

**Marian Gorynia**, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 200

Procesy internacjonalizacji i globalizacji znajdują wyraz w szybko rosnącej liczbie prac naukowych, których autorzy opisują i wyjaśniają te procesy lub formułują zalecenia dotyczące sposobów zarządzania dla przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. O ile w pierwszym z wymienionych, opisowo-wyjaśniającym nurcie badań, jak się wydaje – częściej reprezentowanym w literaturze, analizy dotyczą poziomu globalnego, regionalnego (ponadnarodowego) czy makroekonomicznego, w mniejszym zakresie odnosząc się do problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw i branż, to drugi nurt badań (normatywny) koncentruje się, co oczywiste, na aspektach mikro- i mezoekonomicznych biznesu międzynarodowego. Autor omawianej książki wpisuje się w drugi z tych nurtów badawczych; przyjmuje optykę przedsiębiorstwa, analizując jego zachowania zarówno w kontekście uwarunkowań wewnętrznych (zasobowych), warunków konkurencyjnych występujących na danym rynku branżowym, jak i warunków działania kształtowanych przez makrootoczenie.

Do podstawowych dylematów, które muszą zostać rozstrzygnięte w przedsiębiorstwie w związku z podejmowaniem ekspansji zagranicznej, należą:

- Czy podejmować ekspansję na rynki obce? Jeśli tak, to jakie korzyści może uzyskać przedsiębiorstwo z tego tytułu (jakie są motywy internacjonalizacji)?
- W jakiej formie prowadzić działania za granicą?
- Jakie zasoby angażować w proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa?
- Jak rozłożyć w czasie działania (i formy obecności) przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych?
- Jakie uwarunkowania uzasadniają wybór danej formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa? W jaki sposób dokonać racjonalnego wyboru formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa?

Odpowiedzi na te wzajemnie powiązane pytania i kilka innych kwestii stara się autor zawrzeć w omawianej książce. Dzieło swe traktuje jednocześnie jako podręcznik akademicki, co w pewnym stopniu określa jego strukturę i rozłożenie akcentów między wątki teoretyczne i aplikacyjne.

Pierwsze dwa rozdziały poświęcono, co podkreśla sam autor, „porządkowaniu” pojęciowemu. Zawierają one: charakterystykę przedsiębiorstwa jako przedmiotu poznania w naukach ekonomicznych, omówienie pojęcia „biznes międzynarodowy” oraz kwestii ekspansji zagranicznej na tle teorii przedsiębiorstwa (rozdz. I), a także omówienie pojęcia i rodzajów strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa (rozdz. II). W rozdziale III poruszono kwestie przyczyn i motywów zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Rozdział IV poświęcono omówieniu wybranych teoretycznych koncepcji (modeli) internacjonalizacji przedsiębiorstw. W kolejnym rozdziale przedstawiono, w jaki sposób ujmowany jest problem zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw w teorii handlu międzynarodowego

i w teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Rozdział VI poświęcono charakterystyce różnych form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw – form handlowych, kooperacyjnych i kapitałowych (ZIB). W ostatnim rozdziale omówiono metody analityczne pomocne przy ocenie i wyborze formy ekspansji na rynek zagraniczny, adekwatnej do celów i warunków działania przedsiębiorstwa.

Zakres analizy i struktura pracy decydują o jej istotnych walorach. Zaliczam do nich w szczególności:

- Osadzenie rozważań na temat strategii zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw w szerokim kontekście koncepcji teoretycznych – teorii przedsiębiorstwa, teorii handlu zagranicznego i międzynarodowego, teorii ZIB czy wybranych koncepcji teoretycznych zarządzania strategicznego. Jednym z ważnych celów autora było ustalenie, w jaki sposób istniejące teorie mogą być wykorzystane do wyjaśnienia praktycznych przejawów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Cel ten został całkowicie osiągnięty.
- Uwzględnienie różnych – ekonomicznych, organizacyjnych, strategicznych aspektów decyzji o zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa. Jest to znaczący wyróżnik omawianego dzieła. Ujęcie takie decyduje zarówno o jego walorach poznawczych, jak i aplikacyjnych. Książka stanowi cenne źródło rekomendacji oraz inspiracji dla menedżerów przedsiębiorstw działających w gospodarce otwartej i/lub podejmujących decyzje dotyczące internacjonalizacji działalności.
- Rozwinięcie kwestii metod wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Tematyka ta była dotychczas relatywnie rzadko i w ograniczonym zakresie obecna w literaturze polskiej, a kwestia oceny adekwatności poszczególnych form ekspansji zagranicznej do celów i uwarunkowań działania przedsiębiorstwa ma podstawowe znaczenie dla skuteczności i efektywności tych przedsięwzięć. Z tych względów tę część pracy uważam za szczególnie cenną.

Atutami pracy są także: przejrzystość prezentacji omawianych zagadnień, logika wywodów, bardzo liczne odniesienia do bogatej literatury przedmiotu, potwierdzające najwyższe kompetencje autora w omawianej dziedzinie.

Założony przez autora eklektyczny charakter książki (podręcznik i monografia naukowa w jednym), a także docelowe grono czytelników (w tym sfera biznesu) zrodziły zwykle w takiej sytuacji problemy. Pierwsze dwa rozdziały są adresowane przede wszystkim do studentów. Faktycznie – porządkują obraz nie tylko w sensie pojęciowym, ale także mają za zadanie, jak sędzę, przypomnieć czytelnikom podstawy, które poznawali na wcześniejszych latach studiów.

Autor słusznie konstatuje (choć czyni to w sposób pełny dopiero na początku rozdziału V), że brak jest kompletnej i spójnej teorii opisującej międzynarodowe zachowania przedsiębiorstw. Wyjaśnień tych zachowań można poszukiwać m.in. w teorii przedsiębiorstwa, teorii struktury branży, teorii konkurencji monopolistycznej, teorii konkurencji globalnej, teoriach organizacji i zarządzania, w tym teorii zarządzania strategicznego, w teorii wymiany międzynarodowej, teorii ZIB, teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego czy teorii międzynarodowych stosunków finansowych. Brak spójnej teorii stanowi dodatkową trudność przystępnej i jednocześnie pogłębionej prezentacji wieloaspektowej problematyki zachowań przedsiębiorstw w sferze międzynarodowej.

Na wstępie rozdziału V (s. 88) autor prezentuje zestaw najważniejszych kwestii teoretycznych związanych z międzynarodową działalnością przedsiębiorstwa, tworzący paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa, obejmujący następujące kwestie:

- przyczyny przemieszczania dóbr i usług między krajami,
- motywy zagranicznej działalności przedsiębiorstwa,

- charakterystyka firm internacjonalizujących swą działalność,
- lokalizacja działalności zagranicznej przedsiębiorstw,
- dynamika procesu internacjonalizacji,
- proces podejmowania decyzji o rozpoczęciu rozwoju działalności zagranicznej,
- formy wejścia na rynek zagraniczny.

Pełna teoria internacjonalizacji przedsiębiorstwa powinna zawierać wyjaśnienie wymienionych kwestii. Znane dotychczas koncepcje teoretyczne dają odpowiedzi na ogół jedynie na poszczególne pytania.

Wydaje się, że przedstawienie tego paradygmatu w początkowych partiach książki, a następnie konsekwentne omawianie poszczególnych (lub nawet wybranych) jego komponentów ułatwiłoby percepcję niektórych zagadnień, zwłaszcza czytelnikom–studentom, a jednocześnie dzięki takiej konstrukcji opracowania można by uniknąć pewnych powtórzeń (dotyczących np. motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw).

Prezentacja najważniejszych współczesnych teorii przedsiębiorstwa prowadzi autora do wniosku, iż teorie te w ograniczonym zakresie odnoszą się do kwestii internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Nie obejmują one *explicite* zagadnień internacjonalizacji. Modele rozwoju przedsiębiorstwa występujące w teorii zarządzania strategicznego traktują ekspansję międzynarodową jako jeden z wariantów tego rozwoju. Analizując przyczyny zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, autor słusznie stwierdza, że otoczenie przedsiębiorstwa ma większy wpływ na podejmowanie decyzji o internacjonalizacji przedsiębiorstwa niż czynniki wewnętrzne (zasoby przedsiębiorstwa). Te ostatnie są jednak istotnym czynnikiem wyboru form zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Koncepcje teoretyczne opisujące strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw mają swe korzenie w teoriach opisujących warunki konkurowania w branży oraz strategie konkurencji. Do najbardziej uznanych zalicza się model 5 sił Portera (z 1980 r.) oraz rozwiniętą przez tego autora koncepcję strategii konkurowania. Koncepcje te jednak w niewielkim stopniu odnoszą się do biznesu międzynarodowego, nie dają odpowiedzi na pytanie, jak zapewnić konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, a także nie uwzględniają wpływu tendencji globalizacyjnych na warunki działania przedsiębiorstw. Wątki te znalazły się w późniejszych pracach M. Portera. W kontekście globalizacji istotne stało się pojęcie strategii globalnej przedsiębiorstwa. Za najpełniejsze autor słusznie uznaje podejście G.S. Yipa, który identyfikuje kryteria (wymiary) globalności firmy (rozwijając ujęcie M. Portera).

Analizując przyczyny zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw (rozdz. III), autor nawiązuje do modelu 5 sił M. Portera (jako wyjściowego) i modelu G.S. Yipa określającego czynniki internacjonalizacji i globalizacji branż. Synteza tych dwu modeli umożliwia określenie wpływu procesów internacjonalizacji i globalizacji na zmiany warunków konkurowania przedsiębiorstw i procesy konkurencji w środowisku międzynarodowym. W literaturze podkreśla się, że globalizacja generalnie pogarsza warunki konkurowania (intensyfikując poszczególne „siły” zidentyfikowane w modelu Portera)<sup>1</sup>. W modelu G.S. Yipa wskazuje się także na motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zagadnienie to jest przedmiotem zainteresowania wielu autorów, w tym także badaczy wyjaśniających motywy ZIB. Niektóre z ujęć tego zagadnienia są przytoczone także w omawianej pracy.

Do przyczyn i motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw nawiązuje się także w rozdziale V, który poświęcono poszukiwaniu teoretycznych wyjaśnień zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, zawartych w teorii handlu międzynarodowego oraz teorii ZIB. Przegląd klasycznej teorii handlu międzynarodowego (m.in. teorii kosztów komparatywnych D. Ricardo i modelu Heckschera-Ohlina), a także współczesnych koncepcji wymiany mię-

<sup>1</sup> Por. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell i T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg, Warszawa 2001, s. 68–69.

dzynarodowej (teorii neoczynnikowych i neotechnologicznych) skłania autora do konkluzji, iż kwestia internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii handlu międzynarodowego została podjęta w sposób fragmentaryczny. Teoria ta wyjaśnia głównie, dlaczego dobra i usługi są przemieszczane między krajami. Natomiast motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw wyjaśnia tylko częściowo, gdyż uwzględnia jedynie handlowe formy międzynarodowej aktywności przedsiębiorstw (eksport i import). Teoria handlu międzynarodowego zakłada brak międzynarodowej przenośności czynników wytwórczych (s. 95). Założenie to odrzucają teorie ZIB. Autor uwzględnia w swej rozbudowanej analizie najważniejsze teorie ZIB: model cyklu życia produktu, teorię oligopolu międzynarodowego, teorie internalizacji, eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej J. Dunninga, teorię międzynarodowej transmisji zasobów, teorię horyzontów globalnych, teorię konkurencji globalnej oraz teorię geobiznesu. Należy się zgodzić z opinią autora, że dla pełniejszego wyjaśnienia zagranicznych operacji przedsiębiorstw niezbędna jest synteza wyników poszczególnych koncepcji teoretycznych (przykładem takiego podejścia jest koncepcja J. Dunninga). Warto także podkreślić tendencję do integracji koncepcji z zakresu handlu międzynarodowego i ZIB w postaci „zintegrowanych” modeli handlu i produkcji międzynarodowej.

Kolejny ważny wątek poruszany w książce M. Goryni to dynamika procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz związana z nim kwestia doboru właściwych form aktywności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Odnosząc się do kwestii dynamiki procesów internacjonalizacji (rozdz. IV), autor rozpoczyna analizę od najbardziej popularnych w literaturze modeli sekwencyjnych, wyjaśniających proces stopniowej internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa, w którym (w przypadku sukcesów przedsiębiorstwa) następuje coraz większe zagraniczne zaangażowanie jego zasobów, przy jednoczesnej zmianie ich struktury, zmieniają się formy organizacyjne obecności firmy za granicą, a także rośnie stopień dywersyfikacji geograficznej działalności. Poza najbardziej popularnym modelem uppsalskim zaprezentowano i poddano krytycznej analizie inne koncepcje zaliczane do tej grupy modeli internacjonalizacji. Na uwagę zasługuje wyeksponowanie koncepcji teoretycznych, które współcześnie stają się coraz bardziej popularne i odzwierciedlają postępujące zmiany uwarunkowań działania przedsiębiorstw w kontekście globalizacji, zmiany modeli biznesu oraz strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Do koncepcji tych zalicza się modele internacjonalizacji, w których odchodzi się od określonej sekwencji form zaangażowania, zakłada „przeskakiwanie” pewnych etapów internacjonalizacji (modele typu *leapfrogging*), czy odchodzi od reguły początkowej penetracji rynków cechujących się niewielkim dystansem kulturowym od rynku macierzystego firmy. Niekonwencjonalny charakter wobec modeli sekwencyjnych mają także modele sieciowe, związane z rosnącym współcześnie zaangażowaniem przedsiębiorstw w układy kooperacyjne o zasięgu międzynarodowym. Autor wspomina także (choć nie prowadzi pogłębionej analizy) o koncepcji internacjonalizacji według modelu *born global*, w którym zakłada się ekspansję międzynarodową od powstania przedsiębiorstwa. Podejście to, możliwe w warunkach postępującej deregulacji rynków branżowych i rozwoju technologii (m.in. zastosowania internetu w działaniach przedsiębiorstw), stanowi zaprzeczenie koncepcji sekwencyjnej internacjonalizacji. Innym podejściem także sygnalizowanym przez autora jest model innowacyjno-dyfuzyjny, w którym internacjonalizacja przedsiębiorstwa rozumiana jest jako sekwencja procesu uczenia się i przyswajania innowacji wynikających z jego międzynarodowej ekspansji. Należy zgodzić się z autorem, że żadna z prezentowanych koncepcji nie ma uniwersalnego zastosowania. W literaturze zwraca się uwagę na wpływ wielkości firmy oraz specyfiki branży na procesy internacjonalizacji, na konieczność uwzględniania (przy decydowaniu o internacjonalizacji) dorobku autorów reprezentujących różne podejścia.

W kontekście rozważań zawartych w tej części książki pewien niedosyt budzi pominięcie kwestii zasad internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora usług, zwłaszcza wobec rosnącego znaczenia tego sektora we współczesnej gospodarce oraz intensywnej internacjonalizacji przedsiębiorstw usługowych.

Blisko połowa omawianej pracy poświęcona jest analizie form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw (rozdz. VI) oraz analizie metod oceny i wyboru tych form – sposobów wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne (rozdz. VII). Te proporcje w istotny sposób decydują o aplikacyjnych walorach książki.

Analizę sposobów wejścia na rynki zagraniczne przeprowadzono wykorzystując popularny w literaturze podział form internacjonalizacji na handlowe (eksport), kooperacyjne (z podziałem na formy niekapitałowe i kapitałowe) oraz formy samodzielnej działalności firmy na rynku zagranicznym w wyniku utworzenia własnej filii lub oddziału za granicą. Należy podkreślić wysoki poziom szczegółowości analizy poszczególnych form zaangażowania przedsiębiorstwa, wskazanie ich głównych zalet i słabości, a także – mające duże walory poznawcze – porównanie tych form przy zastosowaniu istotnych kryteriów różnicujących: wielkości zaangażowanego kapitału, zakresu zaangażowania w proces zarządzania operacjami zagranicznymi ze strony przedsiębiorstwa, zakresu kontroli nad tymi operacjami, poziomu ponoszonego przez przedsiębiorstwo ryzyka oraz możliwości udziału przedsiębiorstwa w zysku wypracowanym w operacjach zagranicznych.

Pewną słabością tej części książki jest pominięcie w analizie form tzw. biernej internacjonalizacji przedsiębiorstwa (importu, zakupu licencji, udziału – jako franczyzobiorca w sieciach franchisingowych, poddostaw na zlecenie zagranicznego partnera itd.), które to formy służą pozyskiwaniu zasobów, zwiększeniu stopnia wykorzystania zasobów będących w dyspozycji firmy, kumulacji wiedzy itp.

Za szczególnie ważny uznaję ostatni rozdział, w którym przedstawiono metody wyboru formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Do najważniejszych kryteriów wyboru strategii wejścia na rynek zagraniczny zaliczono: zyskowość, poziom ryzyka, wymagania zasobowe, synchronizację faz internacjonalizacji, politykę gospodarczą (kraju macierzystego i goszczącego), rodzaj wybranej strategii konkurencji, pozycję rynkową przedsiębiorstwa, specyfikę produktu. Konieczność uwzględnienia tych kryteriów powoduje, że wybór formy wejścia jest przedsięwzięciem złożonym. Analiza metod wyboru formy wejścia została przeprowadzona z uwzględnieniem typu przyjętych w nich kryteriów. Największą grupę metod stanowią metody oparte na rachunku ekonomicznym. Autor zaliczył do nich metody rachunku kosztów produkcji eksportowej i kosztów produkcji za granicą (model Vernona i model Hirscha), model Buckleya i Cassona uwzględniający skalę operacji zagranicznych oraz tychże autorów model uwzględniający rozszerzone podejście do internalizacji, model Roota dotyczący wyboru między eksportem, licencjonowaniem i ZIB, model Contractor'a i Lorange'a uwzględniający koszty i korzyści kooperacji z partnerami zagranicznymi, model Contractor'a i Blake'a dotyczący wyboru między licencjonowaniem, aliansem strategicznym i filią zagraniczną, model Anderson<sup>2</sup> i Gatignona uwzględniający rachunek kosztów transakcyjnych oraz procedurę kalkulacji opłacalności (Jeannet i Hennessey). Druga grupa metod wyboru form ekspansji zagranicznej uwzględnia etap rozwoju oraz fazę internacjonalizacji. Do tej grupy zalicza się model cyklu życia produktu/branży Vernona oraz drzewo decyzyjne Brooke'a. Wreszcie, grupa metod wyboru wielokryteriowego obejmuje procedurę opracowaną przez F.R. Roota oraz procedurę opracowaną przez badaczy z Uniwersytetu Strathclyde. Przegląd tych metod ułatwia identyfikację istotnych problemów, jakie należy uwzględ-

<sup>2</sup> Erin Anderson to kobieta, stąd model Anderson, a nie Andersona.

niać przy ocenie i wyborze formy ekspansji, czynników współdeterminujących powodzenie przedsięwzięć internacjonalizacyjnych przedsiębiorstwa. Autor wskazuje, iż przy podejmowaniu decyzji o tych przedsięwzięciach niezbędne jest uwzględnienie wielu kryteriów oceny, nie należy opierać się wyłącznie na jednym z przedstawionych modeli czy jednej z procedur.

Na zakończenie, jeszcze raz podkreślając poznawcze i aplikacyjne znaczenie tego rozdziału, chciałbym wskazać na dwie usterki utrudniające zrozumienie tekstu. Analiza wariantów strategii ekspansji w ujęciu Buckleya i Cassona jest utrudniona z uwagi na brak w tablicach 9 i 10 (s. 174–175) oznaczeń tych wariantów (uczyniono to dużo wcześniej w tablicy 7 na s. 140). Rysunek 27 (s. 179) lepiej ilustruje analizę międzynarodowego cyklu życia produktu zawartą wcześniej – na s. 98, niż opis zawarty na s. 178 (towarzyszący rysunkowi 27).

Reasumując, omawiana książka jest cennym, pierwszym na polskim rynku tak pełnym opracowaniem z zakresu strategii zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Ma ona liczne walory zarówno naukowe, jak i dydaktyczne, stanowi także cenny materiał do przemyśleń dla menedżerów polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza wobec pilnej konieczności zwiększenia ich aktywności na rynkach zagranicznych.

*Tomasz Gołębiowski*