

# Katarzyna Koziół-Nadolna

---

## Proces internacjonalizacji sfery badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw : zarys zjawiska

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 93, 237-252

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA KOZIOL-NADOLNA

Uniwersytet Szczeciński

## PROCES INTERNACJONALIZACJI SFERY BADAWCZO-ROZWOJOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW – ZARYS ZJAWISKA

### Wprowadzenie

Internacjonalizacja sfery badawczo-rozwojowej (B+R) jest częścią internacjonalizacji, a wręcz globalizacji całego procesu innowacyjnego oraz globalnej sieci innowacyjnej, gdyż nauka i innowacje to dwa obszary, na które globalizacja ma duży wpływ. Internacjonalizacja innowacji i sfery badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach jest motywowana szukaniem wyższej wydajności, konkurencyjności i niższych kosztów w procesie innowacyjnym. Jedną z dróg jest właśnie fragmentaryzacja procesu innowacyjnego (np. sfery badań, produkcji) za pomocą dwóch procesów: *offshoringu* i *outsourcingu*<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznego zarysu zjawiska internacjonalizacji ze szczególnym uwzględnieniem internacjonalizacji sfery badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw.

---

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu spotyka się także określenie *offshoringu* jako *offshore outsourcing*.

## 1. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw

Proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa rozpatruje się jako proces umiędzynarodowienia jego działalności, oparty na eksportowaniu produktów, a coraz częściej na przenoszeniu ich produkcji do innych krajów. Jest to proces umiędzynarodowienia całej gospodarki i dotyczyć może wszystkich podmiotów działających w gospodarce<sup>2</sup>.

Według Strategora<sup>3</sup> strategia internacjonalizacji (strategia globalna) zakłada bezpośrednie inwestowanie poza granicami kraju macierzystego w określone i zależne od typu organizacji ogniwa łańcucha wartości. Strategia globalna w danej strefie gospodarczej musi uwzględniać różnorodność regionów, nawet jeżeli dla każdego regionu firma wypracowuje nieco inną strategię.

Sam fakt rozszerzenia rynku zbytu przez przedsiębiorstwo poza granice kraju oznacza internacjonalizację. Oznacza to konieczność zastosowania odpowiedniej strategii działania firmy na nowych rynkach, w nieznanym warunkach otoczenia.

Strategia internacjonalizacji działalności B+R polega na przenoszeniu działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa poza granice kraju – do oddziałów własnej firmy lub zagranicznych zleceniobiorców. Przyczynami tego zjawiska jest przede wszystkim integracja rozwiniętych i rozwijających się gospodarek (Chiny i Indie) i zwiększająca się specjalizacja w globalnym łańcuchu wartości. Rosnący postęp technologiczny i skrócenie się cyklu życia produktu powodują wzrost kosztów prac B+R, co wpływa na tworzenie globalnej sieci innowacyjnej, w której koszty prac badawczych rozkładają się na uczestników.

Rymarczyk<sup>4</sup> wyróżnia następujące strategie internacjonalizacji firmy:

- etnocentryczna,
- policentryczna,
- globalna,
- dualna.

Strategia etnocentryczna oznacza internacjonalizację w formie eksportu na wyselekcjonowane rynki zagraniczne, które są podobne do rynku

<sup>2</sup> P. Pietrasiński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, seria „Marketing bez tajemnic”, Warszawa 2005, s. 15–16.

<sup>3</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996, s. 192.

<sup>4</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 75–79.

krajowego, na których można stosować strategię zbliżoną do realizowanej na rynku krajowym. Zorientowana jest z reguły na jeden kraj, stąd stopień internacjonalizacji jest relatywnie niewielki.

Strategia policentryczna dotyczy działania na wielu rynkach zagranicznych z uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki. Może to wymagać od firmy pewnych adaptacji do zróżnicowanych wymagań. Obok eksportu bezpośredniego przedsiębiorstwo realizuje także działalność poprzez pośredników lub przedstawicielstwa handlowe.

Strategia globalna jest równoznaczna z traktowaniem rynku światowego lub rynku regionalnego jako rynku homogenicznego. Traktuje się upodobania konsumentów, warunki społeczne: tradycję oraz kulturę jako podobne do siebie bądź identyczne na wszystkich rynkach. Założenie takie oznacza, że firma produkuje i sprzedaje na wszystkich rynkach wyroby identyczne oraz prowadzi identyczne działania marketingowe.

Strategia dualna jest próbą pogodzenia strategii globalnej (uzyskanie korzyści z globalnej integracji) i policentrycznej (konieczności dopasowania się do specyfiki poszczególnych rynków).

Druga ciekawa klasyfikacja jest autorstwa Leontiadesa<sup>5</sup>. Można wyróżnić cztery strategie internacjonalizacji:

- *skimming*,
- *dumping*,
- eksploracja,
- penetracja.

*Skimming* polega na wchodzeniu na ograniczone segmenty zagranicznych rynków, przy jednocześnie niskich kosztach, wysiłku organizacyjnym firmy i ryzyku. Produkt ani usługa nie ulega istotnym zmianom. Instrumenty stosowane do wdrażania tej strategii to pośredni eksport poprzez agentów i licencje.

*Dumping* także oznacza minimalne nakłady organizacyjne i finansowe oraz niewielkie ryzyko. Jest to strategia sprzedaży towarów eksportowanych za granicę po cenach niższych niż w kraju. Sprzedaż produktów po niskich cenach umożliwia zwiększenie zysków, opanowanie nowych rynków lub utrzymanie pozycji na dotychczasowych poprzez wyeliminowanie lub ograniczenie konkurencji czy zmniejszenie lub likwidację nadwyżki podaży na rynku krajowym. Instrumenty stosowane to pośredni eksport poprzez agentów i dystrybutorów.

<sup>5</sup> J.C. Leontiades, *Multinational Corporate Strategy*, D.C. Heath, Lexington 1985.

Strategia eksploracji polega na niskich kosztach i ograniczonym zaangażowaniu organizacyjnym; przedsiębiorstwo analizuje dokładnie zachowania konsumenckie potencjalnych nabywców i dostawców oraz innych instytucji. Najczęściej wykorzystywane instrumenty to eksport, licencje i *joint ventures*.

Ostatnią prezentowaną strategią jest strategia penetracji, która wymaga od firmy zaangażowania finansowego i organizacyjnego w obcym kraju, a jej celem jest uzyskanie maksymalnych udziałów w rynku w długim okresie. Ryzyko prowadzenia takiej działalności jest wysokie, instrumentem są bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

## 2. Etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Liczba etapów internacjonalizacji może się różnić w zależności od czynników wewnętrznych (np. potencjał firmy, rodzaj działalności) oraz zewnętrznych (np. stopień burzliwości otoczenia). Poniżej zostanie przedstawionych kilka klasyfikacji, ich bogaty wybór znajduje się w literaturze przedmiotu<sup>6</sup>.

Zorska wyróżniła sześć etapów zagranicznej ekspansji KTN<sup>7</sup>:

- eksport produktów i/lub usług,
- sprzedaż licencji zagranicznym odbiorcom,
- alianse strategiczne z innymi przedsiębiorstwami,
- wspólne firmy (spółki mieszane = *joint ventures*),
- tworzenie własnych filii zagranicznych,
- zakładanie sieci międzyorganizacyjnych.

W modelu uppsalskim<sup>8</sup> wyróżniono cztery etapy internacjonalizacji:

- nieregularna działalność eksportowa – eksport sporadyczny,
- eksport poprzez niezależnych pośredników (agentów),
- utworzenie filii (oddziału) handlowego,
- utworzenie filii (oddziału) produkcyjnego.

---

<sup>6</sup> Zob.: M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>7</sup> *Korporacje transnarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, red. A. Zaorska, Difin, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, October 1975.

Najważniejszą tezą modelu uppsalskiego jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, fazowy, etapowy, proces rozwijający się w czasie.

Model uppsalski stanowił inspirację dla wielu rozwinięć oraz odmiennych modeli zaprzeczających sekwencyjności tego zjawiska.

I tak Cieślak<sup>9</sup> wyodrębnił trzy etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

- a) etap internacjonalizacji w sferze wymiany towarowej – jest to początkowy etap umiędzynarodowienia, w ramach którego kontakt przedsiębiorstwa z zagranicą następuje poprzez eksport własnych wyrobów i/lub import potrzebnych surowców, materiałów, części, podzespołów itp.;
- b) etap internacjonalizacji produkcji – pełna konfrontacja przedsiębiorstw z odmiennymi warunkami panującymi na obcych rynkach następuje w momencie podjęcia produkcji za granicą;
- c) etap ponadnarodowy – jest to najwyższy etap internacjonalizacji, w którym firmy dążą w procesie podejmowania decyzji strategicznych do optymalizacji procesów gospodarczych w skali rynku światowego; traci na znaczeniu tradycyjny podział: kraj macierzysty – rynki zagraniczne.

Autor podkreśla, że proces internacjonalizacji ma charakter ciągły, a jednocześnie kumulatywny. Przejawia się to w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całokształcie działalności przedsiębiorstwa, rosnącej liczbie krajów będących terenem ekspansji oraz przechodzeniu od stosunkowo prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji.

Fragmentaryzacja procesu produkcji oraz procesu innowacyjnego jest realizowana przez przedsiębiorstwo za pomocą strategii *offshoringu* i *outsourcingu*. *Offshoring* może przyjmować formę transferu poszczególnych zadań w ramach organizacji do oddziałów zagranicznych (*captive offshoring*) lub do niezależnego dostawcy (*offshore outsourcing*)<sup>10</sup>. Poszczególne rodzaje przedstawione są w tabeli 1.

---

<sup>9</sup> J. Cieślak, *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987, za: M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji...*

<sup>10</sup> *Integracja handlu światowego i outsourcing. Jak stawić czoła nowym wyzwaniom?*, opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Dz. Urz. UE 2008/C 10/17.

*Offshoring i outsourcing*

Miejsce wytwarzania	Wytwarzanie usług wewnątrz lub na zewnątrz firmy	
	wewnątrz	na zewnątrz
Kraj macierzysty	Usługi wytwarzane własnymi siłami w kraju macierzystym	Usługi zlecane trzecim stronom w kraju macierzystym ( <i>outsourcing</i> )
Kraj obcy	Usługi wytwarzane przez własną zagraniczną filię, np.: filię firmy Infineon w Dublinie, ośrodek IT firmy DHL w Pradze, centrum usług telefonicznych British Telecom w Bangalurze i Hajdarabadzie. Jest to <i>offshoring</i> na uwięzi ( <i>captive offshoring</i> )	Usługi zlecane trzecim stronom za granicą: lokalnym firmom, np.: prace programistyczne zlecane poprzez Bank of America firmie Infosys w Indiach ( <i>offshoring</i> lub <i>offshore outsourcing</i> )

Źródło: *Światowy Raport Inwestycyjny 2004: Zwrot w stronę usług*, UNCTAD 2004.

Zastosowanie strategii internacjonalizacji przez przedsiębiorstwo może obejmować następujące etapy<sup>11</sup>:

- ustalanie celów działalności przedsiębiorstwa,
- określanie orientacji działań internacjonalizacji,
- selekcja rynków zagranicznych,
- określanie sposobów wejścia na rynek zagraniczny,
- ustalanie programów działań marketingowych,
- koordynacja działań krajowych z działaniami podejmowanymi za granicą,
- realizacja przyjętych celów i kontrola efektów działań.

Zgadzać się z Pakulską i Poniatowską-Jaksch, należy stwierdzić, że przy podejmowaniu działań na rynkach międzynarodowych ważne są cztery grupy motywów (celów działalności).<sup>12</sup>

- poszukiwanie zasobów,
- poszukiwanie rynków,
- podnoszenie efektywności,
- pozyskiwanie strategicznych aktywów lub zdolności.

Sytuację przedstawiono w tabeli 2.

<sup>11</sup> H. Czubek, *Działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, [www.ae.krakow.pl/~czubekh/MTG/.../dzial-market-hcz-1a.doc](http://www.ae.krakow.pl/~czubekh/MTG/.../dzial-market-hcz-1a.doc) (01.10.2010).

<sup>12</sup> T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, SGH, Warszawa 2009.

Tabela 2

## Determinanty kraju goszczącego a typ inwestora

Determinanty kraju goszczącego	Typ inwestora	Podstawowe determinanty ekonomiczne w kraju goszczącym
<p>Zarys polityki wobec BIZ Stabilność ekonomiczna, polityczna i społeczna w danym kraju, polityka wobec zagranicznych inwestorów, bariery wejścia, polityka rynkowa, polityka fiskalna, polityka handlowa, polityka przemysłowa</p> <p>Determinanty ekonomiczne</p> <p>Udogodnienia biznesowe Sprzyjanie przedsiębiorczości, bodźce inwestycyjne, ochrona prawa własności intelektualnej i przemysłowej, forma i jakość legalnego systemu własności, dobra infrastruktura instytucjonalna, klastry regionalne</p>	poszukujący rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wielkość rynku i dochody mieszkańca,</li> <li>– wzrost rynku,</li> <li>– dostęp do rynków regionalnych i rynku globalnego,</li> <li>– specyficzne krajowe preferencje konsumentów,</li> <li>– psychiczny/instytucjonalny dystans</li> </ul>
	poszukujący zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszty ziemi i budownictwa,</li> <li>– koszt i jakość materiałów, komponentów,</li> <li>– najniższy poziom kosztów niewykwalifikowanych zasobów pracy,</li> <li>– dostępność, jakość i koszt wykwalifikowanych zasobów pracy</li> </ul>
	poszukujący skuteczności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszt zasobów i ich podatność na wzrost produktywności,</li> <li>– członkostwo w międzynarodowych/regionalnych ugrupowaniach sprzyjających wyższej efektywności kosztów pracy w kraju goszczącym</li> <li>– jakość rynku umożliwiającą stosowanie przymusowych mechanizmów instytucjonalnych</li> </ul>
	poszukujący aktywów strategicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom technologiczny, kierowniczy „relacyjny” i pozostały kreujący aktywa,</li> <li>– fizyczna dostępność infrastruktury</li> <li>– instytucje edukacyjne zwiększające atrakcyjność dla makroinnowatorów, przedsiębiorców i ich konkurencyjność,</li> <li>– instytucje i polityka ukierunkowana na wzrost/rozwoj</li> </ul>

Źródło: J.H. Dunning, *Some macro-data on the regionalisation/globalisation debate: a comment on the Rugman/Verbke analysis*, „Journal of International Business Studies” 2007, Vol. 38, s. 206, za: T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Korporacje transnarodowe...*, s. 103.



Motywy rynkowe są wymieniane jako najważniejszy czynnik podejmowania działań za granicą. Przedsiębiorstwo szuka nowych rynków zbytu, gdy na rynku krajowym nie można już odnotować przyrostu sprzedaży a dodatkowo dysponują wolnymi niewykorzystywanymi mocami wytwórczymi. W przypadku motywów kosztowych liczy się obniżka kosztów prowadzenia działalności, a motywów zaopatrzeniowych – sytuacja, gdy ceny surowców i materiałów na rynkach zagranicznych są niższe niż na rynku krajowym.

Orientacja firmy w stosunku do rynków zagranicznych oznacza wybranie jednej z czterech strategii: etnocentrycznej, policentrycznej, globalnej lub dualnej. Wybór zależy przede wszystkim od wielkości firmy i jej potencjału ekonomicznego oraz fazy życia firmy, np.: przedsiębiorstwa, które dopiero zaczynają działalność na rynkach zagranicznych, wybierają najczęściej strategię etnocentryczną, gdzie rynkiem wiodącym jest wciąż rynek krajowy.

Selekcja rynków zagranicznych<sup>13</sup> polega na określeniu liczby rynków zagranicznych, na które ma zamiar wejść firma (jeden czy wiele), oraz opracowaniu charakterystyki rynku zagranicznego (zasoby, rodzaj rynku, koszty wejścia na rynek, analiza rynku). Kolejnym krokiem jest określenie kryterium wyboru rynków:

- atrakcyjność rynku – duży popyt, wysoka dynamika rozwoju gospodarczego,
- przewaga konkurencyjna – prawo pierwszeństwa, lepsza promocja, wyróżnienie produktu, osiągnięcie przewagi kosztowej, jakość produktu,
- stopień ryzyka – transfer zysków, cła, niestabilność rynku.

Wybór rynku (rynków) zagranicznego i strategii determinuje sposób wejścia na rynek. Aktywność zagraniczna może być zróżnicowana w zależności od stopnia ryzyka i zaangażowania kapitału, co przedstawiono na rysunku 1.

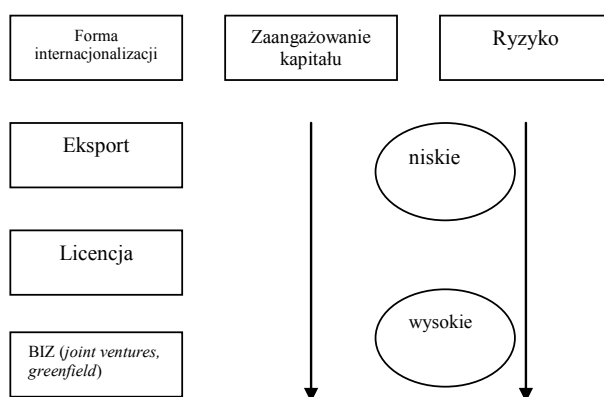
Kolejnym etapem jest ustalanie programu działań marketingowych. Należy wyjść od dokładnej analizy marketingowej stanu wyjściowego, czyli przede wszystkim diagnozy popytu, typów i rodzajów nabywców, analizy produktów konkurencyjnych, sieci dystrybucji, barier wejścia i wyjścia na rynek. Wynikiem analizy marketingowej jest podjęcie odpowiednich działań krajowych, które mogą przybierać różne formy:

- scentralizowana produkcja i zróżnicowany marketing – stosowane w przypadku eksportu z rynku krajowego;

---

<sup>13</sup> H. Czubek, *Działania marketingowe...*

- zdecydowana, rozproszona produkcja, zróżnicowany marketing – sytuacja jest charakterystyczna, gdy przedsiębiorstwo dysponuje własnymi zakładami montażowymi;
- rozproszona produkcja, lecz scentralizowany marketing powoływane są różne oddziały własne za granicą, ale za marketing odpowiada jednostka macierzysta;
- scentralizowana produkcja i scentralizowany marketing – jest to sytuacja charakterystyczna dla realizacji orientacji globalnych.



Rysunek 1. Formy internacjonalizacji a zaangażowany kapitał i ryzyko

Źródło: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005, s. 52.

### 3. Strategia internacjonalizacji sfery B+R

Zjawisko internacjonalizacji, w tym działalności B+R, nie jest nowe, ale w ostatnich latach wzrosło bardzo jego znaczenie<sup>14</sup>. Wpływ na ten proces ma postęp naukowo-techniczny, internacjonalizacja nauki, międzynarodowa mobilność naukowców i ich współpraca w obszarach badawczych, gwałtowny

<sup>14</sup> Zob. np.: S. Szukalski, *Offshoring usług badawczych a innowacyjność gospodarki*, w: *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość, SOOIPP Annual 2009*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, M.B. Matusiak, ZN nr 579, EPU nr 47, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.

rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz zwiększająca się specjalizacja w globalnym łańcuchu wartości. Z drugiej strony wzrost korporacyjnych działów B+R poza granicami kraju oraz roli państw rozwijających się jako miejsca lokalizacji inwestycji w sferę B+R mają złożony wpływ na globalną konkurencję i postęp technologiczny. Postęp technologiczny rośnie, skraca się cykl życia produktu, stąd koszty prac B+R rosną. Wpływa to na tworzenie globalnej sieci innowacyjnej, w której koszty prac badawczych rozkładają się na uczestników.

Tradycyjne przenoszenie działalności B+R poza granice macierzystego kraju miało na celu adaptowanie produktów i usług do potrzeb kraju goszczącego oraz lokalnych warunków. Obecnie korporacje transnarodowe szukają poza granicami kraju źródeł nowej wiedzy i technologii. Zmienił się zakres oddziaływania *offshoringu*, w ujęciu tradycyjnym miał miejsce między krajami rozwiniętymi, obecnie zostały włączone kraje rozwijające się i Europy Środkowo-Wschodniej.

Proces internacjonalizacji sfery B+R może przybierać różne formy i rodzaje. Biorąc pod uwagę rynki (macierzysty i przyjmujący), na których występuje, można wyróżnić jego cztery rodzaje. Ujęcie tradycyjne procesu internacjonalizacji dotyczy przenoszenia działalności badawczo-rozwojowej z kraju rozwiniętego do innego kraju rozwiniętego, co miało miejsce w XX wieku, natomiast nowoczesne oznacza przenoszenie działalności B+R do kraju rozwijającego się. Rodzaje internacjonalizacji zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3

## Rodzaje internacjonalizacji B+R

	<b>Kraj rozwijający się</b>	<b>Kraj rozwinięty</b>
Kraj rozwinięty	Proces internacjonalizacji nowoczesny, np. USA → Chiny, UE → Indie	Proces internacjonalizacji tradycyjny, np. USA → UE, Japonia → USA
Kraj rozwijający się	Proces internacjonalizacji ekspansywny, np. Chiny → Brazylia, Indie → Chiny	Proces internacjonalizacji goniący ( <i>catch-up</i> ), np. Chiny → USA, Indie → UE

Źródło: M. von Zedtwitz, O. Gassmann, *Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development*, „Research Policy” 2002, 31 (4), s. 569–588.

Umędzynarodowienie przedsiębiorstwa, więc także jego sfery B+R, może bazować na czterech wzorcach (podejściach)<sup>15</sup>:

- etnocentrycznym,
- policentrycznym,
- geocentrycznym,
- regiocentrycznym.

Podejście etnocentryczne (monocentryczne) kierownictwa polega na przenoszeniu z centrali przedsiębiorstwa poza granice menadżerów i wykwalifikowanych pracowników oraz wzorców zarządzania. System podejmowana decyzji pozostaje w centrali.

Koncepcja policentryczna opiera się na opracowaniu strategii zarządzania w miejscu lokalizacji oddziału poza granicami kraju. Za jej realizację odpowiadają menadżerowie lokalni, którzy najlepiej znają występujące na danym terenie warunki działania. W podejściu geocentrycznym chodzi o przyjęcie strategii polegającej na dążeniu do koordynowania działań poprzez podział kompetencji między centralą a zagranicznymi oddziałami, przy zachowaniu ogólnych standardów obowiązujących w danej firmie (wynagradzanie, systemy komunikowania, rozwój personelu). Stanowiska kierownicze są obsadzone zarówno przez przedstawicieli centrali, jak i menadżerów lokalnych.

Regiocentryczna koncepcja zawiera w sobie elementy koncepcji geo- i policentrycznej. Strategie działań opracowywane są w centrali, jednak podlegają modyfikacjom i dostosowywaniu do realiów działania filii.

Głównym czynnikiem napędowym internacjonalizacji są korporacje transnarodowe, które zwiększają swoje inwestycje w sferę B+R poza granicami kraju oraz integrują geograficznie rozproszone elementy łańcucha innowacji, dając podstawę do powstania globalnej sieci innowacyjnej.

Motywy do lokowania działalności B+R poza krajem macierzystym są różne, zależne od wielu czynników zarówno w kraju macierzystym, jak i goszczącym (np. poziom rozwoju kraju, poziom technologiczny, poziom edukacji, wysokość barier wejścia i wyjścia). Zależy to także od rodzaju prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo, jego sytuacji finansowej, kadrowej, realizowanej strategii

---

<sup>15</sup> C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*, 4th ed. Burr Ridge, Ill, Irwin/McGraw-Hill 2003, s. 212, za: M. Wodnicka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, R. 13, nr 2, Kielce 2009.

oraz wizji i misji przedsiębiorstwa. Ważne są także czynniki pochodzące z otoczenia międzynarodowego (przynależność do organizacji międzynarodowych, zawarte układy handlowe itp.)<sup>16</sup>. Można więc podzielić je na czynniki wynikające z poziomu międzynarodowego, krajowego (lokalnego) i poziomu organizacji.

Badania przeprowadzone przez Edlera<sup>17</sup> oraz Zedtwitza i Gassmanna<sup>18</sup> wskazują, że przy *offshoringu* prac badawczych („Research”) decydują głównie czynniki podażowe, czyli jakość, ilość i specjalizacja bazy naukowej. Najważniejszym czynnikiem jest bliskość lokalnych uniwersytetów, parków naukowych i centrów innowacji. Decyzje o lokowaniu prac rozwojowych („Development”) zależą natomiast od czynników popytowych. Wyniki badań zawarto w tabeli 4. Często różnice między pracami badawczymi a rozwojowymi są niewyraźne, ale należy mieć na uwadze, że są one niezależne wobec siebie.

Tabela 4

Motywy lokowania działalności badawczej i rozwojowej poza granicami kraju

Motywy lokowania działalności badawczej	Motywy lokowania działalności rozwojowej
Bliskość lokalnych uniwersytetów i parków naukowych	Lokalne potrzeby rynkowe
Wchodzenie w sieci nieformalnych powiązań	Bliskość konsumentów i wiodących użytkowników
Ograniczona własna baza naukowa	Współpraca z lokalnymi partnerami
Dostęp do lokalnych specjalistów	Dostęp do rynku
Dzielenie się ryzykiem przy pracach badawczych	Korzystanie z różnych stref czasowych
Wsparcie dla lokalnych projektów	Korzyści kosztowe
Lokalne prawo patentowe	Adaptacja procesu innowacyjnego do lokalnej produkcji
Niska akceptacja prac badawczych w kraju macierzystym	

Źródło: M. von Zedtwitz, O. Gassmann, *Market versus technology drive in R&D internationalization...*

<sup>16</sup> Szerzej o makrootoczeniu i otoczeniu bliższym przedsiębiorstwa w: W. Janasz, K. Janasz, K. Koziol, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.

<sup>17</sup> J. Edler, F. Meyer-Krahmer, G. Reger, *Changes in the strategic management of technology: Results of a global benchmarking study*, „R&D Management”, Vol. 32, No. 2, s. 149–164.

<sup>18</sup> M. von Zedtwitz, O. Gassmann, *Market versus technology drive in R&D internationalization...*

Inne badania<sup>19</sup> wskazują czynniki lokowania B+R poza granicami kraju w rozróżnieniu na kraj rozwinięty i rozwijający się. W krajach rozwiniętych głównymi determinantami są np.: jakość kadry badawczej i współpraca z uniwersytetami. Co ciekawe, te same czynniki, a nie tylko niskie koszty prowadzenia działalności, decydują o lokowaniu B+R w kraju rozwijającym się.

Działalność badawcza wymaga bardzo wysokich umiejętności i kwalifikacji, wiedzy oraz wsparcia instytucjonalnego: ze strony uniwersytetów oraz jednostek badawczych. Proces internacjonalizacji jest szansą dla Polski, aby wykorzystać swój potencjał naukowo-badawczy.

Polska należy do krajów, które potencjalnie mogą przyciągać inwestycje zagraniczne w sferę B+R. Wskazują na to dane statystyczne, szczególnie z obszaru nauki i edukacji. Według raportu Ernst & Young: European Attractiveness Survey 2010<sup>20</sup>, Polska jest najczęściej wskazywana przez menadżerów firm zagranicznych jako rozważana lokalizacja nowych inwestycji w Europie. Ponadto nasz kraj zajmuje piąte miejsce w Europie pod względem liczby tworzonych miejsc pracy i ósme wśród krajów europejskich, do których napływają bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Zdaniem autorów raportu, na tle krajów Europy Zachodniej Polska rozwija się bardzo dynamicznie zarówno pod względem tworzenia miejsc pracy, jak też przyciągania inwestycji zagranicznych.

Na podstawie badań prowadzonych przez autorkę w Polsce obecnie działa ponad 50 centrów badawczo-rozwojowych stworzonych przez inwestorów zagranicznych. Zatrudniają łącznie ponad 10 tys. pracowników naukowych<sup>21</sup>.

Jest to zjawisko stosunkowo nowe w Polsce, gdyż do tej pory koncerny przenosiły do Polski instalacje produkcyjne.

---

<sup>19</sup> J. Thursby, M. Thursby, *Here or There? A Survey of Factors in Multinational R&D Site Location and IP Protection*, Marion Ewing Kauffman Foundation, Washington 2006.

<sup>20</sup> *Walking up to the new economy*, Ernst & Young's: European Attractiveness Survey 2010.

<sup>21</sup> Wyniki badań empirycznych będą przedmiotem kolejnych artykułów.

## Podsumowanie

Raporty UNCTAD<sup>22</sup> poświęcają zjawisku internacjonalizacji sporo miejsca i konkludują, że *offshoring* oznacza korzyści i dla krajów inwestorów i dla krajów odbiorców inwestycji. Głównym czynnikiem, który motywuje firmy do przenoszenia usług za granicę, są koszty. Odsetek firm, które w ramach różnych ankiet przyznają, że niższe koszty są najważniejszym powodem *offshoringu*, wynosi 70–80%. Oszczędności z tego tytułu sięgają zazwyczaj 20–40% i wynikają nie tylko z dostępności tańszej siły roboczej, ale również z koncentracji działalności w mniejszej liczbie ośrodków oraz korzyści skali. Dzięki koncentracji firmy mogą prowadzić bardziej wyspecjalizowaną działalność, pracownicy mogą podnosić swoje kwalifikacje, a niektóre prace mogą być poddawane coraz większej standaryzacji. Powyższe zalety mogą zarówno obniżyć koszty usług, jak i poprawić ich jakość oraz terminowość. W ten sposób zwiększa więc ich konkurencyjność, co ma pozytywny wpływ na całą gospodarkę kraju inwestora. Ważnym motywem są umiejętności lokalnych pracowników.

Z drugiej strony do głównych potencjalnych zdobyczy krajów będących odbiorcami inwestycji można zaliczyć: zwiększone wpływy z eksportu, nowe miejsca pracy, wyższe płace i wzrost kwalifikacji pracowników. Dokonywane w ramach *offshoringu* bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą stworzyć pozytywne efekty uboczne w postaci wzrostu konkurencyjności zasobów ludzkich oraz poprawy infrastruktury.

Należy mieć na uwadze także zjawiska negatywne towarzyszące temu procesowi. Przy przenoszeniu działalności poza granice własnego kraju stanowiska pracy w kraju macierzystym są likwidowane. Wyzwanie polityki, przed jakim stoją kraje, które przenoszą działalność za granicę, polega na ograniczeniu do minimum społecznych i technicznych kosztów dostosowawczych przy jednoczesnym podnoszeniu poziomu edukacji, rozwijaniu szkoleń i kursów.

---

<sup>22</sup> Światowy Raport Inwestycyjny 2004: *Zwrot w stronę usług*, UNCTAD 2004; Światowy Raport Inwestycyjny 2005: *Transnarodowe korporacje a umiędzynarodowienie działalności badawczo-rozwojowej*, UNCTAD 2005.

**Literatura**

- Bartlett C.A., Ghoshal S., Birkinshaw J., *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*, 4th ed., Burr Ridge, Ill, Irwin/McGraw-Hill 2003.
- Cieślak J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987.
- Czubek H., *Działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, [www.ae.krakow.pl/~czubekh/MTG/.../dzial-market-hcz-1a.doc](http://www.ae.krakow.pl/~czubekh/MTG/.../dzial-market-hcz-1a.doc) (1.10.2010).
- Dunning J.H., *Some macro-data on the regionalisation/globalisation debate: a comment on the Rugman/Verbeke analysis*, „Journal of International Business Studies” 2007, Vol. 38.
- Edler J., Meyer-Krahmer F., Reger G., *Changes in the strategic management of technology: Results of a global benchmarking study*, „R&D Management”, Vol. 32, No. 2.
- Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Integracja handlu światowego i outsourcing. Jak stawić czoła nowym wyzwaniom?*, opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Dz. Urz. UE 2008/C 10/17.
- Janasz W., Janasz K., Koziół K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, October 1975.
- Korporacje transnarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, red. A. Zaorska, Difin, Warszawa 2002.
- Leontiades J.C., *Multinational Corporate Strategy*, D.C. Heath, Lexington 1985.
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, SGH, Warszawa 2009.
- Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, seria „Marketing bez tajemnic”, Warszawa 2005.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005.
- Strategor. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.



- Szukalski S., *Offshoring usług badawczych a innowacyjność gospodarki*, w: *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość, SOOIPP Annual 2009*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, M.B. Matusiak, ZN nr 579, EPU nr 47, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Światowy Raport Inwestycyjny 2004: Zwrot w stronę usług*, UNCTAD 2004.
- Światowy Raport Inwestycyjny 2005: Transnarodowe korporacje a umiędzynarodowienie działalności badawczo-rozwojowej*, UNCTAD 2005.
- Thursby J., Thursby M., *Here or There? A Survey of Factors in Multinational R&D Site Location and IP Protection*, Marion Ewing Kauffman Foundation, Washington 2006.
- Walking up to the new economy*, Ernst & Young's: European Attractiveness Survey 2010.
- Zedtwitz M., Gassmann O., *Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development*, „Research Policy” 2002, 31 (4).

### Summary

The aim of the article is to present the theoretical aspect of the internationalization, in particular, the internationalization of R&D area of enterprises. The strategy of this internationalization focuses on the shift of R&D activities of enterprises to own divisions abroad or foreign contractors.