

**Katarzyna Żak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE NIEKAPITAŁOWEGO MODELU MIĘDZYNARODOWEJ PRODUKCJI I ROZWOJU**

## **Wstęp**

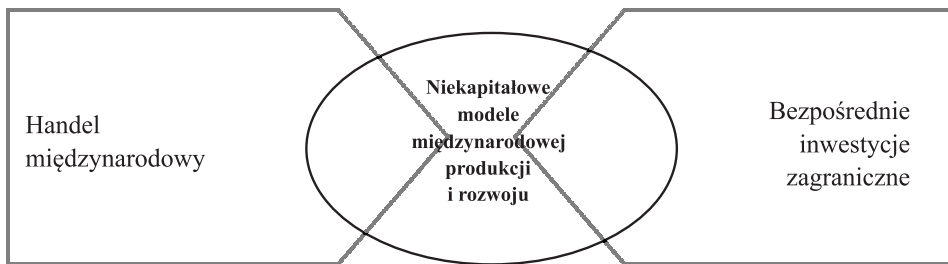
Współczesna gospodarka światowa charakteryzuje się bardzo szerokim zakresem i intensywnością powiązań pomiędzy jej elementami. Dzięki procesom globalizacyjnym przedsiębiorstwa mają stosunkowo duże możliwości internacjonalizacji swojej działalności, która dotyczy zarówno sfery produkcyjnej, jak i usługowej. Niniejszy artykuł jest poświęcony wybranym problemom, które dotyczą określenia istoty, uwarunkowań i konsekwencji funkcjonowania współczesnego niekapitałowego modelu międzynarodowej produkcji i rozwoju (NEM), ze szczególnym uwzględnieniem międzynarodowych umów licencyjnych i franchisingowych.

## **Charakterystyka niekapitałowego modelu międzynarodowej produkcji i rozwoju**

Współczesne korporacje coraz częściej decydują się na umiędzynarodowienie swojej działalności, upatrując w niej wiele korzyści. Postępująca liberalizacja handlu międzynarodowego i przepływu kapitału, rozwój nowych technik komunikacyjno-informatycznych oraz nowych środków transportu stworzyły podstawy do międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Ekspansja ta może być realizo-

<sup>1</sup> A. Gorczyńska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 54.

wana różnymi sposobami. W ujęciu konwencjonalnym wyróżnia się pięć podstawowych form: eksport, licencjonowanie, frenchising, joint venture oraz samodzielne prowadzenie działalności za granicą<sup>2</sup>. Korporacje transnarodowe budując swoje międzynarodowe sieci produkcji decydują nie tylko o lokalizacji, ale także o sposobie prowadzenia kontroli i koordynacji operacji międzynarodowych. Niekapitałowy model międzynarodowej produkcji i rozwoju jest rozwiązaniem pośrednim pomiędzy międzynarodową działalnością handlową a bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (rys. 1). NEM pozwala korporacjom transnarodowym na utrzymanie „kompromisu” w zarządzaniu ich łańcuchami wartości poprzez rozwijanie ekspansji międzynarodowej, przy równoczesnym zachowaniu kontroli nad realizowanymi procesami gospodarczymi.



Rys. 1. NEM jako kompromis między handlem międzynarodowym a BIZ

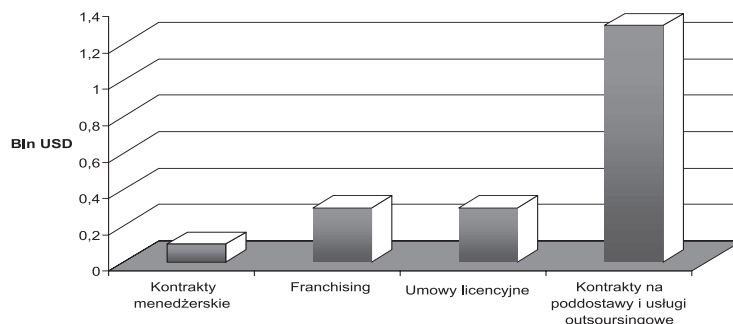
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 2011, UNCTAD.

Zasadniczą cechą niekapitałowego modelu międzynarodowej produkcji i rozwoju, jako formy zarządzania globalnym łańcuchem wartości korporacji transnarodowej, jest uzyskanie kontroli nad zagranicznym podmiotem gospodarczym bez zaangażowania kapitałowego w ten podmiot. W przeciwieństwie do NEM cechą charakterystyczną BIZ jest znaczące (10% udziałów) i długoterminowe zaangażowanie w inwestycje na rynku zagranicznym<sup>3</sup>, ale kwestia długofalowego zaangażowania istnieje także w przypadku NEM. Firmy partnerskie z rynków goszczących stają się integralną częścią globalnego łańcucha wartości korporacji transnarodowej i w związku z tym ich działalność istotnie wpływa na ogólną konkurencyjność tych korporacji. NEM obejmuje różne formy, m.in. takie, jak: umowy licencyjne, franchising, kontrakty menedżerskie, kontrakty na poddostawę, kontrakty farmerskie, inwestycje pod klucz oraz różnego rodzaju alianse stra-

<sup>2</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 187; *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, red. T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 1994, s. 52 i dalsze.

<sup>3</sup> *Biznes Międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005, s. 323.

tegiczne<sup>4</sup>. Niektóre formy międzynarodowych NEM porównywane są z BIZ ze względu na motywy ich działalności, a także fakt, iż często powodują transfer aktywów, zasobów, technologii, a także know-how do firm krajów goszczących (np. franchising, kontrakty na poddostawy). NEM jest nierozzerwalnie związany z międzynarodowym handlem i wpływa na globalną strukturę handlu w wielu branżach. W takich dziedzinach, jak części samochodowe, elektronika, hotelarstwo czy usługi IT kontrakty na poddostawy i usługi outsourcingowe stanowią bardzo dużą część całkowitej wymiany handlowej. NEM jest zatem dla wielu krajów głównym sposobem osiągnięcia wzrostu eksportu i zasadniczym czynnikiem dostępu do globalnego łańcucha wartości korporacji transnarodowych. Szacuje się, że w 2010 r. NEM na całym świecie wygenerował około 2,1 bln USD ze sprzedaży, w tym duża część tej kwoty przypada na kraje rozwijające i transformujące się. Zestawienie wartości sprzedaży generowanej przez poszczególne formy NEM przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Globalna wartość sprzedaży różnych form międzynarodowego NEM, 2010 r.

Źródło: Ibid.

Na globalną wartość sprzedaży międzynarodowego NEM składają się: kontrakty na poddostawy i usługi outsourcingowe – około 1,3 bln USD, umowy licencyjne – około 350 mld USD, umowy franchisingowe – 340 mld USD oraz kontrakty menedżerskie – 100 mld USD. Przedstawione szacunki nie są w pełni kompletne, gdyż nie obejmują wartości sprzedaży ze wszystkich funkcjonujących form międzynarodowego NEM (np. kontraktów farmerskich czy aliansów startegicznych, których wartość jest trudna do określenia). W skali gospodarki światowej około 18-20 mln pracowników jest bezpośrednio zatrudnionych w ramach NEM, z których większość pracuje w ramach umów franchisingowych,

<sup>4</sup> M. Gorynia, *Strategie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 185 i dalsze.

usług outsourcingowych czy kontraktów na poddostawy. NEM jest dostarczycielem ogromnej liczby miejsc pracy w krajach rozwijających i transformujących się (średnio 80%). Na przykład, w ramach realizowania kontraktów na poddostawy, w przemyśle elektronicznym 90% miejsc pracy przypada na kraje rozwijające i transformujące się, w ramach usług outsourcingowych (usług IT oraz usług dla biznesu) – 70%, a w ramach umów franchisingowych (sprzedaż detaliczna, hotelarstwo, restauracje i catering) – 60%.

Inwestorzy, którzy rozwijają swoją działalność na rynkach zagranicznych w ramach NEM wśród głównych korzyści wymieniają: relatywnie niższe zaangażowanie kapitałowe (dotyczy zarówno kapitału inwestycyjnego, jak i obrotowego), a co za tym idzie, niższe ryzyko, możliwość bardziej elastycznego dostosowania się do zmian cyklu koniunkturalnego i popytu oraz możliwość rozwoju działalności w sektorach pokrewnych, która może być realizowana po niższych kosztach i bardziej skutecznie przez podmioty współpracujące.

## **Czynniki determinujące lokalizację NEM**

Rozwój różnych form NEM jako sposobu umiędzynarodowienia działalności biznesowej wynika zarówno ze strategicznych wyborów korporacji, jak i uwarunkowań, jakie oferują gospodarki goszczące. Można zauważyć, że uwarunkowania, które są brane pod uwagę przy lokalizacji BIZ są także istotne z punktu widzenia lokalizacji różnych form NEM. Czynniki te zwykle rozpatruje się w ramach trzech obszarów, tj. uwarunkowań politycznych, udogodnień dla prowadzenia biznesu, czynników ekonomicznych (tab. 1).

Tabela 1

Czynniki lokalizacji oraz ich znaczenie dla działalności w ramach BIZ oraz NEM

Czynniki istotne zarówno dla BIZ i NEM	Czynniki bardziej istotne dla BIZ	Czynniki bardziej istotne dla NEM
<b>Uwarunkowania polityczne</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabilność gospodarcza, polityczna i społeczna</li> <li>– Polityka dotycząca zasad konkurencji</li> <li>– Polityka handlowa</li> <li>– Polityka podatkowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przepisy dotyczące wejścia na rynek i prowadzenia działalności</li> <li>– Standardy dotyczące traktowania zagranicznych filii</li> <li>– Możliwości zawierania międzynarodowych umów inwestycyjnych</li> <li>– Polityka prywatyzacyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabilne prawo dotyczące umów handlowych</li> <li>– Szczegółowe przepisy regulujące funkcjonowanie różnych form NEM (np. z rozróżnieniem umów licencyjnych i umów franchisingowych)</li> <li>– Ochrona własności intelektualnej</li> </ul>
<b>Udogodnienia dla prowadzenia biznesu</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Redukcja kosztów zakładania i prowadzenia biznesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Udogodnienia i zachęty inwestycyjne</li> <li>– Przepisy ochronne</li> <li>– Zapewnienie udogodnień socjalnych (np. wysoki standard życia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Podejmowanie działań mających na celu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Modernizację technologii, podnoszenie jakości i standardów wydajności firm lokalnych</li> <li>– Zwiększenie przedsiębiorczości firm lokalnych</li> <li>– Dotacje, ulgi podatkowe dla rozpoczynających działalność</li> <li>– Dostęp do informacji</li> <li>– Budowanie wśród lokalnych firm świadomości szans, jakie daje współpraca w ramach NEM</li> <li>– Tworzenie standardów dotyczących warunków pracy oraz CSR w lokalnych firmach</li> </ul> </li> </ul>
<b>Czynniki ekonomiczne</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostęp do infrastruktury</li> <li>– Wielkość i tempo wzrostu rynku</li> <li>– Dochód na mieszkańca</li> <li>– Dostęp do rynków regionalnych i rynku globalnego</li> <li>– Uwzględnienie specyficznych preferencji klientów danego rynku</li> <li>– Dostęp do surowców, taniej siły roboczej i wykwalifikowanych pracowników</li> <li>– Niskie koszty czynników produkcji i prowadzonej działalności (transport, komunikacja, energia itp.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostęp do strategicznych aktywów, takich jak nowoczesne technologie</li> <li>– Ochrona własności intelektualnej</li> <li>– Dostęp do infrastruktury o znaczeniu strategicznym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostęp do lokalnych wiarygodnych przedsiębiorców i partnerów biznesowych</li> <li>– Dostęp do lokalnego kapitału (np. źródeł finansowania)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 2011, UNCTAD.

Mogłoby się wydawać, że uwzględniając te dwa sposoby umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, kraje rozwijające i transformujące się mogą wpływać na ten wybór. Tymczasem gospodarki goszczące, które starają się być atrakcyjne dla inwestorów zagranicznych mogą mieć problemy o charakterze politycznym i ekonomicznym, aby stosować się do wymagań umów międzynarodowych lub tworzyć zachęty podatkowe.

## Umowy franchisingowe i licencyjne jako formy międzynarodowego NEM

Umowy franchisingowe i licencyjne zawierane z partnerami zagranicznymi to przykłady form międzynarodowego niekapitałowego modelu produkcji i rozwoju. Wartość światowej sprzedaży w ramach umów franchisingowych w 2010 r. wyniosła prawie 2,5 bln USD, przy czym wartość sprzedaży w ramach międzynarodowych umów franchisingowych jest szacowana na kwotę 330-350 mld USD. Podstawowe parametry, takie jak: ilość funkcjonujących systemów franchisingowych, wartość sprzedaży, liczba zatrudnionych, a także udział sieci franchisingowych o charakterze międzynarodowym znacząco różnią się w poszczególnych regionach świata (tab. 2).

Tabela 2

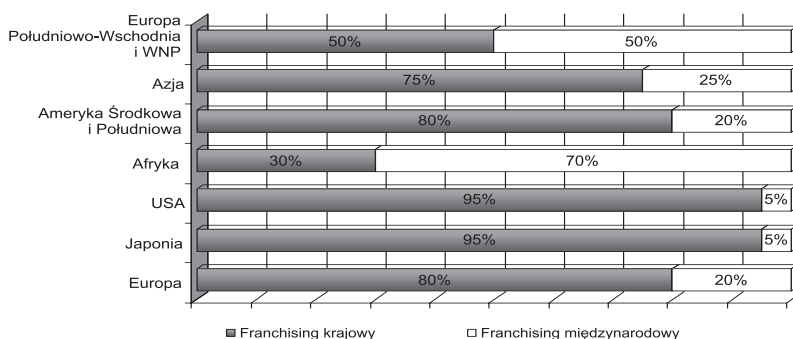
Charakterystyka światowego systemu franchisingowego (2010 r.)

Obszar	Liczba systemów franchisingowych	Sprzedaż (mld USD)	Zatrudnienie (tys.)	Umowy międzynarodowe (%)
Gospodarki rozwinięte	12 200	2 210	12 400	10
Gospodarki rozwijające i transformujące się	17 400	270	7 540	30
<b>Świat (razem)</b>	<b>30 000</b>	<b>2 480</b>	<b>19 940</b>	<b>15</b>

Źródło: Ibid.

Międzynarodowe umowy franchisingowe stanowią około 15% wszystkich umów franchisingowych na całym świecie, przy czym w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo stanowią 10-20%, a w krajach rozwijających i transformujących się około 30%. Biorąc pod uwagę obszar gospodarek najlepiej rozwiniętych możemy stwierdzić, że w Europie udział międzynarodowych umów franchisingowych wynosi około 20%, natomiast w USA i Japonii około 5%. Bardziej zróżnicowana jest sytuacja w przypadku krajów słabo rozwiniętych gospodarczo i transformujących się. Największy odsetek międzynarodowych umów

franchisingowych zawieranych jest w krajach afrykańskich – szacuje się, że jest ich około 70%. W gospodarkach azjatyckich i południowoamerykańskich udział ten wynosi około 20-25%, ale np. w Brazylii wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 10% – jest więc na poziomie gospodarek wysoko rozwiniętych. Na takich rynkach, jak Meksyk, Federacja Rosyjska i Turcja wskaźnik ten utrzymuje się na poziomie około 30-40% (rys. 3)<sup>5</sup>. Rozwijanie aktywności gospodarczej w ramach sieci franchisingowych w tych obszarach świata jest zazwyczaj inicjowane przez przedsiębiorstwa międzynarodowe.



Rys. 3. Udział umów franchisingu krajowego i międzynarodowego w różnych obszarach świata (2010 r.)

Źródło: Ibid.

Międzynarodowe umowy franchisingowe zawierane są w różnych sektorach, jednak najczęściej pojawiają się w handlu detalicznym, sektorze restauracyjnym (restauracje szybkiej obsługi), hotelarstwie, usługach dla biznesu oraz innych (np. edukacja, usługi ochrony osobistej). W gospodarkach wysoko rozwiniętych umowy franchisingowe zawierane są w sektorach usług charakteryzujących się wysoką wartością dodaną (np. usługi dla biznesu). W krajach rozwijających i transformujących się najważniejszymi sektorami dla tego rodzaju aktywności gospodarczej są sektory o relatywnie niskiej wartości dodanej (np. restauracje szybkiej obsługi, handel detaliczny). Większość dużych globalnych franchiserów pochodzi z krajów rozwiniętych, niezależnie od tego, czy prowadzą międzynarodowy handel luksusowych marek poprzez sieci franchisingowe w centrach handlowych, na lotniskach czy działają w sektorze restauracyjnym. W ten sposób implementują swój „patent na sukces” na nowe rynki i kształtują „międzynarodowy gust” konsumentów. Zestawienie 15 największych globalnych sieci franchisingowych obejmuje 12 korporacji z USA oraz po jednej korporacji z Japonii, Wielkiej Brytanii oraz

<sup>5</sup> World Investment Report 2011, UNCTAD.

Kanady (tab. 3). Większość firm z tego zestawienia działa w sektorze restauracji szybkiej obsługi, a pozostałe spółki to głównie sieci małych sklepów samoobsługowych (typu convenience shop – 7-Eleven) oraz sieci hoteli (np. Holiday Inn).

Tabela 3

## Zestawienie 15 największych globalnych franchiserów (2009 r.)

Firma	Kraj macierzysty	Sprzedaż światowa (mln USD)	Liczba krajów ekspansji	Liczba zagranicznych jednostek
Mc Donald's	USA	70 693	117	18 049
7-Eleven	Japonia	53 700	15	29 225
KFC	USA	17 800	109	7 293
Subway	USA	12 900	98	8 376
Burger King	USA	12 800	76	4 391
Ace Hardware	USA	12 500	70	220
Pizza Hut	USA	10 400	95	4 949
Circle K Stores	Kanada	9 150	8	3 753
Wendy's	USA	9 000	47	725
Marriott Hotels and Resorts	USA	8 540	72	183
Hilton Hotels and Resorts	USA	7 700	76	273
RE/MAX	USA	7 500	98	2 807
Taco Bell	USA	7 000	21	203
Blockbuster	USA	6 200	21	2 820
Holiday Inn Hotels and Resorts	UK	5 840	100	433

Źródło: Ibid.

Godną podkreślenia cechą globalnych sieci franchisingowych jest to, że są one często bardzo rozproszone, a franszyzanci prowadzą działalność w wielu różnych krajach, najczęściej rozwijających i transformujących się. Sieć restauracji KFC (USA) funkcjonuje w 110 krajach na całym świecie, przy czym 75 z nich to gospodarki rozwijające się. Podobnie jest w przypadku Holiday Inn, które oferuje swoje usługi w ponad 100 krajach całego świata, w tym w 80 krajach rozwijających się.

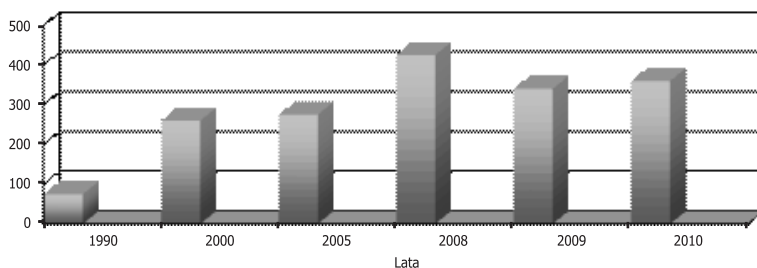
Wśród szczególnych przesłanek, które bierze się pod uwagę przy wyborze lokalizacji dla nowego przedsięwzięcia w postaci umowy franchisingowej z partnerem zagranicznym są:

- Stabilne prawo handlowe i system kontroli kontraktów,
- dostęp do utalentowanych lokalnych przedsiębiorców oraz do lokalnych źródeł finansowania,
- wielkość rynku i tempo jego wzrostu,
- ułatwienia biznesowe w celu rozwoju lokalnej przedsiębiorczości,

Szacuje się, że w 2010 r. międzynarodowe umowy licencyjne wygenerowały sprzedaż w wysokości 340-360 mld USD. Według danych UNCTAD, wartość



sprzedaży, związana z tą formą NEM wzrastała od lat 90. XX w. średnio o 10% rocznie, aby w 2008 r. osiągnąć blisko 450 mld. USD. W kolejnym roku odnotowano spadek wartości sprzedaży, co spowodowane było światowym kryzysem finansowym i ekonomicznym (rys. 4).



Rys. 4. Szacowana wartość sprzedaży w ramach międzynarodowych umów licencyjnych, w latach 1990-2010 (mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 2011, UNCTAD

Biorąc pod uwagę płatności w ramach międzynarodowych umów licencyjnych należy zauważyć, że wartość tej formy NEM znacząco wzrastała na rynkach rozwijających i transformujących się w ciągu ostatnich lat, choć nadal dominuje w gospodarkach wysoko rozwiniętych. Na podstawie zestawienia opłat licencyjnych w latach 2005, 2008 i 2009 można stwierdzić, że około 1/4 z tych opłat pochodziła z krajów rozwijających i transformujących się (tab. 4).

Tabela 4

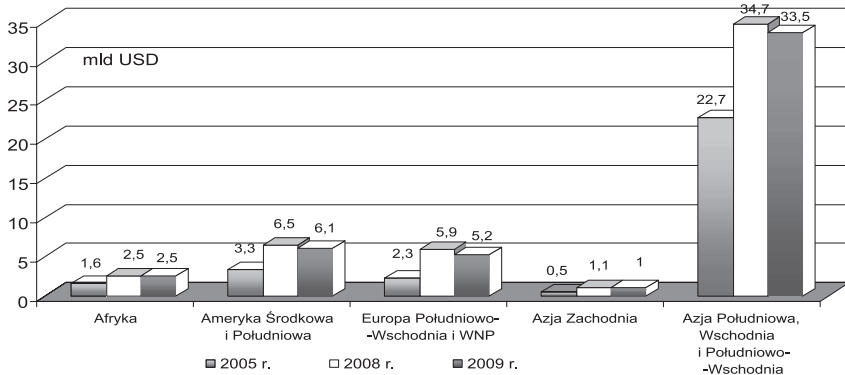
Wartość opłat licencyjnych w gospodarce światowej w latach 2005, 2008, 2009

Wyszczególnienie	Lata						
	2005		2008		2009		2009/2005
	mld USD	%	mld USD	%	mld USD	%	%
Gospodarki rozwinięte	113,1	79	153,5	75	149,2	75	132
Gospodarki rozwijające i transformujące się	30,3	21	50,7	25	48,2	25	159
<b>Świat</b>	<b>143,4</b>	<b>100</b>	<b>204,2</b>	<b>100</b>	<b>197,4</b>	<b>100</b>	<b>138</b>

Źródło: Ibid.

Biorąc pod uwagę tempo zmian badanego zjawiska należy dodać, że w badanym okresie dynamika wzrostu opłat licencyjnych była wyższa w krajach rozwijających i transformujących się (wzrost o 59%) niż w krajach rozwiniętych gospodarczo (wzrost o 32%).

Geograficzne rozproszenie licencjonobiorców gospodarek rozwijających i transformujących się (na podstawie opłat licencyjnych) jest bardzo duże. Według poszczególnych regionów świata, w 2009 r. 70% opłat licencyjnych pochodziło z krajów Azji Południowej, Azji Wschodniej i Azji Południowo-Wschodniej, a następnie z krajów Ameryki Południowej, Europy Południowo-Wschodniej wraz z Federacją Rosyjską i z krajów Afryki i Azji Zachodniej (rys. 5).



Rys. 5. Wartość opłat licencyjnych w gospodarkach rozwijających i transformujących się w latach 2005, 2008, 2009

Źródło: Ibid.

W każdym z wymienionych regionów można zauważyć dużą koncentrację aktywności gospodarczej w oparciu o umowy licencyjne w zaledwie kilku krajach. W Afryce są to Egipt oraz RPA, w Ameryce Południowej prym wiodą Brazylia i Argentyna, a w Azji Zachodniej – Turcja. W rejonie Azji Wschodniej, Południowej i Południowo-Wschodniej najbardziej zaangażowanymi partnerami działającymi w oparciu o umowy licencyjne są Chiny oraz Tajwan.

Wśród szczególnych wymagań, jakie stawiają inwestorzy realizujący działalność biznesową w ramach umów licencyjnych rynkowi goszczącemu są:

- silny system ochrony własności intelektualnej,
- dostępność do wykwalifikowanej lokalnej siły roboczej,
- stabilne prawo handlowe i system kontroli kontraktów,
- inicjatywy ułatwiające modernizację lokalnych możliwości technologicznych,
- wielkość i tempo wzrostu rynku.

## Konsekwencje rozwoju międzynarodowych form NEM

Aktywność gospodarcza w postaci międzynarodowych form NEM powoduje transfer aktywów materialnych i niematerialnych do gospodarek goszczących. Oceny ich wpływu można dokonać w takich obszarach, jak: zatrudnienie, kreowanie wartości dodanej, rozwój eksportu, transfer technologii, rozwój społeczny, ochrona środowiska (tab. 5).

Tabela 5

Wpływ międzynarodowych form NEM na wybrane obszary

Obszar	Przejawy oddziaływania
Zatrudnienie i warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– NEM generują olbrzymią ilość miejsc pracy w krajach, w których ich formy odgrywają dużą rolę</li> <li>– Źródłem niepokoju mogą być warunki pracy w krajach, w których nie ma odpowiednich regulacji prawnych w tym zakresie</li> <li>– Brak możliwości zapewnienia stabilności zatrudnienia w tych formach NEM, które są bardziej podatne na cykle gospodarcze</li> </ul>
Tworzenie wartości dodanej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– NEM przyczynia się do generowania wartości dodanej, jest istotny dla tworzenia PKB w krajach rozwijających i transformujących się</li> <li>– Tworzenie wartości dodanej jest ograniczane przez niewielki udział NEM w realizacji procesów w globalnym łańcuchu wartości lub produktu końcowego</li> <li>– NEM mogą generować dodatkową wartość dodaną wykorzystując relacje niekapitałowe po raz kolejny w relacjach z lokalnymi partnerami</li> </ul>
Pobudzenie eksportu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poprzez wykorzystanie dostępu do globalnych sieci dystrybucji inwestorów prowadzą do wzrostu i stabilizacji warunków eksportu</li> <li>– W przypadku poszukiwania nowych rynków zbytu NEM mogą prowadzić do wzrostu importu</li> </ul>
Transfer technologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– NEM przyczyniają się do transferu wartości intelektualnych (chronionych prawnie w ramach podpisanej umowy) do firm lokalnych partnerów</li> <li>– Niektórym formom NEM towarzyszy transfer technologii, modelu biznesu czy szkolenie załogi oraz kierownictwa</li> <li>– W niektórych przypadkach lokalni partnerzy mogą rozwijać pozyskane rozwiązania technologiczne</li> <li>– Czasem transfer technologii może dotyczyć rozwiązań przestarzałych</li> <li>– NEM ze swojej natury często przyczyniają się do wzrostu przedsiębiorczości</li> </ul>
Społeczeństwo i ochrona środowiska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– NEM mogą być sposobem przenoszenia najlepszych międzynarodowych praktyk społecznych i w obszarze ochrony środowiska</li> <li>– Istnieją obawy, że NEM mogą służyć KTN do ich „obchodzenia”</li> </ul>
Długofalowy rozwój zasobów przemysłowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– NEM mogą wspierać i przyspieszać rozwój nowoczesnych lokalnych zdolności produkcyjnych w krajach goszczących</li> <li>– Przyczyniają się do integracji i włączania lokalnej działalności do globalnego łańcucha wartości</li> <li>– Obawy mogą budzić takie zjawiska, jak długoterminowa zależność od zagranicznych technologii, podporządkowanie polityce kreowanej przez inwestora (KTN)</li> </ul>

Źródło: Ibid.

## Zakończenie

Skutki działalności niekapitałowego modelu międzynarodowej produkcji i rozwoju są zależne od jego formy, sektora lub branży, w których jest realizowany oraz od segmentu łańcucha wartości. Istotną rolę w jego ocenie odgrywają także specyficzne uwarunkowania, m.in. polityczne i ekonomiczne kraju goszczącego. W każdym z tych obszarów poszczególne formy NEM mogą przynieść wiele korzyści dla krajów goszczących i przyczynić się do ich długofalowego rozwoju gospodarczego poprzez tworzenie zasobów produkcyjnych i poprawę dostępu do rynków międzynarodowych<sup>6</sup>, ale nie wszystkie korzyści związane z funkcjonowaniem międzynarodowych form NEM są osiągnięte automatycznie. Ich urzeczywistnienie będzie zależać od możliwości firm lokalnych, od utrzymania równowagi między nimi a ich partnerami (często są to korporacje transnarodowe) oraz od ogólnych ram polityki tworzonej przez kraje goszczące. Istnieje wiele problemów i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem różnych form NEM, takich jak: koncentracja działalności tylko na wybranych rynkach, tworzenie właściwych warunków pracy, brak stabilności zatrudnienia, długotrwałe uzależnienie technologiczne od firm zagranicznych oraz podejmowanie działalności w branżach o niskiej wartości dodanej.

Aby ograniczyć negatywne skutki działania NEM, a jednocześnie stworzyć warunki do maksymalizowania korzyści z nich płynących dla gospodarki kraju goszczącego należy przede wszystkim uczynić politykę wobec NEM elementem ogólnej narodowej strategii rozwoju, która jest skoordynowana z polityką handlową, inwestycyjną i technologiczną oraz uwzględnia ryzyko uzależnienia. Należy również wspierać zdolności produkcyjne kraju goszczącego, aby firmy krajowe były postrzegane jako atrakcyjni uczestnicy globalnych łańcuchów wartości dodanej oraz podejmować działania na rzecz: zwiększania siły przetargowej partnerów lokalnych, zachowania konkurencyjnych rynków, ochrony praw pracowniczych i norm środowiska.

---

<sup>6</sup> R. Narula, J. Dunning, *Multinational enterprises, development and globalization: some clarifications and research agenda*, Oxford Development Studies 2010.

## Literatura

- Biznes Międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005.
- Gorczyńska A., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CedeWu, Warszawa 2008.
- Gorynia M., *Strategie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Narula R., Dunning J., *Multinational enterprises, development and globalization: some clarifications and research agenda*, Oxford Development Studies, 2010.
- Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, red. T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 1994.
- World Investment Report 2011, Non-Equity Modes of International Production and Development, UNCTAD, New York-Geneva 2011
- Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

## DETERMINANTS AND CONSEQUENCES OF NON-EQUITY MODES OF INTERNATIONAL PRODUCTION AND DEVELOPMENT

### Summary

Today international business activities can be conducted through trade, non-equity modes (NEM) or FDI. In 2010, the NEMs has generated about \$ 2 trillion from the sale, with the greater part of this amount came from developing countries. NEM can be implemented in various forms such as licensing, franchising, management contracts, manufacturing contracts, contract farming and various strategic alliances. Thanks to these forms, KTN can coordinate their activities in their global value chains and influence the management of companies in the host countries, without owning an equity stake in those companies.