

KONTRAKTOWE FORMY INTERNACJONALIZACJI A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW GLOBALNYCH¹

JACEK WOŹNIAK

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

ADRIAN FESTER

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM NAUK O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Rozwój przedsiębiorstw warunkowany jest różnymi kategoriami czynników i odbywa się w odmiennych i jednocześnie właściwych tym przedsiębiorstwom uwarunkowaniach otoczenia. W przypadku innowacyjnych przedsiębiorstw działających globalnie znaczenia nabiera dostęp do *rozproszonych zasobów*, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału intelektualnego, będącego swoistym źródłem dynamiki rozwoju tych przedsiębiorstw. Dostęp do tej klasy zasobów przedsiębiorstwa mogą uzyskać na różne sposoby. Jednym z rozwiązań są *kontraktowe formy internacjonalizacji* prowadzonej działalności gospodarczej, dostosowane w głównej mierze do specyfiki nowych rynków (branż / sektorów), na które przedsiębiorstwo dokonuje ekspansji – poprzez *odporność na ryzyko* związane z niestabilnością tych rynków wynikającą albo z ich specyfiki, albo z braku dostatecznej ich eksploracji przez przedsiębiorstwo. Formy kontraktowe odgrywają ważną rolę także w rozwoju *innowacji produktowych*, wykorzystując m.in. efekt synergii wynikający ze współpracy pomiędzy różnymi podmiotami na rynku globalnym. Głównym celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: *W jaki sposób kontraktowe formy internacjonalizacji mogą wpływać na rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych?* W tym celu posłużono się przykładem przedsiębiorstw z branży internetowej, dla których innowacyjność i globalny rozwój są podstawowymi elementami strategii. Artykuł ma charakter teoretyczny.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, przedsiębiorstwo globalne, formy kontraktowe

W bieżącym numerze „Nowoczesnych Systemów Zarządzania” opublikowane zostały dwa artykuły dotyczące problematyki zarządzania bezpieczeństwem *sensu largo* współczesnych organizacji gospodarczych, ujętej w pracy badawczej RMN 947/2014 realizowanej na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie. Opracowania dotyczą problematyki rozwoju działalności innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych w wyniku stosowania kontraktowych form internacjonalizacji. Pierwszy z artykułów ma charakter *stricte* teoretyczny, natomiast drugi – empiryczny (analiza studium przypadku firmy *Google Inc.*). Autorzy składają podziękowania Paniom Profesor T. Pakulskiej

¹ Artykuł sfinansowany został ze środków projektu badawczego RMN 947/2014 realizowanego na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie.

oraz M. Poniatowskiej-Jaksch z Instytutu Rynków i Konkurencji Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie za inspirację do napisania obu artykułów oraz wsparcie merytoryczne w trakcie ich opracowywania.

Wstęp

Współcześnie powstające i funkcjonujące globalnie przedsiębiorstwa² ukierunkowane są w głównej mierze na rozwój poprzez dostęp do określonych klas zasobów, a w tym przede wszystkim do kapitału intelektualnego. Scenariusz działań oparty o wiedzę (z tym zastrzeżeniem, iż powinna być to wiedza ścisła, spójna, prawdziwa i najlepiej niejawna) trudno jest w praktyce gospodarowania sukcesywnie oraz z sukcesem wdrażać i realizować, zwłaszcza w niestabilnych uwarunkowaniach otoczenia. Dlatego kluczowym działaniem zapewniającym warunki do utrzymania ciągłości procesów realizowanych w przedsiębiorstwie – szczególnie w skali globalnej – jest specyfikacja katalogu możliwych do zastosowania metod dostępu do precyzyjnie zidentyfikowanych obszarów wiedzy, odpowiadających strukturze i wymaganiom *potrzeb informacyjnych* przedsiębiorstwa – nie tylko bieżących, lecz również (jeśli nie przede wszystkim) przyszłych. Takie postępowanie może być swoistą dźwignią kreowania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie w przypadku rozwijania działalności gospodarczej na różnych rynkach, a zwłaszcza na rynku globalnym. W grę wchodzi tutaj bowiem odpowiednio przeprowadzona internacjonalizacja przedsiębiorstwa, która może być (a w zasadzie nawet powinna) kanałem dostępu do wiedzy rozproszonej przestrzennie i tematycznie w skali całego globu. Warto jednak zaznaczyć, że nie każde przedsiębiorstwo realizuje identyczne metody internacjonalizacji. W tej kwestii nie ma jednego, gotowego wzorca działania i przepisu na sukces. Każde z przedsiębiorstw, a szczególnie to, które funkcjonuje na rynku globalnym, powinno wypracować własny mechanizm rozwoju i ekspansji na nowe rynki, chcąc czerpać z uwarunkowań globalnego „świata biznesu”. W tym względzie należy wziąć pod uwagę m.in. takie czynniki, jak specyfika branży i celów przedsiębiorstwa (krótko- i długookresowych), czy też kategoria odbiorców (np. determinowana specyfiką ich wymagań, m.in. w obszarze czasu, kosztów, zakresu relacji konsumenckich itp.) świadczonych usług lub wytwarzanych wyrobów.

Artykuł ma **charakter teoretyczno-empiryczny**³, a jego **celami** są: (1) *klasyfikacja podstawowych form internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych*, (2) *identyfikacja głównych wyznaczników kontraktowych form internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych*, a także (3) *określenie, w jaki sposób formy kontraktowe mogą wpływać na rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw*

² W artykule terminy *przedsiębiorstwo*, *organizacja gospodarcza*, *organizacja biznesowa*, *organizacja*, *jednostka biznesowa*, *firma* są świadomie traktowane jako tożsame i stosowane zamiennie.

³ Aczkolwiek w artykule przeważają rozważania o charakterze *teoretycznym* – uzupełniane przykładami przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku globalnym.

globalnych⁴. Cele te będą realizowane przez pryzmat wybranych form internacjonalizacji. **Zakres badania** dotyczy problematyki kontraktowej internacjonalizacji *innowacyjnych⁵ przedsiębiorstw realizujących strategię globalną⁶*, na przykładzie przedsiębiorstw działających w *branży internetowej⁷*. W opracowaniu dokonano identyfikacji mechanizmów wpływu⁸ trzech wybranych form kontraktowych internacjonalizacji (*aliansów, kontraktów badawczo-rozwojowych – in. B+R oraz licencji*) na rozwój przedsiębiorstw ww. klasy. Zastosowaną **metodą badawczą** jest analiza źródeł literaturowych, poszerzona o metody syntezy i dedukcji.

Artykuł składa się z **dwóch zasadniczych części**, które kolejno dotyczą problematyki: (1) *istoty i form internacjonalizacji przedsiębiorstw* oraz (2) *roli kontraktowych form internacjonalizacji w rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych*.

1. Istota i formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Istnieje wiele definicji próbujących oddać istotę internacjonalizacji przedsiębiorstwa. N.F. Piercy proponuje **wąskie ujęcie**, definiując internacjonalizację jako przeniesienie działalności przedsiębiorstwa poza granicę kraju (Piercy, 1981, s. 26-40). Z kolei M. Gorynia za internacjonalizację przedsiębiorstwa uważa powiązanie co najmniej jednego z produktów tego przedsiębiorstwa z rynkiem zagranicznym (Gorynia, 2007, s. 35). Jeszcze inne podejście proponuje N. Daszkiewicz, która postrzega internacjonalizację nie jako pojedyncze działanie związane z umiędzynarodowieniem działalności przedsiębiorstwa, ale złożony proces (Daszkiewicz, 2004, s. 15-16). **Szerokie ujęcie** proponuje J. Rymarczyk, definiując internacjonalizację przedsiębiorstwa jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo poza granicami kraju macierzystego (Rymarczyk, 1997, s. 17). Internacjonalizacja może mieć charakter **czynny** lub **bierny**. O internacjonalizacji czynnej mówimy, gdy

⁴ W artykule przyjmuje się za M. Gorynią (2007, s. 45), że *strategia globalna* jest szczególnym przypadkiem *strategii internacjonalizacji międzynarodowej* przedsiębiorstwa. Nie jest więc zasadne traktowanie obu terminów na zasadach rozłączności lub przeciwstawności.

⁵ Pod pojęciem *przedsiębiorstwa innowacyjnego* w artykule rozumie się przedsiębiorstwo, które prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe, przeznacza na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady kapitałowe, systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne, reprezentuje duży udział nowości w wolumenie wyrobów i usług oraz stale wprowadza innowacje na rynek (Jasiński, 1992, s. 25).

⁶ Pod pojęciem *przedsiębiorstw realizujących strategię globalną* w artykule rozumie się (za M.E. Porterem) jednostki, które wykazują się zarówno *silną koordynacją międzynarodowej działalności*, jak i skoncentrowaniem geograficznym realizowanych procesów (por. szerzej: Gorynia, 2007, s. 45-46).

⁷ Pod pojęciem branży internetowej w artykule rozumie się zbiór przedsiębiorstw, które świadczą usługi w formie cyfrowej za pośrednictwem Internetu.

⁸ W artykule następuje przede wszystkim koncentracja na *pozytywnych aspektach* stosowania wybranych kontraktowych form internacjonalizacji przez innowacyjne przedsiębiorstwa globalne. Warto jednak zdawać sobie sprawę z faktu, iż implementacja tych form internacjonalizacji może również generować określone zagrożenia.

przedsiębiorstwo podejmuje ekspansję zagraniczną w różnych możliwych formach, natomiast internacjonalizacja bierna oznacza wchodzenie w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju, w którym zlokalizowana jest dana firma (Gorynia, 2007, s. 35-36).

Wraz z rozwojem teorii **nowego myślenia strategicznego** nastąpiła również zmiana podejścia do procesów internacjonalizacji. W nawiązaniu do tego paradygmatu, internacjonalizację należy postrzegać w dwóch wymiarach – jako *proces* oraz *sposób myślenia*. Przykładowo, istotą ujęcia procesowego jest rozwój międzynarodowego zaangażowania, następujący dzięki elastycznym strukturom organizacyjnym, innowacyjności, współpracy w sieci oraz realizacji zróżnicowanych w zależności od rynku i produktów modeli biznesu (Poniatowska-Jaksch, 2014, s. 17).

Motywy podejmowania ekspansji zagranicznej są zróżnicowane. Zależą one m.in. od indywidualnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa, charakteru prowadzonej działalności, jego zasobów, a także celów i strategii. Zazwyczaj jednak powiązane są z chęcią osiągania dodatkowego zysku i kreowania wartości. J.H. Dunning wyróżnia **cztery grupy motywów**, którymi kierują się przedsiębiorstwa podejmujące ekspansję zagraniczną w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych: *zasobowe*, *rynkowe*, *efektywnościowe* oraz *strategiczne* (zob. Dunning, 1998, s. 53). Zdaniem J.H. Dunninga, poprzez ekspansję zagraniczną, przedsiębiorstwa poszukują dostępu m.in. do zasobów naturalnych, infrastruktury, nowych rynków zbytu, wykwalifikowanych pracowników, lepszych warunków prowadzenia działalności, a także strategicznych zasobów, *know-how* i technologii (Dunning, 1998, s. 45-62). W przypadku przedsiębiorstw innowacyjnych, bardzo często działających w niszach rynkowych, internacjonalizacja jest szansą na dynamizację ich rozwoju. Dostarczanie wyspecjalizowanych produktów i usług powoduje, iż znalezienie krytycznej bazy klientów jest utrudnione na rynku lokalnym, dlatego ekspansja zagraniczna umożliwia pozyskanie dodatkowych odbiorców i zwiększanie skali działalności. W branży internetowej, koszty związane z rozwojem zagranicznym są zdecydowanie niższe niż w przypadku przedsiębiorstw tradycyjnych, dlatego też równoległy rozwój na wielu rynkach jest często spotykaną formą działalności.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa może przyjmować wiele form. Zdaniem H.G. Meissnera internacjonalizacja może przebiegać stopniowo od najprostszycch form po bardziej zaawansowane i kapitałochłonne (Rymarczyk, 1996, s. 113). Do najprostszycch i najtańszycch form możemy zaliczyć eksport, przekazanie licencji oraz franchising. Większe nakłady kapitałowe wiążą się z podjęciem działalności zagranicznej w formie joint venture, filii zagranicznej, uruchomienia zakładu produkcyjnego oraz spółki córki.

Istnieje wiele klasyfikacji form internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W artykule skoncentrowano się na tych, które w najlepszym stopniu wpisują się w koncepcję rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych. M. Gorynia wyróżnia trzy sposoby wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne: eksport i/lub import towarów lub usług, powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym oraz samodzielne

prowadzenie działalności gospodarczej, które może odbywać się w formie oddziału lub filii zagranicznej przedsiębiorstwa. Zdaniem M. Goryni eksport zaliczany jest do tradycyjnych form ekspansji międzynarodowej. Powiązania kooperacyjne z partnerami zagranicznymi mają charakter długoterminowy i mogą przybierać następujące formy: kooperacja niekapitałowa, kooperacja kapitałowa oraz alianse strategiczne. Jako formy niekapitałowej kooperacji wyróżnia się: kontrakty licencyjne, umowy franchisingowe, kontrakty menedżerskie, kontrakty na inwestycje „pod klucz” oraz kontrakty na poddostawy (Gorynia, 2007, s. 109-110). Z kolei J.-P. Jeannet oraz H.D. Hennessey wyróżniają dwie grupy strategii ekspansji zagranicznej: eksport oraz produkcję zagraniczną. W ramach pierwszej grupy przedsiębiorstwa mogą dokonywać eksportu w dwóch formach: bezpośredniej oraz pośredniej, a także mogą prowadzić działalność przez zagraniczne filie handlowe. W ramach produkcji zagranicznej J.-P. Jeannet oraz H.D. Hennessey wyróżniają: licencje, franchising, kontrakty produkcyjne, montaż oraz produkcję zintegrowaną (Jeannet, Hennessey, 2004, s. 290-310). Inne ujęcie form internacjonalizacji proponują Y. Pan i D.K. Tse, którzy zgodnie z hierarchicznym modelem wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne wyróżniają **niekapitałowe** oraz **kapitałowe formy internacjonalizacji**. Do pierwszej grupy zaliczają *eksport* (w formie bezpośredniej oraz pośredniej), a także formy oparte na kontraktach, m.in.: *licencje*, *kontrakty badawczo-rozwojowe* oraz *alianse*. Wśród form kapitałowych wyszczególniają natomiast: *joint venture*, *greenfield* oraz *akwizycje* (Pan, Tse, 2000, s. 538).

Na podstawie przedstawionych powyżej ujęć, zaprezentowano w artykule zmodyfikowany podział podstawowych form internacjonalizacji, którego specyfika wpisuje się w charakter innowacyjnych przedsiębiorstw działających w skali globalnej. Klasyfikacja ta przedstawiona jest na rysunku 1.

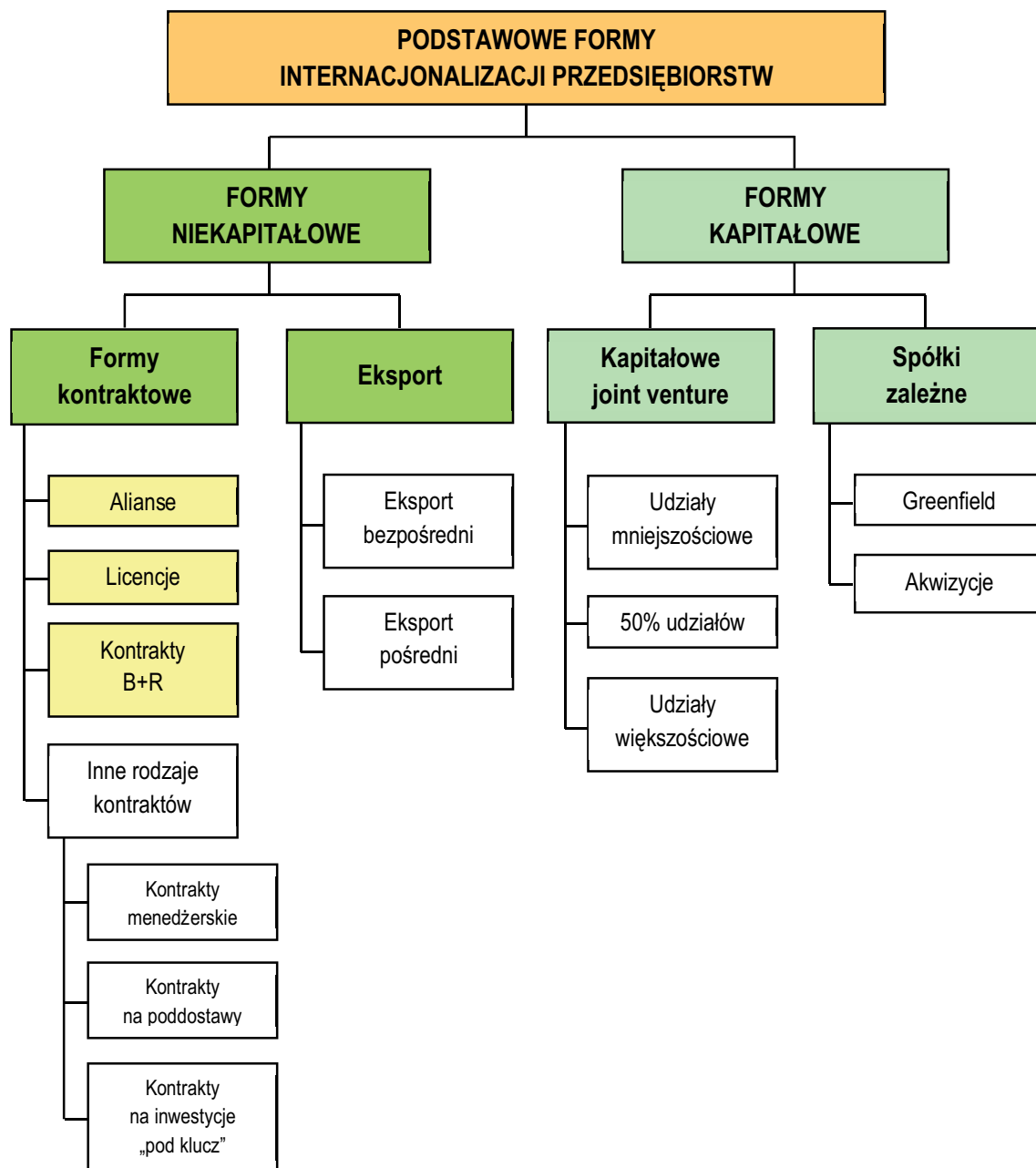
Ze względu na wysoki poziom ryzyka podejmowanego przez przedsiębiorstwa innowacyjne działające w branży internetowej, istotne znaczenie w kształtowaniu globalnej strategii ekspansji mają **formy niekapitałowe**. Nie tylko odznaczają się one niższymi wymogami inwestycyjnymi, lecz również dają większą elastyczność w zarządzaniu rozwojem międzynarodowym (na podstawie: Cygler, 2002, s. 71). Wśród wszystkich niekapitałowych form internacjonalizacji szczególną rolę w globalnym rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych odgrywają **formy kontraktowe**, do których zalicza się przede wszystkim: *alianse*, *licencje* oraz *kontrakty badawczo-rozwojowe*. Inne rodzaje kontraktów, jak np. *kontrakty menedżerskie*⁹, *kontrakty na poddostawy*¹⁰ oraz *kontrakty na inwestycje „pod klucz”*¹¹ mają z reguły mniejszy wpływ na kształtowanie globalnej pozycji tego typu przedsiębiorstw¹².

⁹ Por. szerzej: Gorynia, 2007, s. 120-122; Rymarczyk, 2004, s. 185-186.

¹⁰ Por. szerzej: Pakulska, 2014, s. 29; Gorynia, 2007, s. 124-125.

¹¹ Por. szerzej: Gorynia, 2007, s. 122-124; Rymarczyk, 2004, s. 187-188.

¹² Dzieje się tak, bowiem te formy kontraktowe nie służą rozwijaniu produktów właściwych przedsiębiorstwom z branży internetowej, które działają w skali globalnej. Ta klasa przedsiębiorstw opiera się na rozwoju specyficznych technologii (know-how), udostępnianych na rynku globalnym w postaci rozwiązań innowacyjnych, zazwyczaj w formie usług (gromadzenia, przetwarzania i udostępniania



Rys. 1. Podstawowe formy internacjonalizacji przedsiębiorstw
(na podstawie klasyfikacji Y. Pana i D.K. Tse)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pan, Tse, 2000, s. 538; Gorynia, 2007, s. 110, 120-125; Rymarczyk, 2004, s. 185-188

Alianse, zazwyczaj rozpatrywane w perspektywie długookresowej¹³, ukierunkowane są na nawiązanie współpracy pomiędzy dwiema jednostkami lub większą

danych) lub produktów (aplikacji, oprogramowania itp.). Z tego powodu w artykule nastąpi koncentracja wyłącznie na trzech głównych formach kontraktowych internacjonalizacji, a mianowicie: aliansach, licencjach oraz kontraktach B+R.

¹³ M. Romanowska (2009, s. 183) zauważa, że nie każdy alians ma charakter *strategiczny*. Można więc wyróżnić też *alianse operacyjne* (krótkookresowe). *Alians strategiczny* jest to taka forma współpracy jednostek organizacyjnych (przedsiębiorstw), która skutkuje znaczącą zmianą w specyfice danej branży / sektora poprzez umocnienie pozycji aliantów (m.in. w aspekcie zmiany rozkładu sił po-

ich liczbą, a konkretniej – pomiędzy potencjalnymi lub rzeczywistymi konkurentami (Rymarczyk, 2004, s. 203), w celu wygenerowania wartości dodanej, będącej implikacją zachodzących dodatnich (i silnie nacechowanych) efektów synergii pomiędzy tymi jednostkami¹⁴. Podając za J. Cygler, alians – jako umowa między przedsiębiorstwami – odznacza się *primo* długoterminowością, *secundo* celowością oraz *tertio* partnerstwem stron przystępujących do współpracy (Cygler, 2002, s. 33). Alianse odróżniają się od innych umów kooperacyjnych tym, iż zawierają zarówno elementy współpracy, jak i konkurencji (Strategor, 1995, s. 241-244, za: Cygler, 2002, s. 34). Należy zatem uwypuklić fakt, iż w warunkach aliansu rywalizacja pomiędzy jednostkami nie ustaje i jest jedynie świadomie zawężana w przyjętych w umowie warunkach czasoprzestrzennych (Romanowska, 2009, s. 182). Interesującym zjawiskiem w przypadku aliansów jest więc to, że swoiste ograniczanie konkurencji może paradoksalnie implikować wzrost liczby konkurentów w długiej perspektywie czasu i nasilenie się konkurencji na zdefiniowanym rynku (Sznajder, 2012, s. 16).

Licencjonowanie, jako forma przekazywania przez daną jednostkę praw do korzystania z określonych praw własności intelektualnej innym podmiotom (Gorynia, 2007, s. 114), zorientowana jest na znaczenie kapitału intelektualnego, zwłaszcza patrząc z perspektywy licencjobiorcy, który zasilony zostaje określonym strumieniem zasobów i odpowiadających im praw do użytkowania, tj. zasobów materialnych i niematerialnych (Kienzler, Romanowski, 2009, s. 136). Ciekawe jest to, iż przedmiotem licencjonowania mogą być zarówno znaki handlowe (marka), patent, wynalazek, tajemnica handlowa, a także wzory użytkowe lub ich rejestracja oraz prawa publikowania, jak i określone technologie oraz związane z nimi *know-how*, np. standardy świadczenia danej usługi (Sutherland, Canwell, 2007, s. 102), (Gorynia, 2007, s. 115). Warto także dodać, iż licencjobiorca wytwarza wyrób lub świadczy usługę samodzielnie, tj. z wykorzystaniem własnych zasobów, np. materiałowych i finansowych, a następnie sprzedaje wyniki swojej działalności pod marką licencjodawcy, co zazwyczaj¹⁵ wiąże się z określonymi opłatami (Gorynia, 2007, s. 114).

między graczami na zdefiniowanym rynku), eliminację / osłabienie (innego) konkurenta lub też wzmocnienie pozycji aliantów względem określonych grup interesariuszy, np. klientów i dostawców (Romanowska, 2009, s. 183). Można więc przyjąć, iż alians strategiczny służy zburzeniu swoistego ładu w branży / sektorze. Alians operacyjny takich zmian nie wywołuje. Warto też zaznaczyć, iż alians, jak podaje M. Romanowska (2009, s. 183), może mieć charakter strategiczny tylko dla jednego alianta – pozostałe jednostki konstytuujące alians nie odnotowują korzyści w perspektywie długookresowej. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż w artykule stosowany jest termin *alians*. Nie następuje więc podział na alianse operacyjne i strategiczne. Spowodowane jest to przede wszystkim rozbieżnościami terminologicznymi w literaturze przedmiotu. Nie występuje również konieczność rozróżniania w artykule ww. rodzajów aliansów, gdyż oba odgrywają rolę w procesach internacjonalizacji, a tym samym w rozwoju, innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych.

¹⁴ Taka definicja aliansu przyjęta jest w artykule za obowiązującą.

¹⁵ Udzielanie licencji nie zawsze musi być (w pełni lub w ogóle) odpłatne, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw działających w branży internetowej. Nieodpłatne udzielanie licencji również może być skutecznym źródłem umacniania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Jednakże takie działanie ze strony przedsiębiorstwa powinno być powiązane z oferowaniem ciągle

Kontrakty badawczo-rozwojowe formą i zakresem mogą przypominać alianse, zwłaszcza że dotyczą kwestii rozwoju technologii (czyli dotyczą przede wszystkim płaszczyzny procesów głównych w przedsiębiorstwie, tj. jego rdzenia biznesowego). Warto jednak zauważyć, iż są one formą kooperacji pomiędzy jednostkami niebędącymi konkurentami¹⁶. Współpraca nad innowacjami jest w tym przypadku źródłem rozwoju i wejścia na nowe rynki dla obu stron. Ogólnie można przyjąć za K. Koziół-Nadolną, że prace B+R – w perspektywie długookresowej – mają na celu obronę, wspomaganie i rozszerzanie prowadzonej aktualnie działalności, rozpoczynanie nowej działalności na innych rynkach (także zagranicznych), jak również rozszerzanie i pogłębianie zdolności technologicznych danej organizacji (Koziół-Nadolna, 2013, s. 62). Rozważając temat internacjonalizacji przedsiębiorstw w warunkach realizacji kontraktów B+R, warto odwołać się do wzorcowej struktury projektów badawczo-rozwojowych, które powinny w odpowiednich proporcjach zasilać portfel przedsięwzięć ukierunkowany na rozwijanie przedsiębiorstwa i jego umiędzynarodowienie – podstawowymi klasami projektów są *projekty dochodowe*, *radikalne* i *fundamentalne* (por. szerzej: Koziół-Nadolna, 2013, s. 61-62).

2. Kontraktowe formy internacjonalizacji a rozwój przedsiębiorstw w skali globalnej

Kontraktowe formy internacjonalizacji stwarzają wiele możliwości dla przedsiębiorstw innowacyjnych, które w swej strategii obrały globalną ścieżkę rozwoju. Dzięki stosunkowo niskim wymogom finansowym, prowadzenie ekspansji globalnej w oparciu o formy kontraktowe pozwala na penetrację rynków zagranicznych przy ograniczonym ryzyku. Wśród popularnych form kontraktowej ekspansji należy zwrócić szczególną uwagę na alianse, licencje oraz kontrakty badawczo-rozwojowe.

Alianse są jedną z najbardziej rozwiniętych form kontraktowych. Dedykowane są przedsiębiorstwom, które działają w innowacyjnych gałęziach gospodarki. Alians jest o tyle elastyczną formą internacjonalizacji, że zapewnia autonomię poszczególnym jednostkom, zarówno jeśli chodzi o wejście w alians, jak i rezygnację z niego (Rymarczyk, 2004, s. 204). Elastyczność aliansu przejawia się także w zdolności tego układu kooperacyjnego do zmian / rekonfiguracji w wyniku zaistnienia zmian w otoczeniu lub w każdej z jednostek kreujących alians. Warto też dodać, iż każdy z aliantów – dążąc do realizacji wspólnych celów – powinien być w stanie dostosować swoje środowisko wewnątrzorganizacyjne do wymagań aliansu (Cygler, 2002, s. 36).

doskonalonych rozwiązań innowacyjnych poprzez tzw. *twórczą destrukcję* – w myśl teorii J. Schumpetera (zob. Piecuch, 2010, s. 21 i nast.) – bowiem przede wszystkim w takiej sytuacji licencjodawca może udzielać licencji obciążonych niskimi opłatami, gdyż będzie w stanie zagwarantować sobie przewagę nad naśladowcami, którzy będą próbowali imitować licencjonowane produkty (wyroby lub usługi). Warto tu również odwołać się do problematyki dyfuzji innowacji opisanej m.in. przez E.M. Rogersa (zob. Rogers, 1983; Bieć, 2013, s. 7-9).

¹⁶ Jest to podstawowa różnica względem aliansów.

W ten sposób minimalizowana jest wartość ryzyka osiągnięcia nieplanowanych i (co ważniejsze) niepożądanych rezultatów współpracy, zwłaszcza że alians w większości przypadków ukierunkowany jest na długofalową kooperację. Ryzyko w aliansach nie może być jednak w pełni zredukowane¹⁷, gdyż tego typu współpraca zorientowana jest przede wszystkim na **integrację obszarów wiedzy** współpracujących organizacji, głównie w celu wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, m.in. poprzez rozwój nowych technologii i opracowywanie oraz wdrażanie rozwiązań organizacyjno-zarządczych poprzez alokację (relokację) ograniczonych zasobów, jak też koordynację kompetencji (Rymarczyk, 2004, s. 203). Podejście to jest spójne z ujęciem Z. Pierścionka, który zauważa, iż alians sprowadza się do **łączenia zasobów i umiejętności** (Pierścionek, 2003, za: Sznajder, 2012, s. 15). Można więc w tym przypadku przyjąć, iż czynnik ryzyka i niepewności warunkowany jest specyfiką kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, a także technologią teleinformatyczną, która służy procesom dyfuzji wiedzy¹⁸.

Analizując powody, dla których zawierane są alianse, można wyróżnić **4 grupy korzyści** wynikających z tej formy współpracy, które zostały przedstawione w tabeli 1. Zawierając alians, przedsiębiorstwa dążą do **poprawy swojej sytuacji rynkowej oraz produktowej**. Jednym z głównych motywów współpracy jest pokonanie barier wejścia oraz obejście ograniczeń inwestycyjnych, dzięki czemu możliwe jest rozszerzenie działalności poprzez sprzedaż produktów i usług na nowych rynkach, w tym także na rynku globalnym. Synergiczne korzyści mogą prowadzić w konsekwencji do ograniczenia konkurencji w ściśle określonych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, co wpływa na poprawę pozycji strategicznej przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie – co ma szczególnie duże znaczenie w branży internetowej. **Wspólne wykorzystanie posiadanych zasobów** może również sprawić, że przedsiębiorstwa rozszerzą zakres oferowanych produktów i usług oraz zwiększą swój udział w rynku regionalnym. W branży internetowej ma to również znaczenie, ponieważ określone produkty mogą posiadać na rynkach regionalnych *primo* nieznaczące modyfikacje i *secundo* różną pozycję. Zawarcie aliansu wpływa pozytywnie także na zdolności **kreowania rozwiązań innowacyjnych** (nowych usług internetowych, aplikacji mobilnych itp.) dzięki wykorzystaniu lokalnej siły roboczej (programiści, testerzy, analitycy biznesowi, specjaliści ds. marketingu i PR itp.), uzyskaniu dostępu do niezbędnych zasobów (głównie wiedzy specjalistycznej),

¹⁷ Podstawowe źródła ryzyka przedstawione są m.in. [w:] Gorynia, 2007, s. 130.

¹⁸ Co nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, kiedy alians przybiera swoistą formę *struktury wirtualnej*, gdzie można zaobserwować przestrzenne i informacyjne rozproszenie jednostek współpracujących. Tego typu przypadek jest właściwy przede wszystkim działalności podejmowanej w skali globalnej, kiedy pod pojęciem eksplorowanego i zdobywanego *rynku* rozumie się właśnie *rynek globalny*. Alians strategiczny na zasadach struktury wirtualnej w warunkach prowadzenia i rozwijania działalności w skali globalnej ma rację bytu głównie dlatego, iż niweluje negatywne implikacje tzw. *asymetrii informacji*. Warto również w tym momencie dodać, iż integracja zasobów informacyjnych odbywa się na zasadach *globalnego transferu wiedzy*, czemu towarzyszyć może proces unifikacji wiedzy (co oczywiście może mieć swój tak pozytywny, jak i negatywny oddźwięk w zakresie zarządzania ryzykiem).

a także zwiększeniu efektywności wykorzystania tych zasobów (na podstawie: Ernst & Young, 2004, s. 2-3).

Tabela 1. Główne korzyści wynikające z podejmowania współpracy na zasadach aliansów – dla innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych z branży internetowej

GRUPA 1: rynek i produkt	GRUPA 2: finanse
<ul style="list-style-type: none"> • pokonanie barier wejścia na rynek, m.in. w aspekcie potencjału do kreowania innowacji (np. poprzez dostęp do zasobów wiedzy) – dzięki czemu wykorzystanie chociażby środowiska Internetu w procesach internacjonalizacji jest bardziej efektywne w skali globalnej • obniżanie poziomu konkurencji poprzez kształtowanie klastrów innowacyjnych, np. przedsiębiorstw z branży internetowej • obejście ograniczeń inwestycyjnych, np. w formie kosztów rozwoju innowacji produktowych, dotarcia do rynków docelowych, czy też promowania produktów i pozyskiwania kapitału na ich rozwój • zwiększenie kompleksowości i zakresu świadczonych usług poprzez bardziej efektywne wykorzystanie potencjału Internetu (oferowanie nowych produktów na rynku w większej skali) • zwiększenie udziału w rynku regionalnym. 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilizacja dochodów, m.in. poprzez wykorzystanie efektu skali (dotarcie do nowych rynków lokalnych poprzez środowisko Internetu) oraz minimalizację kosztów kreowania innowacji i ogólnie internacjonalizacji • obniżenie kosztów rozwoju produktów – przede wszystkim poprzez wykorzystanie doświadczeń konkurentów i opieranie się na technologiach internetowych • lepsze wykorzystanie majątku trwałego, m.in. poprzez ograniczenie jego nadmiernej rozbudowy (co jest zazwyczaj kapitałochłonne dla przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w skali globalnej) i jednoczesne przejście na rozwój kapitału intelektualnego oraz wykorzystywanie środowiska Internetu jako platformy komunikacji, rozwoju technologii, wymiany doświadczeń, promocji i dystrybucji produktów itp.
GRUPA 3: organizacja i zarządzanie	GRUPA 4: pozostałe
<ul style="list-style-type: none"> • przekształcenie firmy w organizację działającą globalnie • pobudzenie wewnętrznej przedsiębiorczości, m.in. w aspekcie wspierania intraprzsiębiorczości (innowacji organizacyjnych), jak również innowacji procesowych, produktowych i marketingowych • zaspokojenie ambicji kierownictwa, głównie w zakresie zwiększania skali działania przedsiębiorstwa, jak również aktywnego uczestniczenia w kreowaniu dynamiki i ścieżek rozwoju branży, np. internetowej • poznanie doświadczeń konkurenta (np. firmy zagranicznej, firmy globalnej itp.) m.in. w zakresie kreowania różnych form innowacji, dyfuzji wiedzy w organizacji, wchodzenia w interakcje z innymi uczestnikami rynku, czy też wykorzystywania potencjału środowiska Internetu. 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwinięcie związków kulturowych, m.in. w aspekcie wspólnego kreowania wiedzy (<i>know-how</i>), innowacji dostosowanych do różnych rynków lokalnych • uzyskanie poparcia politycznego, m.in. w aspekcie wsparcia rozwoju określonych sektorów / branż (np. internetowej) oraz kształtowania warunków do rozwoju innowacji, zwłaszcza kapitałochłonnych • nabycie zagranicznej technologii i możliwość wykorzystywania jej w rozwoju działalności przedsiębiorstwa na nowych rynkach, jak również w kreowaniu kolejnych innowacji oraz w dyfuzji <i>know-how</i> • obniżenie ryzyka działalności, m.in. w aspekcie wzrostu prawdopodobieństwa osiągnięcia rezultatów – w tym przypadku kreowania innowacji, jak również obniżania nakładów ponoszonych na penetrację potencjalnych rynków (w skali globalnej).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ernst & Young, 2004, s. 2-3

Współpraca w ramach aliansu może również przynosić korzyści w sferze finansowej. Poprzez wspólne działanie, przedsiębiorstwa dążą do **stabilizacji swoich dochodów**, która (w długim okresie) następuje w wyniku rozszerzenia zakresu prowadzonej działalności, dywersyfikacji portfela produktów oraz ograniczenia podejmowanego ryzyka. Wykorzystanie wzajemnych doświadczeń może przyczynić się do **zmniejszenia kosztów** związanych z rozwojem produktów oraz zminimalizowania poziomu inwestycji kapitałowych. Dzięki zwiększeniu sprzedaży następuje lepsze wykorzystanie majątku trwałego przedsiębiorstw, co poprawia ich efektywność (na podstawie: Ernst & Young, 2004, s. 2-3).

Istotne motywy zawierania aliansów odnoszą się do organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Rozwój rynków międzynarodowych w ramach aliansu może przyczynić się do przekształcania firmy o zasięgu krajowym lub regionalnym w przedsiębiorstwo globalne, a także zaspokajać ambicje kierownictwa w zakresie globalnego rozwoju przedsiębiorstwa. Udział w aliansie stymuluje **rozwój wewnętrznej organizacyjnej przedsiębiorczości** (tzw. intraprzsiębiorczości). Ceną korzyścią z tej formy współpracy jest również **możliwość poznania doświadczeń partnera biznesowego**, tj. konkurenta oraz **wymiana fachowej wiedzy**, co pozytywnie wpływa na dynamikę ekspansji przedsiębiorstwa (na podstawie: Ernst & Young, 2004, s. 2-3).

Poza wcześniej wspomnianym ograniczeniem ryzyka, korzyści wynikające z zawierania aliansów mogą również odnosić się do sfer związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa. Współpraca przedsiębiorstw działających w różnych regionach gospodarczych świata może stymulować **rozwój związków kulturowych** w ramach zespołów realizujących poszczególne projekty oraz prowadzić do uzyskania przychylności środowiska politycznego, co ma szczególne znaczenie w przypadku prowadzenia biznesu w krajach rozwijających się. W zamian przedsiębiorstwo, które działa na rynkach wysokorozwiniętych, może zaoferować swojemu partnerowi dostęp do nowoczesnej technologii, dzięki czemu oba podmioty odnoszą korzyści ze współpracy (na podstawie: Ernst & Young, 2004, s. 2-3).

Zawieranie aliansów ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw, które w swojej strategii realizują **konceptję otwartej innowacji**, zgodnie z którą przedsiębiorstwa powinny poszukiwać źródeł innowacyjności nie tylko wewnątrz organizacji, lecz przede wszystkim czerpać pomysły i inspiracje z otoczenia zewnętrznego (zob. Chesbrough, 2003). Dzięki działalności w ramach aliansu przedsiębiorstwa mogą wspólnie tworzyć zaawansowaną technologię oraz wiedzę, co przyczynia się do poprawy ich pozycji konkurencyjnej. W obecnych warunkach gospodarczych przedsiębiorstwa nastawione na rywalizację o charakterze globalnym nie mogą polegać wyłącznie na zasobach wewnętrznych. Dynamiczne otoczenie i natężone warunki konkurencji sprawiają, iż wręcz niezbędne staje się współdziałanie, które nie tylko prowadzi do ograniczenia kosztów i zwiększenia przepływu informacji, lecz także pozwala na przyspieszenie procesów gospodarczych oraz szybsze zdobywanie międzynarodowych rynków. Zdaniem J.H. Dyera, P. Kalea i H. Singa alianse są wygodnym narzędziem do pozyskania w elastyczny sposób zasobów

i umiejętności, których przedsiębiorstwo nie posiada, a są one w posiadaniu innej organizacji (Dyer, Kale, Singh, 2001, s. 37). W przypadku przedsiębiorstw z branży internetowej alianse odgrywają szczególnie istotną rolę. Umożliwiają one nie tylko pozyskiwanie zasobów w sposób tani i efektywny, lecz przede wszystkim dają dostęp do nowych klientów oraz ograniczają koszty związane z rozwojem przedsiębiorstwa, czego przykładem może być alians horyzontalnego portalu *Wirtualna Polska* z serwisem ogłoszeń *Pracuj.pl*. W ramach współpracy *Wirtualna Polska* otrzymuje aktualną bazę ogłoszeń pracy, uatrakcyjniając tym samym treści dostarczane swoim użytkownikom. Z kolei *Pracuj.pl* zyskuje dostęp do szerokiej bazy nowych klientów, którzy kierowani są z serwisów *Wirtualnej Polski*.

Równie ważną rolę w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa odgrywają *licencje*. Podobnie jak w przypadku aliansów, licencje pozwalają na uzyskanie szybkiego dostępu do technologii, które zostały wcześniej sprawdzone w warunkach rynkowych, dzięki czemu przedsiębiorstwo może **ograniczyć wydatki związane z pracami badawczo-rozwojowymi**. Ponadto, stosowanie licencji pomaga w lepszym stopniu wykorzystać własny potencjał badawczy przedsiębiorstw poprzez skoncentrowanie go na wybranych kierunkach działalności, np. na modernizacji i udoskonaleniu stosowanej technologii (Tamowicz, 2006, s. 3).

C.W.L. Hill wyróżnił trzy rodzaje korzyści odnoszących się do wykorzystywania licencji w rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Podstawową korzyścią jest **brak konieczności ponoszenia kosztów rozwoju i ryzyka** związanego z działalnością na rynku zagranicznym. Zdaniem C.W.L. Hilla licencjonowanie jest szczególnie atrakcyjne dla przedsiębiorstw, którym brakuje kapitału na prowadzenie działalności operacyjnej poza granicami kraju macierzystego. Ponadto, licencjonowanie może być wykorzystywane w sytuacji, gdy firma zamierza uczestniczyć w rynku zagranicznym, ale utrudniają jej to bariery wejścia, których nie jest w stanie (lub po prostu jest to nieopłacalne) samodzielnie przekroczyć. Licencjonowanie może być także użytecznym sposobem rozwoju w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo posiada aktywa niematerialne, których nie chce (samodzielnie) rozwijać (Hill, 2013, s. 494-495). Wskazane powyżej powody udzielania licencji są istotne z punktu widzenia przedsiębiorstw globalnych działających w branży internetowej, gdyż ten typ przedsiębiorstw zorientowany jest na dotarcie do jak najszerszego grona klientów i potencjalnych nabywców. W związku z tym, przy dużej konkurencji ważne jest, aby nakłady inwestycyjne kierowane były nie na realizację procesów wejścia na nowe rynki, a raczej na rozwój posiadanej technologii / innowacji. W branży internetowej ciekawym zjawiskiem jest także to, iż to sami użytkownicy / klienci – jako główni licencjobiorcy – uczestniczą w rozwijaniu produktów, dzięki czemu przedsiębiorstwa nie muszą niektórych rozwiązań w ogóle (lub w znacznej mierze) samodzielnie udoskonalać.

Odnosnie do korzyści wynikających z udzielania licencji warto zauważyć, iż licencjodawca przede wszystkim **obniża koszty ekspansji na nowe rynki**, m.in. w wyniku przenoszenia na licencjobiorców obowiązku realizacji procesów służących wykreowaniu wartości / produktu. Licencjodawca – jako jednostka zazwyczaj

silniejsza prawnie i ekonomicznie – zyskuje dodatkowe źródło dochodów z tytułu posiadanej i udostępnianej wiedzy a tym samym powiększa zbiór jednostek, które kreują jego (tj. licencjodawcy) markę, także na niestabilnych i wymagających nowych rynkach (Rymarczyk, 2004, s. 177). Nie powinno jednak ująć uwagę to, iż licencjodawca przede wszystkim **uzależnia wartość marki od działań licencjobiorców**, co w skrajnych przypadkach może nawet doprowadzić do spadku wartości tej marki na rynku, a sam licencjobiorca może przekształcić się w konkurenta (Rymarczyk, 2004, s. 177); (Gorynia, 2007, s. 115-116). Działalność licencjobiorcy związana jest natomiast z ryzykiem sprowadzającym się do konieczności **sprostania wymogom (opłaty) i standardom jakościowym licencji**, a także dostosowywania się zarówno do zmian w otoczeniu (umowa licencyjna nie zawsze może dawać licencjobiorcy możliwość elastycznego dostosowania się do zmian w otoczeniu, np. wymagań klientów w określonym segmencie rynku), jak i zmian po stronie licencjodawcy. Należy więc podkreślić szczególną rolę czynników ryzyka, które po obu stronach umowy licencyjnej są odmienne¹⁹. Patrząc jednak przez pryzmat internacjonalizacji przedsiębiorstw z branży internetowej, zauważyć trzeba, iż udzielanie licencji jest względnie bezpiecznym sposobem zwiększania wartości marki, jak również dochodów (Kotler, 2005, s. 435) – co można obserwować we wzroście zainteresowania firm, zwłaszcza globalnych, taką formą rozwoju. Jak podaje raport *Top 150 Global Licensors* (Lisanti, 2014, s. T3), w 2013 roku 150 największych licencjodawców na świecie zarobiło z tytułu udzielania licencji ponad 251,8 mld \$ (dla porównania w roku 2012 była to kwota niższa o blisko 22 mld \$). Warto także zauważyć, że licencje udzielane są nie tylko przez przedsiębiorstwa *stricte* produkcyjne, ale także usługowe i dotyczą również takich branż, jak IT i szeroko rozumiana rozrywka (dostarczana m.in. za pośrednictwem Internetu). Stanowią one również istotną formę internacjonalizacji w branży internetowej, czego przykładem może być udostępnianie przez *Microsoft* i *Google* licencji na wykorzystanie wyszukiwarek internetowych oraz map. Dzięki takiej formie współpracy możliwe jest wykorzystanie posiadanej technologii do zwiększenia liczby użytkowników z niej korzystających, a co za tym idzie – zwiększenia przychodów ze sprzedaży.

Również *kontrakty badawczo-rozwojowe* mogą być podstawą realizacji strategii internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw z branży internetowej. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi o bogatych zasobach kapitału intelektualnego może pozytywnie wpływać na rozwój tej klasy organizacji gospodarczych. T. Finne (2003, s. 1) uważa, że prowadzenie działań badawczo-rozwojowych we współpracy z innymi podmiotami jest użyteczne w sytuacji, gdy nie jest możliwe lub uzasadnione prowadzenie badań i rozwoju samodzielnie – taka sytuacja jest często obserwowana właśnie w przypadku przedsiębiorstw z branży internetowej, które chcąc wejść na nowe rynki, np. rynek motoryzacyjny, medyczny, turystyczny itp., podejmują współpracę

¹⁹ Problematyka zagrożeń związanych z udzielaniem licencji szerzej opisana jest m.in. [w:] Gorynia, 2007, s. 116; Rymarczyk, 2004, s. 177-178.

z określonymi organizacjami, które pochodzą z tych właśnie branż. Ponadto, taka forma współpracy **zwiększa elastyczność przedsiębiorstwa** w zakresie zarządzania zasobami, rozwojem oraz technologią. Wśród pozytywnych aspektów tej formy internacjonalizacji T. Finne wymienia również **możliwość nabycia wiedzy** w sposób łatwy i szybki – zwłaszcza nt. nowych rynków, potrzeb klientów, zmian technologicznych itp., a także możliwość koncentracji wewnętrznych zasobów na zadaniach o charakterze strategicznym i podstawowym dla działalności przedsiębiorstwa. Jest to ważne dla globalnych przedsiębiorstw z branży internetowej, które mogą dzięki takiej współpracy skoncentrować wysiłki na dokonywaniu ekspansji na nowe rynki (poprzez innowacje produktowe), przy jednoczesnym umacnianiu swojej pozycji dla produktów już oferowanych, będących np. w podstawowej „globalnej” ofercie. W niektórych przypadkach możliwa jest również bardziej **efektywna estymacja kosztów projektu**, co jest pochodną m.in. dostępu do sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych i techniczno-technologicznych kooperantów.

Przyjmując, iż uczestnicy kontraktu nie rywalizują ze sobą w trakcie trwania współpracy (w przeciwieństwie do aliansu), mogą z reguły **korzystać na równych prawach z części osiągniętych rezultatów**, gdyż *primo* dostawca usługi zazwyczaj jest właścicielem całości lub części *know-how*, więc nie traci do niej praw, a *secundo* z założenia cele dostawcy i odbiorcy są odmienne (co jest m.in. pochodną różnych rynków / branż, na których działają). W tym przypadku odbiorca korzyści w kontrakcie dysponuje prawem do dysponowania finalnym rezultatem prac podjętych w ramach kontraktu B+R (czego przykładem są np. kontrakty B+R firmy *Google*). Jak zauważa K. Obłój, kontrakty są standardowym rozwiązaniem **budowania równowagi sił pomiędzy podmiotami** (Obłój, 2002, s. 85), zwłaszcza w sytuacji, gdy poszczególne jednostki współpracują ze sobą w celu wykreowania wartości dodanej, np. w postaci innowacji produktowej lub procesowej lub też po prostu zwiększenia funkcjonalności już istniejących i skomercjalizowanych rozwiązań. Ujęcie to wpisuje się w spostrzeżenie M. Romanowskiej (2006, s. 60-61), która zauważa, iż powstanie na przełomie XX i XXI wieku tzw. **globalizacji technologicznej**, czyli współpracy przedsiębiorstw oraz jednostek naukowo-badawczych z różnych krajów umożliwiło przedsiębiorstwom działającym w skali globalnej na zasadach *niezależności* przede wszystkim *sprawiedliwy* dostęp do kreowanej wspólnie wiedzy. Warto tu wspomnieć, że dla globalnych przedsiębiorstw z branży internetowej procesy *internacjonalizacji obszaru B+R* stanowią tak naprawdę istotę *ogólnej internacjonalizacji ich działalności* (czego przykładem może być np. firma *Google*). K. Poznańska zauważa – nawiązując do *równości* i *niezależności* uczestników kontraktów B+R – iż internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej sprowadza się do wykreowania **sieci współpracujących ośrodków B+R** – zazwyczaj autonomicznych jednostek organizacyjnych globalnie rozproszonych korporacji (Poznańska, 2008, s. 48, za: Kozioł-Nadolna, 2013, s. 69).

W ramach wspomnianej *globalizacji technologicznej* wyróżnia się wszelkie działania zorientowane na **tworzenie, komercjalizację i transfer technologii** (np. wspólne

prowadzenie prac B+R lub realizację przedsięwzięć wdrożeniowo-produkcyjnych)²⁰. Nie bez znaczenia jest tu także fakt, iż przedsiębiorstwa globalne, ukierunkowując się na rozwój poprzez innowacje, powinny dokonywać swoistej **hybrydyzacji uwarunkowań / potencjałów wewnętrznych**, jak również **możliwości zewnętrznych** (zob. Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 41-43). W przypadku kontraktów B+R istotne jest nie tyle to, jakim kapitałem dysponuje przedsiębiorstwo, ile raczej jego umiejętność wejścia w interakcje z jednostkami ze swojego otoczenia, czyli dostawcami lub odbiorcami określonych usług badawczo-rozwojowych *sensu largo*. W obszarze sprawności realizacji (a konkretniej materializacji założeń) kontraktów B+R ważną rolę odgrywają więc również takie czynniki, jak np. klimat gospodarczy, innowacyjność regionów lub też kwalifikacje siły roboczej oraz poziom infrastruktury (Pakulska, Poniatowska-Jaksch, 2009, s. 42). Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw w kontekście kreowania kontraktów badawczo-rozwojowych daje zatem możliwość czerpania korzyści (głównie odbiorcy usług świadczonych przez kooperanta) związanych ze **zróźnicowaniem kosztowym określonych regionów świata** (Romanowska, 2006, s. 54), czego przykładem jest korzystanie z potencjału czynnika ludzkiego w krajach azjatyckich – sztandarowym przykładem są tu chociażby Indie.

Jeśli chodzi o formy kontraktowe, zwłaszcza w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, warto poruszyć problematykę mechanizmów **outsourcingu** i **offshoringu** (zob. Trocki, 2001, s. 87 i nast.), które również dają możliwość realizacji celów w zakresie internacjonalizacji – umożliwiając dostęp do zasobów zewnętrznych (rozproszonych globalnie), a w dalszej kolejności do **włączania się w łańcuchy wartości**, np. procesów wytwórczych lub usługowych na nowych rynkach (zob. Pakulska, 2011, s. 163-166)²¹. Outsourcing i offshoring oraz ich różne rodzaje (zob. Radło, 2013, s. 18-35) są zatem swoistym odzwierciedleniem *procesu kontraktowania* (Kienzler, Romanowski, 2009, s. 125) lub tzw. *kontraktów na usługi*, czyli korzystania przez przedsiębiorstwo z usług świadczonych przez jednostki zewnętrzne, których zadaniem jest wsparcie procesów pomocniczych i głównych np. w obszarze B+R – przede wszystkim w trybie określonej czasowo współpracy lub działań *ad hoc*, m.in. w zakresie udostępniania specjalistów (technologów, inżynierów, menedżerów itp.), czy też zasobów materiałowych (np. elementów parku maszynowego lub infrastruktury IT) (Black, 2008, s. 178). Innymi słowy, internacjonalizacja działalności B+R poprzez kontraktową formę współpracy przedsiębiorstw innowacyjnych w skali globalnej (m.in. na zasadach outsourcingu), jest podstawą *fragmentaryzacji procesów produkcji* oraz *procesów innowacyjnych*, co ma na celu **obniżenie kosztów kreowania innowacji** poprzez wsparcie zewnętrzne

²⁰ M. Romanowska (2006, s. 60-62) w tym przypadku używa pojęcia ogólnego do określenia specyfiki tych działań – czyli tzw. *alianstu technologicznego*. Uwzględniając jednak przyjętą w artykule definicję aliansu (interakcja wyłącznie pomiędzy konkurentami), przyjąć należy, iż wspomniany alians technologiczny w rozumieniu M. Romanowskiej zawiera w sobie zarówno elementy aliansu *sensu stricto*, jak i kontraktów B+R (interakcje pomiędzy jednostkami niebędącymi konkurentami).

²¹ T. Pakulska analizuje mechanizmy *outsourcingu* i *offshoringu* z perspektywy *delokalizacji działalności gospodarczej*, co również jest jednym z aspektów internacjonalizacji przedsiębiorstw globalnych.

(Kozioł-Nadolna, 2013, s. 69). Warto jednak wyraźnie zaznaczyć, iż kontrakty B+R mogą być mechanizmem skutecznej internacjonalizacji zarówno dla dostawcy usług, jak i dla ich odbiorcy.

Świadczenie usług na zasadach kontraktów badawczo-rozwojowych jest swoistym **akceleratorem dyfuzji wiedzy w skali globalnej**, przyczyniającym się do intensyfikacji ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw. Dla potwierdzenia powyższych spostrzeżeń można odwołać się do przykładu firmy *Comarch*²², która w ramach konsorcjum projektu NI2S3 podjęła współpracę z takimi jednostkami, jak: włoska firma *Vitrociset*, brytyjska firma *HW Communications*, Uniwersytet we Florencji, Uniwersytet w Aalborg oraz Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie (Kozioł-Nadolna, 2013, s. 208).

Kontraktowe formy internacjonalizacji, takie jak alianse, licencje czy kontrakty badawczo-rozwojowe mogą korzystnie wpływać na rozwój globalnego przedsiębiorstwa. Dzięki ograniczeniu nakładów inwestycyjnych oraz podziałowi ryzyka umożliwiają ekspansję na rynki zagraniczne, dostarczając korzyści zaangażowanym stronom. Należy jednak pamiętać, iż bliska współpraca z zewnętrznymi firmami, które mogą być również konkurentami, jest źródłem określonych zagrożeń. Ma to szczególne znaczenie w przypadku, kiedy rozkład sił pomiędzy kooperantami jest nierównomierny. Taka sytuacja może prowadzić bowiem do nadużyć oraz wykorzystywania pozyskanego *know-how* niezgodnie z intencjami stron, co w konsekwencji może skutkować chociażby przejmowaniem klientów (Domiter, Drelich-Skulska, 2010, s. 423).

Podsumowanie

Realizacja strategii globalnej przedsiębiorstwa innowacyjnego zazwyczaj przebiega wielopłaszczyznowo, integrując kapitałowe i niekapitałowe formy ekspansji globalnej. Dzięki umiejętnej kompensacji różnych form internacjonalizacji, przedsiębiorstwo jest w stanie konstruktywnie spożytkować potencjał wiedzy i dokonać jego transformacji na swoją *wartość sensu largo*, a w tym także na *potencjał konkurencyjny*. Szczególną rolę w tych procesach odgrywają mechanizmy internacjonalizacji kontraktowej, a w szczególności: alianse, kontrakty B+R oraz licencje. Innowacyjne przedsiębiorstwa globalne, ze względu na specyfikę branży, w jakiej działają, a także skalę prowadzonego biznesu, wykazują się znaczną kapitałochłonnością w obszarze rozwoju nowych produktów, głównie w aspekcie finansowania inżynierskiego rozwoju nowych technologii. Formy kontraktowe umożliwiają jednak dotarcie do istotnych z punktu widzenia działalności tej klasy przedsiębiorstw zasobów wiedzy, które rozproszone są na całym świecie. Kooperacja z innymi jednostkami (nierzadko na zasadach struktur wirtualnych) sprzyja procesom dyfuzji wiedzy jawnej i ukrytej. Przedsiębiorstwa współpracują więc nie tylko z jednostkami z innych branż, ale również z konkurentami, próbując w ten sposób sprostać wymogom współczesnych konsumentów, w tym także internautów.

²² Studium przypadku opisane jest szerzej [w:] Kozioł-Nadolna, 2013, s. 204-208.

Formy kontraktowe internacjonalizacji z reguły odznaczają się niską kapitałochłonnością, dzięki czemu dostęp do wiedzy globalnej jest relatywnie tani (firma w ramach kooperacji kontraktowej udostępnia także swoją wiedzę, doświadczenie, prestiż itd. na zasadach wymiany). Środki finansowe mogą być zatem relokowane do obszarów badawczo-rozwojowych *sensu stricto*.

Formy kontraktowe internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych wspierają rozwój tej klasy jednostek biznesowych także za sprawą tego, że są „odporne” na ryzyko związane z rozpoczynaniem i prowadzeniem działalności na rynkach niestabilnych, np. w aspekcie gospodarczym, społecznym, czy też polityczno-prawnym. Istnieje bowiem możliwość zakończenia współpracy bez konieczności utraty zainwestowanego kapitału. Są to bowiem w większości przypadków dobrowolne i temporalne relacje biznesowe.

Można zatem skonstatować, iż formy kontraktowe internacjonalizacji przyczyniają się do rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych – także tych działających w branży internetowej. Warto tu zaznaczyć, iż w artykule skoncentrowano się przede wszystkim na korzyściach wynikających z kontraktowej internacjonalizacji przedsiębiorstw. Należy jednak zdawać sobie sprawę z faktu, że tego typu aktywności skutkują również określonymi zagrożeniami, a same mechanizmy internacjonalizacji nie zawsze są niezawodne i działają w „modelowy” sposób. Niektóre innowacje, będące rezultatem tak aliansów, jak i kontraktów B+R, nie mogą być w pełni (lub w ogóle) wdrożone ze względu na nieprzewidziane zmiany w otoczeniu (na określonych rynkach). Dla innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych z branży internetowej istotne jest to, aby w indywidualny sposób kształtować zrównoważony model internacjonalizacji, kompensujący korzyści i straty wynikające ze zmienności i różnorodności zarówno rynku globalnego, jak i środowiska Internetu.

CONTRACTUAL FORMS OF INTERNATIONALIZATION AND GLOBAL ENTERPRISES' DEVELOPMENT

Summary: The development of enterprises is determined by different categories of factors and takes place in the conditions of an environment that are diversified and simultaneously matched to the specificity of a given enterprise. In the case of innovative enterprises that operate globally, there is a particularly important role played by an access to the *distributed resources* with an emphasis on the intellectual capital, which is a source of dynamism of an enterprise's development. Enterprises can obtain an access to this class of resources in different ways. One of the solutions are the *contractual forms of internationalization* (i.e. *contractual agreements*), tailored largely to the specificity of new markets (industries / sectors), in which an enterprise practices an expansion – by the *resistance to the risk* associated e.g. with the volatility of these markets that results from either their specificity, or the lack of their sufficient exploration by an enterprise. The contractual agreements play also an important role in development of the *product innovations*, using e.g. the synergy effect that is a derivative of cooperation between the various business units in the global market. The main goal of the article is to answer the question: *How may the contractual forms of internationalization influence the development of innovative global companies?* An example of Internet industry companies was taken for this purpose. The article contains the theoretical analyses.

Keywords: internationalization, global enterprise, contractual agreements

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIEĆ A., 2013, *Innowacyjność a wzrost gospodarczy*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 1 (26).
- [2] BLACK J., 2008, *Słownik ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] CHESBROUGH H., 2003, *Open Innovation*, Harvard Business Review Press, Boston.
- [4] CYGLER J., 2002, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- [5] DASZKIEWICZ N., 2004, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- [6] DOMITER M., DRELICH-SKULSKA B., 2010, *Globalizacja stosunków międzynarodowych*, [w:] J. Rymarczyk (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [7] DUNNING J.H., 1998, *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3.
- [8] DYER J.H., KALE P., SINGH H., 2001, *How to Make Strategic Alliance Work*, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4.
- [9] FINNE T., 2003, *R&D Collaboration: The Process, Risks and Checkpoints*, *Information Systems Control Journal*, Information Systems Audit and Control Association, Vol. 2.
- [10] GORYNIA M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [11] HILL C.W.L., 2013, *International business: competing in the global marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- [12] JASIŃSKI A.H., 1992, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- [13] JEANNET J.-P., HENNESSEY H.D., 2004, *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, New York.
- [14] KIENZLER I., ROMANOWSKI R., 2009, *Leksykon handlowy*, C.H. Beck, Warszawa.
- [15] KOTLER PH., 2005, *Marketing. Wydanie jedenaste*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- [16] KOZIOŁ-NADOLNA K., 2013, *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- [17] OBŁÓJ K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [18] PAKULSKA T., 2011, *Uwarunkowania lokalnego zakorzenienia korporacji transnarodowych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Glokalizacja*, Difin, Warszawa.
- [19] PAKULSKA T., 2014, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – BIZ czy NEMs?*, [w:] R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- [20] PAKULSKA T., PONIATOWSKA-JAKSCH M., 2009, *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, seria wydawnicza: „Przedsiębiorstwo współczesne”, *Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [21] PAN Y., TSE D., 2000, *The hierarchical model of market entry modes*, *Journal of International Business Studies*, No. 31.
- [22] PIECUCH T., 2010, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- [23] PIERCY N.F., 1981, *Company internationalisation: active and reactive exporting*, *European Journal of Marketing*, Vol. 15, No. 3.

- [24] PIERŚCIONEK Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] PONIATOWSKA-JAKSCH M., 2014, *Nowe myślenie strategiczne a internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, [w:] R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- [26] POZNAŃSKA K., 2008, *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw i jej umiędzynarodowienie*, [w:] M. Trocki (red.), *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [27] RADŁO M.-J., 2013, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- [28] ROGERS E.M., 1983, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- [29] ROMANOWSKA M., 2006, *Fuzje, przejęcia i alianse jako narzędzia internacjonalizacji przedsiębiorstw*, [w:] J. Bogdanienko (red.), *Firma w otoczeniu globalnym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, „Dom Organizatora”, Toruń.
- [30] ROMANOWSKA M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [31] RYMARCZYK J., 1996, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [32] RYMARCZYK J., 1997, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [33] RYMARCZYK J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [34] STRATEGOR, 1995, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [35] SUTHERLAND J., CANWELL D., 2007, *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [36] SZNAJDER A., 2012, *Charakterystyka aliansów przedsiębiorstw i przyczyny ich rozwoju we współczesnej gospodarce*, [w:] A. Sznajder (red.), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [37] TROCKI M., 2001, *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

- [1] ERNST & YOUNG, 2004, *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, Transaction Advisory Services, [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/TAS_alianse+strategiczne_2004.pdf/\\$FILE/TAS_alianse+strategiczne_2004.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/TAS_alianse+strategiczne_2004.pdf/$FILE/TAS_alianse+strategiczne_2004.pdf) (05.07.2014).
- [2] LISANTI T., 2014, *Can licensing revenue slip away?*, Repot: “Top 150 Global Licensors”, Global License!, No. 2, Vol. 17, http://images2.advanstar.com/PixelMags/license-global/pdf/2014-05_sp.pdf (09.07.2014).
- [3] TAMOWICZ P., 2006, *Licencja jako droga poprawy innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Analiza stanu istniejącego oraz istniejące bariery*, Analiza wykonana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Gdańsk, https://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/D404E209-BE76-4A3E-BEB0-53D41A3B950A/43401/plik_ik.pdf (11.07.2014).