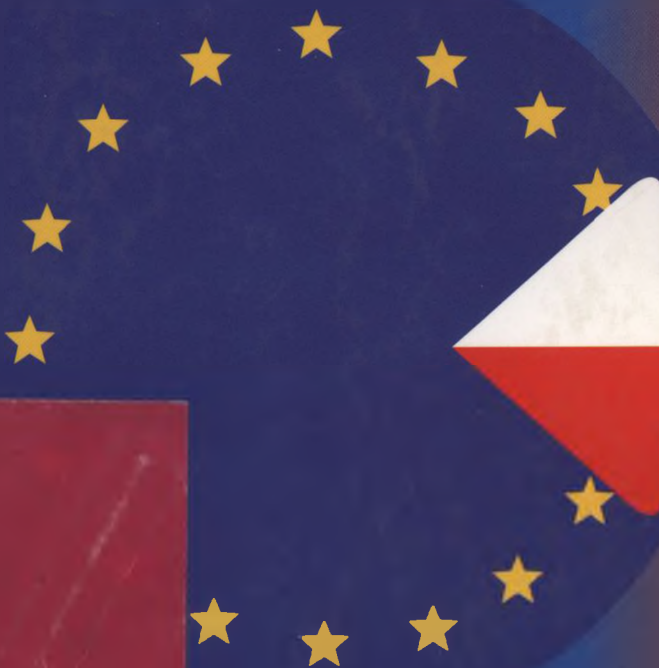


Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Gospodarka Polski przed wejściem do Unii Europejskiej



two Ekonomiczne

Europejskiej

Gospodarka Polski przed wejściem do Unii Europejskiej

Gospodarka Polski przed wejściem do Unii Europejskiej

Praca zbiorowa pod redakcją
Jana Lipińskiego i Andrzeja Sławińskiego

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne

Polska w Klasy Europejskiej

Warszawa 2003

Recenzent
Prof. dr hab. Juliusz Kotyński

Projekt okładki
Jerzy Pietras

Redaktor
Hanna Ferens

Redaktor techniczny
Jolanta Czapska

Korekta
Maria Aleksandrow



Publikacja wydana w ramach serii PTE: *Polska w Unii Europejskiej*

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
Warszawa 2003

ISBN 83-208-1460-X

K. 2003.964 / 6

Spis treści

Wprowadzenie (<i>Jan Lipiński, Andrzej Sławiński</i>)	7
--	---

Część I

Ogólne problemy akcesji

Rozdział 1. Kierunki modernizacji strukturalnej polskiego przemysłu (<i>Zdzisław Sadowski</i>)	13
Rozdział 2. Lizbońska strategia Unii Europejskiej. Wnioski dla Polski (<i>Urszula Płowiec</i>)	23

Część II

Handel zagraniczny

Rozdział 3. Wejście do Unii Europejskiej a zmiany w strukturze handlu zagranicznego Polski (<i>Krzysztof Marczewski</i>)	51
Rozdział 4. Wpływ przystąpienia Polski do Unii Gospodarczej i Walutowej na handel zagraniczny (<i>Jakub Borowski</i>).....	82

Część III

Kurs walutowy

Rozdział 5. Wpływ członkostwa w strefie euro na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw (<i>Witold Orłowski</i>)	105
Rozdział 6. Teoretyczne aspekty efektu Balassy–Samuelsona (<i>Leon Podkaminer</i>)	121
Rozdział 7. Polityka kursowa a wejście Polski do EMK2 (<i>Cezary Wójcik</i>)	137

Część IV

Konkurencyjność przedsiębiorstw

Rozdział 8. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw (<i>Marian Gorynia</i>)	159
Rozdział 9. Kierunki usprawnień zarządzania w firmach krajowych (<i>Tomasz Gołębiowski</i>)	176
Rozdział 10. Strukturalne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw (<i>Joanna Kotowicz-Jawor</i>)	197
Rozdział 11. Konsekwencje liberalizacji przepływów kapitałowych (<i>Andrzej Sławiński</i>)	213
Literatura	229



Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw

Marian Gorynia

Celem niniejszego rozdziału jest zarysowanie prawdopodobnych perspektyw internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w związku z przewidywanym przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Podjęcie się tego zadania wymaga przyjęcia kilku założeń wstępnych, które powinny sprzyjać klarowności wyводу, a także uchronić przed niepotrzebnymi nieporozumieniami. Założenia te są następujące:

- Przez przedsiębiorstwa polskie rozumiem firmy tradycyjnie polskie w potocznym tego słowa znaczeniu, a więc firmy, których podstawą wyodrębnienia jest większościowy udział kapitału polskiego w strukturze własności. Zdając sobie sprawę z niskiego stopnia precyzji tego określenia, świadomie je przyjmuję, albowiem czym innym jest internacjonalizacja działalności polskiej filii przedsiębiorstwa transnarodowego (w sensie miejsca rejestracji jest to też przedsiębiorstwo polskie), a czym innym ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa państwowego, jednoosobowej spółki skarbu państwa, sprywatyzowanego z udziałem kapitału polskiego przedsiębiorstwa państwowego czy przedsiębiorstwa prywatnego z wyłącznym udziałem kapitału polskiego. Do celów dalszych rozważań pełna precyzja wydzielenia przedsiębiorstw polskich i niepolskich w przyjętym tutaj znaczeniu nie jest niezbędna, dlatego poprzestaję na ustaleniu nie do końca jednoznacznego kryterium jakościowego.

- Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie działalności) jest jednym z trzech tradycyjnych kierunków rozwoju strategicznego firmy (Garrette, Dussauge, 1996, s. 81). Dwa pozostałe to integracja wertykalna (pionowa integracja działalności) i dywersyfikacja (zróznicowanie

działalności). Przez internacjonalizację najczęściej rozumie się każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą (Rymarczyk, 1996, s. 17). Takie rozumienie internacjonalizacji można utożsamiać z pojęciem zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa. Niekiedy jednak internacjonalizacja jest traktowana szerzej. Zalicza się do niej zarówno aktywne, jak i bierne formy współpracy z partnerami zagranicznymi, wyróżniając odpowiednio internacjonalizację czynną i internacjonalizację bierną (Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder, 2000, s. 16). W tym rozdziale pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstwa będzie odnoszone przede wszystkim do internacjonalizacji czynnej, czyli do zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

• Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa utożsamiana z ekspansją zagraniczną firmy może się odbywać różnymi sposobami. Zazwyczaj formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw ujmuje się w trzech grupach (Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder, 2000, s. 50):

- eksport,
- kooperacja,
- samodzielna działalność na rynkach zagranicznych.

• Internacjonalizacja może być realizowana poprzez rozwój zewnętrzny bądź poprzez rozwój wewnętrzny. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo wchodzi w nową działalność przez wykupienie zlokalizowanej za granicą już istniejącej firmy w określonym sektorze (np. przejęcie, fuzja — inwestycja zagraniczna typu *brownfield*). W drugim przypadku przedsiębiorstwo inwestuje w wybranym sektorze lub określonym rynku i samo się tu lokuje (np. ekspansja eksportowa, inwestycja zagraniczna typu *greenfield*) (Garrette, Dussauge, 1996, s. 83).

Poniżej formułuję kilka hipotez dotyczących prawdopodobnego i pożądanego przebiegu procesów internacjonalizacyjnych polskich przedsiębiorstw w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej.

Hipoteza 1. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzy firmom polskim nie spotykane wcześniej możliwości ekspansji na olbrzymim rynku unijnym. W tych kategoriach UE to przede wszystkim szansa dla polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie członkostwo w Unii oznacza pełne otwarcie rynku polskiego dla konkurentów unijnych. To z kolei rodzi wiele zagrożeń dla firm polskich. Podstawowym skutkiem przystą-

pienia do UE będzie dalsza liberalizacja związków gospodarczych z tym ugrupowaniem, a więc zamazywanie się granicy między wewnętrznymi (polskimi) rynkami branżowymi i europejskimi rynkami branżowymi. Należy oczekiwać następujących konsekwencji dla konkurencji na rynkach branżowych, których uczestnikami są polskie przedsiębiorstwa:

- będzie się zaostrzać rywalizacja między firmami już istniejącymi,
- wzrośnie zagrożenie nowymi wejściami,
- nastąpi wzrost zagrożenia przez substytuty,
- firmy polskie będą miały niezbyt silną pozycję przetargową jako dostawcy i odbiorcy unijni, w tendencji znacznie więksi i często w szybkim tempie globalizujący swoją działalność.

Hipoteza 2. Należy się spodziewać istotnego wzrostu stopnia internacjonalizacji gospodarki polskiej i polskich przedsiębiorstw. Wzrost ten będzie jednak rozłożony w czasie i umiarkowany, a także silnie zróżnicowany sektorowo (branżowo). Wobec tego, że większość przedsiębiorstw polskich cechuje się niskim stopniem internacjonalizacji i bardzo ograniczonymi doświadczeniami internacjonalizacyjnymi, wydaje się, iż internacjonalizacja czynna firm polskich będzie przebiegać w tendencji raczej według tzw. modelu uppsalskiego. Początkowo internacjonalizacja będzie się więc opierać na eksporcie, a dopiero później, w miarę zdobywania wiedzy i doświadczenia internacjonalizacyjnego, firmy będą przechodziły do bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia.

Hipoteza 3. Nie w pełni klarowny jest wpływ przystąpienia Polski do europejskiego rynku wewnętrznego na przeciętną wielkość firm polskich. Jest to istotne z punktu widzenia internacjonalizacji, gdyż zazwyczaj rozmiary firmy są pozytywnie skorelowane ze stopniem umiędzynarodowienia jej działalności, a ponadto większe firmy wykazują większą skłonność do stosowania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. W tym obszarze będzie oddziaływać wiele czynników, które będą częściowo wzajemnie się znosić. Trudno więc oceniać, jaka będzie wypadkowa ich oddziaływania, zwłaszcza że doświadczenia innych krajów nie są w tym względzie jednoznaczne.

Hipoteza 4. Są pewne podstawy do twierdzenia, że strategiczną odpowiedzią firm polskich na powstanie bardziej konkurencyjnego środowiska gospodarczego będzie skupienie się na działalności podstawowej

i zwiększenie stopnia specjalizacji. Jest to równoznaczne ze zmniejszeniem skłonności do dywersyfikacji.

Wyżej sformułowane hipotezy stanowią podstawę ułożenia struktury dalszej części rozdziału. Zanim jednak przejdę do ustosunkowania się do tych hipotez, uzasadnione wydaje się przedstawienie krótkiej diagnozy zaawansowania internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

8.1. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw — krótka diagnoza

Diagnozę zaawansowania internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw można ująć w kilku stwierdzeniach:

- przewaga internacjonalizacji biernej nad internacjonalizacją czynną;
- dominacja eksportu;
- obawa przed podejmowaniem innych niż eksport form ekspansji i niechęć do ich podejmowania.

O przewadze internacjonalizacji biernej nad czynną świadczy sytuacja w dziedzinie eksportu i importu. W latach 1990–2000 wartość polskiego eksportu w cenach stałych wzrosła o 127%, natomiast ten sam wskaźnik dla importu wyniósł 426%¹. Udział Polski w eksporcie światowym wzrósł w latach 1990–2000 z 0,4 do 0,5%, natomiast w imporcie z 0,3 do 0,7%. Wartość eksportu na 1 mieszkańca wzrosła z 376 USD w 1990 r. do 820 USD w 2000 r., a dla importu wartości te wzrosły z 250 do 1268 USD. Wartość eksportu na 1 mieszkańca kształtuje się w Polsce nieco poniżej średniej światowej, natomiast w przypadku importu przekracza tę średnią. Interesujące jest zestawienie danych dla Polski z danymi dla Czech i Węgier. W 1999 r. wartość importu na 1 mieszkańca wynosiła w tych krajach odpowiednio 2803 i 2782 USD. Stosowne liczby dla eksportu *per capita* wynosiły 2612 i 2484 USD. Wynika z tego, że zarówno w Czechach, jak i na Węgrzech także występowała nadwyżka importu nad eksportem. Należy jednocześnie zauważyć, że wartość eksportu na 1 mieszkańca była w Czechach 3,7 razy wyższa, a na Węgrzech 3,5 razy wyższa niż w Polsce. Podobne porównanie dla im-

portu wskazuje, że import na 1 mieszkańca był w Czechach 2,4 razy wyższy niż w Polsce, a na Węgrzech 2,3 razy wyższy niż w Polsce.

Syntetycznym wyrazem asymetrii w dziedzinie obrotu towarowego jest permanentne utrzymywanie się ujemnego salda bilansu handlowego (w 1993 r. 2 482 mln USD, w 2000 r. 13 168 mln USD — według danych NBP).

W obszarze zagranicznych inwestycji bezpośrednich dysproporcja między internacjonalizacją czynną a internacjonalizacją bierną jest jeszcze większa. Dominuje internacjonalizacja bierna, której wyrazem jest napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski. Skumulowana wartość napływu inwestycji zagranicznych do Polski do końca 2000 r. według danych NBP wyniosła 40 757 mln USD, podczas gdy wartość polskich inwestycji za granicą jest szacowana mniej więcej na 1200 mln USD na koniec 1999 r. (Durka, 2001b, s. 161).

Znaczna asymetria występuje także w obrocie licencyjnym, a szerzej w obrocie myślą naukowo-techniczną. Liczba zgłoszonych w Polsce wynalazków zagranicznych i udzielonych patentów wynosiła w 2000 r. 1524, a liczba zgłoszonych za granicą wynalazków polskich i udzielonych patentów wynosiła 110 (dane dla 1998 r.). W 2000 r. liczba licencji czynnych zagranicznych w Polsce wynosiła 238 (w tym 229 zastosowanych), a liczba licencji czynnych polskich sprzedanych za granicą wynosiła 7. Saldo usług w zakresie osiągnięć naukowo-technicznych w bilansie rozrachunkowym Polski było ujemne i wynosiło w 2000 r. -1 886,9 mln zł (przychody: 103,4 mln zł, rozchody: 1 990,3 mln zł).

Kwestia obawy i niechęci firm do podejmowania innych niż eksport form ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw zostanie podjęta w dalszej części rozdziału.

8.2. Konsekwencje członkostwa w Unii Europejskiej dla konkurencji na rynkach branżowych

Każde przedsiębiorstwo jest uczestnikiem jakiegoś rynku branżowego. W sytuacji gospodarki zamkniętej lub względnie zamkniętej punktem wyjścia jest krajowy (wewnętrzny) rynek branżowy. Zgodnie z powszechnie znanym tzw. modelem 5 sił Portera na rynku branżowym

działają siły konkurencji, do których zalicza się: rywalizację między firmami już istniejącymi, zagrożenie nowymi wejściami, zagrożenie ze strony substytutów, siłę przetargową dostawców i siłę przetargową nabywców (Porter, 1992). W warunkach otwarcia gospodarki mamy do czynienia z internacjonalizacją i globalizacją działalności firm. Ujmuje to tzw. model Yipa, zgodnie z którym potencjał globalizacyjny sektora (branży) jest wyznaczony przez pięć grup czynników: czynniki rynkowe, czynniki kosztowe, czynniki rządowe, czynniki konkurencyjne i czynniki dodatkowe (Yip, 1996). W próbie określenia konsekwencji członkostwa w Unii Europejskiej dla funkcjonowania rynków branżowych punktem wyjścia może być uwzględnienie oddziaływania zmieni-nych zawartych w modelu Yipa na zależności ujmowane w modelu Portera. Należy wskazać następujące konsekwencje „nałożenia na siebie” modelu Yipa i Portera:

- Włączanie się firm z krajów przyjętych do UE w zakres działania jednolitego rynku wewnętrznego pociąga za sobą wzrost natężenia konkurencji. Poszerzanie się obszaru prowadzenia interesów, oznaczające zamazywanie się granic między krajowymi rynkami branżowymi, sprawia, że zaostrza się rywalizacja między dotychczasowymi uczestnikami branży. Występuje obrona pozycji przed konkurentami, jak również ekspansja w nowych kierunkach geograficznych. Wzrost natężenia konkurencji odnosi się zarówno do jednolitego rynku wewnętrznego jako całości, jak i do poszczególnych rynków krajowych, w tym także rynku polskiego. Taki sam charakter, a więc odnoszący się do wszystkich komponentów jednolitego rynku wewnętrznego, mają pozostałe konsekwencje „syntezy” modelu Yipa i Portera.

- Jednym z efektów wzrostu natężenia konkurencji będzie podwyższenie poziomu profesjonalnego prowadzenia działalności gospodarczej. Z jednej strony imperatyw profesjonalnego zarządzania będzie eliminował wprawdzie nieracjonalne i nieprzewidywalne zachowania, z drugiej zaś będzie podnosił ryzyko wykrycia i wykorzystania błędów danego przedsiębiorstwa przez konkurentów (rzeczywistych i potencjalnych), których liczba — jak wspomniałem — się zwiększy.

- Zwiększa się zagrożenie nowymi wejściami, gdyż poszerza się obszar, z którego mogą pochodzić nowo wchodzący, a także obniżają się

(w znaczeniu relatywnym) bariery wejścia — w szerszym zakresie mogą więc być spełnione postulaty koncepcji rynków spornych (*contestable markets*).

- Wzrastający poziom internacjonalizacji branży może zwiększać potencjalną lub faktyczną presję ze strony substytutów, gdyż rozszerza się obszar, z którego mogą one pochodzić.

- Umiejdzynarodowienie (a tym bardziej globalizacja) klienta danego przedsiębiorstwa wzmacnia siłę przetargową wobec konkurentów z danej branży, natomiast umiejdzynarodowienie (globalizacja) konkurenta osłabia siłę przetargową jego klientów.

- Umiejdzynarodowienie (a tym bardziej globalizacja) dostawcy danego przedsiębiorstwa wzmacnia siłę przetargową wobec konkurentów z danej branży, natomiast umiejdzynarodowienie (globalizacja) konkurenta osłabia siłę przetargową jego dostawców.

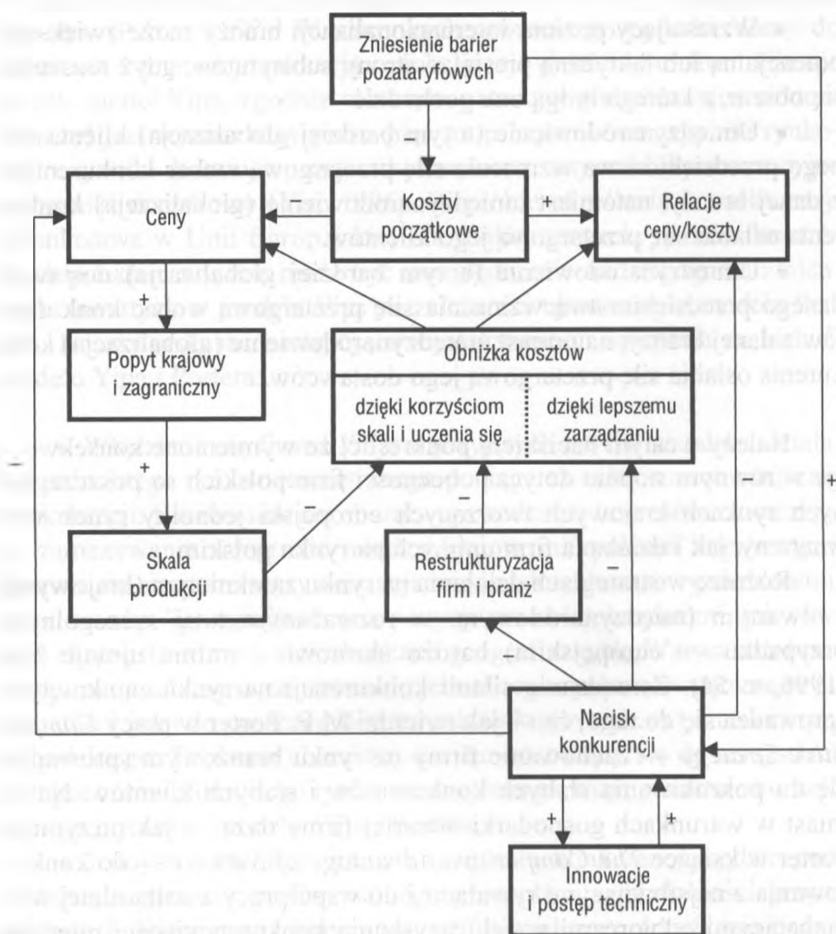
Należy z całym naciskiem podkreślić, że wymienione konsekwencje w równym stopniu dotyczą obecności firm polskich na poszczególnych rynkach krajowych tworzących europejski jednolity rynek wewnętrzny, jak i działania firm unijnych na rynku polskim.

Różnicę w strategiach działania na rynku zamkniętym (krajowym) i otwartym (międzynarodowym, w rozważanym tutaj szczególnym przypadku — europejskim) bardzo skrótowo i trafnie ujmuje Yip (1996, s. 54). Zarządzanie siłami konkurencji na rynku zamkniętym sprowadza się do tego, że — jak twierdzi M.E. Porter w pracy *Competitive Strategy* — zachowanie firmy na rynku branżowym sprowadza się do poszukiwania słabych konkurentów i słabych klientów. Natomiast w warunkach gospodarki otwartej firmy dążą — jak utrzymuje Porter w książce *The Competitive Advantage of Nations* — do konkurowania z najsilniejszymi rywalami i do współpracy z najbardziej wymagającymi odbiorcami w celu uzyskania konkurencyjności międzynarodowej.

Podsumowując: podstawową konsekwencją członkostwa w Unii Europejskiej dla konkurencji w branżach, w których są obecne polskie przedsiębiorstwa, będzie wzrost natężenia konkurencji, który oznacza pojawienie się nowych szans, z jednoczesnym wystąpieniem nie spotykanych dotychczas zagrożeń.

Rysunek 8.1

Wpływ integracji na poziom popytu, podaży, kosztów i cen



Źródło: *The Economic of 1992*, „European Economy”, No. 35, Commission of the European Communities, s. 10. Cyt. za: A. Sznajder, 1999, s. 24.

Zwiększona konkurencja w branżach, będąca skutkiem wyeliminowania istniejących jeszcze barier w wymianie gospodarczej, powinna wywrzeć wpływ na podstawowe charakterystyki ekonomiczne tych branż. Zależności te trafnie oddaje rysunek 8.1.

Z rysunku można wyprowadzić wiele implikacji dla strategii przedsiębiorstw, w tym także polskich, a mianowicie:

- konieczność obniżki kosztów dzięki korzyściom skali (nacisk na zwiększenie skali produkcji) i uczenia się oraz dzięki lepszemu zarządzaniu (zmiany w zarządzaniu);
- konieczność podjęcia (kontynuacji) restrukturyzacji firm;
- nacisk na innowacje i postęp techniczny.

Rozkład tych konsekwencji w odniesieniu do poszczególnych branż będzie oczywiście zróżnicowany zależnie od tego, w jakiej fazie cyklu życia branża się znajduje, jakie tempo wzrostu będzie występować w danej branży, jaka jest wyjściowa struktura branży itp.

8.3. Hipotetyczny model internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Kolejne ważne pytanie dotyczy sposobu prowadzenia przez firmy polskie ekspansji na rynkach unijnych. Wśród koncepcji internacjonalizacji firmy największą popularność zdobył tzw. model uppsalski, stworzony przez pracowników uniwersytetu w Uppsali (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977). Punktem wyjścia modelu jest obserwacja, że w przypadku wielu firm szwedzkich, a także firm pochodzących z innych krajów, w szczególności charakteryzujących się niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, typowe zachowanie firmy rozwijającej działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych cechuje się etapowością zaangażowania w obsługę tych rynków. Wspomniani badacze zauważyli, że postępowanie firm dokonujących ekspansji zagranicznej charakteryzują trzy okoliczności:

- ekspansja jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym i jest konsekwencją wielu decyzji podejmowanych w firmie (uważa się

więc, że model uppsalski przyjmuje perspektywę behawioralnej teorii firmy (Ghauri, 2000, s. 142));

- ekspansja zazwyczaj rozpoczyna się od rynków położonych blisko, a dopiero później obejmuje rynki dalsze; zostało wprowadzone pojęcie dystansu psychicznego lub kulturowego między rynkami, rozumianego jako zestaw czynników utrudniających obustronny przepływ informacji (od firmy do rynku i od rynku do firmy); dystans ten wiąże się z czynnikami językowymi, kulturalnymi, politycznymi, edukacyjnymi, poziomem rozwoju gospodarczego itp.;

- wchodząc na obce rynki, firmy najczęściej rozpoczynają od działań eksportowych, a dopiero po upływie pewnego czasu decydują się na działania wymagające większego zaangażowania.

Najważniejszą tezą modelu uppsalskiego jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy. Ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie. Ograniczeniami lub uwarunkowaniami tego procesu są:

- brak wiedzy o rynkach zagranicznych;
- brak zasobów koniecznych do ekspansji;
- ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny;
- dystans psychiczny między rynkiem macierzystym a rynkiem ekspansji, skorelowany najczęściej z dystansem geograficznym;
- koszty transportu, bariery taryfowe i pozataryfowe.

W modelu uppsalskim zostały wyróżnione cztery etapy internacjonalizacji (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975):

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

Mimo iż model uppsalski zawiera wiele uproszczeń, które w przeszłości często stanowiły podstawę do jego krytyki, to jednak wydaje się, że wiele obserwacji zawartych w tym modelu znajduje potwierdzenie

Tablica 8.1

Stosunek przedsiębiorstwa do podjęcia ekspansji na rynek unijny

Stosunek przedsiębiorstwa	<i>Joint venture</i> w UE	ZIB w UE	Licencja dla UE	Franszyza dla UE	Sojusz strategiczny w UE
1. Nie rozważaliśmy tego problemu	43	52	53	55	30
2. Prowadziliśmy luźne rozważania	14	3	5	3	24
3. Jesteśmy w trakcie przygotowywania decyzji	3	2	1	0	2
4. Podjęliśmy decyzję o ekspansji	0	0	0	1	2
5. Realizujemy ekspansję	1	0	0	0	6
Liczba firm	61	57	59	59	64

Źródło: M. Gorynia (red.), 2002.

w internacjonalizacyjnych zachowaniach firm polskich. Podstawowe hipotezy szczegółowe, jakie można tutaj zaproponować, są następujące:

- regułą w internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, które proces umiędzynarodowienia działalności dopiero podejmą, będzie zacyzanie od eksportu;
- nowo podejmowany eksport będzie skierowany na rynki najbliższe geograficznie;
- faza zaangażowania eksportowego będzie fazą relatywnie długotrwałą;
- z pewnym opóźnieniem będą podejmowane inne formy ekspansji zagranicznej, uważane za bardziej zaawansowane.

Podane hipotezy są zgodne z dotychczasowymi zachowaniami przedsiębiorstw polskich w obszarze ekspansji na rynek unijny. W tablicy 8.1 przedstawiam wyniki badania przeprowadzonego w 2000 r. w grupie 68 przedsiębiorstw (Gorynia (red.), 2002, s.135). Jedno z pytań dotyczyło oceny możliwości podjęcia przez badane przedsiębiorstwa ekspansji na rynki unijne w formie innej niż eksport (*joint venture*,

zagraniczna inwestycja bezpośrednia, licencja, franszyza, sojusz strategiczny). Uzyskane odpowiedzi wskazują, że w dziedzinie internacjonalizacji badane przedsiębiorstwa uprawiają monokulturę — jest nią eksport. Pozostałe formy ekspansji na rynek unijny nie wzbudzają większego zainteresowania. Zdecydowana większość respondentów nie rozważała problemu wejścia na rynek unijny w formie innej niż sprzedaż eksportowa. Część z nich prowadziła luźne rozważania co do zawiązania sojuszu strategicznego lub do utworzenia *joint venture* w Unii Europejskiej. Tylko 6 spośród badanych firm zawiązało już sojusz strategiczny z partnerem z Unii, a 1 utworzyła *joint venture* na terenie Unii.

Sekwencja etapów w modelu uppsalskim została określona przez autorów jako *establishment chain* (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975). Należy jednak podkreślić, że twórcy modelu wcale nie nadają mu skrajnie deterministycznego charakteru, zdając sobie sprawę, iż nie zawsze w grę będzie wchodzić przejście przez wszystkie etapy w zaproponowanej kolejności. Proces internacjonalizacji może przebiegać inaczej, niż to zostało zaproponowane, w następujących sytuacjach:

- gdy firmy dysponują ogromnymi zasobami (zwłaszcza finansowymi) i konsekwencje ewentualnego niepowodzenia byłyby dla nich stosunkowo niewielkie;
- kiedy warunki na danym rynku są bardzo stabilne i wiedza o nim może być zdobyta inaczej niż przez doświadczenie;
- kiedy przedsiębiorstwo ma już znaczne doświadczenie w działalności na rynku o bardzo zbliżonych warunkach do panujących na rynku, na który chce w danym czasie wejść;
- małe rozmiary rynku mogą przemawiać za rezygnacją z etapu budowy na nim własnej filii produkcyjnej.

Wydaje się, że w przypadku polskich firm dokonujących ekspansji zagranicznej pierwsze trzy okoliczności nie będą (przynajmniej w krótszym okresie) występowały zbyt często. Prawdopodobieństwo wystąpienia bardziej niekonwencjonalnych zachowań będzie się zwiększało w dłuższym okresie. W literaturze formułuje się bardziej ogólną opinię, że firmy dokonujące ekspansji międzynarodowej, w szczególności duże korporacje międzynarodowe, często omijają (opuszczają) niektóre etapy internacjonalizacji ujęte w modelu uppsalskim (tzw. *leapfrogging*) (Welch,

Luostarinen, 1988). Jednocześnie wykazują one skłonność do wchodzenia na rynki odległe ze względu na dystans psychiczny w coraz wcześniejszych fazach ekspansji. Tę ostatnią cechę zachowań internacjonalizacyjnych współczesnych firm dobrze ilustrują wyniki badań Norbströma, który zauważył, że szwedzkie firmy częściej zakładają swoje pierwsze przedstawicielstwa handlowe na rynku amerykańskim, brytyjskim lub niemieckim niż u swoich skandynawskich sąsiadów (Hollesnen, 1998, s. 42). Przedsiębiorstwa stawiające pierwsze kroki w dziedzinie internacjonalizacji postępują zgodnie z modelem sekwencyjnym. Wraz z upływem czasu i nabywaniem coraz większego doświadczenia międzynarodowego decydują się na ominięcie niektórych etapów i przechodzą bezpośrednio do form działalności zagranicznej cechujących się dużym zaangażowaniem i wysokim stopniem kontroli. Skutkiem takiego sposobu postępowania jest istotne przyspieszenie tempa internacjonalizacji. Postępowania firmy w odniesieniu do kolejnych, późniejszych rynków ekspansji nie należy jednak traktować jako całkowitego zaprzeczenia modelu sekwencyjnego. Wejście na te późniejsze rynki należy raczej rozpatrywać w kontekście wcześniejszych doświadczeń internacjonalizacyjnych firmy. W takim rozumieniu wejście na późniejszy, kolejny rynek nie jest skokiem w nieznaną (Welch, Luostarinen, 1988).

Przypadki niekonwencjonalnych zachowań internacjonalizacyjnych firm polskich będą oczywiście występować, choć nie wydaje się, aby miały to być strategie dominujące.

8.4. Europejski rynek wewnętrzny a przeciętna wielkość firm polskich — konsekwencje dla internacjonalizacji

Jak stwierdziłem wcześniej, rozmiary firmy są w tendencji pozytywnie skorelowane ze stopniem umiędzynarodowienia jej działalności, a ponadto większe firmy wykazują większą skłonność do stosowania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Jeśli zatem się zgodzić, że wzrost stopnia internacjonalizacji gospodarki polskiej jest pożądany, to zwiększenie rozmiarów naszych firm byłoby z tego punktu widzenia celowe.

Zależności między wprowadzeniem europejskiego rynku wewnętrznego a wielkością firm można rozpatrywać z teoretycznego i empirycznego punktu widzenia (Hansen, Jørgensen, 2000).

Teoretycznie, jednolity rynek wewnętrzny może wpływać na wielkość firmy w następujących kierunkach (Hansen, Jørgensen, 2000):

- zaostrzenie konkurencji może doprowadzić do wyeliminowania niektórych firm z rynku, umożliwiając zdobycie większych udziałów firmom na nim pozostającym; będzie to prowadziło do wzrostu przeciętnej wielkości firmy; wystąpienie tej sytuacji jest szczególnie prawdopodobne w tych branżach, w których tzw. minimalne korzyści skali (wielkość produkcji, przy której korzyści skali zanikają) są duże w porównaniu z wielkością rynku narodowego;
- istnienie jednolitego rynku wewnętrznego eliminuje część kosztów stałych (np. koszty kontroli granicznych); niższe koszty stałe oznaczają mniejsze minimalne korzyści skali, co sprzyja wejściu mniejszych firm na rynek, a w efekcie prowadzi do zmniejszenia średnich rozmiarów firmy;
- większa konkurencyjność rynków wymusza zmniejszenie nieefektywności (dodatkowe, nieuzasadnione koszty złego zarządzania), które sprawia, że mniejsze firmy o dużych kosztach będą musiały wypaść z rynku; konsekwencją tego jest wzrost przeciętnej wielkości firmy;
- możliwość działania na dużym jednolitym rynku wewnętrznym uzasadnia podnoszenie nakładów na badania i rozwój oraz na działania reklamowe; nakłady te są zaliczane do tzw. endogenicznych kosztów stałych; wzrost całkowitych kosztów stałych firmy najprawdopodobniej będzie prowadził do zwiększenia jej wielkości.

Z powyższych uwag wynika, że hipotetyczny wpływ wprowadzenia jednolitego rynku wewnętrznego na przeciętną wielkość firmy nie jest jednoznaczny.

Jednocześnie należy uwzględnić rzeczywiste kształtowanie się przeciętnej wielkości firm w krajach należących do wspólnego rynku wewnętrznego. Wyniki badań przeprowadzonych w odniesieniu do czterech państw (Niemcy, Francja, Włochy, Wielka Brytania) za lata 1985–1992 prowadzą do następujących wniosków (Hansen, Jørgensen, 2000):

- średnia wielkość firmy mierzona wartością dodaną wzrosła w przybliżeniu o 11%, ale w przypadku Niemiec i Włoch wzrost wyno-

sił około 15%, we Francji około 7%, a w Wielkiej Brytanii nastąpił niewielki spadek średniej wielkości firmy (o 0,2%);

- nie zanotowano większych różnic we wpływie rynku wewnętrznego na średnią wielkość firmy w sektorach wrażliwych i niewrażliwych.

Interesujące wyniki uzyskano w odniesieniu do sektorów, w których firmy w stosowanych strategiach wykorzystują reklamę oraz badania i rozwój (Hansen, Jørgensen, 2000). Wzrost średnich rozmiarów firmy wystąpił w sektorach wykorzystujących reklamę, a także w sektorach wykorzystujących reklamę oraz badania i rozwój. W sektorach o dużych nakładach wyłącznie na badania i rozwój wzrost średnich rozmiarów firmy nie wystąpił. Prawdopodobne wytłumaczenie tego paradoksu może się sprowadzić do spostrzeżenia, że firmy przeznaczające znaczne nakłady na badania i rozwój miały duże rozmiary już przed wprowadzeniem jednolitego rynku wewnętrznego i nie miały po jego wprowadzeniu szczególnych powodów, aby się rozrastać.

Podane uwagi prowadzą do następujących wniosków co do firm polskich:

- konieczność osiągnięcia skali produkcji zapewniającej minimalne korzyści skali, co w wielu przypadkach będzie zawierało imperatyw ekspansji międzynarodowej;

- część firm prawdopodobnie wypadnie z rynku z powodu wysokiej relacji minimalnych korzyści skali do wielkości rynku narodowego i niemożności osiągnięcia w krótkim okresie wymaganej skali produkcji;

- zmniejszenie niektórych kosztów stałych (np. kontroli granicznych) będzie wpływać na poprawę pozycji konkurencyjnej, ale może nie być wystarczające do utrzymania się na rynku;

- wystąpi silny nacisk na zlikwidowanie nieefektywności;

- wzrost wielkości rynku doprowadzi do wzmocnienia argumentów za zwiększaniem nakładów na badania i rozwój oraz na reklamę.

8.5. Internacjonalizacja a dylemat specjalizacja–dywersyfikacja

Przystąpienie Polski do jednolitego rynku wewnętrznego będzie oznaczało znaczne zwiększenie rynku dostępnego bez ponoszenia przez

polskie firmy dodatkowych kosztów (związanych z pokonywaniem barier oddzielających ugrupowanie integracyjne od jego otoczenia zewnętrznego). Wpływ tego faktu na dylemat specjalizacja–dywersyfikacja może być wyprowadzony dedukcyjnie z kształtu krzywych przeciętnego kosztu jednostkowego w firmie wytwarzającej jeden lub dwa warianty produktów (rozumowanie to można przenosić na większą liczbę produktów) (Hansen, Jørgensen, 2000). Krzywe te przecinają się po osiągnięciu pewnej skali produkcji. Przy ilości produkcji mniejszej od ilości w punkcie przecięcia tych krzywych wskazane jest oferowanie szerszego zakresu produktów, gdyż możliwe jest odnoszenie korzyści zakresu (*scope economies*). Żeby to było możliwe, rynek musi być na tyle mały, aby pozwalał pojedynczej firmie na sprzedaż każdego wariantu w ilości mniejszej od tej, przy której przecinają się krzywe przeciętnego kosztu jednostkowego. Jeśli rozmiary rynku są większe od ilości w punkcie przecięcia, koszty będą niższe w przypadku przyjęcia strategii jednowariantowej. Wynika to z tego, że na większym rynku występuje większe natężenie walki konkurencyjnej, które wymusza redukcję kosztów.

Jednym ze sposobów obniżenia przeciętnych kosztów jednostkowych jest skupienie uwagi na mniejszej liczbie produktów i podjęcie próby zwiększenia udziału w rynku dla mniejszej liczby wariantów produktów. Jest to równoznaczne ze zwiększeniem stopnia specjalizacji, która umożliwia zwiększenie wydajności zarówno na podstawie przesłanek technicznych, jak i ze względu na lepsze zarządzanie. Tak więc przystąpienie do jednolitego rynku wewnętrznego może spowodować restrukturyzację profilu produkcji w firmach w kierunku zmniejszenia liczby wariantów, a więc zwiększenia specjalizacji. Będzie to miało określone konsekwencje dla wielkości firm, w tym także małych. Część małych firm wytwarza bowiem więcej niż jeden produkt. Wybór strategii koncentracji na mniejszej liczbie produktów lub wariantów może nawet początkowo oznaczać zmniejszenie rozmiarów firm.

Prawdopodobnie również w przypadku firm polskich strategiczną odpowiedzią na zmianę warunków działania w związku z przystąpieniem do jednolitego rynku wewnętrznego będzie podporządkowanie się zauważalnej w krajach UE tendencji do skupienia się na działalności podstawowej. Sukces strategii wąskiego zakresu działalności jest warunkowany posiadaniem rzeczywistego dostępu do rynku (sieci dystry-

bucji), a nie tylko dostępu formalnego. To z kolei wyzwala zainteresowanie fuzjami i przejęciami, które wprost prowadzą do zwiększenia udziału w rynku. Możliwa restrukturyzacja firm polskich polegająca na wyborze strategii bardziej skupionych, cechujących się węższym zakresem działalności, doprowadzi więc z dużym prawdopodobieństwem do tego, że zostaną one poddane wyzwaniom związanym z procesem fuzji i przejęć. Ich średnio niewielkie rozmiary i nikłe doświadczenie w tej dziedzinie wskazują na to, że będą one raczej podmiotami biernymi, a nie aktywnymi w procesach budowania nowej konfiguracji branż w obrębie jednolitego rynku wewnętrznego.

8.6. Uwagi końcowe

Zarysowane perspektywy internacjonalizacji polskich firm w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej mają charakter wysoce prawdopodobny. Wykorzystanie szans i uniknięcie lub choćby zmniejszenie zagrożeń będą wymagały zastosowania odpowiednich środków polityki gospodarczej. Można sformułować trzy ogólne rekomendacje pod adresem polityki gospodarczej (Gorynia, 1996; Gorynia, 1998):

- polityka gospodarcza powinna wspierać budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw;
- polityka gospodarcza powinna traktować sprzyjanie budowaniu konkurencyjności w sposób integralny, tzn. nie dokonywać nieuzasadnionego różnicowania instrumentów wspierania konkurencyjności w dwóch wymiarach — konkurencyjności eksporterów na rynkach zagranicznych i konkurencyjności producentów na otwartym rynku krajowym;
- polityka promowania internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw nie może więc się ograniczać do wspierania eksportu.

Przypisy

¹ Wszystkie dane w tym podrozdziale zostały uzyskane w efekcie obliczeń własnych na podstawie danych zawartych w *Roczniku Statystycznym Rzeczypospolitej Polskiej* z różnych lat.