

Alicja Hadryś-Nowak

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 91-99

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ALICJA HADRYŚ-NOWAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MOTYWY INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Streszczenie

Artykuł traktuje o głównych motywach internacjonalizacji przedsiębiorstw, w szczególności przedsiębiorstw rodzinnych. Analizując motywy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, należy zastanowić się nad przyczynami, przesłankami, które powodują zainicjowanie tego procesu. Wśród głównych przyczyn umiędzynarodowienia działalności, w artykule wymieniono: motywy rynkowe, kosztowe, zasobowe oraz polityczne. Przeprowadzone przez autorkę badania ukazały, że wymienione motywy są prawdziwe zarówno dla przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych. W przedsiębiorstwach rodzinnych motywy te są jednak tak samo ważne jak te związane z rodziną założycielską.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa rodzinne, internacjonalizacja działalności, motywy umiędzynarodowienia

Wprowadzenie

Zastanawiając się nad motywami internacjonalizacji należy analizować przyczyny, które powodują, że przedsiębiorstwo podejmuje działalność poza granicami kraju lub angażuje się w podjęcie współpracy z zagranicznym partnerem. Do dziś istnieją znaczne rozbieżności, co do ustalenia wagi, nadrzędności a także znaczenia tych motywów. W zasadzie można pokusić się o stwierdzenie, że przyczyn podjęcia ekspansji zagranicznej jest tyle, ile przedsiębiorstw ją podejmujących. Na decyzje dotyczące internacjonalizacji wpływa również specyfika samego sektora, jak również czynniki napędowe globalizacji¹. Zatem ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw uzależniona jest od wielu motywów, np. tych związanych z realizacją wysokich zysków, wzrostu przedsiębiorstwa czy też motywów, które warunkują ich osiągnięcie. Innymi słowy motywy internacjonalizacji sprowadzają się głównie do realizowania celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa. Rodzaje oraz ich klasyfikacja jest bardzo różnorodna, jednak najczęściej wymienia się: uwarunkowania rynkowe

¹ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996; A. Olczak, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw odzieżowych w perspektywie Unii Europejskiej*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.

(ekonomiczne, biznesowe), kosztowe, zasobowe w tym w szczególności pozyskiwanie zasobów strategicznych w tym głównie uwarunkowania biznesowe oraz polityczne. W artykule scharakteryzowano motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw, z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.

1. Motywy rynkowe (ekonomiczne, biznesowe)

Motywy rynkowe wiążą się nie tylko z poszukiwaniem nowych rynków, ale również z utrzymaniem się oraz zwiększaniem udziałów na rynkach, na których przedsiębiorstwo już jest obecne. Głównymi czynnikami ekonomicznymi są wielkość (rozmiar) rynku, np. populacja w segmencie, którym zainteresowane jest przedsiębiorstwo, wzrost – tempo wzrostu gospodarczego, struktura rynku jak również specyficzne preferencje konsumentów. Przedsiębiorstwo będzie rozważać podjęcie ekspansji zagranicznej, gdy np. wystąpi stagnacja na rynku krajowym lub gdy popyt na tym rynku zacznie spadać, a także gdy zostaną wprowadzone lub zaostrzone restrykcje importowe/eksportowe na dotychczasowych rynkach działania przedsiębiorstwa. Do grupy motywów rynkowych zalicza się także chęć zdobycia przewagi i dominacji na rynku a także wyprzedzenie konkurentów. Przedsiębiorstwo może osiągnąć nad konkurentami przewagę technologiczną, organizacyjną czy też marketingową realizując eksport. Gdy istnieją bariery taryfowe, to np. z powodu przekazania licencji lub inwestycji bezpośrednich. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo prowadzi już eksport na dany rynek zagraniczny, to motywem dla rozszerzenia działalności przez otwarcie, np. filii na danym rynku może być chęć lepszego dostosowania produktów firmy do potrzeb odbiorców. Eksport na określony obszar daje możliwość zapoznania się ze specyfiką rynku, co z kolei pozwala na ewentualne podjęcie dalszych kroków w sekwencyjnym podejściu do ekspansji zagranicznej. Motywem dla umiędzynarodowienia mogą być również niewykorzystane moce produkcyjne oraz chęć osiągnięcia przez przedsiębiorstwo korzyści skali. Kolejnym rynkowym motywem internacjonalizacji jest chęć zmniejszenia ryzyka oraz jego rozłożenia. Dywersyfikując rynki oraz klientów zmniejsza się ryzyko uzależnienia od jednego z nich. W sytuacji konieczności wycofania się z jednego rynku, to że firma jest obecna na wielu chroni ją przed ewentualnymi negatywnymi konsekwencjami, jak spadek obrotów lub w najgorszym wypadku bankructwo firmy. Firmy podejmują również ekspansję zagraniczną jako „efekt naśladownictwa” w odpowiedzi na działania konkurencji. Aby móc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną na rynku macierzystym, kiedy konkurent podejmuje ekspansję na rynki zagraniczne, często konieczne jest podjęcie przez firmę takich samych kroków. Jest to sytuacja, która bardzo często dotyczy wielkich przedsiębiorstw oligopolistycznych w określonych branżach, np. w przemyśle samochodowym. Zachowania takie znane są w literaturze jako teoria reakcji oligopolistycznej. Motywem jest tu zapewnienie i kontrola sprzedaży zarówno w kraju macierzystym, jak i za granicą, a także bezpośrednia obserwacja konkurentów i, co się z tym wiąże, możliwość szybszej reakcji na ich posunięcia. Czynnikiem rynkowymi motywującymi decyzję o podjęciu ekspansji zagranicznej, a także determinującym jej formę są również kursy walut – np. stałe niedowartościowanie waluty w danym kraju sprzyja eksportowi i hamuje

import. Podobnie działają takie instrumenty jak cła, podatki, opłaty wyrównawcze czy ograniczenia ilościowe. Przedsiębiorstwa podejmując ekspansję zagraniczną często motywują ją właśnie dążeniem do obejścia barier taryfowych jak i pozataryfowych². Do motywów rynkowych można również zaliczyć grupę czynników tworzących tzw. klimat inwestycyjny, czyli np. obecny i oczekiwany stan infrastruktury, koszty pracy czy procedury związane z zakładaniem firmy a także stabilność polityczna. Znoszenie barier i ograniczeń w gospodarce światowej oraz dążenie do ujednolicenia zasad jej funkcjonowania ułatwia zarządom wielu firm podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej³. Z biznesowego punktu widzenia internacjonalizacja przedsiębiorstwa stwarza ogromne szanse na lepsze wykorzystanie technologii oraz zdolności marketingowych firmy przy jednoczesnym zdobywaniu nowych doświadczeń. Niektóre przedsiębiorstwa, dążąc do poprawy swojej efektywności podejmują działania w krajach o odmiennym wyposażeniu w czynniki wytwórcze tak, aby dokonać integracji pionowej. Z kolei podejmowanie działań w krajach o podobnych ekonomicznych warunkach funkcjonowania prowadzi do kreacji powiązań poziomych. Podobnie jak inne przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa rodzinne również dążą do rozwoju własnej działalności zatem większość wymienionych motywów rynkowych sprawdza się w odniesieniu do tych podmiotów. Z obserwacji prowadzonych przez autorkę można wywnioskować, że w większości wypadków, przedsiębiorstwa rodzinne chcą rozszerzyć swoją działalność na inne rynki po to, aby móc lepiej wykorzystać unikatowe zasoby, a także po to, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Ważnym motywem rynkowym wśród przedsiębiorstw rodzinnych jest również możliwość rozłożenia ryzyka na większą liczbę klientów czy rynków i tym samym uzyskanie większego uniezależnienia się. Opisany wyżej „efekt naśladownictwa” nie występuje często wśród przedsiębiorstw rodzinnych i dotyczy z reguły tych największych podmiotów gospodarczych.

2. Motywy kosztowe

Bardzo ważnym motywem internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest obniżanie kosztów produkcji, pracy czy w ogólnym funkcjonowaniu firmy, które to obniżenie ma przyczynić się do zwiększenia stopy zysku i do wzrostu jego rentowności. Częstym motywem przeniesienia całości bądź części działalności firmy za granicę są płace pracowników. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji kiedy koszty siły roboczej stanowią dominujący czynnik w wytwarzaniu danego produktu. Badania przeprowadzone przez R.C Feenstra i G.H Hansona⁴ dowiodły, że niskie koszty płacy w Meksyku mają bardzo duży wpływ na zwiększenie liczby amerykańskich inwestycji. Podobne wnioski wyciągnął S. Dees⁵ z badania przeprowadzonego na rynku

² K. Sowa *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006.

³ B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, w: *Globalizacja – Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.

⁴ R.C. Feenstra, G.H. Hanson, *Foreign direct investment and relative wages: evidence from Mexico's maquiladoras*, „Journal of International Economics” 1997, vol. 42.

⁵ S. Dees, *Foreign Direct investment in China: determinants and effects*, „Economics of Planning” 1998, vol. 31.

chińskim, który w tamtym czasie charakteryzował się najniższymi płacami w państwach Azji Wschodniej. Właśnie najniższe płace były głównym powodem inwestycji w Chinach prowadzonych przez przedsiębiorstwa z wielu krajów. Badanie przeprowadzone przez A. Mody⁶, S. Dasguptę i S. Sinha⁶ dowiodło jednak, że na decyzje o podjęciu bezpośrednich inwestycji zagranicznych firm japońskich zasadniczy wpływ miały nie koszty pracy, ale jej jakość. Poza kosztami siły roboczej, motywem kosztowym w internacjonalizacji firmy może być chęć obniżenia kosztów produkcji (oczywiście w wypadku przedsiębiorstw związanych z produkcją). Można to osiągnąć dzięki korzyściom skali, jak również przez podział czy przemieszczenie części cyklu produkcyjnego za granicę wybierając kraje o niższych kosztach surowców, gruntów, energii czy też o niższych podatkach. Wybór określonej formy internacjonalizacji może być również motywowany niższymi kosztami kredytów oraz innych źródeł finansowania. Produkcja w pobliżu rynków zbytu zmniejsza także koszty transportu. Motywem dla podjęcia eksportu zamiast, np. otwarcia filii na danym rynku może być również koszt nadzoru i kontroli zagranicznego oddziału związany z kosztami komunikacji czy też podróży. Obniżanie kosztów stanowi ważny motyw do inwestowania za granicą. Istnieje jednak wiele badań wskazujących niskie koszty produkcji czy funkcjonowania firmy jako jeden z ostatnich motywów podkreślanych przez przedsiębiorstwa⁷. Istotną kwestią motywów kosztowych są również względy ochrony środowiska, czyli tzw. sprawa kosztów zewnętrznych. Niektóre etapy produkcji, a często nawet cały proces produkcyjny powodują zanieczyszczenie środowiska, a to z kolei, w niektórych krajach jest obwarowane wysokimi karami. Dlatego też, przedsiębiorstwa przenoszą swoją produkcję tam, gdzie kary czy też opłaty są niższe lub nie ma ich wcale. Przedsiębiorstwa rodzinne również motywują swoją działalność zagraniczną obniżaniem kosztów, jednak często jest to motyw dodatkowy, co wcale nie oznacza, że jest mało ważny. Dla przykładu większe firmy rodzinne, jak np. H&M czy ZARA, lokują swoją produkcję (a właściwie ją zlecają) tam, gdzie jest ona najtańsza.

3. Motywy zasobowe

Według Dunninga jednym z podstawowych motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jest dążenie do zdobycia zasobów strategicznych. Zasoby strategiczne poszukiwane przez firmy można podzielić na zasoby materialne oraz niematerialne. Do materialnych zaliczyć można przede wszystkim zaopatrzenie w różne czynniki produkcji (także siłę roboczą), które np. taniej jest importować z innych krajów. Dostęp do nowoczesnej wiedzy, zaawansowanej technologii, marketingu i zarządzania oraz rozwiniętego rynku kapitałowego skłaniają przede wszystkim do inwestowania w wysoko rozwiniętych krajach. Dla przykładu wiele przedsiębiorstw

⁶ A. Mody, S. Dasgupta, S. Sinha, *Japanese multinationals in Asia: drivers and attractors*, Oxford Development Studies 1998, vol. 27, nr 2, w: M. Gorynia *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.

⁷ Badanie wskazujące niższe koszty produkcji jako ostatni motyw podjęcia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa zostało przeprowadzone przez Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA) na przedsiębiorstwach niemieckich.

ma swoje siedziby w Londynie, Nowym Jorku czy Hong Kongu ze względu na lepszy dostęp do rynków finansowych i informacji. Niektóre przedsiębiorstwa dążąc do poprawy swojej efektywności podejmują inwestycje w krajach o odmiennym wyposażeniu w czynniki wytwórcze i zróżnicowanej strukturze podaży. Motyw zaopatrzenia w czynniki produkcji nie jest jednak jednym z najważniejszych dla podjęcia ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwo. Specyficznym zasobem strategicznym są relacje, jakie łączą daną firmę z innymi przedsiębiorstwami⁸. Powiązanie z odpowiednimi partnerami gospodarczymi może ułatwić zdobycie kluczowych zasobów dla kreowania własnej konkurencyjności. Chęć zdobycia zasobów strategicznych przejawia się również w podjęciu przez przedsiębiorstwo wspólnego przedsięwzięcia z inwestorem zagranicznym, czyli zawiązania joint venture. Dzięki takim przedsięwzięciom firmy mogą zdobyć zaawansowane technologie zarówno produkcyjne, jak i organizacyjne oraz wiedzę niezbędną do prowadzenia biznesu za granicą. Motywy inwestowania za granicą dotyczą także możliwości rozwoju działalności firmy dzięki wykorzystaniu wiedzy, która jest dostępna na rynkach zagranicznych. Według W. Shana i J. Songa⁹, rozszerzenie i polepszenie możliwości technologicznych jest jednym z podstawowych bodźców dla firm, podejmujących ekspansję zagraniczną. Identyfikacja motywów ekspansji zagranicznej w obszarze zasobów przedsiębiorstwa jest charakterystyczna dla badaczy zajmujących się zasobową teorią firmy. Zwraca się m.in. uwagę na konieczność użycia posiadanych, ale niewykorzystanych w pełni zasobów firmy. Ekspansja zagraniczna stwarza możliwość wykorzystania unikatowych zasobów, kompetencji oraz umiejętności. Jest ona także wyzwaniem dla tworzenia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. W przypadku braku takich zasobów często drogą do przejścia unikatowych i rzadkich zasobów jest wybór określonej formy ekspansji zagranicznej. Posiadanie przez firmę specyficznych zasobów niematerialnych oraz chęć czerpania z tego korzyści skłania przedsiębiorstwa do podejmowania inwestycji zagranicznych. Według Morecka i Yeunga¹⁰ ekspansja zagraniczna w wypadku przewag konkurencyjnych, wynikających z posiadania unikatowych zasobów niematerialnych powinna być z dużym prawdopodobieństwem zyskowna. Należy jednak pamiętać, że przeniesienie zasobów niematerialnych jest bardzo kosztowne i ryzykowne. W bezpośredniej inwestycji zagranicznej mogą pojawić się problemy natury organizacyjno-zarządczej, wynikającej głównie ze złożoności przedsięwzięcia, jak również z dystansu kulturowego między krajem macierzystym a krajem goszczącym. Znanie są przypadki firm, których ekspansja zagraniczna w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej nie powiodła się przede wszystkim ze względu na uwarunkowania kulturowe. Motywy związane z pozyskaniem bądź wykorzystaniem unikatowych zasobów są uznawane za jedno z ważniejszych dla podjęcia umiędzynarodowienia firmy. Czasem ekspansja zagraniczna wynika z konieczności utrzymania bądź obro-

⁸ L. Steier, *Next generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of models and means of managing social capital*, „Family Business Review” 2001, nr 14(3).

⁹ W. Shan, J. Song, *Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: evidence from the biotechnology industry*, „Journal of International Business Studies” 1997, vol. 28, nr 2, w: M. Gorynia, *Strategie firm polskich...*

¹⁰ R. Morck, B. Yeung, *Internalization: an event study test*, „Journal of International Economics”, vol. 33, August, w: M. Gorynia, *Strategie firm polskich...*

ny pozycji jaką dana firma zajmuje w łańcuchu tworzenia wartości, czyli w sieci biznesowej. Internacjonalizacja jednego przedsiębiorstwa z sieci może pociągnąć za sobą umiędzynarodowienie innych firm z nią powiązanych. Ze względu na to, że możliwości pozyskania zasobów przez przedsiębiorstwa rodzinne są z reguły ograniczone, jednym z motywów internacjonalizacji jest wskazane przez Dunninga dążenie do pozyskania zasobów strategicznych, jak również chęć wykorzystania unikatowych zasobów będących w gestii przedsiębiorstwa rodzinnego. Z badań prowadzonych przez autorkę wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmując ekspansję zagraniczną chcą uzyskać dostęp do zgromadzonej na innych rynkach wiedzy, technologii oraz możliwości po to, aby zapewnić możliwość przetrwania przedsiębiorstwa dla kolejnych pokoleń.

4. Motywy polityczne

Do grupy tych motywów należą czynniki związane z szeroko rozumianą polityką. Motywy te mogą wynikać z polityki jaką prowadzi kraj macierzysty i potencjalny kraj goszczący. Władze państw mogą zarówno wspierać, jak i hamować ekspansję zagraniczną. Wśród narzędzi wspierania eksportu można znaleźć ubezpieczenia kredytów eksportowych, ulgi podatkowe, zwrot ceł a także finansowanie informacji o rynkach zagranicznych i promocję produktów krajowych. Wiele z tych narzędzi ma charakter dwu- lub wielostronny, wynikający z zawartych porozumień między państwami. Do czynników politycznych można również zaliczyć poszukiwanie przez przedsiębiorstwa stabilizacji i bezpieczeństwa politycznego. Są to uwarunkowania legislacyjne dotyczące, np. inwestycji zagranicznych w poszczególnych krajach a także elementy tworzące tzw. uwarunkowania biznesowe. Obejmują one promocję biznesu, czynniki zachęcające do inwestowania, obsługę i pomoc po dokonaniu inwestycji na danym rynku, narzędzia zapewniające redukcję kosztów i przeszkód związanych z korupcją i biurokracją¹¹. Wśród narzędzi polityki państwa zachęcającej do eksportu czy inwestycji zagranicznych są również czynniki finansowe oraz fiskalne. Do fiskalnych zaliczyć można ulgi podatkowe, ulgi celne, przyspieszoną amortyzację, możliwość odpisania strat od przyszłych dochodów czy obniżanie składek ubezpieczeniowych. Z kolei wśród bodźców finansowych można wyróżnić subsydiowanie płac, marketingu czy innych kosztów uzyskania kapitału, sprzedaż ziemi po obniżonej cenie czy rządowe gwarancje kredytowe. Kraje o dużym ryzyku politycznym nie należą jednak do tych, w których istnieje duża liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Nowakowski¹² wyróżnia poszukiwanie stabilizacji i bezpieczeństwa politycznego, jako motyw działania inwestorów, którzy obawiają się utraty swojej prywatnej własności lub ingerencji w nią. Również

¹¹ M.K. Erramili, C.P. Rao, *Choice of foreign entry modes by service firms: role of market knowledge*, „Management International Review” 1990, vol. 12, nr 3.

¹² M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.

działalność wpływowych grup, np. ekologicznych, skutecznie lobbujących może wpłynąć na podjęcie przez polityków decyzji, które znacznie zwiększą koszty określonej działalności w kraju lub wręcz ją uniemożliwią, tworząc tym samym bodźce do inwestowania za granicą¹³. Dotyczy to głównie regulacji związanych z ochroną środowiska (np. możliwa ilość emisji gazów do atmosfery bez wnoszenia dodatkowych opłat zwiększających koszty funkcjonowania firmy) oraz innych przepisów ograniczających lub całkowicie zakazujących produkcji czy sprzedaży określonych dóbr. Niektóre kraje stosują pewne środki, które w efekcie ograniczają napływ inwestycji zagranicznych. Z obawy przed utratą suwerenności czy zbyt szybkim wyeksploatowaniem zasobów naturalnych, stosują selektywne popieranie inwestycji, czyli wybierają tylko te, które uważane są np. za pożyteczne z jakiegoś punktu widzenia. Szczególnie zniechęcające do inwestycji zagranicznych są brak lub ograniczona ochrona prawna własności oraz zmiany w ustawach dotyczących prowadzenia biznesu. Wiele krajów zachęca obcych inwestorów, tworząc specjalne strefy ekonomiczne, strefy wolnocłowe i parki technologiczne, w których mogą oni korzystać z pakietu różnych bodźców. Podejmując decyzję o internacjonalizacji, przedsiębiorstwa rodzinne również wybierają te rynki, na których istnieje większa niż na innych stabilność polityczna oraz gospodarcza. Poszukują również tych miejsc, gdzie występują wszelkiego rodzaju ulgi dla zagranicznych inwestorów lub rynków, gdzie żadna forma współpracy zagranicznej nie jest utrudniona.

W kontekście przedsiębiorstw rodzinnych motywy ekspansji zagranicznej zasadniczo nie różnią się od tych dotyczących ogółu podmiotów gospodarczych. Autorka uważa jednak, że w wypadku tych specyficznych podmiotów gospodarczych najbardziej istotne wydają się być motywy związane z wnętrzem przedsiębiorstwa. W tabeli 1 zaprezentowano motywy internacjonalizacji z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.

Tabela 1

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych

Rodzaje motywów	Bodźce przedsiębiorstw rodzinnych
Rynkowe	rozwój, nasycenie rynku krajowego, niewykorzystane moce produkcyjne, dążenie do minimalizacji ryzyka przez dywersyfikację rynków (klientów) itp.
Kosztowe	poszukiwanie tańszej siły roboczej, surowców itp.; ulgi podatkowe, korzyści skali
Zasobowe	pozyskanie zasobów niedostępnych na rynku krajowym lub wykorzystanie unikatowych zasobów na rynkach zagranicznych
Polityczne	stabilność polityczna kraju goszczącego; wspieranie eksportu, ulgi stosowane przez rządy państw; liberalizacja handlu itp.
„Wewnętrzne”	zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń, „rozwój rodziny”, utrzymanie kontroli w rękach rodziny, dywersyfikacja ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

¹³ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Podsumowanie

Z badań nad motywami podjęcia przez przedsiębiorstwa ekspansji zagranicznej wynika, że najbardziej istotna dla inwestorów jest stabilność polityczna, gospodarcza, społeczna i prawna, dobrze rozwinięta infrastruktura, obfitość kwalifikowanej siły roboczej, dostęp do nowoczesnej wiedzy, technologii i przemysłów oraz rozległe i chłonne rynki. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych wymienione powyżej motywy również występują i są równie istotne. Obok wymienionych motywów w przedsiębiorstwach rodzinnych występują jednak motywy związane z dobrem rodziny teraz i w przyszłości. Dlatego też, obok przesłanek rynkowych, ekonomicznych i innych motywem postępowania jest chęć utrzymania własności przedsiębiorstwa w rękach rodziny, w sytuacji kiedy ekspansja zagraniczna jest jedyną alternatywą uniknięcia sprzedaży firmy, zapewnienie przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń.

Literatura

- Dees S., *Foreign direct investment in China: determinants and effects*, Economics of Planning 1998, vol. 31.
- Erramili M.K., Rao, C.P., *Choice of foreign entry modes by service firms: role of market knowledge*, „Management International Review” 1990, vol. 12, nr 3.
- Feenstra R.C., Hanson G.H., *Foreign direct investment and relative wages: evidence from Mexico's Maquiladoras*, „Journal of International Economics” 1997, vol. 42.
- Liberska B., *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, w: *Globalizacja – Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
- Mody A., Dasgupta S., Sinh S., *Japanese multinationals in Asia: drivers and attractors*, Oxford Development Studies 1998, vol. 27, nr 2, w: M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.
- Morck R., Yeung B., *Internalization: an event study test*, „Journal of International Economics”, vol. 33, August 1992, w: M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Olczak A., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw odzieżowych w perspektywie Unii Europejskiej*, Politechnika Łódzka 2008.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Shan W., Song J., *Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: evidence from the biotechnology industry*, „Journal of International Business Studies” 1997, vol. 28, nr 2, w: M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.
- Sowa K., *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006.
- Steier L., *Next generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of models and means of managing social capital*, „Family Business Review” 2001, nr 14(3).
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.

FAMILY BUSINESSES INTERNATIONALIZATION – MAIN MOTIVATORS**Summary**

This paper discusses the main motivator which guide businesses in the decision of internationalization activities with particular emphasis on specific entities which are family-owned businesses. Analyzing the motivators of internationalization one should take into consideration the reasons that cause that company undertakes its activity abroad. Among the reasons of internationalisation mentioned in paper there are following motivator: market demands, cost factors, resource seeking and political implications. Observations made by author on family-owned businesses have shown that these internationalisation motivators are true for both: family businesses and non-family ones. However, in family businesses mentioned motivators are as much important as those connected with founders family and its wealth.

Keywords: family-owned businesses, internationalization, internationalization's motivators

Translated by Alicja Hadryś-Nowak