

Prof. nadzw. dr Stanisław DAWIDZIUK
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

FORMY MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ®

Artykuł omawia współczesne formy międzynarodowej współpracy gospodarczej. Ukazuje całościowo spojrzenie na to złożone zjawisko. Dostarcza też podstawowej wiedzy niezbędnej do pomyślnego przeprowadzenia wszelkich transakcji na arenie międzynarodowej z uwzględnieniem praktycznych przykładów.

WPROWADZENIE

Międzynarodowa współpraca gospodarcza obejmuje wszystkie transakcje podejmowane przez firmy, umiejscowione w dwóch lub więcej państwach i różni się od krajowej przede wszystkim tym, że firma operująca na wielu rynkach musi uwzględniać siły występujące na trzech poziomach otoczenia: wewnętrznego (krajowego), zagranicznego i międzynarodowego. O ile transakcje zawierane między firmami dokonywane są w celu osiągnięcia zysku, o tyle transakcje, w których uczestniczą firmy państwowe (urzędowe), mogą nie być zorientowane na zysk [17, s. 17].

W celu osiągnięcia zysku poprzez transakcje międzynarodowe, firmy muszą tworzyć międzynarodowe struktury operacyjne odmienne od tych, które są stosowane w operacjach na rynku krajowym. Sprawa o zasadniczym znaczeniu dla kształtowania tych międzynarodowych struktur jest oddziaływanie otoczenia na firmę. Oddziaływanie to przebiega również – w znacznie bardziej ograniczonym zakresie – w przeciwną stronę.

Do form międzynarodowej współpracy gospodarczej zaliczamy [11, s. 14]:

- ◆ handel (bezpośredni import/eksport, pośredni import/eksport),
- ◆ licencjonowanie/franchising,
- ◆ dostawa kompletnych obiektów i wyposażenia (np. projekty pod klucz),
- ◆ przetwórstwo i wytwarzanie podejmowane w ramach kontraktu (np. operacje montażowe)
- ◆ koprodukcja,
- ◆ joint-ventures (JV) i bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI).

Celem artykułu jest prezentacja form międzynarodowej współpracy gospodarczej.

HANDEL

Najstarszymi formami handlu międzynarodowego są eksport i import pośredni i bezpośredni.

Eksport pośredni to sprzedaż tym, którzy importują, przy czym eksporter nie ma bezpośredniego kontaktu z klientami zagranicznymi [6, s. 21, 100-104, 217].

Pomocą w powyższej sytuacji mogą być odpowiedzi na pytania [14, s. 15]:

- ◆ Jakie modyfikacje są wymagane, aby produkt lub usługa znalazły drogę do klientów na rynkach zagranicznych?
- ◆ Czy używanie produktu lub usługi jest zależne od czynników klimatycznych lub geograficznych? Jeśli tak, to jakie są to czynniki?
- ◆ Jak długo dany produkt czeka na sprzedaż w sklepie? Ile czasu zajmuje transport produktu? Czy nasz produkt może stać się przeterminowany?
- ◆ Czy nasz produkt wymaga profesjonalnego montażu lub innych kwalifikacji technicznych?
- ◆ Czy wymagane jest specjalne opakowanie? Jakie są koszty z tym związane i czy nie obniżają one ceny konkurencyjności naszego produktu?
- ◆ Jakie obowiązują wymagania techniczne lub reglamentacyjne?
- ◆ Jakiego rodzaju serwis posprzedażny jest wymagany? Czy serwis ten dostępny jest na miejscu czy też nasza firma musi się go podjąć?
- ◆ Jeśli musimy zapewnić serwis, to czy dysponujemy odpowiednimi środkami?
- ◆ Czy będziemy mogli obsłużyć zarówno nabywców krajowych, jak i swych nowych klientów zagranicznych?
- ◆ Czy w razie wzrostu popytu krajowego, będziemy mogli nadal sprostać wymaganiom swych klientów eksportowych?

PROJEKTY POD KLUCZ

Projekt pod klucz: jest to kompleksowy kontrakt (pakiet), w ramach którego dana firma buduje za granicą instalację produkcyjną, dostarcza wiedzę na temat procesu przetwórczego i zapewnia szkolenie niezbędnego personelu operacyjnego. Przykładami projektów pod klucz są fabryki samochodów, zakłady chemiczne, rafinerie ropy naftowej, huty stali itp.

Modne inwestycje pod klucz nie pociągnęły za sobą poprawy stanu know-how ani zarządzania. Niewłaściwe praktyki zarządzania przyczyniały się do utraty sposobności awansu technologicznego. Zdarzało się, że z momentem ukończenia instalacji, stosowane w nich procesy technologiczne stawały się już przestarzałe: zanim osiągnięto oczekiwany poziom efektywności, urządzenia były już zużyte lub

wytwarzane produkty były miernej jakości i często nie konkurencyjne na rynkach zagranicznych.

Przyczyny fiaska realizacji wielu umów zawieranych pod klucz można wyjaśnić dzięki analizie celów i korzyści kontraktora. **Kontraktor jest odpowiedzialny za realizację danej jednostki produkcyjnej i z momentem, gdy zakład staje się operacyjny, zobowiązanie uważa się za dotrzymane** [19].

PRZYKŁAD: WYMIANA PRODUKTÓW PRZEMYSŁOWYCH I TECHNOLOGII

Około 80% wymiany zagranicznej w zakresie wyrobów przemysłu maszynowego jest realizowane pomiędzy krajami OECD. Można argumentować, że większość transferu technologii i wiedzy dokonuje się pomiędzy tymi samymi krajami. Jednakże, rynki OECD są konkurencyjne, przepełnione i uwaga firm coraz bardziej zwraca się ku regionom rozwijającym się. Popyt na technologie i towary Zachodu jest w krajach słabiej rozwiniętych znacznie większy od popytu Zachodu na towary i usługi krajów rozwijających się. Często zdarza się, że technologie zachodnie są nabywane lub używane z pogwałceniem zasad kupieckich i prawnych.

Źródło: Economic Survey of Europe, 1993, United Nations.

Jednym z celów kontraktora może być maksymalizacja sumy kontraktu ex-ante, a po wygraniu przetargu, zminimalizowanie kosztów jego realizacji. Ponadto, zazwyczaj kontraktor posiada lepszą informację o technologii, którą zamierza sprzedać i lepsze zrozumienie potrzeb rynku. W związku z tym znajduje się w lepszej pozycji przetargowej w porównaniu z nabywcą [7, nr 5, s. 11].

LICENCJONOWANIE

Licencjonowanie – to porozumienie kontraktowe, w ramach którego licencjonodawca pozwala, aby licencjodawca korzystał za opłatą z technologii, patentów, znaków handlowych lub innych korzyści związanych z własnością.

Licencjonowanie jest strategią transferu technologii, a w sensie biznesu jest to etap procesu internacjonalizacji firmy wymagający mniejszego czasu i płytszego zaangażowania się na rynkach zagranicznych w porównaniu ze strategiami eksportowymi, joint-ventures i bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi. Korzyści, jakie można uzyskać dzięki licencjonowaniu zależą od technologii, wielkości firmy, dojrzałości produktu i doświadczenia firmy [9, s. 181].

Sytuacje, które powinno się stosować przy licencjonowaniu [3, s. 25]:

- ◆ Licencjodawca dysponuje produktami lub instalacjami, ale potrzebuje technologii, którą można nabyć taniej lub w krótszym czasie od strony trzeciej (licencjonodawca), niż w ramach wewnętrznego zaplecza B+R.
- ◆ Licencjonodawca zamierza eksploatować swą technologię na rynkach, które mogą być za małe, aby usprawiedliwić większe inwestycje (wymagane korzyści skali mogą okazać się nieosiągalne).
- ◆ Licencjodawca pragnie, dzięki zasileniu nowymi

technologiami, maksymalizować efektywność działalności.

- ◆ Widoczne są dobre perspektywy korzystania ze zwrotnego zasilenia technologicznego (tzw. licencjonodawca zapewnił sobie w kontrakcie dostęp do nowych osiągnięć uzyskanych przez licencjodawcę i bazujących na wiedzy objętej licencją).
- ◆ Licencjonowanie służy badaniu i rozwojowi rynku, który później można będzie eksploatować dzięki bezpośrednim inwestycjom.
- ◆ Tempo ewolucji technologicznej jest na tyle szybkie, że licencjonodawca będzie mógł dysponować przewagą technologiczną i wyprzedzać licencjodawcę, który potencjalnie jest konkurentem.
- ◆ Firma nie dysponuje zasobami kapitału i wiedzy menedżerskiej niezbędnymi dla inicjowania eksportu lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ale pragnie uzyskać dodatkowe zyski przy minimalnym zaangażowaniu.

Franchising (franczyzowanie) jest rodzajem licencjonowania, które pozwala franczyzerowi sprzedawać produkty lub świadczyć usługi o szeroko rozreklamowanej marce handlowej, w trybie dobrze sprawdzonego systemu postępowania, w ramach starannie rozwiniętej strategii marketingowej [1, s. 39].

W niektórych przypadkach licencjonowanie nie jest bezpieczną formą kontaktów. Patenty udzielane są zazwyczaj na okres 14 lat.

PRODUKCJA KONTRAKTOWA

Produkcja kontraktowa ma miejsce wówczas, kiedy firma X zezwala innej na wytwarzanie swych produktów, ale nie pozwala na ich sprzedaż. Przedmiotem kontraktu firmy są [8, s. 230]:

- ◆ wytwarzanie dla firmy produktów zgodnie z jej wymogami,
- ◆ montaż produktów,
- ◆ wytwarzanie części.

Praktyka stosowana w takich formach współpracy, jak koprodukcja, produkcja kontraktowa i joint-ventures nazywa się „unbundling”. Porozumienia tego rodzaju ograniczają swobodę działania zagranicznych przedsiębiorstw. Z jednej strony mamy do czynienia z restrykcjami wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a z drugiej zmusza się inwestorów zagranicznych do większego zaangażowania się na rzecz skuteczności danego porozumienia. Miejscowe rządy często pomijały okoliczności i tego rodzaju kontrakty podnoszą kulturę technologiczną w firmie lokalnej.

Produkcja kontraktowa i koprodukcja nie wymagają udziału własnościowego ani udziału w zarządzaniu. Porozumienia typu buy back wymuszają na sprzedawcy przejście pewnej dozy odpowiedzialności za wyniki i zapewniają nabywcy technologię i know-how, co daje lepsze perspektywy na zysk [4, nr 2, s. 17].

JOINT VENTURE I INWESTYCJE ZAGRANICZNE

Przez joint ventures rozumiemy kontrakty, które zawierają się w celu uzyskania dostępu do rynku, dotarcia do wykwalifikowanej lokalnej siły roboczej, otrzymania ulg podatkowych z tytułu kooperacji z lokalnym partnerem [15, nr 2, s. 14].

Motywy firmy zagranicznej może też być dążenie do ograniczenia własnego zaangażowania w celu zmniejszenia ryzyka. Mankamentem joint venture jest: konieczność dzielenia się zyskami, a często ograniczenie kontroli nad operacjami. Firmy dzielą się również odpowiedzialnością za rezultaty, nawet jeśli nie mogą kontrolować przedsięwzięcia. Z reguły partnerzy lokalni dostarczają teren, budynki, część maszyn i siłę roboczą. Przedsięwzięcia te przypominają scenariusze przejścia firmy: prowadzą jednak do uprawnień mniejszościowych. Kluczowe elementy porozumienia typu joint-venture:

- ◆ definicje (ważne w odniesieniu do międzynarodowych joint-ventures),
- ◆ zakres operacji,
- ◆ organizacja, podział kosztów i zysków,
- ◆ zarządzanie (udziałowcy, rada nadzorcza, ustalenia co do działania organów wykonawczych w przypadku konfliktu, zarządzanie operacjami),
- ◆ powiązania kontraktowe z przedsiębiorcami macierzystymi,
- ◆ prawa i zobowiązania dotyczące własności intelektualnej,
- ◆ ustalenia dotyczące wygaśnięcia porozumienia,
- ◆ porozumienia o zakończeniu działalności,
- ◆ arbitraż,
- ◆ zobowiązania prawne,
- ◆ reprezentacja partnera i gwarancje.

Przy stosowaniu porozumień typu joint venture obowiązują kryteria [2, s. 36]:

- ◆ Zrozumienie własnych możliwości i potrzeb. Czy rzeczywiście potrzebujemy partnera? Na jaki okres czasu? Jak duże będą zyski? Jak jest prawdopodobieństwo sukcesu? Czy joint venture jest najlepszą opcją?
- ◆ Wybór właściwego partnera. Czy partner podziela nasze poglądy co do celów przedsięwzięcia? Czy partner dysponuje odpowiednimi kwalifikacjami i zasobami? Czy wystąpi kompatybilność z naszej strony? Czy możemy uzgodnić czas trwania porozumienia?
- ◆ Zaprojektowanie joint venture. Określmy zakres strategicznej swobody względem firm macierzystych. Określmy zobowiązania i korzyści dla każdej firmy macierzystej tak, aby stworzyć sytuację, w której „każdy wygrywa”. Określmy rolę w zarządzaniu każdego z partnerów.
- ◆ Osiąganie porozumienia. Ile wymaga papierkowej roboty? Zaufanie a zabezpieczenia prawne. Uzgodnienia, co do fazy końcowej przedsięwzięcia.
- ◆ Realizacja przedsięwzięcia. Zapewniamy stałą uwagę

i opiekę nad przedsięwzięciem ze strony najwyższych szczebli zarządzania.

Czynniki zachęcające do inwestycji zagranicznych można sformułować następująco [5, s. 21, 40, 60]:

- ◆ Minimalne różnice kulturowe i odległości geograficzne,
- ◆ Stabilne otoczenie polityczne, gospodarcze i socjalne w kraju goszczącym,
- ◆ Ustabilizowane i korzystne ustawodawstwo kraju goszczącego w odniesieniu do inwestycji zagranicznych: ustawodawstwo to ma zapewnić swobodny transfer zysków i zezwalać na natychmiastową repatriację kapitału,
- ◆ Przestrzeganie i egzekwowanie przez kraj goszczący porozumień o ochronie własności intelektualnej,
- ◆ Występowanie państwowych gwarancji dotyczących zabezpieczenia własności inwestorów zagranicznych przed nacjonalizacją lub chroniących przed innymi działaniami równoważnymi nacjonalizacji.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przyczyniają się do wzmocnienia aktywności gospodarczej i do wzrostu gospodarczego [9, s. 184].

Istnieje wiele form międzynarodowych operacji gospodarczych:

Inwestycje portfelowe – oznaczające zakupy akcji zagranicznej firmy na giełdzie zagranicznej,

Kontrakty o zarządzaniu – oznaczające porozumienia, w których firma dostarcza wiedzę z zakresu zarządzania w wybranych dziedzinach funkcjonalnych na rzecz innej firmy w zamian za opłatę.

Pośrednicy w zakupach – sytuacja, gdy firma zarabia prowizję działając jako agent ds. zakupów na rzecz innych firm zagranicznych (np. factoring) [10, s. 16-19].

Alianse strategiczne – obejmujące współpracę konkurentów, klientów lub dostawców na określonym rynku, chociaż na innych rynkach występują oni jako konkurenci względem siebie. Alianse strategiczne mogą przybierać wiele form. Partnerzy pragnący dzielić się technologią mogą dokonywać wymiany licencji. Jeśli partnerzy zamierzają połączyć zasoby B+R wówczas mogą tworzyć spółki typu badawczo-rozwojowego. Niektórzy partnerzy mogą tworzyć joint ventures [6, s. 62, 66, 18, s. 111].

FACTORING

Factoring jest w istocie dyskontem bez regresu, ponieważ polega na sprzedaży wymagalnego rachunku eksportowego na rzecz trzeciej strony, która przejmuje na siebie ryzyko kredytowe [20, s. 141].

Factoring umożliwia eksporterowi osiągnięcie poprawy konkurencyjności dzięki sprzedaży na zasadzie otwartego rachunku zamiast stosowania kosztowniejszej metody sprzedaży na zasadzie akredytywy.

Factoringiem może zajmować się firma factoringowa lub wyspecjalizowany oddział banku.

Sprzedawca przekazuje zamówienie instytucji zajmującej się factoringiem w celu aprobaty kredytu. Z momentem aprobaty eksporter staje się całkowicie zabezpieczony przed

ryzykiem nieściągalności wierzytelności, jak też przed ryzykiem politycznym, ponieważ instytucja factoringowa przejmuje na siebie wszelkie rodzaje odpowiedzialności za płatności.

Factoring eksportowy stał się bardzo popularny dzięki powstaniu sieci zagranicznych instytucji factoringowych, całkowicie niezależnych albo stanowiących afiliacje lub działających na zasadzie korespondenta. Factoring eksportowy oferuje wiele usług, których nie mógłby świadczyć indywidualny eksporter. Usługi te obejmują wymienione powyżej badanie wiarygodności kredytowej, całkowite zabezpieczenie kredytu przed niewypłacalnością i inne usługi, jak np. prowadzenie księgowości rachunków kwot należnych w różnych dewizach, ściąganie należności wg różnojęzycznej dokumentacji oraz zabezpieczenie przed stratami wynikającymi z ryzyka zmiany kursów walut [12, s. 28, 16, s. 278-292].

Podpisanie kontraktu i sprzedaż towaru zagranicznemu kontrahentowi lub uruchomienie filii zagranicznej nie wystarcza by mówić o sukcesie transakcji. Dopóki na świecie będą występowały waluty narodowe należy liczyć się z ryzykiem walutowym i decyzjami z nimi związanymi. Dotyczą one wyboru waluty rozliczeń, zabezpieczeń i transakcji przed zmianami kursów walut, wyboru najbezpieczniejszej i najefektywniejszej formy rozliczeń, decyzji dotyczących finansowania własnej działalności ze źródeł zagranicznych i w walutach obcych, kredytowania klienta zagranicznego.

RÓŻNICE KULTUROWE A MIĘDZYNARODOWA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA

Składniki kultury według Hofstede [13, s. 16-18]

Uważa się, że kultura ma zasadniczy wpływ na wybór rozwiązań organizacyjnych w międzynarodowym biznesie. Geert Hofstede przeprowadził badania wśród ludzi pochodzących z różnych kultur, które w istotny sposób wyjaśniły kulturowe podobieństwa i różnice. Badania te miały na celu znalezienie głównych kryteriów, w oparciu o które można opisywać narodowe kultury. Cztery wymiary: Zasięg Władzy, Unikanie Niepewności, Indywidualizm i Męskość, ujawniły się w trakcie badań. Pomimo krytyki, użyta metodologia, a także porównanie z wynikami innych prac wskazują, że rezultaty badań przeprowadzonych w IBM są wiarygodne i nie mamy do czynienia z przypadkowym wyjaśnieniem.

Inne powszechnie stosowane wymiary kultury [16, s. 158-167]

Analiza kulturowych różnic pomiędzy krajami, z zamiarem zidentyfikowania krajów, które oferują podobne warunki do przeprowadzania interesów, była przedmiotem wielu badań. Jednym z celów takich badań było uświadomienie dyrektorom, że muszą analizować warunki kulturowe i zaznajomić się z ukrytym językiem istniejącym w innych krajach. Kilka kluczowych punktów tych badań dotyczy wyjaśnienia postrzegania czasu, przestrzeni, wzorców przyjaźni, potrzeb i estetyki. Różnice kulturowe ujawniają się poprzez gesty, obyczaje handlowe i społeczne, oraz tradycje spożywania posiłków.

Porozumienia

Porozumienia traktuje się jako:

- ◆ Zasady, które są odczytywane z technicznego punktu widzenia jako prawo i przepis.
- ◆ Zwyczaje/obyczaje, na które wzajemnie się zgodzono.
- ◆ Nieformalne zwyczaje, do których każdy dostosowuje się, bez możliwości określania konkretnych praw.

Okoliczności, w jakich te zasady będą stosowane są różne w zależności od kultury. Amerykanie uznają, że negocjacje są w większym lub mniejszym stopniu zakończone wtedy, gdy kontrakt jest podpisany. Dla Greków, kontrakt pisany jest widziany jako punkt na drodze do negocjacji, które będą zakończone dopiero wtedy, gdy cała praca zostanie wykonana. W świecie arabskim, z chwilą kiedy człowiek daje swoje słowo, jest ono wiążące, często nawet bardziej niż kontrakt na piśmie. Pisemny kontrakt może naruszać wrażliwość Muzułmanina i przynosić ujmę na jego honorze. W Nowym Jorku uściśnięcie rąk nie jest prawnym zobowiązaniem: w Teksasie natomiast jest potwierdzeniem zawarcia umowy. Dla firmy Texaco uściśnięcie rąk na dowód zawartego kontraktu z Paulem Getty w czasie dysputy z Pentzoil oznaczało stratę ponad miliarda dolarów.

PRZYKŁAD: ZACHOWANIE ZACZEPNE

Problem pojawił się w październiku 1952 roku w Ain Sham w Egipcie. W trakcie dyskusji ze studentami drugiego roku Wydziału Filologii Angielskiej profesor, który był Brytyjczykiem, tak zaabsorbował się polemiką, wyjaśnianiem subtelności, że dał się ponieść sytuacji. Profesor rozparł się na krześle, położył swoje nogi na biurku i kontynuował swoje objaśnianie. Studentów ogarnęła wściekłość.

Jeszcze przed końcem dnia, miała miejsce demonstracja zorganizowana przez wszystkich studentów uniwersytetu. Do dziekanów różnych wydziałów zaczęły napływać petycje. Następnego dnia powyższe zajście znalazło się na pierwszej stronie gazety. Konsekwencje takiego zachowania się profesora, które wcale nie było zamierzonym, mogą wydawać się absurdalne, śmieszne, kłopotliwe, niezrozumiałe, albo nawet niewiarygodne dla osoby obcej. Natomiast dla mieszkańców tego rejonu, zachowanie studentów było logiczne i uzasadnione. Studenci zostali znieważeni poprzez pogwałcenie wzorca narodowego zachowania. Na Środkowym Wschodzie pokazanie podeszwy butów jest wyjątkowo obraźliwe.

Źródło: S. Ronen, *Comparative and Multinational Management*, 1986, s. 98-99.

Obyczaje handlowe i społeczne

Obyczaje i zwyczaje są specyficzne dla każdego kraju. Przykładem zwyczajów w Indiach są m.in.:

- ◆ stosowanie przez prawo indyjskie brytyjskich kryteriów,
- ◆ używanie tytułów indyjskich według systemu brytyjskiego,
- ◆ używanie systemu metrycznego, aczkolwiek system imperialny i różne miejscowe systemy są okazyjnie stosowane,

- ◆ lokalni handlowcy i przedstawiciele rządu wolą osobiście współpracować ze swoimi ewentualnymi przyszłymi klientami. Dostęp do ludzi na kierowniczych stanowiskach, jeżeli jest właściwie zaaranżowany, nie jest trudny,
- ◆ spotkania powinny być ustalane przez telex albo telefon, gdyż na usługi pocztowe nie ma co liczyć. Preferowane są spotkania w godzinach porannych,
- ◆ wizytówki powinny wręczać się przed spotkaniami. Zalecana jest punktualność. 15-minutowe oczekiwanie jest sprawą naturalną. W stosunkach handlowych należy używać nazwisk,

PRZYKŁAD: TEXACO I PENTZOIL

Pentzoil zawarł umowę na zakup firmy Getty Oil. W kilka dni później, Texaco zaproponował cenę wyższą. Oferta została przyjęta przez Getty Oil, ale pod warunkiem, że za ewentualne skutki prawne kontraktu poniesie odpowiedzialność Texaco. Na tę okoliczność ręce zostały uściśnięte, co w Teksasie oznacza prawne usankcjonowanie kontraktu. Wprawdzie kontrakt Texaco-Getty Oil negocjowano w Nowym Jorku, to firma Texaco została zaskarżona przez Pentzoil, której siedziba jest w Teksasie. Koszty prowadzenia sprawy i odszkodowań wyniosły ponad miliard dolarów i doprowadziły Texaco do granicy bankructwa.

- ◆ naturalną sprawą są spotkania w czasie lunchu, natomiast zaproszenia na obiad są stosowane tylko wtedy, gdy wzajemne kontakty z partnerem zostały już nawiązane,
- ◆ status wizytującego powinien odpowiadać statusowi gospodarza,
- ◆ Hindusi nie jedzą wołowiny, większość z nich jest wegetarianami, spożycie alkoholu jest ograniczone. Muzułmanie w ogóle nie piją alkoholu, Sikhowie i Persowie nie palą tytoniu,
- ◆ specyficzne zasady dotyczą sposobu ubioru przy odwiedzaniu świątyń. Przed wejściem do meczetu zdejmuje się buty,
- ◆ dla Hindusów krowy są święte. Dla muzułmanów wieprzowina jest „brudnym jedzeniem”,
- ◆ kobiety nie podają dłoni – pozdrawiają one gestem rąk, zbliżonym do układu rąk w trakcie modlitwy (nazywa się to namaste),
- ◆ uścisk dłoni jest oznaką, że porozumienie zostało osiągnięte,
- ◆ następstwem jest kontrakt zawarty na piśmie. Nie powinno się używać lewej ręki ani w kontaktach z ludźmi ani przy jedzeniu,
- ◆ indyjscy gospodarze doceniają łagodny, ciepły i przyjacielski sposób bycia. Gwałtowne i głośnie zachowanie jest dla nich nie do przyjęcia. Należy podczas spotkania wykazywać dobrą wolę,
- ◆ zasady i przepisy prawne mogą być różnie interpretowane w zależności od sytuacji i od ludzkich motywacji.

Powszechnie uznaje się, że czynniki kultury mają duży wpływ na sposób prowadzenia kontaktów międzynarodowych. Różnorodność tych czynników utrudnia kontakty międzynarodowe, ale także przyczynia się do tego, że kontakty takie są ciekawe. Warto jest poznać różnice w postawach i normach obowiązujących w innych krajach przed rozpoczęciem negocjacji. Zrezygnowanie z narzucania własnych, nie zawsze właściwych, sposobów postrzegania tego co właściwe lub ładne, jest właściwe. Uznać należy, że ludzie w innych krajach są inni: nie oznacza to, że są lepsi lub gorsi – są inni. I tak jak my moglibyśmy pragnąć by uszanowano nasze zwyczaje, powinniśmy mieć respekt dla zwyczajów innych [16].

PODSUMOWANIE

Działalność na rynkach zagranicznych jest koniecznością dla większości firm. Rynki międzynarodowe charakteryzują się dużą różnorodnością firm operujących w różnych krajach.

Działalność gospodarcza na rynkach zagranicznych może być bardzo dochodowa, intelektualnie stymulująca i ciekawa zawodowo. Jest jednak także ryzykowna, wymagająca cierpliwości, tolerancyjności i wiedzy. Pytanie: dywersyfikować, czy umiędzynarodawiać? jest w dużej mierze otwarte. Istnieje szereg ograniczeń dywersyfikacji. Ponadto, żyjemy w czasach daleko idącej specjalizacji, gdy jakość i nowoczesność są podstawowymi elementami sukcesu. Stąd też koncentracja na wyrobach (procesach) usługach, w których firma ma przewagę konkurencyjną może być właściwym rozwiązaniem. Taka strategia, z uwagi na ograniczoną chłonność rynków domowych, wymuszać musi z czasem, działalność międzynarodową.

Ludzie, ich zwyczaje i reguły biznesu różnią się znacznie w różnych krajach. Niekoniecznie oznaczać to musi, że są one dobre lub złe: często są inne od tych, do których przyzwyczajeni jesteśmy na „domowym” rynku. Reguły i zwyczaje partnerów zagranicznych należy poznać i zaakceptować w takim zakresie, który nie będzie powodować narażenia na uszczerbek własnych wartości.

LITERATURA

- [1] **BALL D.A., McCULLOCH W.H. 1991.** *International Business*. Instructor's Manual, Irwin, Fifth Edition.
- [2] **BEAMISH P.W., KILLING J.P., LECRAW D.J., CROOKELL H. 1991.** *International Management: Text and Cases*, Irwin.
- [3] **BEAMISH P. 1986.** *Note on Licensing*, [w:] **BAETZ M. C., P. W., BEAMISH P.W. 1992.** *Strategic Management*, Text, Readings, and Canadian Cases, Irwin.
- [4] **BIRLEY S., MUZYKA D. 2000.** *Mastering Entrepreneurship*. The Complete MBA Companion in Entrepreneurship, Financial Times/Prentice Hall Harlow.
- [5] **BREZA M. 2009.** *Międzynarodowe transakcje gospodarcze* [w:] Wyższa Szkoła Cła i Logistyki, Warszawa.
- [6] **BUDNIKOWSKI A. 2006.** *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*. Wyd. III zmienione, PWE Warszawa.

- [7] **BUSENITZ L. W. GOMEZ C., SPENCER J. W. 2000.** *Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena*, Academy of Management Journal, nr 5.
- [8] **COLLINS T. M., DOORLEY T. 1991.** *Teaming Up For The 90's Business One* Irwin, Homewood, Illinois.
- [9] **DAWIDZIUK S. 2011.** *Przedsiębiorczość białkiem rozwoju społeczno-gospodarczego*, WSM, Warszawa.
- [10] **FRĄCZKIEWICZ-WRONKA A., GREWIŃSKI M. 2012.** *Przedsiębiorczość w Polsce – bariery i perspektywy rozwoju*, Wyd. Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie.
- [11] **FU-LAI YU T. 2001.** *Towards a Theory of the Entrepreneurial State*. International Journal of Social Economics, nr 9.
- [12] *Hedge Your Bets in LC transactions*, Business Credit, VI 1992.
- [13] **HOFSTEDE G. 2000.** *Kultury i organizacje*, Warszawa.
- [14] **HUNT S. D. 2000.** *A General Theory of Competition: Resources, Competencies, Productivity, Economic Growth* Sage. Thousand Oaks.
- [15] **JACKSON B. G. 2000.** *A Fantasy Theme Analysis of Peter Senge Learning Organisation*. The Journal of Applied Behavioural Science, nr 2.
- [16] **JASIŃSKI L., SUDOŁ S. 2010.** *Polskie przedsiębiorstwa na rynku europejskim*, WSM Warszawa, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- [17] **NASIEROWSKI W., NOWAKOWSKI M. I. 1995.** *Biznes międzynarodowy, Kanadyjskie konsorcjum szkół biznesu w Polsce*, Warszawa.
- [18] **STRUŻYCKI M. (red.) 2006.** *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- [19] **SUTTARI R. 1990.** *Doing Business in the United States* (w:) **BEATZ M. C., BEAMISH P. W. 1992.** *Strategic Management*, Text, Reading and Cases, 1992.
- [20] **WALKOWITZ B., LLOYD-DAVIES P., GENDREAN B. C., HANVECK G. A., GOLDBERG M. A. 1982.** *Below the Bottom Line: The Use of Confingencies and Commitments by Commercial Banks*.

FORMS OF INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION

SUMMER

The article is concerned with contemporary forms of international economic cooperation.

It presents the comprehensive view on the complex phenomenon.

It also provides the basic knowledge necessary to successfully conduct any international transaction, including practical examples.