie strategii finansowej musi w takim przypadku przebiegać co najmniej w dwóch etapach. W pierwszym konieczne staje się zgromadzenie niezbędnej informacji o potrzebach finansowych firmy w planowanym horyzoncie czasu i o dostępnych źródłach finansowania międzynarodowego oraz ich kosztach alternatywnych. W kontekście tych informacji możliwe staje się również określenie ograniczeń wynikających z docelowej struktury kapitałowej, kształtowanej przy udziale zagranicznych rynków finansowych. W drugim etapie natomiast dokonuje się wyboru odpowiednich rozwiązań szczegółowych

wariantów projektu inwestycyjnego, źródeł finansowania, programu osłonowego w zależności od sytuacji na danym rynku zagranicznym. W każdym przypadku metodą wyboru jest rachunek ekonomiczny, polegający ogólnie na porównaniu korzyści i kosztów finansowych niezbędnych do ich osiągnięcia. Wybierane będą te decyzje finansowe, które umożliwiają w końcowym wyniku zmaksymalizowanie wartości zaktualizowanej oszczędności pieniężnych (na ile jest to możliwe) w ramach rozpoznanych limitów i ograniczeń na rynku krajowym i międzynarodowym.

Konkretyzując sposób działania przedsiębiorstwa, w pierwszym etapie formułowania strategii finansowej należy przede wszystkim wskazać na następujące czynności:

- sporządzenie ogólnego bilansu funduszy przedsiębiorstwa po uwzględnieniu przepływów pieniężnych z dotychczasowych operacji krajowych i w warunkach ekspansji zagranicznej, przy założonej wielkości generowanej nadwyżki finansowej w rezultacie planowanej inwestycji zagranicznej – przewaga całkowitych wydatków nad wszystkimi potencjalnymi dochodami z planowanych operacji przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej wyznacza skalę problemu finansowania zewnętrznego,
- identyfikowanie dopuszczalnych różnic w strukturze kapitałowej pomiędzy firmami krajowymi a firmami (filiami lub zakładami) międzynarodowymi; w tym celu konieczne staje się porównanie struktury kapitałowej przedsiębiorstw działających w tej samej branży na rynku krajowym ze strukturą kapitałową podobnych przedsiębiorstw zagranicznych działających na rynkach innych krajów,
- wyraźne określenie celów polityki osłonowej przedsiębiorstwa (*hedge management*) oraz sposobu ich powiązania z planowanymi decyzjami finansowymi i inwestycyjnymi,
- wskazanie konkretnych źródeł finansowania planowanych operacji zagranicznych, co wymaga dokładnej analizy porównawczej wewnętrznych (krajowych) i zewnętrznych (zagranicznych) możliwości finansowania, które powinny być następnie uwzględnione w rachunku alternatywnych kosztów finansowania przedsiębiorstwa wychodzącego na rynki zagraniczne.

Z chwilą pełnego rozpoznania skali problemu zewnętrznego finansowania z uwzględnieniem rynków międzynarodowych, przedsiębiorstwo może przejść do drugiego etapu wyboru strategii finansowej, tj. podjęcia adekwatnych decyzji finansowych odpowiednio do oceny sytuacji na danym rynku finansowym. W grę wchodzą tutaj trzy podstawowe sytuacje, które charakteryzują się zdecydowanie odmiennymi cechami. Implikują one odmienne podejście do rozwiązywania szczegółowych problemów decyzyjnych.

Pierwsza sytuacja to rynek sprawnie działający, doskonale konkurencyjny i zrównoważony (*efficient market*), na którym nie mogą mieć miejsca od-

chylenia kursów walut i stóp procentowych od relacji parytetowych. W rezultacie antycypacja zmian rynkowych stanowi tutaj pewną i wiarygodną podstawę decyzji finansowych. Firma działająca na takim rynku nie oczekuje żadnych strat/zysków z tytułu zmieniających się w krótkich okresach nominalnych cen aktywów finansowych w operacjach pożyczkowych lub inwestycyjnych. Natomiast wszelkie przypadkowe i nieantycypowane odchylenia w nominalnych stopach zwrotu od zagranicznych aktywów są wyrównywane przez zmiany w efektywnych kosztach zobowiązań finansowych.

Druga sytuacja wynika z funkcjonowania rynku całkowicie niesprawnego, na którym firmy z reguły mogą uzyskać nawet znaczne korzyści finansowe (lub ponieść wysokie straty). Ich źródłem są systematycznie powstające odchylenia kursów walutowych i stóp procentowych w stosunku do rynkowych oczekiwań bazujących na relacjach parytetowych. Możliwości przechwytywania tego rodzaju korzyści przez firmy działające na tych rynkach zagranicznych (głównie poprzez system wewnętrznych transferów filii zagranicznych) będą zachęcać je do podejmowania ryzyka zewnętrznego finansowania ich operacji na rynkach międzynarodowych.

Trzecią, chyba najbardziej typową, sytuację stanowi rynek przeciętnie sprawny – w tym przypadku istotne jest tylko to, czy zarząd firmy wierzy, że posiada unikatowe informacje o mających nastąpić istotnych wydarzeniach na tym rynku. Jeśli uzyska dostęp do takich informacji, wówczas oczekuje, że będzie w stanie ubiec przyszły wynik regulacji rynkowych. W konsekwencji, podejmując działania na podstawie własnych prognoz i kalkulacji, zakłada, że powstające na początku w operacjach zagranicznych (pożyczkach lub inwestycjach) straty finansowe będą w pełni zrekompensowane przez oczekiwane zyski finansowe w przyszłości.

W praktyce wybór kierunku działania przez przedsiębiorstwo wiąże się zatem z rozpoznaniem konkretnej sytuacji rynkowej i zastosowaniem adekwatnych rozwiązań, umożliwiających maksymalne wykorzystanie warunków, w jakich przyjdzie mu realizować operacje. A zatem jego zarząd powinien zdecydować się na pożyczki i inwestycje międzynarodowe za granicą, gdy oczekuje wystąpienia znaczących odchyleń od relacji parytetowych na danym rynku zagranicznym, a równocześnie jest przekonany, że dysponuje unikatowymi informacjami i wiedzą, które mogą uwolnić firmę od ryzyka finansowego danego rynku. Wybory pomiędzy tymi kierunkami działania wyznaczają konkretne strategie finansowe przedsiębiorstwa wchodzącego na rynki zagraniczne.

W przypadku gdy projektowana filia (zakład) zagraniczna macierzystego przedsiębiorstwa krajowego będzie działać na rynku finansowym sprawnym (*efficient*), zarząd takiej filii może w całości finansować operacje na rynku lokalnym. Chodzi tylko o to, aby wartość zaangażowanych w walucie firmy

macierzystej aktywów odpowiadała wartości utrzymywanych zobowiązań całkowitych w walucie lokalnej (filii). Równowaga składników aktywów i zobowiązań wyrażonych w lokalnej walucie umożliwia bowiem zredukowanie ryzyka przepływów pieniężnych działającej na tym rynku filii zagranicznej.

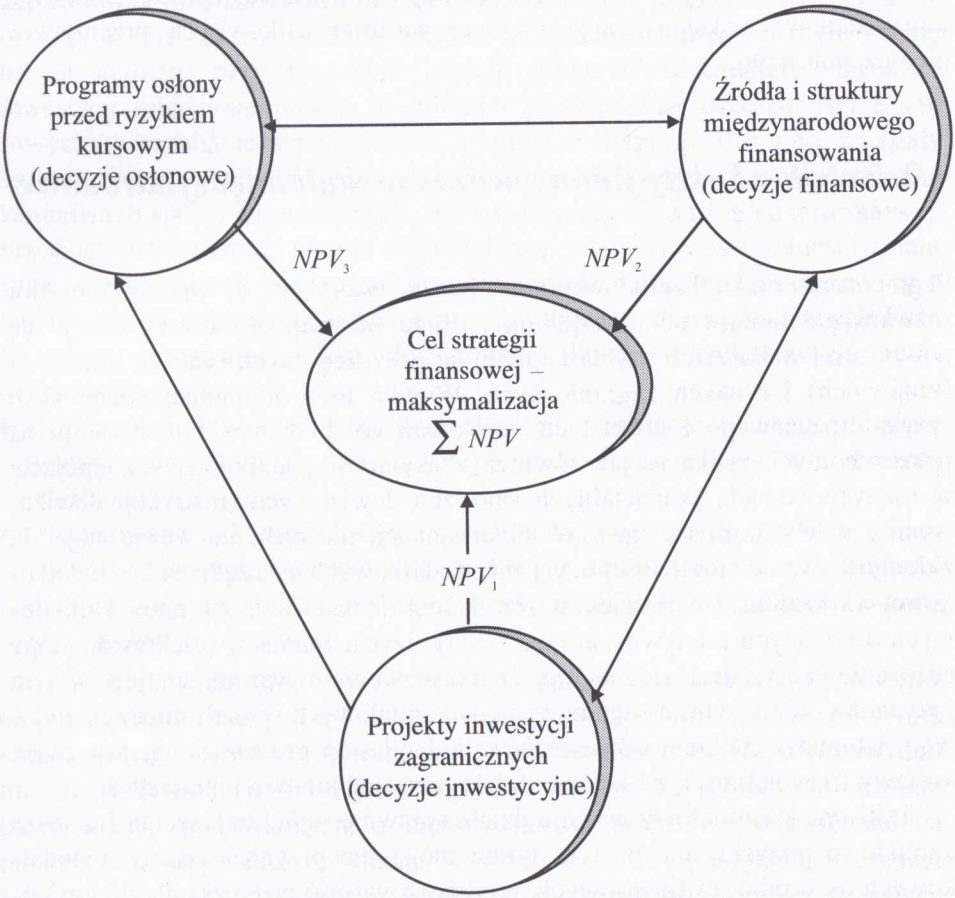
Gdy jednak filia przedsiębiorstwa macierzystego zostanie zlokalizowana na rynku niesprawnym, na którym zdecydowanie przeważają odchylenia cen aktywów finansowych od relacji parytetowych, utrzymywanie polityki finansowania nakierowanej na tańsze źródła funduszy w lokalnej walucie wiąże się z „grą" finansową. Możliwe staje się wykorzystywanie nieantycypowanych odchyleń kursu waluty lokalnej i różnicy stóp procentowych dla podwyższenia wartości lokalnych aktywów lub/i zmniejszenia wartości lokalnych zobowiązań w bilansie filii zagranicznej.

Jeśli projektowanej filii zagranicznej przyjdzie finansować operacje zagraniczne w sytuacji pośredniej w (warunkach rynku przeciętnie sprawnego), możliwe staje się zastosowanie obydwu opisanych działań, w zależności od aktualnej zmiany warunków na lokalnych rynkach pieniężnych. W związku z tym kluczowym czynnikiem może być wykorzystanie bardzo krótkotrwałych, ale silnych odchyleń cen aktywów finansowych od parytetu dla uzyskania wysokich premii za ryzyko wnoszone przez dany składnik lokalnych aktywów. Finansowanie zagraniczne może być jednak traktowane jako sposób umożliwiający zmniejszenie ogólnego poziomu ryzyka finansowego, gdyż stwarza możliwości pożądanej dywersyfikacji portfela aktywów majątkowych znajdujących się w posiadaniu inwestora zagranicznego. Ma ono zastosowanie głównie w przypadku ujemnie skorelowanych walut, gdy występuje tendencja do wzrostu wartości waluty krajowej (inwestora zagranicznego) przy jednoczesnym spadku wartości waluty zagranicznej (filii zadłużającej się walucie lokalnej). W takim przypadku portfel inwestycyjny zawierający jednocześnie aktywa finansowe w walucie krajowej i zagranicznej staje się bardziej stabilny.

Agresywna polityka finansowa inwestora, przedkładającego „wchodzenie" w rynkową otwartą pozycję walutową (ponieważ liczy na otrzymanie nadzwyczajnej stopy zwrotu i dodatkowy wzrost rynkowej wartości swego majątku), może jednak okazać się niekorzystna dla rozwoju operacji produkcyjno-handlowych na danym rynku zagranicznym (lokalnym). Pochłania bowiem nadmiernie uwagę zarządu przedsiębiorstwa zagranicznego, odciągając go od realizacji głównego celu ekspansji – zdobywania i utrzymywania aktywnej pozycji w wybranym segmencie rynku towarów i usług. Eksploatacja danego rynku kapitałowego może także wpłynąć na pogorszenie się reputacji firmy zagranicznej oraz wywołać niekorzystne reakcje w lokalnych kręgach menedżerskich i opinie polityczne w administracji rządowej kraju. Utrata prestiżu,

brak zaufania do firmy międzynarodowej na rynku lokalnym zazwyczaj wywołuje urzędowe retorsje, które mogą zahamować dotychczasowy rozwój gospodarczy.

Uwzględniając różnorodność sytuacji rynkowej, przedsiębiorstwo projektujące operacje zagraniczne musi rozważyć adekwatne kombinacje strategicznych decyzji dotyczących źródeł finansowania (struktury kapitałowej), lokalizacji inwestycji i przedsięwzięć osłonowych (hedgingu). Są one bowiem silnie skorelowane (uwarunkowane) wzajemnie, a zatem przez efekty sprzężeń mogą przynieść różny stopień realizacji głównego celu strategicznego firmy, jaki stanowi maksymalizacja majątku akcjonariuszy. Charakter i kierunki współzależności decyzji finansowych ilustruje rysunek 19.



Rys. 19. Schemat współzależności decyzji finansowych w procesie wyboru strategicznego

Źródło: Opracowanie własne

Decyzje inwestycyjne są podejmowane tylko wtedy, gdy projekty inwestycji zagranicznych prowadzą do uzyskania pozytywnej wartości zaktualizowanej netto (NPV_1). Z kolei celem decyzji osłonowych jest zminimalizowanie negatywnego wpływu nieoczekiwanych fluktuacji wartości walut zagranicznych na prognozowane w planowanym horyzoncie przepływy pieniężne, liczone w walucie krajowej. Decyzje w zakresie struktury i źródeł finansowania są wreszcie analizowane w kontekście potencjalnych oszczędności podatkowych i odsetkowych, które wynikają z osłony podatkowej i możliwości zredukowania kosztów użycia kapitału w operacjach gospodarczych. Łączny wynik wzajemnego oddziaływania i sprzężenia (interakcji) poszczególnych decyzji inwestycyjnych, finansowych i osłonowych kształtuje generalny cel strategii finansowej przedsiębiorstwa, który stanowi maksymalizacja bieżącej wartości całkowitych przepływów pieniężnych netto.

4.2. *Źródła i koszty finansowania w skali międzynarodowej*

Segmentacja rynku kapitałowego na świecie wskazuje, że przedsiębiorstwa rozważające możliwość powiększania długu lub kapitału muszą liczyć się z różnicami w kosztach użycia kapitału na poszczególnych rynkach lokalnych (krajowych) i rynkach zagranicznych. Wynika to z odmiennej oceny skali ryzyka finansowego i przyszłych oczekiwań co do perspektyw rozwoju na poszczególnych rynkach, jak również z asymetrii podatkowej występującej w różnych krajach, potencjalnych zagrożeń dewizowych (restrykcji dewizowych i ryzyka politycznego). W takiej sytuacji niesłychanie ważne staje się zidentyfikowanie możliwości uzyskania dodatkowych oszczędności (lub dodatkowej wartości bieżącej) dzięki użyciu źródeł finansowania z rynków kapitałowych oferujących relatywnie niższe koszty użycia funduszy (efektywne stopy oprocentowania). Jest zrozumiałe, że podstawowym warunkiem jest w tym przypadku odpowiedni dostęp do rynków kapitałowych w skali międzynarodowej, natomiast punktem odniesienia kalkulacji stóp procentowych jest rynek krajowy (wewnętrzny), na którym działa przedsiębiorstwo macierzyste.

Jeśli rynek kapitałowy w kraju działa sprawnie (*efficient*), wtedy fundusze kapitałowe pozyskiwane na tym rynku mogą nie przynieść żadnych dodatkowych oszczędności finansowych, ponieważ wartość pożyczki długoterminowej wyceniona w rachunku wartości (*NPV*) jest równa zero. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo może tylko rozważyć pozyskanie niezbędnych funduszy długoterminowych z rynków zagranicznych pod warunkiem, że zapewnią

osiągnięcie pozytywnej wartości zaktualizowanej netto ($NPV > 0$)[1]. Jeśli jednak rynek kapitałowy w kraju i rynki kapitałowe za granicą będą zachowywać parytet stóp procentowych i umożliwią osiągnięcie międzynarodowego efektu Fishera, przedsiębiorstwa poszukujące atrakcyjnych źródeł finansowania mogą w ogóle nie znaleźć pożyczek spełniających warunek pozytywnej wartości bieżącej netto ($NPV > 0$).

Pewne możliwości uzyskania dodatkowych oszczędności w kosztach użycia kapitału powstają, jeśli uwzględni się występujące różnice w systemach podatkowych pomiędzy krajem firmy macierzystej a krajami, w których projektowana jest lokalizacja przyszłych inwestycji zagranicznych (asymetria podatkowa). Korzyści finansowe w tym przypadku mogą wynikać z planowanej struktury finansowania (struktury kapitałowej) projektu inwestycyjnego, przy założeniu, że nie zostaną wkrótce zredukowane przez rosnące koszty użycia kapitału przy rosnącym udziale długu w całkowitych aktywach inwestycji międzynarodowej. Możliwości powiększania oszczędności finansowych w rezultacie wzrostu udziału długu w kapitale firmy są z reguły ograniczone przez lokalne ustawodawstwo, przeciwstawiające się tzw. cienkiej kapitalizacji spółek zagranicznych. Jednak działając w skali międzynarodowej, przedsiębiorstwo może prawie zawsze liczyć na pewne oszczędności finansowe, wynikające z oszczędności podatkowych dzięki pożyczkom w tych krajach, gdzie systemy podatkowe są korzystniejsze dla inwestujących firm. W takim przypadku źródła dodatkowych korzyści podatkowych mogą obejmować:

- zróżnicowane stawki podatku dochodowego i regulacje zwiększające skalę osłony podatkowej (np. dotyczące preferencyjnego traktowania obciążeń odsetkowych),
- zróżnicowane traktowanie w przepisach podatkowych strat i zysków kursowych w operacjach pożyczkowo-kredytowych (np. powstające zyski kursowe są opodatkowane, natomiast straty kursowe nie są wliczane w ciężar kosztów przychodów i *vice versa*).

W takich sytuacjach wybór źródła i formy finansowania planowanej ekspansji zagranicznej firmy może w znaczący sposób wpłynąć na wynik kalkulacji wartości zaktualizowanej netto. Wpływ ten może dodatkowo uwydatnić się, jeśli pomiędzy rynkami kapitałowymi nie są zachowane warunki parytetu stóp procentowych, a zmiany kursów walut nie odzwierciedlają międzynarodowego efektu Fishera. W rezultacie firmy podejmujące decyzje finansowe w tych warunkach mogą liczyć na dodatkowe korzyści w postaci przyrostu wartości zaktualizowanej netto.

---

[1] Naturalnie po uwzględnieniu kosztów transakcyjnych poniesionych na tych rynkach.

Otwierające się możliwości zagranicznego finansowania planowanych operacji gospodarczych mogą być przedmiotem szczegółowych analiz i rankingu na bazie przyrostu zaktualizowanej wartości netto. Takie postępowanie umożliwia wybór źródła finansowania, które będzie przynosić firmie największe oszczędności odsetkowe, a w efekcie największą wartość zaktualizowaną netto. Punktem wyjścia prowadzonych analiz będą niewątpliwie jednak analizy kosztów finansowych pozyskiwanych funduszy kapitałowych z rynku krajowego. Bazowy model rachunku wartości zaktualizowanej netto dla długoterminowych funduszy pozyskiwanych z alternatywnych źródeł krajowych lub zagranicznych można przedstawić za pomocą następującej formuły[2]:

$$NPV_f = -B_f s_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{B_f r_f s_t}{(1+r)^t} + \frac{B_f s_n}{(1+r)^n} \tag{1}$$

gdzie:

$B_f s_0$ – wartość początkowa wpływów pieniężnych netto z pożyczki (obligacji) zagranicznej (lokalnej), wyrażona w walucie krajowej po uwzględnieniu kosztów transakcyjnych,

s_0, s_t, s_n – kursy kasowe waluty zagranicznej (wyrażone w walucie krajowej) w okresie $t = 1, 2, ..., n$,

r_f – nominalna stopa oprocentowania pożyczki zagranicznej w okresie od $t = 1, 2, ..., n$,

r – efektywna stopa dyskontowa pożyczki zagranicznej w okresie $t = 1, 2, ..., n$,

n – okres spłaty pożyczki zagranicznej.

Dla celów kalkulacji efektywnych kosztów emisji długu długoterminowego wygodniej jest posłużyć się równaniem, którego rozwiązanie stanowi efektywna stopa oprocentowania r w okresie całkowitej spłaty długu zagranicznego:

$$B_f s_0 = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_f r_f s_t}{(1+r)^t} + \frac{B_f s_n}{(1+r)^n} \tag{2}$$

W powyższym równaniu stopa procentowa r jest wewnętrzną stopą zwrotu w okresie do wykupu długu zagranicznego (lub stopą przychodu obligacji denominowanej w walucie zagranicznej), korygowaną przez ruchy kursu waluty zagranicznej.

---

[2] Zakładamy, że odsetki są spłacane na koniec każdego okresu odsetkowego $(1, 2, ..., t)$. Ekwiwalent pożyczki zagranicznej o wartości początkowej $B_f s_0$ zostanie natomiast spłacony jednorazowo na koniec okresu pożyczkowego $(t = n)$.

Ryzyko, że koszty obsługi długu długoterminowego mogą ulec dodatkowej zmianie, powstaje także na skutek występowania różnic w systemach podatkowych obowiązujących na poszczególnych rynkach zagranicznych. W związku z tym wyłania się dodatkowy problem sposobu uwzględnienia w kalkulacjach stóp procentowych po opodatkowaniu.

Problem ten jest obecnie skomplikowany z tego względu, że systemy podatkowe mogą alternatywnie traktować straty i zyski kursowe powstające w trakcie spłaty zaciągniętych pożyczek zagranicznych. Wymaga to szczegółowego rozpoznania obowiązującego ustawodawstwa podatkowego dotyczącego metod ustalania i rozliczania różnic kursowych w operacjach pożyczkowo-kredytowych w danym kraju. Potencjalne efekty podatkowe różnic kursowych muszą być także zintegrowane z rachunkami efektywnych kosztów finansowych alternatywnych źródeł długoterminowego finansowania zagranicznego przed opodatkowaniem.

Używając zatem dotychczasowych oznaczeń i wprowadzając do formuły rachunku efektywnych kosztów zaciągnięcia wieloletniego długu zagranicznego stopę podatkową T_f obowiązującą na rynku zagranicznym (lokalnym), otrzymujemy nowe równanie, z którego rozwiązania uzyskamy stopę procentową po opodatkowaniu r_a. Wyznacza ona efektywny koszt długu zagranicznego wyrażonego w walucie krajowej. Równanie to przybiera następującą postać:

$$B_f s_0 = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_f r_f s_t}{(1+r_a)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{TB_f r_f s_t}{(1+r_a)(1+r_a)^t} + \frac{B_f s_n}{(1+r_a)^n} \tag{3}$$

Z kolei efektywny koszt alternatywnej (ekwiwalentnej) długoterminowej pożyczki zaciągniętej w walucie krajowej B_h po opodatkowaniu (k_a) ustalić można na podstawie rozwiązania następującego równania[3]:

$$B_h = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_h r_h}{(1+k_a)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{TB_h r_h}{(1+k_a)(1+k_a)^t} + \frac{B_h + T\left[B_h\left(\frac{s_n}{s_0} - 1\right)\right]}{(1+k_a)^n} \tag{4}$$

gdzie:

$B_h = B_f s_0$ – ekwiwalent wartości netto długoterminowej pożyczki zagranicznej zaciągniętej w walucie krajowej (po uwzględnieniu kosztów transakcyjnych).

---

[3] Formuły (3 i 4) uwzględniają dodatkowo efekt odroczenia w czasie oszczędności podatkowych z tytułu spłaty odsetek. W związku z tym wartość oszczędności podatkowych dyskontujemy stopą procentową r_a dla okresu odroczenia (zwłoki) płatności odsetkowych, które wystąpią w roku $t=1$. Przy braku efektu odroczenia realizacji oszczędności podatkowych ($t=0$) stopa osłony podatkowej jest równa $\frac{T}{(1+r_a)^0}$.

Wyrażenie $T\left[B_h\left(\frac{s_n}{s_0}-1\right)\right]$ określa wartość:

- doliczonego podatku z tytułu zysków kursowych, powstających przy spłacie ekwiwalentu długu zagranicznego zaciągniętego w walucie krajowej, na skutek wzrostu kursu waluty pożyczki zagranicznej – spłata krajowego ekwiwalentu pożyczki zagranicznej wymaga mniejszej kwoty waluty zagranicznej,
- odliczonego podatku z tytułu strat kursowych powstających przy spłacie krajowego ekwiwalentu długu zagranicznego, ponieważ spada kurs waluty zagranicznej – spłata krajowego ekwiwalentu pożyczki zagranicznej wymaga użycia większej kwoty waluty zagranicznej.

W obydwu równaniach (3) i (4), jeśli marża procentowa kosztów transakcyjnych pożyczki długoterminowej przeliczona na jednostkę waluty krajowej wyniesie c, wartość nominalnej kwoty długu B_f i B_h musi być pomniejszona o $(1-c)$.

W przypadku gdy obowiązujące przepisy podatkowe nie zezwalają jednak firmom zaciągającym pożyczki denominowane w walutach zagranicznych na odliczenie ujemnych różnic kursowych przy spłacie pożyczek kapitałowych, wyrażenie $T\left[B_h\left(\frac{s_n}{s_0}-1\right)\right]$ osiąga wartość zerową. W rezultacie równanie (4) redukuje się do postaci:

$$B_h=\sum_{t=1}^{n}\frac{B_h r_h}{(1+k_a)^t}-\sum_{t=1}^{n}\frac{TB_h r_h}{(1+k_a)(1+k_a)^t}+\frac{B_h}{(1+k_a)^n} \tag{5}$$

Jak wynika z analizy powyższych równań, głównym źródłem potencjalnych różnic w kosztach wykorzystania funduszy zagranicznych może być nierówne traktowanie przez ustawodawstwo podatkowe w różnych krajach istotnych elementów przepływów pieniężnych związanych z obsługą długu zagranicznego. Chodzi w szczególności o odmienny sposób opodatkowania spłaty odsetek od pożyczek zagranicznych, a także dywidend od wyemitowanych akcji za granicą. Źródłem obniżki kosztów finansowych może być alternatywne potraktowanie zysków i strat kursowych przy rozliczaniu zobowiązań podatkowych[4]. W związku z tym, w przypadku prognozy długoterminowej deprecjacji waluty zagranicznej należy oczekiwać raczej możliwości głębszego spadku efektywnych kosztów wykorzystania dostępnych funduszy zagranicznych.

---

[4] To znaczy albo uwzględnienie tylko zysków kursowych, albo tylko strat kursowych korygujących podstawę opodatkowania firmy.

Sprawa jednak bardziej komplikuje się, gdy prawdopodobieństwo wystąpienia trendu deprecjacji i aprecjacji waluty zagranicznej w perspektywie staje się jednakowe. Potencjalne korzyści podatkowe mogą wówczas nie zrównoważyć potencjalnych strat kapitałowych, wynikłych na skutek nieantycypowanych fluktuacji kursów walut zagranicznych. Niewątpliwie pewnym środkiem zaradczym może być strategia osłonowa (*hedging*), którą nie zawsze jednak można zastosować z uwagi na warunki obiektywne panujące na danym rynku zagranicznym. Skuteczność operacji osłonowych wymaga ponadto weryfikacji na podstawie dodatkowych analiz porównawczych korzyści i kosztów finansowych związanych z użyciem instrumentów zabezpieczających. Może zresztą okazać się, że pomimo znaczących korzyści podatkowych i oszczędności odsetkowych wynikających z operacji zaciągnięcia długoterminowej pożyczki zagranicznej, prawdopodobieństwo ryzyka niekorzystnych fluktuacji waluty zagranicznej będzie zbyt wysokie. Dlatego w takim przypadku firma może uznać, że lepiej jest sfinansować dane przedsięwzięcie inwestycyjne za pomocą funduszy dostępnych na rynku krajowym.

Obok wyboru źródeł finansowania danego przedsięwzięcia inwestycyjnego za granicą niezwykle ważną decyzją strategiczną jest ukształtowanie wewnętrznej struktury kapitałowej (finansowej) takiego przedsięwzięcia. Wybór strategiczny w tym przypadku będzie dotyczył adekwatnej proporcji zaciągnięcia długu w stosunku do własnych źródeł finansowych (kapitału) przeznaczonych na realizację danej inwestycji zagranicznej.

W teorii bazującej na obserwacji wielkich firm ponadnarodowych działających w skali globalnej przyjmuje się, że wybór struktury finansowania działalności inwestycyjnej za granicą ma charakter alternatywny[5]. Nie musi być zatem krępowany normami lub zwyczajami obowiązującymi w firmie macierzystej. Formalnie rzecz biorąc, zakładane proporcje długu do kapitału własnego są wynikiem pewnej konwencji księgowej oraz uwzględnienia dodatkowych warunków obowiązujących na danym rynku zagranicznym.

Do takich istotnych warunków lub okoliczności, które mogą oddziaływać na wybór struktury finansowania danego przedsięwzięcia inwestycyjnego za granicą należą:

- normy wyznaczające minimalny udział własnego funduszu inwestora w całkowitych aktywach (normy kapitalizacji),
- zróżnicowane traktowanie płatności zagranicznych z tytułu obsługi poszczególnych form (rodzajów) długu kapitałowego przez ustawodawstwo podatkowe różnych krajów,
- ograniczenia dewizowe w stosunku do wybranych form przepływów kapitałowych (np. dywidend i odsetek od pożyczek firm zagranicznych),

---

[5] Por. A. C. Shapiro, *Multinational Financial Management*, wyd. 6, Prentice Hall International, Inc., London – Sydney – Toronto 1999; a także J. Holland, *International Financial Management*, Basil Blackwell, Oxford – New York 1986, s. 134-136.

- możliwość pozyskania lokalnych pożyczek kapitałowych lub zakupu akcji firm lokalnych często na preferencyjnych zasadach.

Na ogół drugi i trzeci warunek stwarzają silne bodźce dla firmy podejmującej się realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego za granicą do jego finansowania na bazie możliwie wysokiego udziału długu zewnętrznego, zwłaszcza jeśli na skutek działania ustawodawstwa podatkowego w danym kraju inwestor zagraniczny może osiągnąć dodatkowe korzyści z tytułu odliczeń większości powstających kosztów finansowych od przyszłych dochodów podlegających opodatkowaniu. Dodatkową okolicznością przemawiającą za autonomicznym wyborem struktury finansowania inwestycji zagranicznej może być dostęp do różnych form (rodzajów) lokalnego długu kapitałowego, zwłaszcza subsydiowanego przez administrację rządową, zainteresowaną w szybkiej prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw krajowych i restrukturyzacji wybranych branż. Istnieje także możliwość pozyskania bankowych pożyczek w walucie lokalnej (krajowej), finansowanych na preferencyjnych warunkach przez międzynarodowe organizacje finansowe (Bank Światowy, EBOR itp.) Wszystkie te opcje finansowania zagranicznego mogą doprowadzić do wydatnego obniżenia przeciętnego kosztu użycia kapitału, niezbędnego dla zrealizowania zamierzonych operacji gospodarczych za granicą.

Możliwość zaciągnięcia pożyczki długoterminowej na wybranym rynku lokalnym kraju, który gotów jest przyjąć inwestycję zagraniczną, stanowić będzie ponadto wygodny sposób osłony przed ryzykiem politycznym. Wszelkie bowiem planowane w przyszłości restrykcje wymierzone w działalność inwestora zagranicznego na rynku kapitałowym muszą uwzględnić konieczność jego wywiązania się z obowiązku spłaty zaciągniętego długu kapitałowego wobec lokalnych instytucji finansowych. Jednocześnie sama obsługa długu zaciągniętego w lokalnej walucie danego kraju obniża potencjalną wrażliwość przepływów pieniężnych generowanych przez inwestycję zagraniczną na przyszłe ograniczenia dewizowe, które może wprowadzić administracja rządowa.

W konsekwencji, jak wskazują na to doświadczenia firm międzynarodowych, uwydatniają się silne preferencje w kierunku znacznego powiększania udziału długu zagranicznego w całkowitych nakładach kapitałowych. Minimalny udział kapitałów własnych nie może jednak przekraczać granicy wyznaczonej przez lokalne władze gospodarcze w obowiązującym ustawodawstwie finansowym (ustalonej normy przeciwdziałającej tzw. cienkiej kapitalizacji)[6].

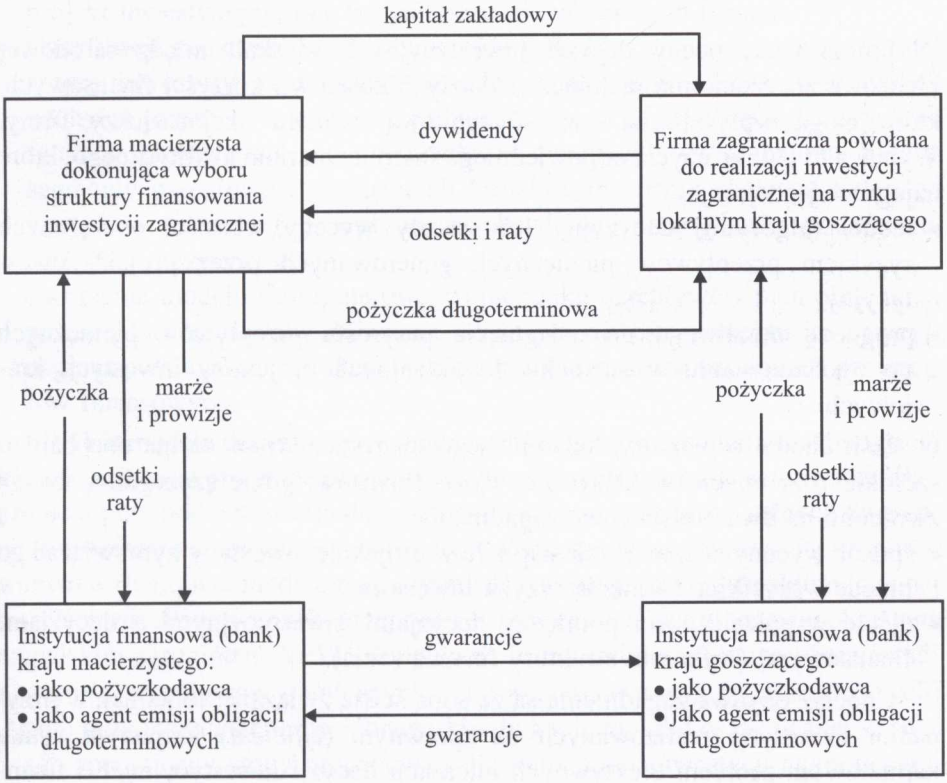
---

[6] „Cienka" kapitalizacja polega na finansowaniu podmiotów zależnych (głównie spółek z o.o. lub akcyjnych) poprzez udzielanie im pożyczek (kredytów) przez ich udziałowców (podmioty dominujące) lub inne powiązane z nimi jednostki. W rezultacie podmioty te mogą zaliczać do kosztów uzyskania przychodów ogół odsetek płaconych od tych pożyczek. Osiągnięty tą drogą dochód może być przeniesiony na firmy udzielające pożyczki i działające na obszarach o bardziej liberalnej jurysdykcji podatkowej (w tzw. rajach podatkowych). Dochody tych firm mogą być zatem opodatkowane niższą stawką podatkową lub będą w ogóle nieopodatkowane.

Z kolei górny poziom finansowania długoterminowego z długu zagranicznego stanowić będzie dźwignia finansowa, przy której przyszłej inwestycji zagranicznej nie zagrozi utrata zdolności kredytowej (utrata płynności długookresowej).

Kształtowanie w powyższy sposób przyszłej struktury finansowej projektów inwestycji zagranicznej determinuje w perspektywie mechanizm przepływów kapitałowych pomiędzy firmę macierzystą a powołaną dla realizacji tego projektu filią zagraniczną na wybranym rynku lokalnym kraju goszczącego. Ilustruje to rysunek 20, na którym przedstawiono beneficjentów transferów kapitałowych w ramach przyjętej struktury finansowej.

Z przedstawianego modelu przepływów kapitałowych wynika, że pierwotnym beneficjentem transferów kapitałowych z filii zagranicznej może być bank kraju goszczącego oraz firma macierzysta, natomiast wtórnym beneficjentem



Rys. 20. Mechanizm przepływów kapitałowych w ramach wybranej struktury finansowania przedsięwzięcia inwestycyjnego za granicą przez firmę macierzystą

Źródło: Opracowanie własne

– bank kraju macierzystego występujący w pozycji wierzyciela kapitałowego wobec firmy macierzystej.

Wybór struktury finansowania (struktury kapitałowej) zaakceptowanego projektu inwestycji zagranicznej może być jednak funkcją minimalizacji kosztu angażowanego kapitału tak długo, jak długo nie spowoduje zagrożenia finansowego dla firmy macierzystej na skutek podniesienia się poziomu ryzyka. Rosnące ryzyko finansowe może w szczególności osłabić zdolności operacyjne i poziom konkurencyjności firmy macierzystej na rynku krajowym. Z tego względu użycie nadmiernej dźwigni finansowej, aczkolwiek korzystnie wpływające na koszt użycia kapitału, nie może być przez firmę zaakceptowane.

4.3. *Decyzje inwestycyjne a przepływy finansowe*

Dla możliwości oceny decyzji inwestycyjnych w skali międzynarodowej kluczowe znaczenie ma rachunek przyszłych kosztów i korzyści finansowych, które mogą wpływać na wartość rynkową kapitału akcjonariuszy firmy. Wymaga to jednak użycia odpowiedniego instrumentarium analitycznego, które najogólniej obejmuje:

- model (algorytm) decyzyjny lub zasady wyceny wartości obciążonych ryzykiem przepływów pieniężnych generowanych przez projekt inwestycyjny,
- prognozę możliwego do osiągnięcia przyrostu przepływów pieniężnych po opodatkowaniu w stosunku do aktualnych projektów inwestycji krajowych.

Jeśli chodzi o pierwszy składnik tego instrumentarium, to ma ono bardzo szerokie rozwinięcie w klasycznej teorii finansów, gdzie szczególną uwagę zwrócono na dwa podstawowe zagadnienia:

- sposób wyceny kosztu użycia kapitału w projekcie inwestycyjnym, wiążąc go przede wszystkim z funkcją ryzyka inwestora,
- ujęcie współzależności pomiędzy decyzjami inwestycyjnymi a decyzjami finansowymi (wyborem struktury finansowania).

Chociaż obydwa zagadnienia są ze sobą ściśle związane, to jednak w przypadku inwestycji realizowanych na sprawnym (*efficient*) krajowym rynku kapitałowym problem efektywnych interakcji decyzji inwestycyjnych i finansowych raczej rzadko występuje. Natomiast w przypadku inwestycji zagranicznych taka współzależność wyboru projektu i potem sposobu jego finansowania występuje niemalże zawsze. Na przykład na wartość przepływów generowanych przez projekt inwestycji zagranicznej wpływa dostęp do subsydiowanych

odsetek od pożyczek lokalnych lub do funduszy kapitałowych oraz aktywów finansowych oferowanych przez rządy poszczególnych krajów na preferencyjnych warunkach. W rezultacie decyzje inwestycyjne nie mogą być oddzielone od decyzji finansowych, które dodatkowo weryfikują atrakcyjność alternatywnych projektów inwestycyjnych za granicą w porównaniu z projektem inwestycji krajowych.

Drugi składnik instrumentarium analitycznego na czoło wysuwa problem kreowania aktualnej informacji prognostycznej dla celów rachunku strumieni oczekiwanych przepływów pieniężnych. Przygotowanie bazy informacyjnej w tym zakresie wymagać będzie:

- oszacowania wielkości przepływów strumieni pieniężnych (krańcowych przepływów) możliwych do uzyskania z danego projektu inwestycyjnego; wyjaśnić również należy, czy oczekiwany przyrost strumieni pieniężnych winien wystąpić w firmie macierzystej lub tylko w filii realizującej taki projekt inwestycyjny, czy też jednocześnie w obu tych firmach.
- klasyfikacji poszczególnych segmentów przepływów pieniężnych z zamierzonej inwestycji zagranicznej w taki sposób, aby odseparować wpływ odchyleń parametrów rachunku prognostycznego od relacji parytetowych na rynkach pieniężnych i walutowych; w rezultacie wyodrębnione byłyby segmenty przepływów pieniężnych kształtowane przez skalę odchyleń od warunków parytetu (np. wpływy z subsydiów i oszczędności podatkowe, „miękkie" pożyczki itp.),
- stworzenia modelu (komputerowego) rachunku przepływów pieniężnych, za pomocą którego byłaby dokonana ocena wrażliwości projektu inwestycyjnego na potencjalne interakcje pomiędzy większą liczbą zmiennych parametrów finansowych.

Wybór modelu decyzyjnego i stworzenie bazy informacyjnej umożliwiającej klasyfikację oraz prognozę przepływów pieniężnych stanowią najpoważniejszy problem przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Spośród różnych koncepcji (wewnętrzna stopa zwrotu, okres zwrotu) bezwzględnie najczęściej proponowanym w literaturze modelem algorytmu decyzyjnego jest reguła skumulowanej wartości zdyskontowanych przepływów pieniężnych netto (często określana angielskim akronimem *NPV*)[7]. Jej główne formy (odmiany) mogą obejmować:

- wartość przepływów pieniężnych netto aktualizowanych (dyskontowanych) albo przy użyciu średnioważonego kosztu kapitału, albo oszacowanej w sposób specyficzny stopy procentowej dla konkretnej inwestycji zagranicznej,

[7] Przykłady dyskusji prowadzonej przez S. C. Meyersa, A. C. Shapiro i D. Lessarda na temat względnej przydatności różnych koncepcji wyboru inwestycji bezpośrednich można znaleźć na łamach „Journal of Finance" w latach 1973-1977.

- skorygowaną wartość przepływów pieniężnych netto jako agregat, w którym każdy z jego elementów składowych podlega odrębnemu dyskontowaniu według indywidualnej stopy procentowej.

W podejściu do reguły *NPV* z użyciem średniorocznego koszty kapitału po opodatkowaniu (*WACC*) obowiązuje istotne założenie, że planowana struktura finansowa i ryzyko inwestycji zagranicznej są takie same, jak w firmie macierzystej. W rezultacie średnioroczny koszt kapitału wyraża koszt użycia własnego kapitału firmy w proporcji do całkowitego kapitału inwestycyjnego, powiększony o koszty zaciągniętego długu kapitałowego po opodatkowaniu (oprocentowanie) w proporcji do całkowitego kapitału. Formalny sposób obliczenia *WACC* przedstawia wzór:

$$WACC = k_e \left(\frac{E}{V}\right) + r_d (1-T) \left(\frac{P}{V}\right)$$

gdzie:

k_e – stopa oprocentowania kapitału własnego (wymagana stopa zwrotu kapitału własnego),
r_d – stopa oprocentowania długu kapitałowego,
$V = E + D$ – wartość całkowitego kapitału jako suma kapitału własnego i długu,
T – stopa opodatkowania dochodu.

Dla oszacowania wymaganej stopy zwrotu kapitału własnego w teorii rynków kapitałowych wykorzystuje się standardowy model cen aktywów kapitałowych (*CAPM*), którego postać przedstawia następujący wzór:

$$k_e = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

gdzie:

r_f – stopa procentowa wolna od ryzyka,
β – wartość współczynnika beta dla firmy macierzystej,
r_m – oczekiwana stopa zwrotu na rynku.

Niewątpliwie walorem formuły *WACC* przy wyznaczaniu wartości aktualizowanej netto jest możliwość ujęcia wszystkich efektów finansowych (w tym wpływu struktury finansowania) w jednej, wspólnej stopie dyskontowej. Jednakże poważną wadą takiego rozwiązania jest konieczność traktowania wszystkich podejmowanych inwestycji zagranicznych jako przedsięwzięć możliwych do zrealizowania przy identycznej strukturze kapitałowej i obciążanych tym samym ryzykiem. Tymczasem przeważająca liczba projektów inwestycji zagranicznych wymaga niekiedy bardzo odmiennej struktury finansowej, do-

stosowanej do lokalnych warunków rynku kraju goszczącego, co z reguły pociąga za sobą dywersyfikację ryzyka systematycznego. Dlatego model decyzyjny wykorzystujący regułę *NPV* opartą na średnioważonym koszcie kapitału – *WACC* najczęściej staje się mało przydatny dla oceny inwestycji zagranicznej.

Niedostatki podejścia stosującego w charakterze stopy dyskontowej przepływów pieniężnych średnioważony koszt kapitału (*WACC*) stara się przezwyciężyć alternatywna forma modelu decyzyjnego *NPV*, operująca bardziej zindywidualizowanym traktowaniem elementów składowych przepływów pieniężnych w projekcie inwestycji zagranicznej. S. C. Meyers proponuje, aby problem oceny wartości projektów inwestycyjnych rozwiązywać poprzez skorzystanie z fundamentalnej zasady addytywności[8]. Zgodnie z tą zasadą całkowita (zagregowana) wartość inwestycji jest równa sumie wartości jej poszczególnych części składowych. W konsekwencji w późniejszych swoich pracach R. Brealy i S. C. Myers prezentują podejście umożliwiające odseparowanie poszczególnych źródeł wartości projektu inwestycyjnego, stanowiących efekt decyzji finansowych oraz decyzji inwestycyjnych[9]. W takim ujęciu dotychczasowa formuła wartości zaktualizowanej netto *NPV* staje się agregatem dwuskładnikowym o postaci wyrażonej wzorem:

$$APV = \sum_{t=1}^{n} \frac{X_t}{(1+k_t)^t} + \sum_{t=0}^{n} \frac{ST_t}{(1+r_t)^t} - I_0$$

gdzie:

APV – skorygowana wartość przepływów pieniężnych netto,
X_t – oczekiwane przepływy operacyjne po opodatkowaniu,
k_t – koszt użycia kapitału własnego,
r_t – koszt użycia długu (oprocentowanie),
ST_t – oszczędności podatkowe uzyskane w wypadku zaciągnięcia długu kapitałowego,
I_0 – wartość całkowita kapitału inwestycyjnego (nakładów).

Rozważając takie podejście do oceny finansowej projektu inwestycji zagranicznych, D. Lessard dokonał znacznego rozszerzenia formuły *APV*, która w jego przekonaniu powinna w sposób maksymalny wykorzystywać dostępną

---

[8] S. C. Meyers, *Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions. Implications for Capital Budgeting*, „Journal of Finance" vol. 29, 1974.

[9] R. Brealy, S. C. Meyers, *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York–London 1995, s. 736-738.

bazę informacyjną o potencjalnych przepływach pieniężnych[10]. Formalną postać skorygowanej wartości zaktualizowanej netto opisuje równanie:

$$APV = \sum_{t=1}^{n} \frac{X_t}{(1+k_e)^t} + \sum_{t=1}^{n} \frac{ST_t}{(1+r_T)^t} + \sum_{t=1}^{n} \frac{FS_t}{(1+r_d)^t} + \sum_{t=1}^{n} \frac{DC_t}{(1+r_d)^t} +$$

$$+ \sum_{t=1}^{n} \frac{AR_t}{(1+r_a)^t} + \sum_{t=1}^{n} \frac{RV_n}{(1+r_r)^n} - I_0$$

gdzie:

ST_t – oszczędności podatkowe z amortyzacji,
FS_t – subsydia finansowe,
DC_t – przyrost zdolności kredytowej,
AR_t – inne oszczędności podatkowe,
RV_n – wartość rezydualna (końcowa) inwestycji,
k_e, r_T, r_d, r_a, r_r – koszty alternatywne użycia kapitału w odniesieniu do poszczególnych składników przepływów pieniężnych.

W modelu *APV* każdy z jego elementów składowych jest dyskontowany oddzielnie według indywidualnej stopy procentowej, która odzwierciedla specyficzne dla każdego wyodrębnionego segmentu przepływów ryzyko systematyczne. Dla własnej wyceny ryzyka systematycznego najczęściej proponuje się wykorzystanie modelu *CAPM*, który umożliwia znalezienie najbardziej adekwatnej stopy dyskontowej. Przy danym stanie znajomości rynków zagranicznych inwestor zagraniczny musi jednak indywidualnie zadecydować, który z tych rynków (bardziej zintegrowany lub segmentowy) jest skorelowany ze stopą zwrotu planowanej inwestycji zagranicznej. Jeśli zatem oczekiwana stopa zwrotu w danym projekcie inwestycji zagranicznej jest relatywnie słabiej skorelowana ze stopą zwrotu rynkowego portfela inwestycyjnego w porównaniu ze stopą zwrotu inwestycji firmy macierzystej na rynku krajowym, współczynnik β ulegnie obniżeniu. W konsekwencji może to obniżyć koszty kapitału dla inwestycji zagranicznej, ponieważ obniża się ryzyko systematyczne, co sygnalizuje korzyści z dywersyfikacji (segmentacji) rynków kapitałowych. Podobnie jest w przypadku kapitałowych rynków zintegrowanych, gdy współczynnik β dla projektu inwestycji zagranicznych, mierzony w stosunku do światowego portfela rynkowego, okazuje się relatywnie niski.

---

[10] Por. D. Lessard, *Evaluating International Projects: An Adjusted Present Value Approach, International Financial Management*, Warren Graham and Lamont, Boston 1985, s. 311.

W ramach tworzonej bazy informacyjnej o przepływach pieniężnych generowanych przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne szczególne miejsce zajmuje klasyfikacja typów przepływów. D. Lessard wyróżnia następujące typy przepływów związanych z planowanym projektem inwestycji zagranicznej[11]:

- przepływy pieniężne – operacyjne – powstające w danym projekcie niezależnie od systemu finansowego i ustawodawstwa podatkowego,
- przepływy pieniężne – pozaoperacyjne – pozostające w danym projekcie w zależności od systemu finansowego i ustawodawstwa podatkowego.

Zarówno przepływy pieniężne operacyjne, jak i przepływy pozaoperacyjne mogą być wyrażone w wartości realnej (w cenach stałych) oraz w wartości nominalnej (w cenach zmiennych) w walucie firmy macierzystej lub w walucie lokalnej (zagranicznej).

W warunkach równowagi na rynkach finansowych (krajowym i międzynarodowym) problem denominacji przepływów pieniężnych w wybranych walutach i adekwatnych stóp dyskontowych staje się bardzo uproszczony. Dyskontowanie nominalnych wartości przepływów pieniężnych za pomocą nominalnych stóp procentowych daje bowiem taki sam wynik, jak dyskontowanie realnych strumieni pieniężnych na podstawie realnej stopy procentowej, bez względu na wybór waluty. Dlatego wiele firm wykonuje projektowanie przepływów pieniężnych w wartości realnej, a następnie dokonuje konwersji walutowej celem ich przekształcenia w strumienie pieniężne w cenach bieżących. Aby dokonać takiej transformacji przepływów pieniężnych przed ich zdyskontowaniem (lub po zdyskontowaniu), używa się bieżącego kursu kasowego odzwierciedlającego parytet siły nabywczej.

W warunkach braku efektywności rynków finansowych należy wziąć pod uwagę znaczną skalę odchyleń od relacji parytetowych, co wymaga dokonywania równoległych szacunków projektowanych przepływów pieniężnych zarówno w kategoriach nominalnych, jak i w kategoriach realnych. Decydujące znaczenie będą zatem miały nie absolutne zmiany stóp inflacji i kursu waluty zagranicznej, ale zmiany realnego kursu walutowego odzwierciedlającego kompensujące efekty zmiany parytetu siły nabywczej i międzynarodowego efektu Fishera. W warunkach braku zachowania parytetu siły nabywczej i międzynarodowego efektu Fishera pomiędzy rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym konieczne jest także zastosowanie adekwatnej, nominalnej stopy dyskontowej dla obliczenia zaktualizowanej wartości przepływów pieniężnych wyrażonych w walucie zagranicznej. Również w tym przypadku oczekiwana

---

[11] Ibidem.

wartość *NPV* dla projektu inwestycji zagranicznej podlegać musi konwersji walutowej na podstawie kasowego kursu waluty kraju macierzystego.

Dopiero jednak na podstawie zebranych informacji o wartości poszczególnych przepływów pieniężnych można w miarę precyzyjnie ustalić, jaka będzie końcowa wartość salda tych przepływów dla inwestora firmy macierzystej. Końcowe (ostateczne) saldo przepływów pieniężnych dla firmy macierzystej określa strumienie pieniężne, które rzeczywiście i niepodzielnie przypadają w udziale akcjonariuszom tej firmy, a w rezultacie mogą stanowić podstawę do oceny projektu inwestycyjnego. Jak wiadomo, nie wszystkie przepływy wynikające z realizacji projektu inwestycji zagranicznej mogą być dostępne dla firmy macierzystej. Blokada transferu zysków, zagrożenia w płatnościach opłat licencyjnych, w stosowaniu cen transferowych czy wymuszanie lokalnych reinwestycji musi oznaczać poważne zmniejszenie przekazywanych funduszy do kraju firmy macierzystej. Restrykcje mogą także dotknąć transferów wynikających z przepływów pozaoperacyjnych realizowanych w ramach danego projektu, na które w szczególności liczył inwestor przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej. Saldo przepływów pieniężnych pozostające do dyspozycji firmy macierzystej może wreszcie bardzo obciążyć wartość utraconej sprzedaży eksportowej na dotychczasowych rynkach zbytu, w rezultacie „wejścia" na rynek konkurencyjnych produktów pochodzących z inwestycji zagranicznej. Krańcowy (lub marginalny) rachunek korzyści i strat płynących z ewentualnej realizacji inwestycji zagranicznej ujawnia dominującą rolę firmy macierzystej w procesie oceny finansowej, dla której liczą się ostatecznie tylko przepływy pieniężne dostępne dla akcjonariuszy firmy.

Inną, współczesną próbę zracjonalizowania procesu podejmowania strategicznych decyzji inwestycyjnych stanowi zastosowanie analizy opcji wzrostu. W tym przypadku projekty inwestycji zagranicznych traktuje się jako realne opcje wzrostu lub zaniechania produkcji, zwłaszcza wielkości sprzedaży, inwestycji w badania i rozwój (R & D), automatyzacji i komputeryzacji, promocji marki towarowej, sieci dystrybucyjnej itp. Podjęcie się realizacji takich opcji inwestycyjnych na ogół nie jest możliwe na podstawie klasycznej analizy przepływów pieniężnych na skutek istotnych trudności w „doszacowaniu" strumieni w dłuższej perspektywie. Po prostu opcje inwestycyjne „wypłacają" się dopiero wtedy, gdy w dostrzegalnej przyszłości nastąpi oczekiwany rozwój rynku i wydatnie zwiększy się wydajność lokalnej siły roboczej w wyniku transferowanej technologii lub nastąpi istotna poprawa motywacji do pracy. Ocena projektu inwestycyjnego na podstawie analizy opcji wzrostu w istocie opiera się na fundamentalnym modelu finansowym opcji kupna (*call*). Zgodnie z profilem przepływów finansowych w takim modelu inwestor,

który nabył opcję kupna, osiąga korzyści, jeśli cena jego opcji finansowej pójdzie w górę, a ponosi straty, jeśli cena takiej opcji spadnie w chwili jej realizacji[12].

4.4. *Ryzyko kursowe a decyzje osłonowe*

Jak już wcześniej stwierdzono, ryzyko kursowe jest nieodłączną cechą środowiska rynku międzynarodowego i może stwarzać istotny problem dla strategii finansowej przedsiębiorstwa realizującego coraz większe operacje gospodarcze za granicą. Wobec nieuchronności fluktuacji wartości walut zagranicznych, zwłaszcza w systemach płynnych kursów walutowych, występuje konieczność podejmowania strategicznych decyzji finansowych, które mogłyby w znacznym stopniu zredukować niepewność oczekiwanych przepływów pieniężnych w rozsądnym horyzoncie czasu. Warunkiem skutecznego działania na tym polu jest jednak co najmniej posiadanie:

- wiarygodnej prognozy zmiany kursu walut zagranicznych,
- adekwatnego programu osłony w odpowiedzi na potencjalne zagrożenia pozycji finansowej przedsiębiorstwa w krótkim i średnim okresie.

Podstawowym warunkiem skutecznej strategii zarządzania ryzykiem kursowym jest niewątpliwie konieczność posiadania określonej prognozy zmiany kursu walut zagranicznych w danym horyzoncie czasu. Jednakże dostęp do wiarygodnych prognoz walutowych jest z reguły dość ograniczony (wysokie koszty pozyskiwania informacji, brak szczególnych umiejętności analitycznych itp.), a samo prognozowanie w tej dziedzinie jest na ogół skomplikowanym i dość hazardowym zajęciem. Najczęściej stosowane metody analizy technicznej, podobnie zresztą jak procedury analizy fundamentalnej, dają z reguły bardzo kontrowersyjne, rozbieżne wyniki, co może spowodować nawet znaczne błędy w konstruowaniu przyszłych scenariuszy zmiany poziomu kursu walut zagranicznych. Dlatego główny wysiłek większości analityków firm i banków zmierza w kierunku możliwości identyfikacji prawdopodobnej skali odchyleń od generalnej linii trendu zmiany danego kursu walutowego.

Najbardziej typowy przykład zastosowania procedury prognostycznej charakteryzuje czteroetapowy model prognozowania kursu waluty zagranicznej:

---

[12] E. Najlepszy, *Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*: w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 110-112.

- etap pierwszy, w którym prognozuje się saldo zagranicznego bilansu płatniczego i okresy pojawiania się nadwyżki lub deficytu bilansu płatniczego kraju, w którym zamierza się dokonać inwestycji zagranicznej,
- etap drugi, w którym analizuje się tzw. siły rynkowe, na ogół wyrażające się w zmianach takich konwencjonalnych wskaźników, jak stopy procentowe, inflacja, płace, produkcja sprzedana itp., równocześnie, o ile jest to możliwe, wykorzystuje się notowania kursów terminowych jako zapowiedź kierunku przyszłych zmian kursu kasowego,
- etap trzeci, w którym dokonuje się porównania wyprognozowanych na etapie pierwszym sald zagranicznego bilansu płatniczego deficytu (nadwyżki) z wysokością aktualnych rezerw dewizowych zagranicznego banku centralnego; dostarcza to pewnych informacji o potencjalnej presji rynku walutowego na poziom kursu bieżącego analizowanej waluty zagranicznej, a także na temat wyboru polityki kursowej banku centralnego tego kraju,
- etap czwarty, w którym ustala się najbardziej prawdopodobny kierunek przyszłej polityki ekonomicznej rządu danego kraju w tych okolicznościach; jeśli ten kierunek polityki gospodarczej zestawi się z celami makroekonomii rządu oraz istniejącymi ograniczeniami, łatwo o prognozę ewentualnej akcji interwencyjnej rządu tego kraju na rynku walutowym.

Jeśli firma dysponuje już prognozą kursu walutowego w danym horyzoncie czasu, może przystąpić do pomiaru ryzyka kursowego. Wyrażać się to będzie w szacunkach prawdopodobnych strat lub zysków finansowych, które będą korygować oczekiwane przepływy pieniężne z inwestycji zagranicznej w danym okresie. Wielkość ewentualnych strat lub zysków zależeć będzie od skali możliwych odchyleń przyszłego kursu walutowego od oczekiwanej jego wartości w projektowanym okresie. To z kolei będzie przesądzać o strategii finansowej w zakresie wyboru adekwatnego programu osłony (decyzji osłonowych) przepływów pieniężnych. Generalnie wyróżnia się tutaj dwa rodzaje strategii finansowych, w które angażują się przedsiębiorstwa w zależności od istniejących warunków i oczekiwanej własnej pozycji walutowej, a mianowicie:

- strategia pasywna,
- strategia aktywna.

Strategie pasywną można sprowadzić do prostej zasady nierobienia niczego wbrew przyszłym rozstrzygnięciom rynku walutowego. Oznacza to, że firmy nie wierzą w swoją zdolność do skutecznego prognozowania zmian kursów walutowych i uznają, że lepiej będzie się im wiodło, opierając się na kursie terminowym, zamiast przewidywać nieustanne wahania kursów kasowych. Wybór strategii pasywnej odpowiada zatem przekonaniu zarządu firmy, że prowadzone przez nią operacje zagraniczne będą prowadzone na zinteg-

rowanym i efektywnym rynku finansowym, na którym podstawowe relacje parytetowe zostaną w analizowanym okresie utrzymane. Ponieważ na takim rynku finansowym wartość oczekiwanych w przyszłości strat lub zysków z tytułu różnic kursowych jest bliska lub równa zeru, podejmowanie akcji osłonowej nie miałoby sensu. W tym przypadku więc mechanizm rynku zintegrowanego i efektywnego generuje kursy walutowe, z założenia eliminując jakiekolwiek poważniejsze ryzyko kursowe.

Strategia aktywna zakłada przede wszystkim wiarę w możliwości „odgadnięcia" większości zmian kursu walutowego. Firmy muszą być zatem przekonane, że uda im się lepiej przewidzieć wartość przyszłego kursu kasowego, aniżeli inwestorom spekulującym na nieustannych wahaniach kursu. W takim przypadku konieczne staje się podjęcie decyzji osłonowych, wyprzedzających nieantycypowane rozstrzygnięcia rynku walutowego, w celu ograniczenia możliwych strat lub zwiększenia korzyści finansowych z przyszłych transakcji zagranicznych. Wybór strategii aktywnej jest przede wszystkim funkcją warunków ekonomicznych panujących na międzynarodowych rynkach finansowych, które najogólniej charakteryzują:

- quasi-efektywność i wysoki stopień integracji na rynkach kapitałowych dzięki zaawansowanym procesom liberalizacji w skali międzynarodowej,
- nieefektywność i segmentacja (dezintegracja) międzynarodowych rynków kapitałowych przy niskiej liberalizacji płatności międzynarodowych.

W warunkach quasi-efektywnych i zintegrowanych rynków finansowych, chociaż relacje parytetowe są nadal generalnie utrzymane, pewna grupa przedsiębiorstw może wykorzystać swoje unikatowe możliwości prognozowania kursu walut, zwłaszcza w celu osiągnięcia dodatkowych zysków finansowych z tytułu różnic kursowych Ponieważ jednak zachowanie takie nosi cechy wyraźnej spekulacji, uzyskiwanie przez firmy zysków kursowych nie może być zjawiskiem trwałym.

Bardziej trwałe podstawy do rozwinięcia alternatywnej strategii finansowej wiążą się z odchyleniami od relacji parytetowych na poziomie działalności operacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw. Realizowane ceny towarów eksportowanych i importowanych mogą np. nie odzwierciedlać w dostatecznym zakresie i w pożądanym okresie wahań bieżących kursów walutowych. Zmusza to firmy do wyboru odpowiedniego programu osłony przyszłych transakcji zagranicznych, które w przeciwnym razie mogłyby przynieść straty finansowe. Istotny wpływ na decyzje osłonowe mogą wywierać także różnice w systemach finansowych poszczególnych krajów, które głównie poprzez różnice w obciążeniach podatkowych mogą zadecydować o konstrukcji programu osłonowego danego przedsiębiorstwa. Na przykład, jeśli jurysdykcja podatkowa danego kraju odmiennie traktuje odsetki przy zaciąganiu i udzielaniu kredytów,

program osłony powinien bardziej preferować operacje finansowe na rynku pieniężnym (*money market hedge*).

Najbardziej aktywne podejście jednakże przedsiębiorstwa muszą wykazać w przypadku działania na rynkach nieefektywnych przy niskiej liberalizacji przepływów kapitałowych (wyraźnej segmentacji), uniemożliwiającej dywersyfikację przepływów pieniężnych w ramach realizowanych operacji gospodarczych. Aktywna strategia osłony przed ryzykiem kursowym otwiera w tych warunkach możliwe pole do zastosowania bardzo szerokiego wachlarza odpowiednich technik i instrumentów, eliminujących „chwiejność" oczekiwanych przepływów pieniężnych dzięki możliwości ograniczenia poziomu ryzyka kursowego. Obok klasycznych technik osłonowych, umożliwiających bezpośrednio minimalizację skutków nadmiernej zmienności przyszłych kursów kasowych, firma może uwzględnić zastosowanie tzw. strategii dywersyfikacyjnych we wszystkich podstawowych obszarach swojej działalności operacyjnej. Program osłonowy może zatem obejmować nowe inicjatywy marketingowe, umacniające przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych, lokalizację oddziałów produkcyjnych, zróżnicowanie kierunków zaopatrzenia materiałowego czy wreszcie dywersyfikację bazy finansowania operacji bieżących i długookresowych.

Przed podjęciem ostatecznej decyzji w sprawie wyboru programu osłony przed ryzykiem kursowym, zarząd firmy musi upewnić się, że:

- cele programu osłonowego zostały ustalone w ścisłym związku z podejmowanymi decyzjami inwestycyjnymi i decyzjami finansowymi oraz są pod względem operacyjnym zgodne z preferencjami generalnymi akcjonariuszy tej firmy, chodzi bowiem o to, aby przewidywane w programie decyzje osłonowe, umożliwiające wyeliminowanie ryzyka kursowego, nie oddziaływały negatywnie na realizację generalnego strategicznego celu finansowego – maksymalizację sumy wartości zaktualizowanej netto (ΣNPV) w walucie krajowej,
- ekonomiczne środowisko rynku zagranicznego rzeczywiście charakteryzuje wysoka, nieantycypowana zmienność kursu walutowego w dostrzegalnym horyzoncie czasu i powoduje, że inwestor zagraniczny musi liczyć się z obiektywnym ryzykiem kursowym (tzn. zanim zrealizuje swoje przychody w walucie zagranicznej nieoczekiwany skok kursu walutowego może odebrać im znaczną wartość), w przeciwnym razie stosowanie programu osłonowego byłoby zwykłym marnotrawieniem środków pieniężnych i czasu.

Uwzględniając wszystkie podstawowe rodzaje przepływów finansowych przedsiębiorstwa w związku z międzynarodowymi operacjami gospodarczymi (transakcje z filią zagraniczną, transakcje na międzynarodowych rynkach

finansowych i transakcje na krajowych/lokalnych rynkach kapitałowych), można wyróżnić cztery kierunki aktywnej strategii osłonowej (hedgingu).

Po pierwsze, zarząd firmy może zdecydować się na dokonywanie transferów funduszy pieniężnych w różnych wybranych walutach pomiędzy utworzonymi filiami zagranicznymi z pominięciem firmy macierzystej oraz z udziałem firmy macierzystej.

Po drugie, istniejące już filie zagraniczne należące do firmy macierzystej mogą starać się realizować transfery funduszy pieniężnych tylko za pośrednictwem międzynarodowych rynków finansowych „offshore" lub Eurorynku (strefy euro). W grę wchodzą zarówno rynki pieniężne, jak i rynki terminowe oraz rynki derywatów finansowych, ułatwiających dodatkowe obniżenie różnicy między stopą zwrotu z kapitału inwestorów a kosztami kapitału proponowanymi przez filialnych pożyczkobiorców.

Po trzecie, powołana do życia filia zagraniczna może dokonywać wszystkich własnych transakcji finansowych na lokalnym (krajowym) rynku kapitałowym i na tutejszym rynku walutowym. Ważna jest w szczególności możliwość zaciągania i udzielania pożyczek w walucie lokalnej oraz kupna/sprzedaży walut wymienialnych za walutę lokalną na tutejszym rynku walutowym.

Po czwarte, każda z istniejących filii zagranicznych może w sposób pośredni pozyskiwać fundusze pieniężne z innych rynków lokalnych/krajowych przez filię zagraniczną działającą na danym rynku lokalnym. Zaciągnięte bowiem przez te filie zagraniczne pożyczki na krajowym rynku kapitałowym mogą być łatwo przetransferowane wewnętrznym kanałem finansowym do innej filii zagranicznej.

Nie wszystkie jednak wymieniane powyżej kierunki strategii osłonowej mogą być w różnym stopniu dostępne dla poszczególnych filii zagranicznych lub firmy macierzystej. Najpoważniejszą przeszkodą są bowiem restrykcje polityczne oraz regulacje prawne, ograniczające transfery zagraniczne funduszy pieniężnych tych podmiotów. W rezultacie budowa programu osłonowego musi w pierwszej kolejności odpowiadać tym ograniczeniom, jakie wynikają z ustanowionych przez rządy krajów goszczących instrumentów zagranicznych lokalnych norm finansowych i systemów podatkowych. Sposób konstrukcji programu osłonowego jest także ściśle związany z oczekiwanym kierunkiem zmiany kursu waluty zagranicznej w horyzoncie prognozy. Jeśli uzyskana prognoza walutowa zakładałaby, że nastąpi deprecjacja waluty zagranicznej, konstrukcja programu osłonowego może obejmować następujące działanie osłonowe:

- zmniejszanie środków pieniężnych (gotówki), sprzedaż zbywalnych papierów wartościowych, ograniczanie poziomu należności bankowych i zapasów, sprzedaż kontraktów terminowych,
- zwiększanie poziomu krótkoterminowych zobowiązań handlowych, zaciąganie kredytów i pożyczek długoterminowych, zakupy kontraktów terminowych,

- przesuwanie się w kierunku bardziej krótkiej (ujemnej) lub mniej długiej (dodatkowej) pozycji walutowej netto.

W przypadku prognozy walutowej, która zakładałaby aprecjację waluty zagranicznej, kierunek decyzji osłonowych musiałby przewidywać działania odwrotne od zaprezentowanych w powyższych punktach.

W tabeli 12 przedstawiony jest program osłony przepływów pieniężnych dla firmy dokonującej operacji gospodarczych za granicą w walucie podlegającej deprecjacji. Na podstawie dotychczas prowadzonych badań empirycznych, głównie w amerykańskich korporacjach międzynarodowych oraz w ich europejskich filiach zagranicznych, można sformułować pogląd, że zarządy tych

Tabela 12

Program osłony dla operacji zagranicznych przedsiębiorstwa oczekującego deprecjacji waluty zagranicznej (lokalnej)

Strategia	Zmniejszanie aktywów w walucie zagranicznej Zwiększanie aktywów w walucie krajowej	Zwiększanie zobowiązań w walucie zagranicznej Zmniejszanie zobowiązań w walucie krajowej
Decyzje (techniki zewnętrzne)	Sprzedaż kontraktów terminowych na dostawę waluty zagranicznej Zmniejszenie stanu gotówki oraz krótkoterminowych papierów walutowych w walucie zagranicznej Ograniczanie i pogarszanie warunków kredytowania sprzedaży w walucie zagranicznej Fakturowanie sprzedaży eksportowej w walucie aprecjującej w stosunku do waluty zagranicznej	Wydłużanie terminu spłaty zaciągniętych kredytów i pożyczek w walucie zagranicznej Wydłużanie terminów płatności bieżących zobowiązań handlowych w walucie zagranicznej Fakturowanie zakupów importowych w walucie zagranicznej Rezygnowanie z zakupów towarów w walutach aprecjujących w stosunku do waluty zagranicznej
Decyzje (techniki wewnętrzne)	Opóźnianie spłaty należności od firmy macierzystej oraz innych filii zagranicznych	Przyspieszanie płatności dywidend i opłat menedżerskich na rzecz firmy macierzystej Przyspieszanie płatności z tytułu zobowiązań bieżących wobec firmy macierzystej i innych filii zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne.

przedsiębiorstw na ogół są bardziej konserwatywne i mniej ambitne, aniżeli ich partnerzy z sektora finansowego[13]. Z reguły bowiem podejmują decyzje osłonowe dopiero wtedy, gdy są całkowicie upewnione, iż nieantycypowane ryzyko kursowe może przynieść bardzo znaczące straty finansowe. W niewielkim natomiast stopniu są zainteresowani wykorzystaniem transakcji osłonowych na rynkach finansowych dla osiągnięcia zysków nadzwyczajnych w rezultacie arbitrażu lub spekulacji na możliwych różnicach kursowych. Tego rodzaju zachowanie strategiczne wyraża zdecydowaną awersję do ryzyka kursowego i obawę, że ewentualna premia za ryzyko niewiele tylko podwyższyć może oczekiwany dochód, co nie rekompensuje utrzymywanie otwartej pozycji w innych walutach.

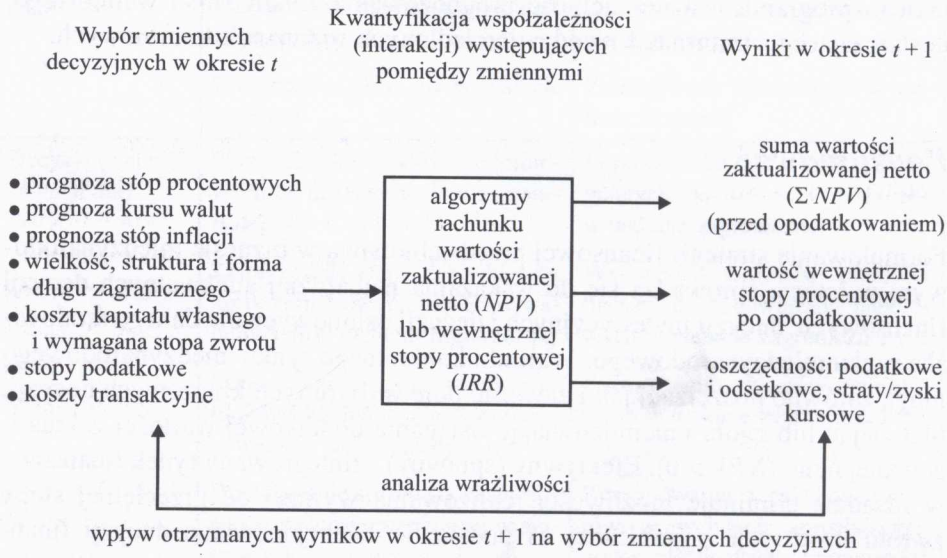
Reasumując można stwierdzić, że konstrukcja programu osłonowego powinna w możliwie największym stopniu zminimalizować negatywny wpływ zmian kursu walutowego na bieżącą wartość przepływów pieniężnych i funduszy kapitałowych wyrażonych w walucie krajowej. Niewątpliwie najbardziej krytycznym punktem takiego programu jest umiejętność prognozowania zmian kursu walutowego, dostarczającego informacji nieodzwierciedlonych w kursach terminowych.

Podsumowanie

Formułowanie strategii finansowej przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym w istocie sprowadza się do wskazania najbardziej adekwatnych decyzji finansowych, decyzji inwestycyjnych i decyzji osłonowych dla danego środowiska rynku międzynarodowego. Warunki konkretnego rynku międzynarodowego mogą zarówno poszerzać, jak i zawężać pole wyboru tych kluczowych decyzji, ułatwiając lub zgoła uniemożliwiając osiąganie dodatkowej wartości zaktualizowanej netto ($NPV > 0$). Efektywny (sprawny) i zintegrowany rynek finansowy w zasadzie eliminuje możliwości realizowania wyższej od przeciętnej stopy zwrotu inwestycji zagranicznej na podstawie selekcjonowania decyzji finansowych czy też podejmowania decyzji osłonowych. Natomiast takie możliwości pojawiają się w przypadku rynków mniej efektywnych i niezintegrowanych, na których istotne stają się wszystkie trzy wyodrębnione grupy decyzji w kontekście maksymalizacji wartości zaktualizowanej netto. Należy w szczególności podkreślić takie cechy środowiska rynku międzynarodowego, jak asymetria systemu podatkowego pomiędzy krajami, dostępność do „miękkich" pożyczek rządowych oraz odchylenia kursów walut i stóp procentowych od relacji

[13] Por. R. Rodriguez, *Corporate Exchange Risk Management – Theme and Aberrations*, „Journal of Finance" 1981, nr 34.

parytetowych. Mają one bezpośredni wpływ na wybór decyzji finansowych i decyzji osłonowych, ponieważ mogą generować zarówno dodatnie, jak i ujemne wartości zaktualizowane netto podejmowanych decyzji. Jednocześnie wobec współzależności (interakcji) poszczególnych grup decyzji zachodzi konieczność wyeliminowania wewnętrznych konfliktów pomiędzy realizacją celów każdej grupy. Chodzi bowiem o znalezienie całościowego optymalnego rozwiązania dla osiągnięcia generalnego celu strategicznego – sumy wartości zaktualizowanej netto, w efekcie realizacji decyzji inwestycyjnych, finansowych i osłonowych. W tym celu podejmuje się różne próby budowy finansowych modeli symulacyjnych, umożliwiających ocenę potencjalnych interakcji pomiędzy większą grupą szczegółowych decyzji finansowych i osłonowych w związku z rozważanymi decyzjami inwestycyjnymi[14]. Bazową strukturę uproszczonego modelu finansowego dla oceny współzależności (interakcji) podstawowych zmiennych finansowych w kontekście maksymalizacji stopy zwrotu i wartości zaktualizowanej netto ilustruje rysunek 21.



Rys. 21. Model finansowy oceny współzależności decyzji finansowych i osłonowych w kontekście analizowanej decyzji inwestycyjnej

Źródło: Opracowanie własne

---

[14] Por. J. Holland, op.cit., s. 144-153; A. C. Shapiro, *Financial Structure and the Cost of Capital in the Multinational Corporation*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis" 1978, June; a także *The Impact of Taxation in the Currency of Denomination Decision for Long-Term Borrowing and Lending*, „Journal of International Business Studies" 1984, Spring-Summer.

Model ten może stanowić podstawę do konstrukcji bardziej rozbudowanych wersji aplikacyjnych, przystosowanych do potrzeb podejmowania decyzji strategicznych przez zarząd konkretnego przedsiębiorstwa.

Przedstawienie procesu wyboru decyzji strategicznych wyłącznie w formie zależności ilościowych może być jednak często ograniczone. Dotyczy to w szczególności sytuacji, gdy występują raczej zależności jakościowe, a wiarygodne (twarde) informacje ilościowe są niezwykle trudne do uzyskania. W takiej sytuacji duże możliwości stwarzają metody analizy systemowej, łączące cząstkowe algorytmy optymalizacyjne i procedury oceny heurystycznej. Formułowanie strategii finansowych staje się w takich warunkach sekwencyjnym procesem logicznym dokonywania coraz bardziej racjonalnych i adekwatnych wyborów spośród zbioru alternatywnych i kolejnych opcji finansowych.

I. *Przypadek finansowania z długu zagranicznego*

Firma komputerowa RESPOL S.A. rozważa możliwość budowy zakładu montażowego komputerów osobistych na Litwie. W celu obniżenia kosztów finansowych inwestycji analizuje możliwość emisji obligacji na rynku międzynarodowym z terminem wykupu wynoszącym 10 lat. Wartość emisji stanowiłaby ekwiwalent 10 000 000 PLN i umożliwiałaby w 90% pokrycie zaplanowanych kosztów budowy zakładu produkcyjnego. Firma RESPOL S.A. aktualnie rozważa alternatywne źródła finansowania:

- emisję obligacji denominowanych w złotych przy stopie procentowej kuponu w wysokości 12% i cenie sprzedaży 97,5%,
- emisję obligacji międzynarodowych denominowanych w koronach szwedzkich przy stopie procentowej kuponu w wysokości 6% i cenie sprzedaży 96,5%.

Kurs bieżący (kasowy) wymiany złotego wynosi 2,9411 SEK, ale analitycy finansowi firmy RESPOL S.A. prognozują dalsze umocnienie się wartości korony szwedzkiej w relacji do złotego. W związku z tym zakładają, że stały roczny wzrost wartości korony (SEK/ PLN) w całym 10-letnim okresie amortyzacji obligacji wyniesie średnio 4,13%. Zakłada się, że obciążenie podatkowe dochodów kapitałowych nie przekroczy 40% w tym okresie, a także wystąpi jednoroczne opóźnienie w płatności zobowiązań podatkowych i realizacji oszczędności podatkowych.

1. *Kalkulacja kosztów finansowania z emisji obligacji szwedzkich*

W celu porównania kosztów finansowych dwóch alternatywnych źródeł finansowania planowanych operacji gospodarczych za granicą, analitycy finansowi RESPOL S.A. dokonują najpierw kalkulacji kosztów finansowania z długu zagranicznego (w formie emisji obligacji denominowanej w koronach szwedzkich). W związku z tym dokonują oszacowania trzech podstawowych wielkości:

- wartości netto sprzedanych obligacji szwedzkich, wyrażonej w złotych,
- wartości rocznych wypłaconych odsetek kuponowych obligacji szwedzkiej po opodatkowaniu, w złotych,
- wartości nominalnej (cena wykupu) obligacji szwedzkich na koniec 10 roku, w złotych.

A. Koszty agenta bankowego z tytułu przygotowania emisji obligacji szwedzkich ustalono na poziomie 350 000 PLN (0,035 × 10 000 000 PLN). A zatem wpływy netto ze sprzedaży obligacji szwedzkich osiągną wartość 9 650 000 PLN.

B. Roczna wartość odsetek wypłacanych inwestorom obligacji szwedzkich

Po dokonaniu konwersji walutowej na podstawie bieżącego kursu wymiany złotego nominalna wartość emisji szwedzkich odpowiadająca kwocie 10 000 000 PLN, stanowić będzie wartość 29 411 000 SEK. Ponieważ stopa procentowa kuponu obligacji szwedzkich została wyznaczona na poziomie 6% rocznie, wartość odsetek płaconych inwestorom rocznie wyniesie 1 764 660 SEK, a po przeliczeniu na złote 600 000 PLN. Kwota wydatków odsetkowych przeliczana po bieżącym kursie kasowym będzie rosła, w miarę jak umacniać się będzie kurs korony szwedzkiej względem złotego. Analitycy finansowi firmy oczekują, że roczna stopa rewaluacji (aprecjacji) korony szwedzkiej w stosunku do złotego może wynieść 4,13%. Przewidywane powyżej wydatki odsetkowe będą mogły przyczynić się do powstawania oszczędności podatkowych na poziomie 40%, rocznie z uwagi na obowiązującą stopę opodatkowania dochodów firmy w tym okresie. Realizacja tych oszczędności podatkowych będzie opóźniona o 1 rok.

C. Obliczenie kosztów finansowych obligacji szwedzkich na podstawie wewnętrznej stopy zwrotu

Spłata kwoty pożyczonego kapitału w ramach obligacji szwedzkich oznacza wydatkowanie 29 411 000 SEK, ponieważ kurs bieżący złotego wynosi SEK 2,9411/PLN. Jednakże wartość korony będzie wzrastać w tempie 4,13% w skali rocznej, co doprowadzi w ciągu następnych 10 lat do jej rewaluacji w wysokości $(1{,}0413)^{10} = 1{,}49885$. W konsekwencji kurs korony szwedzkiej po upływie 10-letniego okresu amortyzacji obligacji wyniesie:

$$SEK_{10} = 2{,}9411 \frac{1}{1{,}49885} = SEK\,1{,}9622/PLN.$$

Na tej podstawie dokonano obliczenia nominalnej wartości spłaty obligacji (cena wykupu) szwedzkich na koniec dziesiątego roku, w złotych:

$$\text{cena wykupu obligacji} = \frac{SEK\,29\,411\,000}{SEK\;1{,}9622/PLN} = 14\,988\,778\,PLN$$

Kalkulacja efektywnych kosztów finansowych obligacji szwedzkich po opodatkowaniu opiera się na rachunku wewnętrznej stopy zwrotu z równania wartości zaktualizowanej (*NPV*). Równanie, którego rozwiązaniem jest stopa zwrotu po opodatkowaniu r_T, ma w tym przypadku postać:

$$-9\,650\,000\,PLN + \sum_{t=1}^{10} \frac{600\,000\,PLN\,(1{,}0413)^t}{(1+r_T)^t} - \sum_{t=1}^{10} \frac{0{,}4(600\,000\,PLN)\,(1{,}0413)^t}{(1+r_T)(1+r_T)^t} +$$

$$+ \frac{14\,988\,778\,PLN}{(1+r_T)^{10}} = 0$$

W wyniku rozwiązania powyższego równania otrzymuje się wartość stopy procentowej obligacji szwedzkich po opodatkowaniu $r_T = 8{,}53\%$. Wynik rachunku można sprawdzić, dokonując następujących obliczeń[15]:

$$-9\,650\,000\,PLN + 600\,000\,PLN \left(PVIFA \left(\frac{1{,}0853}{1{,}0413} - 1 \right) \times 100\%,\ 10\ lat \right) -$$

$$-240\,000\,PLN\,(PVIF\ 8{,}53\%,\ 1\ rok) \left(PVIFA \left(\frac{1{,}0853}{1{,}0413} - 1 \right) \times 100\%,\ 10\ lat \right) +$$

$$+14\,988\,788\,PLN\,(PVIF\ 8{,}53\%,\ 10\ lat) = 0$$

$$-9\,650\,000\,PLN + 4\,812\,360\,PLN - 1\,773\,643\,PLN + 6\,611\,554\,PLN =$$

$$= 9\,650\,000\,PLN + 9\,650\,271\,PLN \approx 0$$

Oznacza to, że przy oszacowanym koszcie finansowym obligacji szwedzkich w wysokości 8,53%, wartość podatkowych wpływów pieniężnych pokrywa w całości zaktualizowaną wartość wydatków pieniężnych netto.

---

[15] Gdzie PVIFA (r, n) oznacza czynnik aktualizacji renty zwykłej, a PVIF (r, n) czynnik aktualizacji przy stopie procentowej r dla okresu n. Por. J. Sigel, J. Shim, S. Hartman, *Przewodnik po finansach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 75.

2. *Kalkulacja kosztów finansowych ekwiwalentnej wartości długu w ramach emisji obligacji polskich*

Obecnie przejdziemy do kalkulacji kosztów finansowych długu długoterminowego wyemitowanego w formie 10-letnich obligacji denominowanych w złotych.

A. Ponieważ koszty agenta polskiej emisji ustalono na 2,5%, wartość wpływów netto ze sprzedaży obligacji złotówkowych wyniesie 10 000 000 PLN– – 250 000 PLN = 9 750 000 PLN.

B. Wydatki na spłatę rocznych odsetek

Przy założonej, rocznej stopie oprocentowania wynoszącej 12%, kwota rocznych odsetek z tytułu obsługi obligacji złotówkowych o wartości łącznej 10 000 000 PLN jest równa 1 200 000 PLN. Dzięki spłacanym odsetkom, przy stopie opodatkowania 40%, oszczędności podatkowe w kolejnych latach wyniosą 1 200 000 PLN × 0,40 = 480 000 PLN.

C. Obliczenie kosztów finansowych obligacji polskiej na podstawie rachunku wewnętrznej stopy zwrotu

Wartość nominalna obligacji złotówkowych (cena wykupu) w 10 roku wynosi 10 000 000 PLN. Rachunek kosztów finansowych sprowadza się ponownie do znalezienia wewnętrznej stopy zwrotu po opodatkowaniu w rezultacie rozwiązania poniższego równania:

$$-9\,750\,000\,\text{PLN}+\sum_{t=1}^{10}\frac{1\,200\,000\,\text{PLN}}{(1+r_T)^t}-\sum_{t=1}^{10}\frac{480\,000\,\text{PLN}}{(1+r_T)(1+r_T)^t}+\frac{10\,000\,000\,\text{PLN}}{(1+r_T)^{10}}=0$$

Rozwiązaniem równania jest wartość stopy procentowej po opodatkowaniu $r_T = 7{,}92\%$. Dla sprawdzenia uzyskanego wyniku należy wykonać następujące obliczenia:

$$\begin{aligned}
&-9\,750\,000\,\text{PLN}+1\,200\,000\,\text{PLN (PVIFA 7,92\%, 10 lat)}-\\
&-480\,000\,\text{PLN (PVIF 7,92\%, 1 rok) (PVIFA 7,92\%, 10 lat)}+\\
&+10\,000\,000\,\text{PLN (PVIF 7,92\%, 10 lat)}=\\
&=-9\,750\,000\,\text{PLN}+1\,200\,000\,\text{PLN (6,7332)}-\\
&\qquad-480\,000\,\text{PLN (0,9266) (6,7332)}+10\,000\,000\,\text{PLN (0,4666)}=\\
&=-9\,750\,000\,\text{PLN}+8\,079\,840\,\text{PLN}-2\,994\,712\,\text{PLN}+4\,666\,000\,\text{PLN}=\\
&=-9\,750\,000\,\text{PLN}+9\,751\,128\,\text{PLN}\approx 0
\end{aligned}$$

A zatem stopie zwrotu w okresie do wykupu 10-letnich obligacji złotówkowych na poziomie 7,92% odpowiada zerowa wartość zaktualizowana netto przepływów pieniężnych. Z powyższych obliczeń kosztów finansowych alternatywnych źródeł funduszy niezbędnych do sfinansowania planowanych przez firmę RESPOL S.A. operacji gospodarczych wynika, że emisja 10-letnich obligacji denominowanych w złotych jest nieco tańsza (o 0,62%) od emisji obligacji denominowanych w koronach szwedzkich.

Dla wyjaśnienia uzyskanych wyników należy jednak zwrócić uwagę na następujące istotne okoliczności i przyjęte założenia wpływające na rezultaty analizy. Mogą one bowiem okazać się decydujące dla podjęcia decyzji w sprawie wyboru adekwatnego źródła finansowania sponsorowanego przez RESPOL S.A. projektu inwestycyjnego.

Po pierwsze, niewielka w istocie różnica w kosztach wykorzystania kapitału krajowego (złotówkowego) i zagranicznego (szwedzkiego) odzwierciedla przede wszystkim wynik prognozy zakładającej w przyszłości relatywnie wysokie tempo aprecjacji waluty zagranicznej (korony szwedzkiej) względem wartości złotego. Tymczasem prognoza może okazać się nietrafna.

Po drugie, rzeczywiste agio procentowe (względne zróżnicowanie stóp procentowych) na złotówce (lub disagio na koronie szwedzkiej) implikuje o wiele wyższą stopę dewaluacji waluty krajowej (złotego) w relacji do korony szwedzkiej, aniżeli wyprognozowane na poziomie 4,13% w skali rocznej. Oznacza to, że prognoza zaakceptowana przez analityków finansowych RESPOL S.A. ignoruje możliwość utrzymania w długim okresie parytetu stóp procentowych na rynkach kapitałowych obydwu krajów. Założenie, że przyszłe zmiany kursu złotego w relacji do korony nie będą „trzymać się" parytetu stopy procentowej, jest wyrazem braku zaufania do racjonalnego działania rynku i przekonania analityków, że rynek „myli się" przy wycenie obu walut. Ponieważ w dłuższej perspektywie rynek walutowy jednakże nigdy nie zawodzi, należałoby zatem głębiej zastanowić się nad skorygowaniem akceptowanej prognozy. W tym przypadku chodzi o dopuszczenie możliwości głębszej deprecjacji złotego względem korony (czyli aprecjacji SEK powyżej 4,13% w 10-letnim horyzoncie prognozy). Korekta prognozy walutowej w takim kierunku jeszcze bardziej wzmocniłaby argumentację na rzecz wyboru emisji obligacji złotówkowych jako pożądanego źródła finansowania długookresowego.

II. *Przypadek zagranicznej inwestycji bezpośredniej*

A. Scenariusz projektu inwestycyjnego

Firma macierzysta METRONEX S.A. z siedzibą w Polsce wytwarza regulatory pogodowe do instalacji grzewczych i dostarcza je zarówno na rynek krajowy, jak też na rynki krajów Europy Środkowej (Czechy, Słowacja, Węgry). W ostatnich latach firma zarejestrowała najwyższy wzrost sprzedaży na rynku czeskim, głównie w związku z realizowaną w tym kraju polityką oszczędności paliw dla celów grzewczych. Zarząd METRONEX S.A. doszedł więc do wniosku, że rynek czeski staje się nowym, dużym rynkiem regionalnym (lokalnym), na którym warto dokonać inwestycji bezpośredniej i to w możliwie krótkim okresie, tym bardziej że dynamika tego rynku zaczęła przyciągać uwagę także innych dostawców eksportowych z Austrii i Niemiec, którzy są groźnymi konkurentami firmy polskiej.

Rozbudowa mocy produkcyjnych w dotychczas istniejących zakładach produkcyjnych firmy METRONEX w Poznaniu nie wchodzi w rachubę z uwagi na brak odpowiedniego terenu i ograniczenia wynikające z planu zagospodarowania przestrzennego miasta. Ponadto szybki wzrost eksportu, który dokonał się w ostatnich latach, pociągnął za sobą znaczny wzrost udziału kosztów transportu w całkowitych kosztach produkcji, co niekorzystnie wpływa na rentowność sprzedaży. W tej sytuacji zarząd firmy jest przekonany, że najbardziej korzystną opcję rozwoju stanowi zbudowanie nowego zakładu produkcyjnego na terenie Czech i wykorzystanie już istniejącej sieci dystrybucyjnej (licencjonowanych dystrybutorów) w tym kraju.

Wstępnie prowadzone przez zarząd METRONEX rozmowy z lokalną administracją na terenie Czech ujawniły, że szczególnie korzystnym miejscem do lokalizacji inwestycji mógłby być region Ostrawy. Istnieje tam bowiem dobrze rozwinięta infrastruktura i znaczne nadwyżki wykwalifikowanej siły roboczej (region dotknięty silnym bezrobociem).

Z uwagi na problemy z bezrobociem w tym regionie administracja rządowa jest gotowa zaoferować gwarancje kredytowe, umożliwiające zaciągnięcie długoterminowej pożyczki w lokalnej walucie na szczególnie dogodnych warunkach. Dodatkową, korzystną okolicznością jest zawarta przez Polskę z rządem Republiki Czeskiej umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania. Umożliwia ona zaliczenie podatków, które polska filia METRONEX zapłaci w Czechach, na poczet zobowiązań podatkowych w Polsce. W rezultacie ewentualne dochody kapitałowe transferowane z filii zagranicznej w Czechach będą mogły być obciążone podatkiem u źródła o stawce niższej od stawki podatkowej obowiązującej w Polsce i w Czechach.

B. Podstawowe informacje o przygotowanym projekcie inwestycji zagranicznej firmy METRONEX S.A. w Czechach są zestawione w poniższej tabeli.

Założenie ekonomiczno-finansowe projektu inwestycji zagranicznej w Czechach

Podstawowe dane projektu:	
• okres życia projektu (eksploatacji)	10 lat
• całkowite nakłady inwestycyjne	22 500 000 CZK
• zablokowane transfery dochodów z operacji handlowych w Czechach uzupełniające nakłady inwestycyjne (w CZK)	4 000 000 CZK
• bieżący kurs kasowy złotego (PLN/CZK)	11,5 CZK
Prognozy cen, kosztów i produkcji	
• stopa inflacji w Polsce	5% rocznie
• stopa inflacji w Czechach	6% rocznie
• cena jednostkowa wyrobu	500 CZK
• jednostkowy koszt wyrobu	460 CZK
• roczna wielkość produkcji i sprzedaży	30 000 sztuk
• roczna stopa wzrostu sprzedaży	2%
Pozostałe dane prognozy	
• stopa dyskontowa przepływów operacyjnych	12%
• utracona roczna sprzedaż eksportowa	10 000 sztuk
• tempo spadku rocznej sprzedaży eksportowej	15%
• zysk na jednostce wyeksportowanego wyrobu	3 PLN
• wartość rezydualna inwestycji bezpośredniej (w walucie krajowej i cenach bieżących w stosunku do całkowitych początkowych nakładów inwestycyjnych)	5%
• stopa dyskontowa wartości rezydualnej	12%
Stopy podatkowe	
• stopa podatku dochodowego w Polsce	40%
• stopa podatku dochodów kapitałowych w Polsce	20%
• stopa podatku dochodowego w Czechach	35%
• stopa dyskonta oszczędności podatkowych z amortyzacji	6%
Informacje o kosztach finansowania	
• wzrost zdolności kredytowej firmy macierzystej (METRONEX S.A.)	1 100 000 PLN
• stopa oprocentowania pożyczki długoterminowej w Polsce	13,5%
• stopa oprocentowania wieloletnich obligacji skarbowych	8%
• kwota pożyczki gwarantowana przez rząd czeski	10 000 000 CZK
• stopa oprocentowania pożyczki czeskiej	6%
• stopa oprocentowania pożyczek wieloletnich w komercyjnych bankach czeskich	9%

Pozostałe informacje finansowe	
• oszczędności podatkowe z tytułu cen transferowych i odroczeń płatności zobowiązań podatkowych	0
• stopa dyskontowa oszczędności podatkowych	12%
• dodatkowe wypłaty i transfery zagraniczne	0
• stopa dyskontowa dodatkowych wydatków i transferów	12%

Źródło: Opracowanie własne.

C. Kalkulacja wartości zaktualizowanej netto przepływów pieniężnych dla firmy METRONEX S.A.

1. Całkowite nakłady inwestycyjne

a) koszt budowy zakładu produkcyjnego w Czechach

$$\frac{22\,500\,000\ \text{CZK}}{11{,}5\ \text{CZK/PLN}} = 1\,956\,521{,}74\ \text{PLN}$$

b) fundusze zagraniczne uwolnione jako dodatkowe nakłady inwestycyjne

$$\frac{3\,000\,000\ \text{CZK}}{11{,}5\ \text{CZK/PLN}} = 560869{,}56\ \text{PLN}$$

Fundusze ujęte w punkcie (b) pochodzą z zablokowanych transferów dochodów zrealizowanych w Czechach w wyniku prowadzonych operacji handlowych, które obecnie mogą być przeznaczone na pokrycie planowanych wydatków inwestycyjnych wymienionych w punkcie (a). W związku z tym całkowite nakłady inwestycyjne należy pomniejszyć o kwotę 3 000 000 CZK.

2. Przychody operacyjne w wyniku zrealizowane inwestycji zagranicznej

Przy założeniu, że pomiędzy Polską a Czechami zachowany będzie parytet siły nabywczej, przyszły kurs złotego dla kolejnych lat w okresie prognozy ($t = 1, 2, 3, ..., 10$) może być wyprognozowany na podstawie formuły:

$$\text{CZK/PLN}_{(t)} = \text{CZK } 11{,}5/\text{PLN} \left(\frac{1+0{,}06}{1+0{,}05}\right)^{t}$$

a zatem dla 1 roku kurs złotego wyniesie:

$$\text{CZK/PLN}_{(1)} = \text{CZK } 11{,}5/\text{PLN} \times 1{,}0095 = 11{,}61\ \text{CZK/PLN}$$

Formuła rachunku (obliczania) operacyjnych przepływów pieniężnych netto dla okresów $t = 1, 2, ..., 10$ ma postać:

$$\left[\begin{matrix}\text{Kurs złotego}\\ \text{w relacji do}\\ \text{waluty lokalnej}\end{matrix}\left(\begin{matrix}\text{przepływy pieniężne}\\ \text{netto ze sprzedaży}\end{matrix}\right)-\left(\begin{matrix}\text{Zyski brutto z utraconej}\\ \text{sprzedaży eksportowej}\end{matrix}\right)\right](1-\text{stopa podatkowa})$$

Podstawiając do tej formuły rachunku przepływów dla 1 roku prognozy dane z powyższej tabeli otrzymujemy:

$$\left\{\left[\frac{1\,\text{PLN}}{11{,}61\,\text{CZK}}\times 30\,000\times 1{,}02\times(500\,\text{CZK}-460\,\text{CZK})\times 1{,}06\right]-\right.$$

$$\left.-\left[10\,000\times(1-0{,}15)\times 3\,\text{PLN}\times 1{,}05\right]\right\}\times(1-0{,}40)=50\,986{,}15\ \text{PLN}$$

Dla każdego kolejnego roku prognozy przepływów pieniężnych netto uzyskujemy następujące wielkości:

Rok	Przepływy pieniężne w PLN
1	50 986,15
2	57 477,28
3	64 585,09
4	70 976,45
5	78 082,06
6	85 407,24
7	93 141,82
8	101 176,99
9	109 641,67
10	118 567,19

Powyższe przepływy pieniężne są dyskontowane stopą procentową w wysokości 12%, a następnie sumowane za cały okres prognozy (10 lat) jako:

$$\begin{matrix}\text{Wartość zaktualizowana}\\ \text{przepływów operacyjnych}\\ \text{netto}\end{matrix}=\sum_{t=1}^{10}\frac{\text{przepływy operacyjne netto}}{(1+0{,}12)^t}=430\,706{,}58\ \text{PLN}$$

3. Wartość rezydualna po opodatkowaniu

$$\begin{matrix}\text{Wartość}\\ \text{rezydualna}\\ \text{netto}\end{matrix}=\frac{0{,}05\,\text{PLN/CZK}(22\,500\,000\,\text{CZK})\times(1+0{,}05)^{10}\times(1-0{,}3)}{(1+0{,}12)^{10}}=413\,012{,}62\,\text{PLN}$$

4. Oszczędności podatkowe z amortyzacji (aktualizowane)

$$\text{Wartość rocznej amortyzacji} = \frac{22\,500\,000 \text{ CZK}}{11{,}5 \text{ CZK/PLN} \times 10 \text{ lat}} = 195\,652{,}17 \text{ PLN}$$

$$\text{Osłona podatkowa} = 195\,652{,}17 \text{ PLN} \times 0{,}40 = 78\,260{,}87 \text{ PLN}$$

Wartość oszczędności podatkowych po zdyskontowaniu stopą procentową 12% w ciągu 10-letniego okresu życia projektu:

$$78\,260{,}87 \text{ PLN} \times 5{,}650 = 442\,173{,}91 \text{ PLN}$$

5. Oszczędności podatkowe w rezultacie wzrostu zadłużenia firmy macierzystej

Przyrost oszczędności podatkowych po upływie 1 roku działalności produkcyjnej filii zagranicznej wyniesie:

$$\text{Roczne oszczędności podatkowe ze wzrostu zdolności kredytowej (po aktualizacji) w 1 roku} = \frac{0{,}135 \times 1\,100\,000 \text{ PLN} \times 0{,}4}{(1+0{,}08)^t} = 55\,000 \text{ PLN}$$

Po zsumowaniu zdyskontowanych rocznych oszczędności podatkowych w ciągu całego okresu eksploatacyjnego zakładu produkcyjnego uzyskamy łączną wartość zaktualizowaną. Została ona dodatkowo „wygenerowana" dzięki podjętym decyzjom o wzroście zadłużenia (zdolności kredytowej firmy):

$$\text{Całkowity przyrost oszczędności podatkowych w wyniku zwiększenia zdolności kredytowej przy stopie dyskontowej 8\%} = \sum_{t=1}^{10} \frac{\text{wartość rocznych oszczędności podatkowych}}{(1+0{,}08)^t} = 398\,578{,}84 \text{ PLN}$$

6. Subsydia odsetkowe (finansowe) dla pożyczki zagranicznej

$$\text{Wartość rocznej raty pożyczki zagranicznej} = \frac{10\,000\,000 \text{ CZK}}{10 \text{ lat}} = 1\,000\,000 \text{ CZK}$$

Wartość rocznych odsetek od pożyczki zagranicznej $= 10\,000\,000 \text{ CZK} \times 0{,}06 = 600\,000 \text{ CZK}$

Obsługa długu zagranicznego w 1 roku $= 1\,000\,000 \text{ CZK} + 600\,000 \text{ CZK} = 1\,600\,000 \text{ CZK}$

Wartość zaktualizowana netto pożyczki zagranicznej w walucie krajowej (w PLN)

$$= \frac{\text{wartość nominalna pożyczki}}{11{,}5 \text{ CZK/PLN}} - \sum_{t=1}^{10} \frac{\text{wartość obsługi długu}}{(1+0{,}09)^t} =$$

$$= \frac{10\,000\,000 \text{ CZK} - 8\,805\,885{,}9 \text{ CZK}}{11{,}5 \text{ CZK/PLN}} = 103\,836{,}01 \text{ PLN}$$

7. Dodatkowe oszczędności podatkowe przy zastosowaniu cen transferowych dla roku 1 i pozostałych = 0.

8. Dodatkowe wypłaty i transfery zagraniczne dla firmy macierzystej dla wszystkich lat prognozy ($t = 1, 2, ..., 10$) = 0.

Dla wszystkich składników przepływów pieniężnych uzyskanych w toku projekcji strumieni wartości zaktualizowanej netto po ich zsumowaniu otrzymujemy wartość zagregowaną wartości zaktualizowanej netto (*APV*) równą 65 489,05 PLN, co ilustruje poniższe zestawienie (w PLN):

Całkowite nakłady inwestycyjne	−1 956 521,74
Fundusze uwolnione	347 826,09
Operacyjne przepływy pieniężne netto	430 706,58
Wartość rezydualna netto	413 012,62
Osłona podatkowa z amortyzacji	442 173,91
Oszczędności podatkowe ze wzrostu długu	398 567,21
Subsydia odsetkowe z pożyczki zagranicznej	103 836,01
Dodatkowe oszczędności podatkowe	0,00
Dodatkowe wypłaty i transfery zagraniczne	0,00
Ogółem wartości zaktualizowanych przepływów	179 600,68

Projekt inwestycji zagranicznej wykazuje dodatnią wartość zaktualizowaną netto, a zatem powinien być zaakceptowany przez zarząd firmy METRONEX S.A. Warto zwrócić uwagę, że znaczna część wartości zaktualizowanej netto zostaje uzyskana dzięki pozaoperacyjnym przepływem pieniężnym. W rozważanym tutaj projekcie inwestycyjnym ponad 60% wartości zaktualizowanej projektu stanowią przepływy z osłony podatkowej i oszczędności podatkowe

oraz subsydia finansowe w wyniku możliwości zaciągnięcia pożyczki zagranicznej na dogodnych warunkach. Wskazuje to na konieczność równoległej analizy skutków projektowanych decyzji inwestycyjnych i efektów decyzji finansowych zaplanowanych przez zarząd firmy.

Spis literatury

Brealy R., Meyers S.C., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York–London 1995.

Holland J., *International Financial Management*, Basil Blackwell, Oxford–New York 1986.

The Impact of Taxation in the Currency of Denomination Decision for Long-Term Borrowing and Lending, „Journal of International Business Studies" 1984, Spring- Summer.

Lessard D., *Evaluating International Projects: An Adjusted Present Value Approach, International Financial Management*, Warren Graham and Lomont, Boston 1985.

Meyers S. C., *Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions. Implications for Capital Budgeting*, „Journal of Finance" vol. 29, 1974.

Najlepszy E., *Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.

Rodriguez R., *Corporate Exchange Risk Management – Theme and Aberrations*, „Journal of Finance" 1981, nr 34.

Shapiro A. C., *Financial Structure and the Cost of Capital in the Multinational Corporation*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis" 1978, June.

Shapiro A. C., *Multinational Financial Management*, wyd. 6, Prentice Hall International, Inc., London – Sydney – Toronto 1999.

Sigel J., Shim J., Hartman S., *Przewodnik po finansach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.