

Alina GORCZYŃSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

ROLA ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W DECYZJACH DOTYCZĄCYCH MIĘDZYNARODOWEJ EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. Współcześnie międzynarodowa ekspansja jest zjawiskiem, które przybiera coraz większe tempo i coraz większy zakres. Na podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o ekspansji zagranicznej mają wpływ warunki kreowane przez otoczenie. Nie stanowią one jednak jedynej determinanty międzynarodowej ekspansji. Przedsiębiorstwo, by mogło „wyjść” poza granice kraju macierzystego musi mieć zasoby, których rekombinacja tworzy unikalny potencjał. O unikalności potencjału decydują zasoby – atuty. We współczesnej gospodarce rolę zasobów – autów pełnią zasoby niematerialne.

Słowa kluczowe: międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw, determinanty międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, zasoby – atuty, zasoby niematerialne

ROLE OF INTANGIBLE RESOURCES IN DECISIONS CONCERNING THE EXPANSION OF INTERNATIONAL BUSINESS

Summary. Today the international expansion is a phenomenon which takes an ever greater pace and an increasing range. Decision on the foreign expansion of company is affected by the conditions created by the environment. However, they are not the only determinants of international expansion. The company that could “go” outside the home country must have the resources, which creates a unique potential for recombination. In modern economies, the potential is created by intangible resources.

Keywords: international expansion of enterprises, determinants of international expansion, special resources, intangible resources

1. Wprowadzenie

Przemiany zachodzące w gospodarce światowej charakteryzują się coraz szerszą oraz coraz intensywniejszą, międzynarodową ekspansją przedsiębiorstw. Zjawisko to zostało uwarunkowane między innymi przez liberalizację światowego handlu międzynarodowego, rozwój nowych technik informatycznych i nowych środków transportu oraz deregulację międzynarodowego przepływu kapitału.¹ Przedstawione zmiany można uznać jako czynniki zewnętrzne (otoczenia), stymulujące działalność ekspansywną przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę jedynie zmiany otoczenia, należałoby się spodziewać, iż wzrost aktywności w zakresie ekspansji zagranicznej będzie obejmował wszystkie przedsiębiorstwa, funkcjonujące w regionach, gdzie te zmiany otoczenia zachodzą. Jednakże tak nie jest. O postawie i zachowaniu wobec otoczenia decyduje również samo przedsiębiorstwo. Czynnikiem bowiem, który w istotny sposób wpływa na podjęcie bądź nie przez przedsiębiorstwo działań nastawionych na ekspansję międzynarodową jest potencjał przedsiębiorstwa. Na potencjał ten składają się zasoby, a dokładnie ich oryginalna rekombinacja. Warto zatem zastanowić się jaką rolę odgrywają zasoby w decyzjach, dotyczących realizacji międzynarodowej ekspansji oraz które zasoby decydują o postawie ekspansywnej przedsiębiorstwa.

2. Istota i czynniki warunkujące międzynarodową ekspansję przedsiębiorstwa

Literatura przedmiotu nie definiuje w sposób jednoznaczny zjawiska międzynarodowej ekspansji. J. Rymarczyk przez międzynarodową ekspansję rozumie każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą.² Podobne stanowisko reprezentuje M. Gorynia. Uważa, iż o międzynarodowej ekspansji można mówić wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) [...] firmy związany jest z rynkiem zagranicznym³. Jednakże część ekonomistów międzynarodową ekspansję utożsamia z uznaniem danego przedsiębiorstwa za międzynarodowe i zawęża definicję międzynarodowej ekspansji do kryterium ilościowego (np. ilości rynków, na które przedsiębiorstwo powinno rozszerzyć

¹ Zorska A.: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998, s. 21-48.

² Rymarczyk J.: Internalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996, s. 17.

³ Termin „międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw” jest używany zamiennie z takimi pojęciami, jak „internacjonalizacja przedsiębiorstw” oraz „umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw”. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2004, s. 19. Sporek T. (red.): Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej. Wydawnictwo AE, Katowice 2000, s. 53; Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J.: Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 15-16.

działalność) bądź jakościowego (np. przedmiotu ekspansji) wyznaczając, od kiedy ekspansję można uznać za międzynarodową⁴. W niniejszym opracowaniu przyjęte zostało „najszerze” kryterium, utożsamiające międzynarodową ekspansję z działalnością podejmowaną za granicami kraju, bez uwzględnienia nasilenia (np. liczby rynków zagranicznych) oraz charakteru przedmiotu ekspansji, z tym iż powinna mieć charakter trwały, wyznaczony przez horyzont ekspansji.

Czynnikami warunkującymi międzynarodową ekspansję są otoczenie oraz zasoby przedsiębiorstwa. Otoczenie, jako wszystkie czynniki, które znajdują się poza przedsiębiorstwem i wywierają na nie wpływ, może mieć charakter sprzyjający, niosąc ze sobą szanse dla przedsiębiorstwa lub niesprzyjający, niosąc za sobą zagrożenia.⁵ Szanse tworzą te czynniki zewnętrzne, które ułatwiają przedsiębiorstwu ekspansję. Są nimi np.: pojemny rynek, dostęp do unikalnych surowców, dobrze wykwalifikowana i/lub tania siła robocza. Z kolei zagrożenia to te czynniki zewnętrzne, które ograniczają bądź uniemożliwiają ekspansję i są postrzegane przez przedsiębiorstwo jako bariery, utrudnienia, wyrzeczenia itp. Jako przykład zagrożeń można wymienić bariery handlowe (cła, kontyngenty), mało stabilną sytuację ekonomiczną (np. wysoka inflacja) oraz polityczną. Otoczenie może charakteryzować się różnym nasileniem szans i zagrożeń, a więc różnym potencjałem. Im większy potencjał otoczenia, tym więcej szans i mniej zagrożeń, tym bardziej sprzyjające są warunki do podjęcia ekspansji i tym mniejsze ryzyko systematyczne⁶.

Przedsiębiorstwo, aby mogło sprostać ekspansji, musi być wyposażone w zasoby.⁷ Zasoby oraz sposoby ich rekombinacji składają się na potencjał przedsiębiorstwa. Jednakże nie wszystkie zasoby są tak samo ważne; jedne są słabościami, inne atutami. Atutami są te zasoby, które dzięki swym specjalnym walorom wyróżniają przedsiębiorstwo na tle jego konkurentów i stanowią o jego zdolnościach do podejmowania ekspansji. Są nimi np.: unikalna technologia, marka, kompetencje pracownicze. Niestety przedsiębiorstwo ma także zasoby, które są słabościami. Składają się na nie zasoby niedostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa oraz o niedostatecznej jakości (zły stan techniczny urządzeń i maszyn, przestarzałe dane rynkowe itd.). Słabości to zasoby, które ograniczają bądź uniemożliwiają ekspansję przedsiębiorstwa. Atuty i słabości tworzą potencjał przedsiębiorstw. I tak, generalnie im więcej atutów i im mniej słabości ma przedsiębiorstwo,

⁴ Sporek T. (red.): op.cit., s. 53.

⁵ Identyfikacja szans i zagrożeń, a następnie ich zrangowanie nie są sprawą prostą. Wymaga to najpierw przeprowadzenia skomplikowanych badań i analiz, a następnie, w celu określenia ich znaczenia – oceny, np. przez wykorzystanie systemu ocen punktowych oraz wag, w celu ich zmierzenia. Patrz szerzej: Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003, s. 133.

⁶ Ryzyko systematyczne emitowane jest przez otoczenia, przez makro- i mikrootoczenie.

⁷ Zasoby generalnie rozumiane są jako wszystko to, czym dany podmiot dysponuje w określonym czasie. Patrz szerzej: Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996, s. 38.

tym jest silniejszy jego potencjał i tym lepsze są jego predyspozycje do podjęcia międzynarodowej ekspansji, a więc niższe ryzyko specyficzne⁸.

Dokonując oceny otoczenia, wyróżnia się cztery zasadnicze sytuacje, powstałe jako konfiguracje dwóch stanów: dużo/moło szans i dużo/moło zagrożeń. Biorąc pod uwagę potencjał przedsiębiorstwa, także wyróżnia się cztery sytuacje: dużo/moło atutów i dużo/moło słabości. Zestawiając poszczególne przypadki można zbudować macierz, w której odpowiednio oznaczone kolumny, charakteryzujące otoczenia będą nakładały się na wiersze, opisujące poszczególne rodzaje potencjału zasobowego przedsiębiorstwa. Macierz prezentuje tabela 1⁹.

Należy zauważyć, iż w ramach otoczenia zostały osobno wyodrębnione otoczenia krajowe i międzynarodowe. Aby przedsiębiorstwo zdecydowało się na ekspansję międzynarodową, otoczenie międzynarodowe musi charakteryzować się większymi szansami niż otoczenie krajowe. Następuje wówczas efekt „wypychania” przedsiębiorstwa na rynki międzynarodowe. Zatem, jako warunki otoczenia międzynarodowego wyróżniono tylko dwa przypadki: więcej szans i mniej zagrożeń oraz więcej szans i więcej zagrożeń (niż w otoczeniu krajowym). W tabeli sytuacje, w których potencjalnie zostaje podjęta ekspansja zaznaczono szarym kolorem.

⁸ Ryzyko specyficzne jest generowane przez przedsiębiorstwo. W ramach ryzyka specyficznego wyróżnia się ryzyko: operacyjne, finansowe i inwestycyjne.

⁹ Należy zaznaczyć, iż przy ocenie zasobów w kontekście międzynarodowym, nie stanowią one identycznego potencjału, jak w przypadku ekspansji krajowej. Dlatego też dokonując analizy potencjału zasobowego przedsiębiorstwa, podejmującego ekspansję międzynarodową, należy dokonać oceny potencjału w kontekście otoczenia zagranicznego i to w odniesieniu do poszczególnych krajów. Rozpatrując natomiast potencjał otoczenia przedsiębiorstwa, podejmującego ekspansję międzynarodową, to należy zauważyć, iż przedsiębiorstwo działa zarówno w otoczeniu krajowym, jak i międzynarodowym. Stąd też analiza otoczenia podejmującego międzynarodową ekspansję musi uwzględniać zarówno otoczenie krajowe, jak i otoczenia międzynarodowe, a więc ryzyko systematyczne kraju macierzystego oraz kraju, od którego będzie miała nastąpić ekspansja. Patrz szerzej: Gorczyńska A.: Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej. CeDeWu, Warszawa 2008, s. 49.

Tabela 1

Decyzje o podjęciu międzynarodowej ekspansji
w zależności od warunków otoczenia międzynarodowego i krajowego oraz potencjału przedsiębiorstwa

Stan otoczenia międzynarodowego	Więcej szans i mniej zagrożeń	Więcej szans i więcej zagrożeń	Więcej szans i mniej zagrożeń	Więcej szans i więcej zagrożeń	Więcej szans i mniej zagrożeń	Więcej szans i więcej zagrożeń	Małe szanse i duże zagrożenie	
Stan otoczenia krajowego	Duże szanse i małe zagrożenia							Małe szanse i duże zagrożenie
Stan potencjału przedsiębiorstwa								Małe szanse i małe zagrożenie
Dużo atutów i mało słabości	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji		
Dużo atutów i dużo słabości	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym i specyficznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym i specyficznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym i specyficznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym i specyficznym	Warunki sprzyjające podjęciu międzynarodowej ekspansji, ale o wyższym ryzyku systematycznym i specyficznym		
Mало atutów i mało słabości	Duże szanse i duże zagrożenia							
Mало atutów i dużo słabości	Duże szanse i duże zagrożenia							

Źródło: Opracowanie własne.

Ograniczając rozważania jedynie do znaczenia potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w decyzjach, dotyczących międzynarodowej ekspansji, to na podstawie macierzy widać, iż zasoby odgrywają niebagatelną rolę. Największe możliwości bowiem w zakresie ekspansji zagranicznej mają przedsiębiorstwa o silnym potencjale. Te przedsiębiorstwa, które mają wiele atutów i nieliczne słabości, to w każdych warunkach otoczenia krajowego, jeśli tylko otoczenie międzynarodowe będzie stwarzało im więcej szans niż otoczenie krajowe, „wyjdą” na rynki zagraniczne. Jedynie w warunkach licznych zagrożeń otoczenia międzynarodowego ekspansja będzie obciążona podwyższonym ryzykiem systematycznym. Rozpatrując możliwości podjęcia ekspansji przez przedsiębiorstwo, którego potencjał charakteryzuje się licznymi atutami oraz licznymi słabościami, to przypadków wskazujących na możliwości podjęcia ekspansji międzynarodowej jest mniej. Występują wówczas, gdy otoczenie krajowe charakteryzuje się licznymi szansami i ewentualnie licznymi zagrożeniami – oczywiście pod warunkiem, iż otoczenie międzynarodowe kreuje więcej szans niż otoczenie krajowe. Należy przy tym zauważyć, iż obecność wielu słabości w potencjale przedsiębiorstwa powoduje, iż decyzje dotyczące ekspansji międzynarodowej są obciążone wyższym ryzykiem specyficznym, a więc wynikającym z niewłaściwej rekombinacji zasobów. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie ma wielu atutów, to pomimo nielicznych słabości jego możliwości do podjęcia ekspansji międzynarodowej są niewielkie. Występują tylko w sytuacjach „idealnych” warunków otoczenia – dużo szans i mało zagrożeń, a ze względu na słaby potencjał przedsiębiorstwa, decyzje te będą obciążone wysokim ryzykiem systematycznym i ryzykiem specyficznym.

Na podstawie przedstawionych rozważań widać, iż im przedsiębiorstwo ma więcej atutów i mniej słabości, a więc czym mocniejszy potencjał, tym ma większe możliwości do realizacji ekspansji międzynarodowej. Natomiast czym mniej atutów i więcej słabości, tym są mniejsze możliwości przedsiębiorstwa do wyjścia na rynki zagraniczne. Należy przy tym zauważyć, iż o zdolnościach antycypacyjnych decydują zasoby – atuty i to ich obecność w przedsiębiorstwie warunkuje ekspansję. Przedsiębiorstwo, które posiada atuty i wiele słabości ma większe możliwości do realizacji ekspansji, niż przedsiębiorstwo posiadające mało słabości i mało atutów. Problem ten jest o tyle istotny, iż o ile w przypadku otoczenia przedsiębiorstwo nie ma bądź ma tylko w ograniczonym zakresie możliwości kreowania szans, to o wypracowywaniu lub nabywaniu zasobów – atutów decyduje samo. Warto zatem rozważyć, czym charakteryzują się zasoby, które dla przedsiębiorstwa stanowią atuty.

3. Charakterystyka zasobów niematerialnych jako determinanty międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw

Szkoła zasobowa, której twórcą jest J.B. Barney stawia sobie jako cel identyfikację zasobów, które stanowią o konkurencyjności przedsiębiorstw. Autor ten formułuje cechy, którymi powinny się charakteryzować zasoby – atuty¹⁰. Po pierwsze, zasoby – atuty powinny być cenne, dzięki czemu będą determinować sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego adaptację do zmiennych warunków otoczenia. Po drugie, powinny charakteryzować się rzadkością, bo rzadkość zasobów – atutów sprawia, że przedsiębiorstwo buduje „dystans” w stosunku do konkurentów, czyli osiąga przewagę konkurencyjną (gdyby zasoby – atuty były w posiadaniu wszystkich sprawnie funkcjonujących przedsiębiorstw, nie prowadziłyby do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej). Po trzecie, zasoby – atuty powinny być trudne w imitacji lub substytucji. Wiąże się to z wcześniejszą cechą – rzadkością. Gdyby bowiem zasoby były łatwe w imitacji oraz miały bliskie substytuty, nie byłyby zasobami rzadkimi. I po czwarte, zasoby – atuty powinny być kompatybilne z innymi zasobami. Ta cecha powoduje, iż zasoby – atuty w połączeniu z innymi zasobami stają się specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. Wykorzystane w innych przedsiębiorstwach nie stanowią już atutów.

Próbując określić, jakie zasoby spełniają powyższe kryteria, a więc mogą być atutami we współczesnych przedsiębiorstwach, to dochodzi się do wniosku, że są nimi zasoby niematerialne. Zasoby niematerialne charakteryzują się tym, iż nie są przedmiotem obrotu na rynku, tylko są wypracowywane w ramach wieloletnich doświadczeń. Trudno je zatem imitować, a przez to są rzadkie¹¹. Ponadto, zasoby niematerialne często są nierozzerwalnie związane z danym przedsiębiorstwem i tylko w tym przedsiębiorstwie ujawnia się ich użyteczność¹². Zasoby niematerialne, określane w literaturze również jako „zasoby (aktywa) intelektualne”, „kapitał intelektualny”, nie są jednorodną grupą, ale wewnętrznie zróżnicowaną¹³. Jedną z najczęściej pojawiających się klasyfikacji dzieli zasoby niematerialne na zasoby ludzkie, rynkowe oraz zasoby organizacyjne.¹⁴

¹⁰ Godziszewski B.: Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001, s. 45; cyt. za Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991, vol. 12, p. 99-120. Idąc za tym, polski zwolennik szkoły zasobowej – K. Obłój również eksponuje cechy zasobów – stanowiących o potencjale konkurencyjnym. Zasoby takie powinny być cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane (wykorzystywane). Obłój K.: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2001, s. 87.

¹¹ Gołębowski T.: *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*. Difin, Warszawa 2001, s. 188.

¹² Obłój K.: *op.cit.* s. 222.

¹³ Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa 2001, s. 70-78.

¹⁴ Jarugowa A., Fijałkowska J.: *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Ośrodek doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 69.

Zasoby ludzkie to ludzkie kompetencje, czyli ich wiedza, doświadczenie, działanie w przedsiębiorstwie, umiejętności twórczego myślenia i rozwiązywania problemów, przywództwo, zdolności przedsiębiorcze i menadżerskie. Liczą się również takie cechy, jak umiejętność pracy i adaptacji do określonej grupy czy też umiejętności pracy pod wpływem stresu¹⁵. Zasoby te uznawane są jako kluczowe atuty. W obliczu turbulentnego otoczenia, charakteryzującego się natłokiem różnych informacji oraz szybkim transferem nowych pomysłów i idei, jedynie bogaci w wykształcenie oraz w cechy osobowości, użyteczne dla prowadzonej działalności gospodarczej, ludzie są w stanie obserwować zachodzące w przedsiębiorstwie zmiany i przewidywać dalszy jego rozwój. Zasoby ludzkie warunkują również powstawanie i rozwój pozostałych zasobów.

Zasoby rynkowe (często też określane jako zasoby marketingowe) to zasoby odnoszące się do relacji i związków stworzonych z klientami – dostawcami, odbiorcami.¹⁶ Zasoby rynkowe są potencjałem, który firma posiada dzięki trudno wymiernym powiązaniom z rynkiem i klientami¹⁷. W ramach tych zasobów wyróżnia się markę handlową, lojalnych klientów, reputację firmy, kanały dystrybucji, umiejętności współpracy z partnerami handlowymi, porozumienia licencyjne oraz inne rodzaje kontraktów przedsiębiorstw (np. franchising). I tak, dzięki marce handlowej, produkty i usługi danego przedsiębiorstwa są oznaczone i identyfikowane przez klientów, przez co dochodzi do zdobycia zasobu zwanego *lojalnością klientów*. Lojalność z kolei zapewnia w miarę stałą sprzedaż i z czasem prowadzi do powstania reputacji firmy. Natomiast sieć dystrybucji zapewnia, iż rynek potencjalnych klientów może być poszerzony, a kontrakty gwarantują bądź też zapewniają tańszą sprzedaż produktów. Zasoby marketingowe są bardzo ważne we współczesnej gospodarce. Są źródłem informacji i w natłoku różnych dóbr zapewniają, iż konsumenci identyfikują zarówno przedsiębiorstwo, jak i spodziewają się, iż jego produkty sprostają ich wymogom. Ponadto, „pomagają” wejść na nowe rynki zagraniczne szybciej niż mogą uczynić to konkurenci bez znanych marek.

Ostatnią grupę zasobów niematerialnych tworzą zasoby organizacyjne, a więc technologie i procesy umożliwiające zarządzanie przedsiębiorstwem. Zasoby organizacyjne stanowią kompromis następujących elementów: filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej, procesu zarządzania, systemu informacyjnego. Są to elementy szeroko rozumianej organizacji. Nie chodzi tu jednak o zasoby materialne, jak np. system komputerowy, ale o sposób użycia go w organizacji. Zasoby organizacyjne przynoszą ze sobą porządek, bezpieczeństwo, prawidłowość i jakość organizacji. Dostarczają również pracownikom przedsiębiorstwa wizję kontekstu ich pracy, a także możliwość komunikowania

¹⁵ Brooking A.: Intellectual capital. International Thomson Business Press, 1997, p. 51-52.

¹⁶ Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 6.

¹⁷ Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 50.

się z innymi. Zasoby organizacyjne umożliwiają działanie przedsiębiorstwa w określonych sytuacjach, a przy tym warunkują realizację działań związanych z ekspansją przedsiębiorstwa.

Jak wynika z rozważań, to zasoby ludzkie, rynkowe i organizacyjne, stanowią atuty współczesnych przedsiębiorstw. Zatem przedsiębiorstwo chcące podjąć decyzję o ekspansji międzynarodowej powinno dysponować zasobami z grupy zasobów niematerialnych.

4. Rola zasobów niematerialnych w decyzjach dotyczącej międzynarodowej ekspansji na przykładzie przedsiębiorstwa Comarch

Rozważania teoretyczne dały podstawę do wyciągnięcia wniosków, iż zasoby, a dokładnie zasoby niematerialne, warunkują podjęcie międzynarodowej ekspansji. Warto zatem prześledzić, czy znajduje to potwierdzenie w przykładach empirycznych. Do analizy wybrano Comarch SA.¹⁸ Przedsiębiorstwo to jest integratorem oraz producentem innowacyjnych systemów informacyjnych. Specjalizuje się w systemach obsługi klientów, systemach zarządzania przedsiębiorstwem ERP, bezpieczeństwie informatycznym, systemach CRM i wsparcia sprzedaży, komunikacji elektronicznej i Business Intelligence. Comarch oferuje również usługi outsourcingu informatycznego i konsultingowe. Spółka posiada także całą gamę gotowych produktów i tworzy zaawansowane systemy IT na specjalne zamówienie klienta. Odbiorcami produktów Comarchu są podmioty gospodarcze z różnych sektorów. Największy sektor stanowią operatorzy telekomunikacyjni, banki i instytucje finansowe, handel i usługi, przemysł oraz administracja publiczna.

Comarch ma placówki zlokalizowane w największych miastach. Oprócz głównej siedziby i pozostałych dwóch w Krakowie, biura znajdują się m.in. w: Warszawie, Poznaniu, Gdańsku, Katowicach, Szczecinie, Łodzi i Wrocławiu. Za granicą Comarch obecny jest w Europie, gdzie posiada placówki w Niemczech, Rosji, Słowacji, Francji, na Ukrainie i Litwie, a ponadto w Ameryce, gdzie ma biura w USA oraz Panamie, a także na Bliskim Wschodzie w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Comarch jako jedyna notowana na GPW spółka z branży IT ma produkt, który zaistniał na rynkach zagranicznych. Do ścieżki sukcesów przyczyniły się takie wydarzenia, jak podpisanie umowy na współpracę z fińskim producentem telefonów komórkowych Nokia (maj 2001), wygranie przetargu na wdrożenie systemu billingowego Deutsche Telefon

¹⁸ Comarch SA należy do grupy kapitałowej Comarch, do której, oprócz omawianej spółki, należą iReward24 SA – przedsiębiorstwo utworzone z inicjatywy Comarch w październiku 2008 roku, w celu wspierania rozwoju programów lojalnościowych oraz MKS Cracovia SSA – najstarszy klub sportowy w Polsce. Patrz szerzej: www.comarch.pl.

i Marketing (luty-marzec 2000), zwycięstwo w przetargu zorganizowanym przez amerykańskie Terra Telecommunications Corporation (lipiec 2002) oraz w przetargu zorganizowanym przez operatora narodowego Nikaragui, Firmy Entiel (wrzesień 2002). Jednak przełomowym wydarzeniem okazało się zwycięstwo w przetargu, zorganizowanym przez Departament Informatyki i Telekomunikacji Stanu Waszyngton. Comarch pokonał około 50 przedsiębiorstw, w tym m.in. Hewlett Packard, jako dostawca systemów billingowych Tytan, który będzie rejestrował i ułatwiał rozliczanie rozmów urzędników w najważniejszych agendach rządowych USA.¹⁹ Comarch nadal rozwija swoją działalność w Stanach Zjednoczonych, gdzie ze swojego centrum IT na Florydzie prowadzi sprzedaż usług bilingowych dla telekomunikacji w modelu ASP. W kolejnych latach podpisał umowę na świadczenie usług z amerykańskimi firmami telekomunikacyjnymi Universal Telecom i Net Telecom oraz na dostawę do jednej z agencji rządu federalnego licencji oprogramowania²⁰. Ponadto, pod koniec 2007 roku Comarch podpisał pierwszy kontrakt we Francji. Sprzedał tam – pokonując światowych potentatów – dwa moduły platformy informatycznej TYTAN. Pod koniec ubiegłego roku rozpoczął się proces przejęcia niemieckiego producenta oprogramowania SoftM Software und Beratung AG z siedzibą w Monachium, w wyniku którego po rozliczeniu Comarch posiada 80,89% akcji (stan na 9 lutego 2009 r.).

Krakowskie przedsiębiorstwo programistyczne rozrosło się w ponadnarodową sieć spółek zależnych i firm partnerskich – od Europy, przez Bliski Wschód, aż po Amerykę. Ta struktura zapewnia mu możliwość eksportu oprogramowania. Rezultaty sprzedaży oprogramowania na zagranicznych rynkach są godne podziwu, zwłaszcza, że sprzedaż ta odbywa się na wymagających rynkach, gdzie rodzi się informatyka, a biznes ma co do niej najwyższe wymagania: w USA, Francji i Niemczech. W tak wymagającym otoczeniu, o realizacji ekspansji i to w dodatku uwieńczonej sukcesami, musi decydować potencjał przedsiębiorstwa.

Potencjał zasobowy Comarch to rekombinacja zasobów, którego efektem są produkty – szeroka gama software'u (oprogramowania) konsekwentnie i umiejętnie oferowana na wielu światowych rynkach. Jednak potencjał ten nie mógłby konkurować z potencjałem największych przedsiębiorstw informatycznych w skali światowej, gdyby nie atuty. Jako główny atut Comarch przedstawia się głęboką wiedzę sektorową przekazywaną w postaci zintegrowanych systemów informatycznych, wpierającą działalność przedsiębiorstw z różnych branż. Atut ten jednak został wypracowany dzięki innym zasobom, uznawanym również jako atuty. Należą do nich głęboka wiedza specjalistów oraz ciągłe inwestycje w badania i rozwój, czyli innowacyjność. Comarch zatrudnia obecnie prawie 3000

¹⁹ Profesor, prezes, kibic futbolu. Gazeta wyborcza 12.07.2004.

²⁰ Sukces Comarch w kolejnym przetargu rządowym w USA. Informacja prasowa. Kraków 22 luty 2006; Ner D.: System dla rządu USA. Gazeta Finansowa 9.03.2006.

pracowników: programistów, informatyków i ekonomistów – absolwentów najlepszych polskich uczelni. Współpraca z uczelniami wyższymi w Polsce, w Niemczech, na Słowacji oraz na Ukrainie sprawia, że prowadzone co rok programy stażowe cieszą się olbrzymią popularnością. Najlepsi stażyści otrzymują również szansę realizacji pracy dyplomowej, na podstawie zadania realizowanego w Comarch oraz szansę zatrudnienia podczas lub tuż po zakończeniu studiów. Rozpatrując zaś atut odnoszący się do innowacyjności, to nakłady inwestycyjne na badania i rozwój Comarch stanowią co roku około 15% przychodów, a więc ponad 6 mln Euro rocznie²¹. Należy również wspomnieć o tym, iż w zakresie rozwoju innowacyjności, Comarch uruchamia wciąż nowe programy badawczo-rozwojowe oraz programy edukacyjne, oparte na współpracy konsultantów, analityków i klientów²². Ideą tych programów jest upowszechnianie wiedzy oraz weryfikowanie wizji rozwoju nowych technologii względem trendów rynkowych.

Zaprezentowane atuty zdają się świadczyć, iż Comarch posiada potencjał, dzięki któremu mógł rozpocząć i następnie realizować ekspansję międzynarodową. Świadczą o tym fakty – Comarch znajduje się w czołówce światowych dostawców IT. Jest liderem na polskim rynku, osiąga wiodącą pozycję w Europie Środkowej i Wschodniej, skutecznie wchodzi na rynek niemiecki, francuski oraz umacnia swą pozycję na rynkach amerykańskich²³. Międzynarodowa ekspansja Comarch nie została by podjęta, a następnie realizowana, gdyby nie potencjał przedsiębiorstwa, a dokładnie zasoby – atuty. Należy przy tym zauważyć, iż atuty stanowią zasoby niematerialne. W przypadku Comarch, to głęboka wiedza sektorowa, przekazywana w postaci zintegrowanych systemów informatycznych, wypracowana dzięki kolejnym atutom – głębokiej wiedzy specjalistów oraz ciągłym inwestycjom w badania i rozwój.

5. Podsumowanie

Rozważania zarówno teoretyczne, jak i empiryczne dają podstawę do tego, aby wnioskować, iż zasoby niematerialne (jako atuty przedsiębiorstw) stanowią decydujący czynnik warunkujący ekspansję. O ile na kształtowanie warunków otoczenia przedsiębiorstwo nie ma wpływu, bądź ma wpływ znikomy, to w przypadku potencjału – samo decyduje o zasobach i ich rekombinacji. Na zakończenie warto byłoby się jeszcze

²¹ www.comarch.pl.

²² Comarch finansuje część swoich projektów badań i rozwoju, wykorzystując fundusze strukturalne, czego przykładem jest Sektorowy Program Operacyjny, uruchomiony po to, aby poprawić konkurencyjność przedsiębiorstw. Ponadto, Comarch uczestniczy w projektach w ramach 6. i 7. Programu Ramowego, rozwijając technologie dla Społeczeństwa Informacyjnego oraz innych. Patrz szerzej: www.comarch.pl.

²³ www.comarch.pl.

zastanowić, jakie atuty wykorzystują polskie przedsiębiorstwa do realizacji międzynarodowej ekspansji? Jak wynika z badań przeprowadzonych przez KPMG, główne atuty polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych to wysoka jakość produktów i usług (wskazany przez 30% badanych przedsiębiorstw) oraz niskie koszty (25%). Interesujący jest fakt, iż 14% przedsiębiorstw uznało, iż swoją pozycję na rynkach zagranicznych uzyskują dzięki „wizerunkowi, reputacji i tradycji”. Natomiast zaawansowane technologie i know-how jako atuty zostały uznane tylko przez 4% przedsiębiorstw²⁴. Przy dzisiejszej, coraz silniejszej konkurencji ze strony takich państw, jak Chiny i Indie polskim przedsiębiorstwom coraz trudniej będzie uzyskiwać przewagę konkurencyjną, opierającą się na niskich kosztach. Przedsiębiorstwa polskie zatem, by móc realizować ekspansję na arenie międzynarodowej, powinny oprzeć swoją działalność na trwałych atutach, takich jak: nowe technologie, know-how, umiejętności pracownicze itd., a więc na zasobach niematerialnych.

Bibliografia

1. Barney J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
3. Brooking A.: *Intellectual capital*. International Thomson Business Press, 1997.
4. Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa 2001.
5. *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw, Raport KPMG*.
6. Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J.: *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
7. Godziszewski B.: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001.
8. Gołębiowski T.: *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*. Difin, Warszawa 2001.
9. Gorczyńska A.: *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*. CeDeWu, Warszawa 2008.
10. Griffin R.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996.
11. *Sukces Comarch w kolejnym przetargu rządowym w USA*. Informacja prasowa, Kraków 22 luty 2006.
12. Jarugowa A., Fijałkowska J.: *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Ośrodek doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.

²⁴ Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw, Raport KPMG.

13. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
14. Ner D.: System dla rządu USA. Gazeta Finansowa 9.03.2006.
15. Obłój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2001.
16. Pierścionek Z.: Strategie rozwojowe firmy. PWN, Warszawa 1998.
17. Profesor, prezes, kibic futbolu. Gazeta wyborcza 12.07.2004.
18. Romanowska M.: Strategie rozwoju i konkurencji. CIM, Warszawa 1998.
19. Rymarczyk J.: Internalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996.
20. Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2004.
21. Sporek T. (red.): Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej. Wyd. AE, Katowice 2000.
22. Wiszniewski Z.: Mikroekonomia współczesna. Syntetyczne ujęcie. Olympus, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1997.
23. Zorska A.: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998.
24. www.comarch.pl

Recenzenci: Dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki