WEJŚCIE POLSKI DO STREFY EURO

a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw

redakcja naukowa
Marian Gorynia Barbara Jankowska

WEJŚCIE POLSKI DO STREFY EURO

a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw

Difin

Recenzent
prof. zw. dr hab. Jan Rymarczyk

Monografia powstała w ramach realizacji projektu badawczego
finansowanego z grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
Projekt nosił tytuł „Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową
konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw" (N N115 257136).

Copyright © Difin SA
Warszawa 2011.
Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadząca
Maria Adamska

ISBN 978-83-7641-424-9

Printed in Poland
Difin SA
ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa
tel. (22) 851-45-61, (22) 851-45-62, fax (22) 841-98-91
Wydanie pierwsze, Warszawa 2011
Skład i łamanie: Z. Wasilewski, Warszawa, tel. 601-30-60-35
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wstęp (*Marian Gorynia, Barbara Jankowska, Maciej Pietrzykowski*) 9

I. CZĘŚĆ TEORETYCZNO-KONCEPCYJNA 17

1. Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa
(*Marian Gorynia, Barbara Jankowska, Piotr Tarka*) 19

1.1. Konkurencja jako pojęcie pierwotne dla konkurencyjności 19
1.2. Istota konkurencyjności 22
1.3. Definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa 26
1.4. Klasyfikacje konkurencyjności przedsiębiorstwa 28
1.5. Wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji 30
1.5.1. Pozycja konkurencyjna 31
1.5.2. Potencjał konkurencyjny 33
1.5.3. Strategia konkurowania 34
1.5.4. Przewaga konkurencyjna 39
1.6. Konkurencyjność międzynarodowa a internacjonalizacja przedsiębiorstwa 42

2. Główne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa
(*Marian Gorynia, Barbara Jankowska*) 44

2.1. Modele internacjonalizacji 44
2.1.1. Model sekwencyjny (konwencjonalny, tradycyjny, ewolucyjny) 44
2.1.2. Internacjonalizacja niekonwencjonalna, internacjonalizacja symultaniczna 54
2.1.3. Internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego 57
2.2. Pomiar internacjonalizacji 65

3. Unia walutowa i monetarna oraz funkcjonowanie strefy euro jako systemowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa
(*Marlena Dzikowska, Maciej Pietrzykowski*) 68

3.1. Teoretyczne podstawy funkcjonowania Unii Gospodarczo-Walutowej 69
3.1.1. Unia monetarna jako forma międzynarodowej integracji gospodarczej 69
3.1.2. Teoria optymalnego obszaru walutowego 73
3.1.3. Proces budowy i zasady funkcjonowania unii monetarnej w krajach członkowskich UE 79

3.2. Funkcjonowanie Unii Gospodarczo-Walutowej i pozycja Polski 84
3.2.1. Różnice w poziomie rozwoju gospodarczego 84
3.2.2. Konwergencja nominalna, realna i prawna 90
3.2.3. Mobilność czynników wytwórczych, elastyczność rynku pracy 95
3.2.4. Otwartość gospodarek 98
3.2.5. Dywersyfikacja produkcji i poziom wymiany wewnątrzgałęziowej 100
3.2.6. Synchronizacja cyklów koniunkturalnych 102
3.2.7. Problem szoków asymetrycznych 104
3.2.8. Polityka monetarna i fiskalna w warunkach unii monetarnej 105
3.3. Strefa euro jako optymalny obszar walutowy 109

4. Schemat analityczny wpływu przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw
(*Marian Gorynia, Barbara Jankowska*) 113

4.1. Schemat analityczny jako narzędzie badawcze 113
4.2. Schemat analityczny wpływu wprowadzenia euro na konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw 114
4.3. Wejście Polski do strefy euro – implikacje dla międzynarodowej konkurencyjności i internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – ujęcie dedukcyjno-literaturowe 118
4.4. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw – badania eksploracyjne (*Marian Gorynia, Barbara Jankowska, Maciej Pietrzykowski, Piotr Tarka*) 126
4.4.1. Metodologia, założenia, charakterystyka i metoda analizy danych 126
4.4.2. Charakterystyka próby objętej badaniem 130
4.4.3. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na potencjał konkurencyjny polskich przedsiębiorstw 131
4.4.4. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na strategię konkurowania polskich przedsiębiorstw 133
4.4.5. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw 135
4.4.6. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na internacjonalizację polskich przedsiębiorstw 135
4.5. Wejście do strefy euro a konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – dotychczasowy stan wiedzy a wyniki badań eksploracyjnych – próba konfrontacji 138

II. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA 143

1. Metodologia badania
(*Piotr Tarka*) 145

1.1. Proces doboru próby 145
1.2. Charakterystyka i założenia badania 147
1.3. Kryteria operacyjne badań (prace koordynatorów i ankieterów w ujęciu przestrzennym) 155
1.4. Założone kryteria i metody analizy danych 155

2. Wyniki badań empirycznych
(*Marlena Dzikowska, Marian Gorynia, Barbara Jankowska, Maciej Pietrzykowski, Piotr Tarka*) 158
2.1. Charakterystyka próby objętej badaniem 158
2.2. Korzyści i zagrożenia związane z przystąpieniem Polski do strefy euro 160
2.3. Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność badanych firm 171
2.4. Wejście Polski do strefy euro a umiędzynarodowienie firmy 185
2.5. Eurosceptycy, Euroobojętni i Euroentuzjaści – uczestnicy badania 191
2.6. Podsumowanie wyników badań 193

III. CZĘŚĆ NORMATYWNA 195

1. Uwagi wprowadzające
(*Marian Gorynia*) 197

2. Rekomendacje dla przedsiębiorstw
(*Marlena Dzikowska, Marian Gorynia, Barbara Jankowska*) 201
2.1. Rekomendacje ogólne 202
2.2. Rekomendacje szczegółowe 205

3. Zalecenia dla samorządu gospodarczego
(*Marian Gorynia, Barbara Jankowska*) 215
3.1. Samorząd gospodarczy jako instytucja gospodarki rynkowej 216
3.2. Formy samorządu gospodarczego i jego rola w podwyższaniu konkurencyjności 218

4. Implikacje dla polityki gospodarczej
(*Marian Gorynia, Barbara Jankowska, Maciej Pietrzykowski*) 223
4.1. Rekomendacje ogólne 224
4.2. Rekomendacje specyficzne związane z wprowadzeniem euro 230

5. Kierunki dalszych badań
(*Marian Gorynia*) 240

Bibliografia 242

Kwestionariusz ankiety 272

Spis rysunków 272

Spis tabel 273

Spis wykresów 276

Wstęp

Przesłanki podjęcia tematu badawczego

Książka oddawana do rąk Czytelnika powstała jako efekt realizacji projektu badawczego finansowanego z grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Projekt nosił tytuł „Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw" (N N115 257136). Projekt był realizowany w latach 2009–2010. W skład zespołu badawczego wchodzili: mgr Marlena Dzikowska, prof. Marian Gorynia (kierownik projektu), dr Barbara Jankowska, dr Maciej Pietrzykowski, dr Piotr Tarka.

Podstawową przesłankę podjęcia realizacji projektu badawczego stanowiła chęć uzupełnienia i wzbogacenia dyskusji toczącej się nad kwestią przystąpienia Polski do strefy euro. Cechą tej dyskusji jest wyraźna koncentracja uwagi na zagadnieniach makroekonomicznych. Jest to zrozumiałe i uzasadnione. Mniej zrozumiały i mało uzasadniony wydaje się jednak być praktyczny brak refleksji i pogłębionych badań na temat mikroekonomicznych uwarunkowań procesu integracji walutowej. Równie ważne jak wyczerpujące symulacje makroekonomicznych konsekwencji przystąpienia Polski do strefy euro wydaje się być przygotowanie scenariuszy zachowań przedsiębiorstw. Tzw. przełożenie się makroekonomicznych i regulacyjnych uwarunkowań zachowań firm na rzeczywiste funkcjonowanie przedsiębiorstw może odbiegać od zakładanych oczekiwań. Realne reakcje przedsiębiorstw na czynniki makroekonomiczne oraz na stosowane narzędzia polityki gospodarczej mogą odbiegać od obowiązujących modeli, mechanizmów i stereotypów ze względu na przykład na ograniczenia informacyjne (asymetria informacji), możliwości percepcyjne, skłonności do oportunizmu, a także potencjalne znaczenie emocji, przekonań, nastawień, uprzedzeń, intuicji, czy wreszcie nawet z racji ograniczonych zdolności poznawczych i intelektualnych uczestników życia gospodarczego.

Autorzy badania zdają sobie sprawę z tego, że postrzeganie przyszłego świata gospodarczego przez menedżerów jest obciążone licznymi ograniczeniami i nie wnioskują o to, aby absolutyzować wyniki przeprowadzonych poszukiwań. Wydaje się jednak, że prezentowane wyniki mogą być wartościowym uzupełnie-

niem prac badawczych przyjmujących całkowicie odmienną perspektywę. Jeśli niżej relacjonowane wyniki badań nie zgadzają się z obowiązującymi stereotypami, to istnieją co najmniej dwie możliwości wyjaśnienia tej sytuacji. Po pierwsze, być może przyjmowane modele nie są jednak adekwatne i należy rozważyć ewentualność ich całkowitej zmiany lub częściowej modyfikacji. Po drugie, możliwe jest także istnienie rozbieżności między teoretycznymi modelami a deklarowanymi poglądami badanych menedżerów ze względu na ich ograniczoną wiedzę i doświadczenie. W tej drugiej sytuacji może pojawić się postulat szerszego prowadzenia wśród menedżerów działalności szkoleniowej i edukacyjnej na temat konsekwencji wejścia Polski do strefy euro.

Prezentowane badanie koncentruje uwagę na wpływie przystąpienia do strefy euro na konkurencyjność przedsiębiorstw. Tak naprawdę bowiem odpowiedź na pytanie o to, czy warto, czy nie warto, czy należy, czy nie należy przystępować do strefy euro sprowadza się do oszacowania wpływu przystąpienia na konkurencyjność firm. Jeśli wejście do strefy euro poprawi konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, będzie to oznaczać, że z ekonomicznego punktu widzenia „operacja euro" miała sens.

Cele poznawcze i praktyczne

Głównym celem badania była ocena prawdopodobnego wpływu przyjęcia przez Polskę wspólnej waluty euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw. Osiągnięcie zasadniczego celu badań wymagało realizacji kilku celów cząstkowych o charakterze poznawczym i praktycznym. W projekcie postawiono następujące cele poznawcze:

- ustalenie potencjalnych kanałów i mechanizmu wpływu wejścia do Optimum Currency Area (OCA) na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw,
- ocena potencjału konkurencyjnego oraz pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw w okresie badania oraz po wejściu do OCA (na rynkach unijnych i pozostałych rynkach zagranicznych),
- określenie kierunku i siły oddziaływania systemu dwuwalutowego na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw,
- określenie stopnia przygotowania polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania w OCA,
- identyfikacja zmian w obszarze dostępnych instrumentów konkurowania (czyli strategii konkurencyjnej firm) w warunkach działania w OCA,
- identyfikacja zmian w strategii budowy pozycji i przewagi konkurencyjnej w kontekście funkcjonowania w OCA,
- określenie wpływu przyjęcia euro na proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Drugą grupę celów stanowiły cele praktyczne, do których zaliczono:

- sformułowanie praktycznych zaleceń pod adresem strategii firm polskich ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania pozytywnych stron i neutralizacji negatywnych efektów przystąpienia Polski do strefy euro,
- opracowanie rekomendacji odnośnie do prowadzenia polityki wspierania konkurencyjności firm polskich, a szczególnie sprzyjającej internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem pozytywnych stron przystąpienia Polski do strefy euro,
- przygotowanie zaleceń pod adresem polityki gospodarczej i samorządu gospodarczego, które sprzyjałyby podnoszeniu międzynarodowej konkurencyjności oraz internacjonalizacji polskich firm przed i po przystąpieniu Polski do strefy euro.

Znaczenie przeprowadzonych badań

Przystąpienie Polski do strefy euro będzie oznaczało dla polskich przedsiębiorstw zmianę niektórych uwarunkowań i czynników rozwoju. Z uwagi na to, że ponad połowa polskiego eksportu trafia do strefy euro (a do chwili naszej akcesji do strefy euro należy oczekiwać wzrostu tego wskaźnika na skutek wcześniejszego wstąpienia innych państw oraz intensyfikacji wymiany handlowej), przyjęcie euro w obrocie powinno przyczynić się do obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Z mikroekonomicznego punktu widzenia do korzyści należy zaliczyć wyeliminowanie zjawiska umacniania się krajowej waluty, redukcję kosztów transakcyjnych, spadek ryzyka kursowego i kosztów związanych z zabezpieczaniem się przed tym ryzykiem, spadek niepewności w działalności gospodarczej, większą porównywalność cen, łatwiejsze zakupy, większe możliwości pozyskiwania kapitału, tańszy kredyt, poprawę płynności rynku kapitałowego oraz szereg innych efektów, które w bezpośredni lub pośredni sposób wpłyną na kształt pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Kosztami będą głównie nakłady na dostosowanie systemów księgowych oraz przeszkolenie pracowników.

Wprowadzenie wspólnej waluty zmieni perspektywę i strategię działania krajowych przedsiębiorstw. Szczególnie może nastąpić odejście od poszukiwania sposobów poprawy wydajności, która pozwala zrekompensować niekorzystną z punktu widzenia firm aprecjację złotego w kategoriach realnych i nominalnych oraz rosnące koszty produkcji, głównie koszty pracy. Istotnym zadaniem badawczym było oszacowanie, w jakim stopniu przyjęcie wspólnej waluty zmieni uwarunkowania działania polskich przedsiębiorstw, ich pozycję konkurencyjną oraz zestaw instrumentów możliwych do wykorzystania w procesie budowy pozycji i przewagi konkurencyjnej. Równie interesującym i ważnym zagadnieniem była próba określenia możliwych sposobów zmiany strategii budowania pozycji i przewagi konkurencyjnej na Jednolitym Rynku, a także na pozostałych rynkach

zagranicznych. Ocenie poddano również stopień przygotowania do przyjęcia wspólnej waluty, zbadano percepcję (przez przedsiębiorców i menedżerów) przewidywanych korzyści i kosztów funkcjonowania w Optimum Currency Area (OCA) oraz oceniono wpływ przyjęcia waluty na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Dotychczasowy stan wiedzy

Badania nad wpływem przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich firm w prezentowanym tutaj ujęciu nie były dotąd prowadzone na szerszą skalę. Relacjonowany projekt badawczy stanowi więc, naszym zdaniem, wkład do dyskusji skoncentrowanej na implikacjach przystąpienia Polski do strefy euro rozpatrywanych z punktu widzenia przedsiębiorstw. Wśród praktyków gospodarczych, jak i naukowców, mamy tak zwolenników, jak i przeciwników włączenia się Polski do strefy euro. Przeprowadzenie wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami firm pozwoliło na ukazanie i uzasadnienie stanowisk zarówno zwolenników, jak i przeciwników przyjęcia przez Polskę euro.

Podjęta tematyka nawiązuje pośrednio do zagadnień podnoszonych w ramach teorii Optimum Currency Area (OCA), gdyż teoria ta jest związana z zagadnieniem unii walutowej, której egzemplifikacją jest strefa euro. W literaturze przedmiotu można znaleźć opracowania dotyczące problemów z operacjonalizacją teorii OCA, opisujące ewolucję, jakiej ta teoria podlegała, pokazujące koszty i korzyści unii walutowej w świetle teorii OCA. Jednakże analizy te są prowadzone każdorazowo na poziomie całych gospodarek narodowych (makroekonomiczny punkt widzenia). Natomiast autorzy badania uznali za właściwe skoncentrowanie uwagi na problemie unii walutowej z perspektywy pojedynczych firm (mikroekonomiczny punkt widzenia). Dlatego też prezentowany projekt badawczy zasadniczo jest osadzony w ramach zarządzania strategicznego i biznesu międzynarodowego. Uwzględnia on jednocześnie dorobek ekonomii i nauk o zarządzaniu, egzemplifikując komplementarny charakter obu dyscyplin, a także tendencję do ich konwergencji przynajmniej w niektórych obszarach.

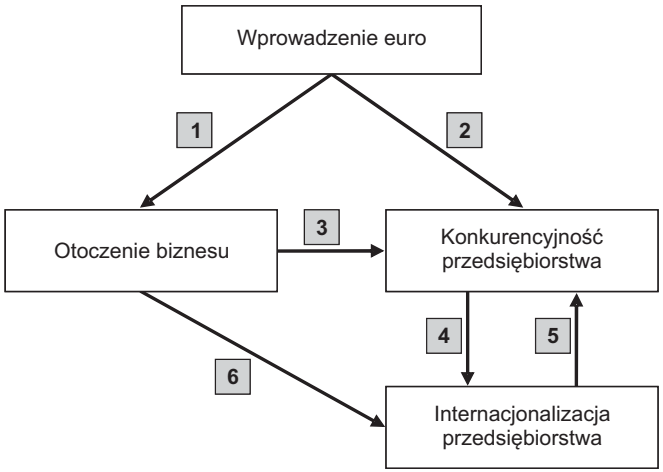
Przystąpienie Polski do strefy euro to diametralna zmiana w warunkach funkcjonowania firm, a więc kwestia niezwykle ważna z punktu widzenia analizy strategicznej, która jako pierwszy etap w zarządzaniu strategicznym wskazuje na konieczność obserwacji tak wnętrza, jak i otoczenia firmy. Kluczowym pojęciem w zarządzaniu strategicznym jest pojęcie konkurencyjności firmy, zarówno w ujęciu zasobowym (potencjał konkurencyjny), jak i wynikowym (pozycja i przewaga konkurencyjna). Jednocześnie zagadnienie konkurencyjności posiada silne korzenie ekonomiczne, wywodzące się zwłaszcza z ekonomii branży (*industrial organization*, *industrial economics*). Podstawowym zagadnieniem w ramach zarządzania strategicznego jest kwestia strategii konkurowania, do której autorzy

projektu również się odnieśli. Także to zagadnienie posiada silne zakorzenienie w ekonomii branży. Z kolei internacjonalizacja firmy, jej formy i uwarunkowania to tematy rozważane i dyskutowane na gruncie biznesu międzynarodowego.

Schemat analityczny badania

Dążąc do zidentyfikowania wpływu euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw, autorzy projektu odwołują się do koncepcji specjalnie w tym celu zbudowanego schematu analitycznego, który opracowano na bazie wiedzy na temat konkurencyjności oraz umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Schemat pozwala w sposób syntetyczny ukazać istotę problemu badawczego oraz zestaw kluczowych kategorii badawczych (rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat analityczny – wprowadzenie euro a konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

W powyższym ujęciu wpływ przyjęcia euro na konkurencyjność firm będzie miał charakter bezpośredni i pośredni. Wpływ pośredni (rysunek 1, strzałka 1 oraz strzałka 3) będzie następował poprzez zmiany w szeroko pojętym otoczeniu biznesowym, szczególnie w relacjach firm z instytucjami sektora finansowego i ubezpieczeniowego, ale także w wielkościach makroekonomicznych opisujących stan polskiej gospodarki. Natomiast wpływ bezpośredni (rysunek 1, strzałka 2) wiąże się z oddziaływaniem przyjęcia euro na przedsiębiorstwo poprzez oddziaływanie na zajmowaną pozycję konkurencyjną, posiadany potencjał kon-

kurencyjny oraz stosowaną przez przedsiębiorstwo strategię konkurencyjną, na którą składają się i o kształcie której decydują wdrażane strategie funkcjonalne.

Wprowadzenie euro niesie ze sobą implikacje dla funkcjonowania firm w skali krajowej, ale przede wszystkim w skali międzynarodowej. Dlatego nie sposób pominąć w dyskusji i badaniach wpływu wprowadzenia euro na umiędzynarodowienie firm. Chodzi o ustalenie, jak przyjęcie euro może przyczynić się do osiągania/utraty konkurencyjności w skali międzynarodowej. Rysuje się tutaj zależność dwustronna, polegająca na stwierdzeniu, że z jednej strony, wysoka konkurencyjność stanowi bazę do podjęcia ekspansji międzynarodowej (rysunek 1, strzałka 4). Z drugiej strony, internacjonalizacja daje szansę stałego podwyższania konkurencyjności – na przykład jest to możliwe dzięki korzyściom skali, jakie mogą wyniknąć z wychodzenia na rynki zagraniczne (rysunek 1, strzałka 5). Kwestią podstawową jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy wejście do strefy euro będzie działać pobudzająco, czy też hamująco na internacjonalizację firm. Istotne jest więc zidentyfikowanie obecnych form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz ewentualnych, przewidywanych przez same firmy zmian w tym zakresie po wprowadzeniu euro. Warto również rozpoznać przewidywane/planowane przez firmy zmiany w portfelach rynków. Wpływ internacjonalizacji na konkurencyjność może także odbywać się poprzez konieczność podwyższenia jakości wyrobów (usług) wynikającą z podjęcia obsługi wymagających, wyrafinowanych odbiorców zagranicznych. Wreszcie wpływ euro na internacjonalizację firmy będzie dokonywał się również poprzez zmiany w otoczeniu biznesowym oraz we wskaźnikach makroekonomicznych opisujących gospodarkę kraju pochodzenia danej firmy oraz gospodarkę kraju goszczącego, przyjmującego firmę polską – inwestora bezpośredniego czy chociażby eksportera (rysunek 1, strzałka 6).

Rozważając wpływ przyjęcia euro na konkurencyjność polskich firm, warto więc zbadać oddziaływanie euro na każdy z trzech wyżej wymienionych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Istotne wydają się odpowiedzi na pytania:

- Jak wprowadzenie euro wpłynie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa?
- Jak wprowadzenie euro wpłynie na potencjał konkurencyjny firmy?
- Jak wprowadzenie euro będzie oddziaływać na strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa?

Metoda badawcza

Badanie obejmowało przegląd literatury teoretycznej oraz badania empiryczne. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w formie bezpośrednich wywiadów z przedstawicielami firm nielosowo dobranych do badania. Wywiady te przeprowadziła przeszkolona grupa ankieterów. Próbę badawczą stanowił zbiór

230 przedsiębiorstw. W badaniu wykorzystano metodę doboru jednostek polegającą na doborze kwotowym. Kwoty do próby zostały skonstruowane zgodnie z kwotami występującymi w populacji według GUS. Badanie zostało przeprowadzone wyłącznie na terenie Polski. Respondentami ankiet byli właściciele i kadra zarządzająca przedsiębiorstw. Narzędziem badawczym był kwestionariusz, który podzielono na części tematyczne – euro a pozycja konkurencyjna firmy, euro a potencjał konkurencyjny firmy, euro a strategia konkurencyjna firmy, euro a umiędzynarodowienie firmy. Pytania w kwestionariuszu ankiety miały charakter zamknięty i wymagały odpowiedzi zgodnie z zaproponowaną skalą ocen, co umożliwiło porównywanie wyników oraz ich statystyczną analizę. Pozyskane dane poddano rejestracji z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego Excel. Celem rejestracji była m.in. ocena wszystkich wprowadzonych do komputera danych pod względem ich poprawności (tj. zgodności odpowiedzi z odpowiedziami wyrażonymi przez respondentów w kwestionariuszach w wersji papierowej). Dane poddano kodowaniu zgodnie z określonymi regułami kodyfikacyjnymi – zależnymi od stosowanych skal pomiaru odpowiedzi. W badaniu wykorzystano statystyczną formę opisową danych. Pozwoliło to na przetworzenie surowych danych w formę umożliwiającą ich szybkie zrozumienie i interpretację. Analiza statystyczna objęła ustalenie wartości porównawczych, natężenia i struktury odpowiedzi. Odpowiedzi podano w tabelach krzyżowych. Tam gdzie pozwalały na to odpowiednie zmienne i możliwości w zakresie danych wykorzystano zaawansowane modele analityczne.

Treść rozdziałów

Książka została podzielona na trzy części. Część pierwsza obejmuje w sumie 4 rozdziały i stanowi bazę konceptualną dla przeprowadzonych badań, bez której niemożliwa byłaby operacjonalizacja kluczowych zmiennych badania. Rozdział pierwszy koncentruje się na zagadnieniu konkurencyjności. W rozdziale drugim pokazano funkcjonujące w literaturze przedmiotu modele internacjonalizacji firmy oraz zasygnalizowano możliwie mierniki umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Rozdział trzeci w sposób syntetyczny pokazuje czym jest unia monetarna i walutowa oraz jak funkcjonuje strefa euro, odwołując się nie tylko do koncepcji i modeli teoretycznych, ale przywołując zestawienia statystyk międzynarodowych związanych z tym zagadnieniem. Rozdział czwarty jest jakoby syntezą kluczowych, z punktu widzenia celów badania, ustaleń poczynionych w części konceptualnej książki. W rozdziale tym zaprezentowano schemat analityczny wpływu przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw.

Część druga ma charakter empiryczny i składa się z dwóch rozdziałów, w których w sposób wyczerpujący najpierw omówiono metodologię badania, a potem

przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań. Prezentacja wyników została przygotowana w układzie wynikającym z zależności opisanych za pomocą schematu analitycznego.

Część trzecia zawiera trzy rozdziały. Każdy z nich ma charakter normatywny. W pierwszym z nich podjęto próbę wypunktowania zaleceń dla strategii firm w związku z przystąpieniem Polski do strefy euro. W drugim skoncentrowano się na rekomendacjach dla samorządu gospodarczego, a w trzecim wskazano pożądane kierunki działań w zakresie polityki gospodarczej z perspektywy przystąpienia Polski do strefy euro.

I. CZĘŚĆ TEORETYCZNO-KONCEPCYJNA

Podjęcie badań empirycznych nad wpływem przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw wymaga wypracowania odpowiedniej bazy konceptualnej. Takiemu celowi poświęcono pierwszą część monografii, w której autorzy definiują kluczowe pojęcia i przybliżają koncepcje, bez których trudna byłaby operacjonalizacja zmiennych badania. Najpierw – w pierwszym rozdziale, zaprezentowano pojęcie konkurencji i konkurencyjności, pokazano niektóre z dostępnych w literaturze przedmiotu klasyfikacji konkurencyjności, a potem w sposób wyczerpujący scharakteryzowano wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa. W rozdziale drugim w centrum uwagi postawiono pojęcie internacjonalizacji firmy. Podejmując próbę wyjaśnienia, czym jest umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa, autorzy sięgnęli do modeli opisujących internacjonalizację na poziomie mikroekonomicznym i zaprezentowali możliwe miary umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. W kolejnym, trzecim rozdziale czytelnik może zapoznać się z pojęciem unii walutowej i monetarnej oraz z określonymi mechanizmami funkcjonowania strefy euro. Rozdział czwarty wieńczy rozważania w ramach części teoretyczno-koncepcyjnej, prezentując schemat analityczny opisujący wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację firm.

1

Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa

1.1. Konkurencja jako pojęcie pierwotne dla konkurencyjności[1]

Konkurencyjność to wymiar, w którym dokonuje się swoistego rodzaju konfrontacja przedsiębiorstwa (jako jednostki) z otoczeniem, tzn. występującymi w nim przedsiębiorstwami (innymi jednostkami). Konkurencyjność to inaczej pole walki i bitw pomiędzy różnymi graczami rynku w zakresie ograniczonych bądź nieograniczonych zasobów materiałowych, kapitałowych, informacyjnych, ludzkich (szczególnie konsumenckich). Co ciekawe, dotychczas swobodnie dostępne (w nieograniczonych ilościach) dla przedsiębiorstw zasoby, coraz częściej stają się ograniczone. Zawężające się pole zasobów zmusza podmioty gospodarcze do: przewidywania zachowań przeciwnika, kontroli własnych środków, zwiększania efektywności oraz planowania „rozgrywek pokerowych" w taki sposób, aby owe zasoby, po pierwsze, przedsiębiorstwu „nie stopniały", a po drugie, aby można je było powiększać. Zdobywanie zasobów to rzecz istotna, ale jeszcze ważniejsze jest ograniczanie możliwości dalszego rozwoju konkurencji. Innymi słowy przedsiębiorstwo dąży do stanu, w którym warunki nieskrępowanej konkurencji zostaną zastąpione stanem monopolistycznym, firma dąży do realizacji celu, w ramach którego będzie mogła sprawować władzę absolutną nad popytem i podażą. Podejmuje więc świadomie i celowo próby przejścia od etapu wolnej konkurencji, poprzez oligopol, a kończy na monopolu, w którym dostępność do zasobów i czerpanie z nich zysków jest dla niej niczym nieskrępowane.

To co można obserwować na rynku, a co stanowi sedno gry konkurencyjnej, należy traktować jako punkt wyjścia w dyskusji nad konkurencyjnością firmy. Bez konkurencji nie ma problemu konkurencyjności. Rozwój koncepcji konku-

[1] Autorzy odwołują się do publikacji: Jankowska, Sulimowska-Formowicz [2009, s. 45 i dalsze].

rencyjności dokonuje się na bazie procesu „ewolucji", którą można zaobserwować w zakresie teorii konkurencji w ogóle.

Początkowo w teorii konkurencji, tworzonej przez przedstawicieli ekonomii klasycznej zdominowanej przez ujęcie behawioralne, koncentrowano się na zachowaniach przedstawicieli strony popytowej i podażowej gospodarki. Obszar analizy ograniczono do sfery wymiany rynkowej, pomijając jej powiązania ze sferą produkcji i organizacji przedsiębiorstwa. Wkład klasyków w teorię konkurencji jest istotny, gdyż zwrócili oni uwagę na konieczność badania zachowań przedsiębiorstw na rynku. Ich ujęcie stało się inspiracją dla Marksa, który podobnie jak Smith utożsamiał konkurencję z rywalizacją między przedsiębiorcami [Smith 1954, s. 80] oraz dla neoklasyków, którzy kontynuowali dociekania ekonomistów klasycznych, z tą jednak różnicą, że w centrum ich zainteresowania znalazła się konkurencja jako pewien stan, struktura rynku [McNulty 1968, s. 399].

W odróżnieniu od klasyków i neoklasyków parających się głównie statyczną analizą konkurencji, przedstawiciele nurtów heterodoksyjnych w teorii ekonomii, w tym zwłaszcza reprezentanci szkoły austriackiej i ekonomii ewolucyjnej [Landreth, Colander 1998, s. 589; Mikosik 1993; Nelson, Winter 1982, s. 144], analizują konkurencję w ujęciu procesowym. Koncentrują się na mechanizmach funkcjonowania systemów gospodarczych (przedsiębiorstw, branż i całych gospodarek narodowych). W centrum ich uwagi znajdują się zachowania uczestników rynku prowadzące do ukształtowania się konkretnych sposobów walki konkurencyjnej, będących wynikiem dostosowywania się do szans i ograniczeń generowanych przez otoczenie rynkowe oraz zastosowania w tej walce określonych źródeł potencjalnej przewagi nad rywalami.

Rozwój teorii konkurencji pokazuje, że wśród współczesnych ekonomistów dominują dwa zasadnicze podejścia do analizy tego zagadnienia: w pierwszym z nich za kluczowe uznaje się kwestie równowagi makroekonomicznej, a więc problem wpływu konkurencji na całą gospodarkę, drugie akcentuje zwłaszcza aspekty konkurencji bliższe branży i pojedynczej firmie, czyli odpowiednio poziomowi mezo- i mikroekonomicznemu. Pierwsze podejście reprezentowane jest przez Keynesa i postkeynesistów [Sawyer 1994, Wojtyna 2000], natomiast drugie ujawnia się w teorii gier [von Neumann, Morgenstern 1944] i koncepcjach rozwijanych w ramach ekonomii menedżerskiej, szczególnie w modelu 5 sił konkurencyjnych Portera [Porter 1996] oraz zasobowej teorii konkurencji [Hunt 1996, s. 107–114]. W tabeli 1 przedstawiono w sposób syntetyczny ujęcia konkurencji w różnych nurtach ekonomii, które stały się podstawą do wygenerowania pojęcia konkurencyjności i rozwijania zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Tabela 1. Ujęcie konkurencji w różnych nurtach ekonomii

Konkurencja – interpretacja	
Teoria klasyczna	▪ „siła regulująca" (*ordering force*) poczynania uczestników procesów wymiany – przedsiębiorców i konsumentów, dzięki jej działaniu zasoby trafiają do najbardziej produktywnych zastosowań, a egoistyczne działania jednostek służą wzrostowi dobrobytu w skali całej gospodarki, ▪ rywalizacja określonych uczestników życia gospodarczego.
Teoria K. Marksa	▪ rywalizacja między kapitalistami uczestnikami tej samej branży, prowadzi do ustalenia się ceny rynkowej określonego dobra, ▪ rywalizacja między kapitałami ulokowanymi w różnych branżach, kształtuje poziom rentowności tychże branż, ▪ proces, prowadzący do koncentracji poszczególnych branż, których struktura przyjmuje cechy rynku oligopolistycznego i monopolu.
Teoria neoklasyczna	▪ stan na rynku – sytuacja idealna, charakteryzująca się atomizmem po stronie podaży, ▪ przeciwieństwo monopolu.
Teoria gier	▪ konflikt, kooperacja i zmowy między uczestnikami życia gospodarczego, ▪ współzawodnictwo między graczami rynkowymi, ▪ struktura rynku – kontekst dla wyjaśniania rzeczywistych zachowań firm.
J.M. Keynes/post-keynesiści	▪ nie jest „siłą regulującą", wykazującą optymalizujące działanie z punktu widzenia dobrobytu społecznego, ▪ jej działaniu musi towarzyszyć aktywność państwa, ▪ może prowadzić do umacniania się silnych, dużych przedsiębiorstw i monopolizowania branż.
Koncepcje zachowań strategicznych	▪ nie tylko struktura branży, ale przede wszystkim zachowania przedsiębiorstw, ▪ zaangażowanie firm w walkę konkurencyjną, dla jednych oznacza przetrwanie, a dla innych, słabszych „wyginięcie", wyparcie z rynku.
Szkoła austriacka	▪ proces odchodzenia od równowagi w wyniku dążenia firm (a więc ludzi, którzy je tworzą) do osiągania coraz lepszej od dotychczasowej pozycji rynkowej, a co za tym idzie finansowej, ▪ w zależności od poziomu umiejętności dopasowania oferty do, nie zawsze precyzyjnie określonych i wyartykułowanych, potrzeb, firma wygrywa bądź przegrywa walkę konkurencyjną.
Ekonomia ewolucyjna:	▪ podstawowy mechanizm selekcji w środowisku rynkowym;
– nurt schumpeteriański	▪ proces selekcji, w którym podmioty – przedsiębiorstwa rywalizują między sobą za pomocą innowacji;
– nurt instytucjonalny	▪ mechanizm selekcji – firmy podejmują różnorodne działania, ale tylko te bardziej skuteczne mają szanse na przetrwanie, ▪ przetrwają nie tyle najlepiej przystosowani, co przynajmniej przystosowani lepiej niż inni;
– subiektywiści austriaccy	▪ proces przyczyniający się do dyfuzji wiedzy, a tym samym do rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw i krajów.

Nowa teoria konkurencji – teoria zasobowa	▪ proces odchodzenia od równowagi, który opiera się na ciągłej walce między firmami, ▪ przedsiębiorstwa poszukują źródeł przewagi komparatywnej w obrębie zasobów, ▪ firmy dążą do zajęcia korzystnej pozycji na rynku i pozyskania przewagi konkurencyjnej w wybranych segmentach rynku i dzięki temu odnotowanie lepszych od innych wyników finansowych.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Jankowska, Sulimowska-Formowicz [2009].

W literaturze przedmiotu stawiającej w centrum zainteresowania konkurencję można więc także odnaleźć bezpośrednie nawiązanie do zagadnienia konkurencyjności. Pomimo ogromnego zainteresowania tą problematyką jak dotąd nie udało się wypracować jednej uniwersalnej definicji tego pojęcia, ale stopniowo dochodzi do tworzenia coraz to nowych klasyfikacji konkurencyjności, które są niezwykle ważne z punktu widzenia porządkowania rozbudowanej bazy konceptualnej tego zagadnienia.

1.2. Istota konkurencyjności[2]

Pojęcie konkurencyjności jest niezwykle pojemne i wielopłaszczyznowe. Posługując się tym określeniem, trzeba zawsze mieć na uwadze, że niesie ono ze sobą konkretną treść i przekaz. Problemem, z którym warto, a nawet trzeba się zmierzyć jest porządkowanie i systematyzacja dotychczasowych ustaleń na temat konkurencyjności. Swego rodzaju zamęt terminologiczny jest szczególnie niewskazany, gdy rozpoczyna się dyskusję nad konsekwencjami tak ważnej decyzji dla gospodarki, dla przedsiębiorstw i konsumentów, jak wprowadzenie wspólnej waluty. Nie sposób dyskutować nad konsekwencjami przystąpienia Polski do strefy euro dla konkurencyjności firm, nie mając jasności, czym ta konkurencyjność jest i czy wszyscy dyskutanci jednakowo interpretują ten termin.

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. W rynkowym systemie regulacji istota zachowań podmiotów gospodarczych sprowadza się bowiem do konkurowania, rywalizacji i konfrontacji na rynku. Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost. W celu zdefiniowania, co pojęcie to oznacza, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj identyfikację wymiarów konkurencyjności i ich opis z użyciem zmiennych obserwowalnych w rzeczywistości gospodarczej.

[2] Opracowano na podstawie: Gorynia [2002, s. 48–60].

Konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Na długą metę atrybut konkurencyjności przysługuje jednostce, która potrafi przetrwać. Na krótką metę znamieniem konkurencyjności jest posiadanie pod jakimś względem przewagi nad rywalami. W związku z tym można stwierdzić, że pojęcie konkurencyjności posiada w sobie element statyczny (ocena w danym momencie) oraz dynamiczny (zestaw czynników implikujących jej poprawę w przyszłości). Konkurencyjność jest też zawsze pojęciem wartościującym, pokazującym pożądany stan rzeczy [Olczyk 2008, s. 13].

Konkurencyjność na gruncie logiki praktycznej zalicza się do nazw abstrakcyjnych, a więc można stwierdzić, że jest to pojęcie teoretyczne nieposiadające desygnatów [Ziembiński 1995, s. 27][3]. Konkurencyjność jest cechą, którą można przypisać podmiotom/bytom prawie wszystkich poziomów analizy w ekonomii. W zestawie cech, które przysługują poszczególnym systemom gospodarczym wyróżnia się cechy absolutne i relatywne [Nowak 1970, s. 35][4]. Pomimo istnienia niezwykle wielu zróżnicowanych podejść do kwestii konkurencyjności można podjąć próbę ich klasyfikacji według jednego z następujących kryteriów:

- poziomu analitycznego, którego dotyczą,
- strony lub obszaru rynku, do których się odnoszą,
- sposobu wyjaśniania konkurencyjności.

W ekonomii zasadniczo wyróżnia się pięć podstawowych poziomów analizy [Gorynia 1993]:

- mikro-mikro,
- mikro,
- mezo,
- makro,
- mega (niekiedy tożsamy z globalnym).

Na tych poziomach umieszcza się odpowiednio systemy mikro-mikro (za taki system można uznać jednostkę ludzką), mikrosystemy (przedsiębiorstwa), mezosystemy (branże, sektory, a także klastry), makrosystemy (gospodarki narodowe) oraz megasystemy (gospodarkę państw zintegrowanych, np. gospodarkę Unii Europejskiej, gospodarkę światową, wówczas poziom mega będzie tożsamy z globalnym). Jeśli konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać

[3] Nazwa abstrakcyjna to nazwa, która nie jest znakiem rzeczy czy osób ani czegoś, co sobie jako rzecz czy osobę wyobrażamy. Nazwa ta wskazuje na pewną wspólną cechę wielu przedmiotów, na pewne zdarzenie czy stan rzeczy albo na pewien stosunek między rzeczami.

[4] Cechy absolutne (nierelatywne) to takie, które dają się orzec o danym systemie gospodarczym, a których znaczenie nie wymaga odnoszenia ich do cech innych systemów gospodarczych czy też zakładania istnienia jakiejkolwiek relacji pomiędzy badanym i innym systemem gospodarczym. Natomiast znaczenie cech relatywnych zakłada występowanie pewnej relacji łączącej badany system gospodarczy z innym systemem gospodarczym [Nowak 1970, s. 35].

poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo, regionalnemu i makro, ale nie poziomowi globalnemu.

Pojęcie konkurencyjności można odnosić zarówno do strony podażowej, jak i do strony popytowej gospodarki. Przez konkurencję podażową należy rozumieć ubieganie się przez przedstawicieli podaży o względy przedstawicieli popytu, aby ci zechcieli ulokować swoje zamówienia u określonych wytwórców/dostawców dóbr lub usług. Konkurencyjność podażowa będzie więc oznaczać porównanie rezultatów tych zabiegów przez różnych przedstawicieli strony podażowej (konkurencyjność i luka konkurencyjna ex post) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność i luka konkurencyjna ex ante). Jest to sytuacja typowa w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, gdzie normalną sytuacją jest występowanie obfitości, a nawet nadwyżek dóbr. Czym innym jest natomiast konkurencyjność popytowa. Odnosi się ona do tej samej sytuacji, ale rozpatrywanej z odwrotnej perspektywy – występuje wtedy, gdy przedstawiciele popytu rywalizują o względy przedstawicieli podaży. Jest to charakterystyczne dla sytuacji, gdy występuje nadwyżka popytu nad podażą. Również w tym kontekście można mówić o występowaniu luki konkurencyjnej w sensie statycznym i w sensie dynamicznym. Podażowego i popytowego rozumienia konkurencyjności i luki konkurencyjnej nie należy jednak mylić (zdarza się to niekiedy w literaturze przedmiotu). Na przykład czym innym jest międzynarodowa konkurencyjność danej gospodarki w sensie podażowym (konkurowanie na zagranicznych rynkach dóbr i usług z innymi gospodarkami oraz konkurowanie na krajowym rynku dóbr i usług z gospodarkami zagranicznymi), a czym innym w sensie popytowym (w tym przypadku najczęściej chodzi o oferowanie inwestorom zagranicznym dobrych warunków inwestowania w danym kraju). Oba rodzaje konkurencyjności (szczególnie w krótkim okresie) nie zawsze muszą iść w parze. Czym innym jest rywalizowanie z konkurentami o względy odbiorców, a czym innym konkurowanie o dostępne na rynku zasoby kapitałowe, ludzkie, technologiczne itp. Konkurencję podażową można więc określić jako rywalizację z przedstawicielami podaży o względy popytu, a konkurencję popytową jako konkurowanie z przedstawicielami popytu o względy podaży.

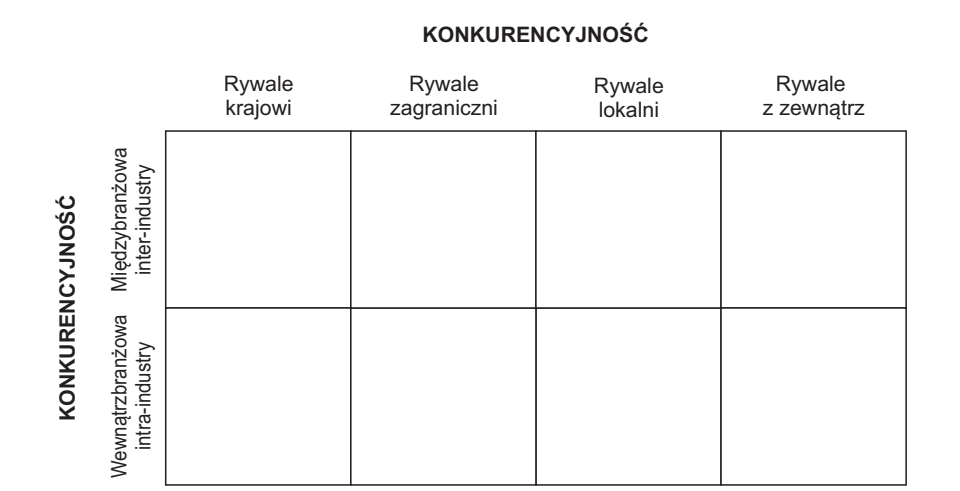
Wyróżnić trzeba także konkurencyjność wewnątrzbranżową i konkurencyjność międzybranżową. Sposób rozumienia tych rodzajów konkurencyjności zależy od przyjętej definicji branży. Jeśli branżę zdefiniujemy w sensie produktowym (branża jako grupa producentów tego samego dobra), to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr. Gdy przyjmiemy definicję branży odwołującą się do technologii, to konkurencja wewnątrzbranżowa jest synonimem konkurowania z podmiotami stosującymi tę samą technologię. Jeśli natomiast założy się, że branża obejmuje podmioty gospodarcze zaspokajające podobne potrzeby, to wówczas konkurencja wewnątrzbranżowa będzie oznaczać rywalizowanie z wytwórcami dóbr, które zaspo-

kajają podobne potrzeby. Należy zaznaczyć, że oprócz konkurencji wewnątrzbranżowej istnieje również konkurencja międzybranżowa. Różne branże ubiegają się o względy konsumentów, starając się zapewnić sobie możliwie najwyższy udział w ich sile nabywczej. Siła związków konkurencyjnych pomiędzy różnymi branżami jest bardzo zróżnicowana. Niekiedy ograniczanie się w analizach konkurencji do danej branży rozumianej w sensie produktowym jest zbyt dużym uproszczeniem i może prowadzić do błędnych wniosków. Z drugiej strony, uwzględnienie międzybranżowych powiązań konkurencyjności może być skomplikowane ze względu na trudności z ich identyfikacją i kwantyfikacją.

Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że jakiś producent nie eksportuje swoich wyrobów nie oznacza, że nie może konkurować z rywalami zagranicznymi. Jeśli jego rynek krajowy jest rynkiem otwartym, to istnieje możliwość (i niestety dla niektórych – konieczność) rywalizowania z konkurencją zagraniczną na rynku wewnętrznym (konkurowanie z importem na rynku krajowym). Rozróżnienie między konkurowaniem na rynku krajowym i na rynku zagranicznym ma szczególnie duże znaczenie przy kształtowaniu polityki gospodarczej – pojawia się bowiem pytanie o to, czy eksport powinien być wspierany specjalnymi środkami polityki gospodarczej (model enklawy), czy też powinien być traktowany na identycznych zasadach jak produkcja przeznaczona na rynek krajowy.

Rozważania dotyczące strony i obszaru rynku, do których można odnosić pojęcie konkurencyjności podsumowano graficznie na rysunku 2.

Rysunek 2. Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności



Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o sposób wyjaśniania (rozumienia) konkurencyjności, to wyróżnia się tutaj dwie możliwości – poprzez mierniki oraz poprzez determinanty. W pierwszym wypadku można mówić o konkurencyjności wynikowej, objaśnianej przez wyniki danego systemu gospodarczego, co nawiązuje do pojęcia konkurencyjności ex post [Gorynia 2002, s. 91–100], a w drugim wypadku o konkurencyjności czynnikowej (objaśnianej przez determinanty określonego stanu systemu gospodarczego – konkurencyjności ex ante). Czynniki i mechanizmy kształtujące konkurencyjność systemów gospodarczych można znów dzielić na czynniki należące do sfery realnej i regulacyjnej. Do czynników sfery realnej zalicza się istniejące w przedsiębiorstwie w danym okresie zasoby siły roboczej, maszyny i urządzenia, technologie, produkty, zasoby finansowe. Sferę regulacji tworzą natomiast mechanizmy składające się na system zarządzania tego przedsiębiorstwa, a więc określone rozwiązania w zakresie form organizacyjno-własnościowo-prawnych przedsiębiorstwa [Pierścionek 2003, s. 166].

1.3. Definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa[5]

Ujęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa bazuje na ustaleniach dotyczących konkurencyjności w ogóle i jednocześnie uwzględnia specyfikę funkcjonowania mikropodmiotów. Mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, należy przyjąć w tym miejscu, że konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być występujące w literaturze pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*competitive strength*) i tzw. siły biznesu (*business strength*). Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone.

Gierszewska i Romanowska [1997, s. 139–140] przedstawiają trzy koncepcje konkurencyjności rozpatrywanej od strony podejścia zasobowego (według którego źródłem sukcesu, czyli konkurencyjności jest potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania):

[5] Opracowano na podstawie: Gorynia [red. 2002, s. 48–60] oraz Gorynia, Łaźniewska [red. 2009, s. 67].

- kluczowych umiejętności Hamela i Prahalada [Hamel, Prahalad 1990, s. 5–6],
- kluczowych zdolności Stalka, Evansa oraz Shulmana [Stalk, Evans, Shulman 1992, s. 3–4],
- wyróżniających umiejętności Hilla oraz Jonesa [Hill, Jones 1992].

Baker oraz Hart twierdzą [1992], iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem/ produktami czy usługami (m.in. kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacja produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, miernikami sprzedaży, udziałem w rynku, wzrostem eksportu) zaspokajają popyt na poszczególnych rynkach w porównaniu do konkurentów.

Z kolei *Report on the Competitiveness of Community Industry* [Bieńkowski 1995] określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a miarą jej, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Próbę pewnej systematyzacji w obszarze definiowania konkurencyjności firmy przeprowadziła Urbanowska-Sojkin [2006]. Przywołuje ona najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu podejścia do definiowania pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Według wspomnianej autorki konkurencyjność firmy to [Urbanowska-Sojkin 2006, s. 44]:

- cecha, charakteryzująca podmioty gospodarcze, funkcjonujące w gospodarce rynkowej, która z kolei wymusza działania w zakresie konkurowania – aktywnego lub biernego,
- parametr, opisujący zachowania konkretnego rodzaju podmiotów gospodarczych, tj. przedsiębiorstw,
- zachowania podmiotów gospodarczych (konkurencyjność jako proces),
- cel przedsiębiorstwa, związany z realizacją strategii rozwoju,
- rezultat działań zarządczych kadry kierowniczej i rady nadzorczej,
- umiejętność konkurowania, osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Podobnie Skawińska [2002, s. 76–77], cytując innych autorów, pokazuje różne ujęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa:

- proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji [Cyrson 2000, s. 35],
- zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych [Lubiński 1995, s. 10],
- relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości [Jakóbik 2001, s. 3],

- zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku [Jantoń-Drozdowska 1994, s. 18],
- rywalizacja i współpraca jednocześnie prowadząca do poznawania istotnych technologii, jak i potrzeb oraz wymagań klientów [Hampden-Turner, Trompenaars 2000, s. 121–122].

Warto przyjrzeć się jeszcze choćby kilku innym definicjom. Wielu praktyków gospodarczych postrzega konkurencyjność przez pryzmat wskaźników finansowych opisujących kondycję firmy. Definicję korespondującą z takim ujęciem prezentuje m.in. Grabowiecki, który za wyraz konkurencyjności przedsiębiorstwa uważa osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętność zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk, umożliwiający uzyskanie dywidendy przez właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy [Grabowiecki 1996]. Podobnie Gittus [1996] uzależnia konkurencyjność od umiejętności redukcji kosztów jednostkowych do poziomu, przy którym przedsiębiorstwo osiąga wysoki zysk i wyprzedza konkurentów na rynku.

Według Burnewicza konkurencyjność to zdolność do skutecznego przeciwstawienia się konkurencji [Burnewicz 1993, s. 23]. Dla Nowakowskiego konkurencyjność to „długookresowa zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów (krajowych i zagranicznych), utrzymywania lub powiększania udziałów rynkowych i osiągania w związku z tym odpowiednich zysków" [Nowakowski 2000, s. 32]. Wreszcie Stankiewicz określa konkurencyjność jako „zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji" [Stankiewicz 2005, s. 36].

Wielość definicji konkurencyjności potwierdza istotność tego zagadnienia badawczego, ale także jego złożoność i wieloaspektowość, nawet jeśli badacz skoncentruje się na poziomie mikroekonomicznym. W dążeniach do operacjonalizacji tego pojęcia, która jest niezbędna dla przeprowadzenia badań empirycznych, pomocne okazują się proponowane w literaturze przedmiotu klasyfikacje konkurencyjności.

1.4. Klasyfikacje konkurencyjności przedsiębiorstwa

Budowanie klasyfikacji konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga posłużenia się określonymi kryteriami. Dość bogaty zestaw klasyfikacji tego zjawiska można znaleźć u wspomnianego Stankiewicza [2005, s. 36 i dalsze]. W oparciu o kryterium czasu obserwacji wyróżnia on konkurencyjność statyczną i dyna-

miczną. W pierwszym wypadku badacz przygląda się jakoby fotografii konkurencyjności i uzyskuje informację o stanie konkurencyjności w danym momencie. Konkurencyjność dynamiczna to zmiany stanu konkurencyjności danego podmiotu w czasie, czyli inaczej dynamika konkurencyjności [Stankiewicz 2005, s. 40]. Autor ten dokonał też podziału konkurencyjności ze względu na działania i skutki oraz wyróżnił odpowiednio konkurencyjność czynnikową i wynikową. Konkurencyjność czynnikowa tworzona jest przez umiejętności firmy niezbędne do skutecznego prowadzenia gry rynkowej. Konkurencyjność wynikowa jest utożsamiana z rezultatami konkurowania, które można oceniać poprzez udziały rynkowe czy kształtowanie się wskaźników finansowych. Inny podział to konkurencyjność ex ante – czyli badanie pozycji retrospektywnej i ex post – czyli ocena obecnej pozycji konkurencyjnej. Stankiewicz wyszczególnia także konkurencyjność przedsiębiorstwa „na wejściach" i „na wyjściach". Konkurencyjność „na wejściach" jest determinowana przez posiadane przez firmę zasoby i wiąże się z konkurowaniem o nie, a konkurencyjność „na wyjściach" jest kształtowana przez rywalizację ofert sprzedaży różnych podmiotów. Wyróżnione przez Stankiewicza rodzaje konkurencyjności wpływają wzajemnie na siebie, ponieważ bez odpowiednich zasobów firma nie mogłaby starać się o nabywcę produktu. W swoim opracowaniu pokazuje on, że konkurencyjność przedsiębiorstwa może być różnie oceniana w zależności od interesariusza, który tej oceny dokonuje. Zagadnienie to przywołuje także Pierścionek [2003, s. 178] i wyszczególnia:

- konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia odbiorcy (klienta),
- konkurencyjność przedsiębiorstwa postrzegana przez zarząd,
- konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli,
- konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnych inwestorów.

Dla odbiorców ważna jest atrakcyjność oferty i cechy samego oferenta jako partnera w transakcji. W mniejszym stopniu są zainteresowani zyskownością firm, technologią czy organizacją zarządzania. Zarząd i menedżerowie jako konkurencyjne postrzegają te firmy, które gwarantują im prestiż, możliwości kariery i stosowne wynagrodzenie, a więc w wysokim stopniu zaspokajają ich potrzeby jako profesjonalistów. Inaczej spojrzą na konkurencyjność firmy jej właściciele. Najważniejszy będzie wzrost jej wartości lub/i możliwości wzrostu wartości w przyszłości. Natomiast potencjalni inwestorzy instytucjonalni za konkurencyjne uznają przedsiębiorstwa, które mają relatywnie wysoką wartość (obecną lub przyszłą) z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa nabywającego.

Przytoczone definicje i klasyfikacje konkurencyjności przedsiębiorstwa sygnalizują, że pojęcie to jest złożone i wymaga dekompozycji na czynniki pierwsze. Wypunktowanie elementów konkurencyjności musi być znów podporządko-

wane operacjonalizacji tego pojęcia. Chodzi o to, aby wskazane wymiary konkurencyjności dały się odnieść do sytuacji realnie istniejącej i działającej firmy. Problem ten został dostrzeżony i rozwikłany przez Gorynię [Gorynia red. 2002, s. 68–69].

1.5. Wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji[6]

W koncepcji Goryni konkurencyjność firmy daje się dekomponować w następujący sposób [Gorynia red. 2002, s. 68–69]:

- pozycja konkurencyjna w przeszłości,
- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
- strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Wypunktowanie powyższych wymiarów konkurencyjności bezpośrednio nawiązuje do jednej z klasyfikacji konkurencyjności, a mianowicie do konkurencyjności czynnikowej i konkurencyjności wynikowej. Pierwsza to w ujęciu Goryni konkurencyjność ex ante, czyli przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna, determinowana między innymi przez relatywną (odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny. Jest to więc konkurencyjność możliwa do zrealizowania. To, w jaki sposób firmy budują i wykorzystują swój potencjał konkurencyjny opisuje strategia konkurencyjna planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna jest kategorią analityczną, która pozwala na przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (ex ante) do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (ex post). Konkurencyjność ex post to osiągnięta pozycja konkurencyjna, która może cechować się posiadaniem lub brakiem przewagi konkurencyjnej. Tę natomiast osiąga się wskutek umiejętnego wykorzystywania posiadanego potencjału poprzez stosowanie właściwych instrumentów konkurowania.

Bardzo zbliżone ujęcie konkurencyjności firmy prezentuje Stankiewicz [2000, s. 96]. Autor ten wskazuje na konkurencyjność firmy „na wejściach" i „na wyjściach", co sygnalizowano wcześniej w ramach klasyfikacji konkurencyjności firmy. Podobnie jak u Goryni, w modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa wyróżnia on pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny, strategię konkurowania i przewagę konkurencyjną. Stankiewicz [2000, s. 97–109] dokonuje

[6] Opracowano na podstawie: Gorynia [red. 2002, s. 68–81]; Gorynia, Łaźniewska [red. 2009, s. 90–99].

konceptualizacji wymiarów konkurencyjności i definiuje je w następujący sposób:

- potencjał konkurencyjny, czyli system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej,
- przewaga konkurencyjna utożsamiana z konfiguracją składników potencjału konkurencyjności, dająca przedsiębiorstwu możliwości generowania bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi firmami, instrumentów konkurowania,
- instrumenty konkurowania rozumiane jako narzędzia i sposoby pozyskiwania kontrahentów (klientów, dostawców) na warunkach akceptowanych przez przedsiębiorstwo i służących osiąganiu jego długofalowych celów,
- pozycja konkurencyjna jako wynik i miernik zdolności do konkurowania.

Powyższa koncepcja, choć zbliżona do ujęcia Goryni różni się od niej, gdyż Stankiewicz przechodzi od potencjału konkurencyjnego do przewagi konkurencyjnej, a następnie do instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej. Do takiego podejścia można mieć zastrzeżenia. Przewaga konkurencyjna może dawać przedsiębiorstwu możliwość zastosowania skutecznych instrumentów konkurowania, ale pod warunkiem, że jest to przewaga, która powstała w okresie poprzedzającym moment użycia konkretnych instrumentów konkurowania.

1.5.1. Pozycja konkurencyjna

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Thompson, Strickland III 1989, s. 116–117]. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa jest określana przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

Pojęcie siły biznesu (*business strength*) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej [Hax, Majluf 1990, s. 73]. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu jest utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella siła biznesu jest określana przez następujące zmienne [Wheelen, Hunger 1990, s. 188]:

- relatywny udział w rynku,
- bezwzględny udział w rynku,
- relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa,
- relatywny poziom cen zbytu,
- stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży,
- stosunek nakładów na marketing do sprzedaży.

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne [Hax, Majluf 1984, s. 156]:

- udział w rynku,
- służby sprzedaży,
- marketing,
- serwis,
- badania i rozwój,
- produkcja,
- dystrybucja,
- zasoby finansowe,
- image,
- szerokość linii asortymentowej,
- jakość i niezawodność,
- kompetencje w dziedzinie zarządzania.

Przywoływany Stankiewicz utożsamia pozycję konkurencyjną firmy z miejscem, jakie dane przedsiębiorstwo zajmuje na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, które dany podmiot dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami, które pod tymi samymi względami zajmują jego konkurenci [Stankiewicz 2000, s. 109]. Pierścionek [2007, s. 184] wskazuje, że o pozycji konkurencyjnej firmy świadczy jej udział w rynku i rentowność sprzedaży, przez co nawiązuje do Haffera [1999, s. 49], który mówi nie o rentowności, ale o sytuacji finansowej w ogóle. Podobnie Mączyńska i Zawadzki [1998] pokazują, że konkurencyjność przedsiębiorstwa jest oceniana przez pryzmat jego rentowności. W ujęciu Strategora [1995, s. 68] pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa to suma jego sił i słabości. Zależy ona od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Można wyróżnić pięć dużych grup tych czynników, które nawiązują do kolejnego wymiaru konkurencyjności firmy, a mianowicie do potencjału konkurencyjnego:

- rynkowa pozycja przedsiębiorstwa, mierzona jego absolutnym lub relatywnym udziałem w rynku i ewolucją tego udziału,
- kosztowa pozycja przedsiębiorstwa (koszty zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży),
- marka i zakorzenienie rynkowe,
- kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- rentowność i siła finansowa.

Grabowski [1994, s. 180] definiuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jako wynik oceny przez rynek (szczególnie przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Według Gierszewskiej i Romanowskiej [1995, s. 169] pozycję konkurencyjną można określić na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży. Wydaje się

jednak, że w tym przypadku chodzi o pozycję strategiczną przedsiębiorstwa, a utożsamianie pozycji konkurencyjnej z pozycją strategiczną nie jest zasadne.

1.5.2. Potencjał konkurencyjny

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (podtrzymania lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moralnie.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo [Grabowski 1994, s. 171–183]. Zasoby te daje się zaklasyfikować do trzech grup:

- zasoby pierwotne,
- zasoby wtórne,
- zasoby wynikowe.

Zasoby pierwotne to filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w organizacji przedsiębiorstwa know-how i innych zasobów. Na zasoby wtórne składają się: materialne czynniki produkcji (środki trwałe, materiały, surowce i półprodukty oraz środki eksploatacyjne), zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne. Natomiast zasoby wynikowe obejmują: image (wizerunek, a szczególnie znajomość marki) przedsiębiorstwa, stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu w ramach potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa ujmuje się następujące elementy [Gorynia, Otta 1998]:

- kultura przedsiębiorstwa,
- zasoby (szeroko rozumiane),
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- wizja strategiczna,
- właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Wreszcie Barney [2002] reprezentant zasobowej teorii firmy wyróżnia cztery kategorie zasobów i określa je mianem kapitału:

- kapitał finansowy, czyli różnorodne zasoby pieniądza wykorzystywanego przez przedsiębiorstwo,

- kapitał fizyczny, utożsamiany z różnymi technikami i technologiami, maszynami i urządzeniami, instalacjami, budynkami, gruntami, materiałami, surowcami, zapasami, a także z miejscem lokalizacji, sieciami informatycznymi itp.,
- kapitał ludzki, tworzony przez pracowników i ich wiedzę, doświadczenie, inteligencję, wzajemne relacje, prawa, specjalizacje funkcjonalne personelu, top management firmy itp.,
- kapitał organizacyjny, zakodowany w strukturze organizacyjnej, procesach planowania, koordynacji, kulturze, reputacji, relacjach wewnątrz firmy itp.

Bardzo rozbudowaną strukturę potencjału konkurencyjnego opracowano w badaniach pod kierunkiem Stankiewicza. Zasoby tworzące potencjał konkurencyjny ujęto w 11 sfer [Godziszewski 1999, s. 79–82]:

- sfera informacji,
- sfera działalności badawczo-rozwojowej,
- sfera produkcji,
- sfera zarządzania jakością,
- sfera logistyki,
- sfera dystrybucji,
- sfera marketingu,
- sfera finansów,
- sfera zatrudnienia,
- sfera organizacji i zarządzania,
- sfera zjawisk „niewidzialnych".

1.5.3. Strategia konkurowania[7]

Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa to proces osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Gorynia red. 2002, s. 14]. Generowanie strategii konkurencji może w istocie bazować na dwóch podejściach, tj. na: zasobach lub behawioralnych aspektach działania organizacji pozostających oczywiście w relacji do zasobów. Mahoney i Pandian [1992, s. 363–380] stwierdzili, że podejście zasobowe pomogło rozwinąć w znaczący sposób wiele innych koncepcji głównego nurtu strategicznego. Z kolei podejście oparte na zachowaniach przedsiębiorstw (*the activity-based view*) znane jest dzięki pracom Portera [1996], który w swoim artykule opublikowanym w 1979 roku pod tytułem: *W jaki sposób siły konkurencji kształtują strategię* [Porter 2001, s. 24–45] podjął dyskusję nad związkami między efektywnością firm a naturą konkurencji w sektorze czy branży.

[7] Opracowano wykorzystując artykuł: Gorynia, Jankowska, Owczarzak [2005, s. 595–619].

Istnieją dwa główne rodzaje przewag konkurencyjnych, jakie może osiągnąć firma – niskie koszty i zróżnicowanie. Przewagi te, wraz z szeregiem działań podejmowanych w celu ich wypracowania, stanowią podstawę koncepcji trzech ogólnych strategii osiągania ponadprzeciętnych wyników w danej branży – przywództwa kosztowego, zróżnicowania i koncentracji. Punktem wyjścia w dyskusji na temat strategii konkurencyjnej uczynił Porter tzw. analizę strukturalną branży/sektora. Jest to de facto metoda analizy otoczenia bliższego firmy, która poza konkurentami – uczestnikami branży, obejmuje konkurentów potencjalnych, dostawców, nabywców oraz oferentów substytutów [Porter 1999, s. 21]. Każda grupa wymienionych podmiotów dysponuje określoną siłą przetargową wobec przedsiębiorstwa. Moc tychże sił wyznacza potencjał zysku branży/sektora. Wybór określonej strategii konkurencyjnej musi rozpoczynać analiza pięciu wyżej wymienionych sił, które determinują natężenie konkurencji w branży/sektorze. Porter wskazuje, że przedsiębiorstwo ma do dyspozycji trzy bazowe strategie:

- strategię przywództwa kosztowego,
- strategię zróżnicowania,
- strategię koncentracji.

Stwierdza także, że „w strategii konkurencji chodzi o to, żeby się wyróżniać" [2001, s. 50–54]. Źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są działania, które kształtują się pod wpływem wewnętrznych zależności przyczynowo-skutkowych i sprzężeń zwrotnych przedsiębiorstwa z rynkiem, a które ostatecznie formułują strategie i osiągany przez przedsiębiorstwo wynik działania (in plus lub in minus). Strategia jest pochodną ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów, dyferencjacji lub koncentracji rynkowej. Porter definiuje także działania firmy w kontekście łańcucha wartości. Z kolei termin „wartość" rozpatruje w kategoriach korzyści, które otrzymuje od firmy klient oraz lojalności klienta, jaką otrzymuje w zamian firma itp. W tym też znaczeniu strategia firmy jest określana poprzez zestaw (kompleksowo ujętych) czynności, jakie firma planuje, organizuje i kontroluje w łańcuchu dostaw. Dalej Porter stwierdza, że zachowania przedsiębiorstw powinny zawsze wynikać z odpowiednich i dostępnych im zasobów. Jego zdaniem zachowania i zasoby przedsiębiorstwa powinny być mocno i dodatnio ze sobą skorelowane.

Przywództwo kosztowe wiąże się zwykle z wykorzystywaniem ceny produktu jako podstawowego instrumentu konkurowania. Strategia zróżnicowania polega na nadaniu ofercie przedsiębiorstwa cech, które uczynią ją unikatową. Zróżnicowanie może dotyczyć cech wyrobu, marki, technologii, obsługi posprzedażnej, kanałów dystrybucji, warunków zakupu. Trzeci typ strategii – koncentracja (*focus*) oznacza ograniczenie działań firmy do pewnego wąskiego obszaru – segmentu rynku i konkurowania niższymi kosztami bądź szeroko pojętą lepszą jakością oferty. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną należy wybrać jej pożą-

dany rodzaj oraz zestaw strategicznych celów, w których przewaga ta ma zostać osiągnięta. Zdobycie przewagi kosztowej nad konkurentami może wynikać z [Gorynia 2000, s. 50]:

- przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- przyczyn wewnętrznych, związanych ze sposobem alokacji zasobów,
- czynnika czasu.

Dzięki korzystnej pozycji przedsiębiorstwo może sobie zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji – pracy, kapitału, ziemi. Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami jest alokacja zasobów przedsiębiorstwa. Ważne są możliwości osiągania korzyści skali poprzez koncentrację zasobów na wytwarzaniu i/lub oferowaniu określonego produktu. Skala działania pozwala również na korzystniejsze warunki umów z dostawcami i przewoźnikami. Odpowiednia alokacja zasobów może także pozwolić na osiągnięcie korzyści koordynacji, wynikających z różnic w opłacalności różnego zastosowania zasobów [Gorynia 2000, s. 17]. Ostatnim źródłem przewagi kosztowej nad konkurentami może być czas, a właściwie tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu procesy produkcji stają się wydajniejsze, rośnie sprawność zarządzania i kontroli w przedsiębiorstwie, zwiększa się specjalizacja, a urządzenia, surowce i materiały są efektywniej wykorzystywane. Czynnik czasu jest niezwykle istotny w przypadku branż, które cechuje sezonowość popytu.

Zróżnicowanie wymaga od firmy wyboru jednej lub kilku cech uważanych przez nabywców za istotne i konsekwentnego zaspokajania potrzeb klientów, mając na uwadze określone cechy produktu, między innymi jego wartość użytkową (wyższa jakość, efektywność i trwałość, niezawodność, lepsze osiągi, większe bezpieczeństwo eksploatacji itp.), charakter systemu sprzedaży (np.: powszechny i łatwy dostęp, zróżnicowane formy nabycia, korzystne warunki płatności), usługi posprzedażowe (np.: profesjonalny serwis, dostępność części zamiennych) czy nawet wartość symboliczną produktu/usługi. Ta strategia wymaga zwykle poniesienia dodatkowych kosztów. Ich wzrost może być rekompensowany przez podniesienie ceny. Inaczej niż w strategii przywództwa kosztowego, w tym przypadku w jednej branży może współistnieć więcej firm skutecznie odróżniających się od swoich konkurentów. Jednak jest to możliwe tylko, jeśli istnieje kilka różnych obszarów, które są powszechnie cenione przez nabywców.

Koncentracja jako trzecia bazowa strategia konkurowania w ujęciu Portera oznacza skupienie się firmy na obsłudze określonej grupy nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym. Realizując tę strategię, przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej tylko w wybranych segmentach, nie starając się przy tym zdobyć przewagi ogólnej. Koncentracja może przybierać dwa warianty – koncentracja w wariancie przy-

wództwa kosztowego oraz koncentracja w wariancie zróżnicowania. Adekwatność i skuteczność tej strategii wymaga, aby istniały znaczące różnice między wybranym przez firmę segmentem branży a innymi segmentami. Mogą to być np. niestandardowe potrzeby nabywców lub niespotykany system produkcji i dystrybucji.

Niekiedy firma potrafi skutecznie stosować więcej niż jedną strategię konkurowania, ale zdaniem Portera jest to rzadkość. Sukces rynkowy osiągają jedynie przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną strategię i całkowicie zaangażowały się w jej wdrożenie. Jeżeli bowiem firma jest niezdecydowana, którą drogę obrać, może dojść do rozproszenia rozwiązań organizacyjnych oraz do „ugrzęźnięcia" między strategiami, co zazwyczaj kończy się niepowodzeniem. Na rysunku 3 przedstawiono trzy podstawowe rodzaje strategii konkurowania.

Rysunek 3. Trzy podstawowe rodzaje strategii



Źródło: Porter [1999, s. 54].

Jeżeli przedsiębiorstwu uda się wybrać adekwatną do jego uwarunkowań zewnętrznych (pięć sił konkurencyjnych w branży) i wewnętrznych (domena, potencjał firmy) strategię, pozycja firmy w otoczeniu ulegnie umocnieniu, siła przetargowa dostawców i odbiorców ulegnie osłabieniu, zmniejszy się zagrożenie ze strony oferentów substytutów i podmiotów zainteresowanych wejściem do branży, a także presja rywali będzie słabsza, firma będzie osiągać wyższą od konkurentów rentowność. Efekt zastosowania właściwej strategii będzie więc identyczny niezależnie od tego, który jej typ implementowano, choć mechanizm prowadzący do pożądanego rezultatu jest różny w zależności od typu strategii (tabela 2).

Tabela 2. Mechanizm kreacji wyższej od przeciętnej stopy zysku w branży/sektorze

<table>
<tr><th>Strategia przywództwa kosztowego</th><th>Strategia zróżnicowania</th><th>Strategia koncentracji</th></tr>
<tr><td colspan="2">Presja konkurentów w branży ulega osłabieniu</td><td rowspan="10">Osłabienie każdej z pięciu sił konkurencyjnych – sposób zależny od wyboru pozycji niskiego kosztu albo unikalności postrzeganej przez klienta</td></tr>
<tr><td>Niższe koszty powodują, że firma osiąga zyski, nawet gdy rywale tracą swoje w wyniku konfrontacji.</td><td>Pojawiają się lojalni klienci mniej wrażliwi na cenę, zwiększa się marża zysków.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Siła przetargowa nabywców ulega osłabieniu</td></tr>
<tr><td>Mogą oni naciskać na obniżkę ceny, tylko do poziomu oferowanego przez następnego pod względem wysokości kosztów konkurenta.</td><td>Nabywcy są lojalni.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Siła przetargowa dostawców ulega osłabieniu</td></tr>
<tr><td>Przedsiębiorstwo jest mniej wrażliwe na wzrost kosztów nakładów.</td><td>Wyższe marże zysków czynią firmę mniej wrażliwą na wzrost kosztów nakładów.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Zagrożenie ze strony potencjalnych konkurentów ulega osłabieniu</td></tr>
<tr><td>Niskie koszty są poważną barierą wejścia do branży – ekonomia skali, przewaga cenowa.</td><td>Lojalność klientów jest barierą wejścia do branży.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Zagrożenie ze strony oferentów substytutów ulega osłabieniu</td></tr>
</table>

Źródło: Opracowanie własne na postawie: Porter [1999, s. 50–54].

Skuteczne wdrożenie którejkolwiek z trzech strategii bazowych wymaga dysponowania przez przedsiębiorstwo odmiennymi zasobami, umiejętnościami oraz układami organizacyjnymi. Decyzja odnośnie sposobu konkurowania przekłada się na kształt stosowanych przez firmę strategii funkcjonalnych. W literaturze przedmiotu można znaleźć jeszcze inne[8], liczne typologie i klasyfikacje strategii konkurowania, jednakże ze względu na główny przedmiot zainteresowań opracowania autorzy nie przytaczają kolejnych ujęć prezentowanych przez innych badaczy.

[8] Klasyfikacje i typologie strategii konkurowania mogą być tworzone poprzez odwołanie się do innych kryteriów niż rodzaj przewagi konkurencyjnej. Inne ujęcia można znaleźć u: Pierścionka [1996], Faulknera i Bowmana [1996], Kalety [2000], Ohmae [1982].

1.5.4. Przewaga konkurencyjna

Abstrahując od typu wdrażanej przez firmę strategii konkurowania, można przyjąć, że celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną można zdefiniować w następujący sposób: „jeśli pojęcie konkurencyjności odniesiemy do poziomu przedsiębiorstwa, to można przyjąć, że w gospodarce rynkowej osiągnięcie pewnego stopnia konkurencyjności jest warunkiem koniecznym dla przetrwania firmy. W tym ujęciu pojęcie konkurencyjności można utożsamić z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną" [Gorynia 1998, s. 106]. Z jednej strony trudno nie zgodzić się z taką definicją, jednak posługując się takim rozumieniem konkurencyjności i przewag konkurencyjnych, można między nimi postawić znak równości, tak więc nie ma możliwości odróżnienia od przewagi innych elementów składających się na konkurencyjność. Według Faheya [1989, s. 18] przewaga konkurencyjna to „…wszystko, co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników". Nieco inne ujęcie zaproponował Lambin [2001, s. 285–286]. Według tego autora przewaga konkurencyjna odnosi się tylko do pewnych cech produktów (lub też marek), które mogą dać przedsiębiorstwu przewagę nad konkurentami. Takie ujęcie wydaje się być mało precyzyjne i czytelne. Lambin jednak próbuje je doprecyzować i wyróżnia dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej:

- zewnętrzna – wynikająca z charakterystycznych właściwości produktu, które dają nabywcy większą wartość poprzez redukcję kosztów lub poprawę działania produktu,
- wewnętrzna – wynikająca z pierwszeństwa firmy pod względem kosztów, administracji i zarządzania produktem, tak więc przedsiębiorstwo osiąga koszty jednostkowe niższe niż lider.

Dla Obłoja przewaga konkurencyjna jest „podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż to się udaje konkurentom. Efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów" [Obłój 2001, s. 3]. Obłój wyróżnia cztery fundamentalne typy przewag konkurencyjnych: naturalną (monopolistyczną) pozycję, relację pomiędzy ceną a jakością, system obsługi zwiększający koszty zmiany oraz system obsługi budujący wysokie bariery wejścia[9]. Kilkakrotnie już przywoływany Stankiewicz utożsamia przewagę konkurencyjną ze „zdolnością do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów

[9] Więcej na ten temat: Obłój [2001, s. 3 i następne].

konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej" [Stankiewicz 2005, s. 172]. Autor ten również wskazuje na trzy podstawowe typy przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa:

- przewaga wytwarzania – uzyskiwana jest wówczas, gdy przedsiębiorstwo posiada większy potencjał niż konkurencja w sferach funkcjonalno-zasobowych, takich jak: B+R, produkcja, logistyka i zarządzanie jakością,
- przewaga oferowania – przedsiębiorstwo posiadające tę przewagę opiera ją o lepsze możliwości nawiązywania relacji z dostawcami i nabywcami, niż analogiczne możliwości do nawiązywania relacji posiadane przez konkurentów przedsiębiorstwa,
- przewaga zarządzania – przewaga ta wynika, jak sama nazwa wskazuje, z efektywniejszego niż u konkurencji poziomu zarządzania w przedsiębiorstwie, co umożliwia tworzenie wyższej wartości dodanej [Stankiewicz 2005, s. 184–186].

Dwa pierwsze typy przewag są konieczne, aby firma posiadała trwałą przewagę konkurencyjną. Przewaga zarządzania ma charakter komplementarny w stosunku do dwóch pozostałych typów.

Szeroko na temat przewagi konkurencyjnej wypowiada się Wrzosek. Według niego bazą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest posiadanie korzystniejszego położenia na rynku niż rywale. Baza ta przyczyni się do wygenerowania przewagi dopiero, gdy firma zwiększy efekty swego działania, nie ponosząc dodatkowych kosztów albo będzie odnotowywała koszty niższe od konkurencji, czy też dojdzie do obniżki nakładów bez zmniejszania efektów [Wrzosek 1999, s. 2]. Przyglądając się propozycji Wrzoska, można stwierdzić, że dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej kluczowe znaczenie ma poprawa relacji między nakładami a efektami, co sprowadza się do poprawy efektywności firmy. Ciekawa jest też typologia przewag konkurencyjnych zaproponowana przez tego autora. Obok przewagi cenowej i jakościowej, wyróżnia jeszcze przewagę informacyjną [Wrzosek 1999, s. 5]. Pierwsze dwa typy korespondują z typologią strategii konkurowania w ujęciu Portera, którą przybliżono w części 1.5.3: przewaga cenowa ze strategią przywództwa kosztowego a przewaga jakościowa ze strategią zróżnicowania. Informacyjna przewaga konkurencyjna wynika z lepszego niż rywale reagowania na potrzeby informacyjne swoich klientów i skuteczniejszego kształtowania preferencji klientów.

Obok ujęcia przewagi konkurencyjnej, w którym znajdują odbicie tezy Portera, nie sposób pominąć ustaleń reprezentantów zasobowej teorii firmy – Hamela i Prahalada [1999, s. 13–17]. Według tych badaczy przewaga konkurencyjna to rezultat działania przedsiębiorstwa, które nie naśladuje konkurentów, ale stara się ich wyprzedzać i zajmuje pozycję lidera.

Zagadnienie przewagi konkurencyjnej pojawia się także u Simona [1999, s. 137]. Jego badania nad „tajemniczymi mistrzami" skłoniły go do następują-

cego zdefiniowania tego pojęcia: „wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurencji zdefiniowany w oparciu o trzy następujące kryteria:
- osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta,
- musi być przez niego dostrzegane,
- musi mieć charakter trwały".

Szczególnie istotne z punktu widzenia firmy są zasady, które precyzuje Simon, a które mają pozwolić przedsiębiorstwu w efektywny sposób osiągnąć przewagę konkurencyjną [Simon 1999, s. 137–142]:
- zasada przeżycia – zasada zgodna z prastarym prawem natury „silniejszy wygrywa". Przedsiębiorstwo musi wyróżniać się produktem, usługą lub inną kompetencją, aby móc egzystować na rynku,
- zasada znajomości swojego konkurenta – firma, która chce osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi graczami na rynku, musi znać ich silne i słabe strony, tak aby móc dostosować swoje działania zmierzające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w sposób jak najbardziej efektywny,
- zasada korzystania z okazji – zasada ta głosi, że każdy parametr produktu lub też usługi może stać się podstawą do budowania przewagi konkurencyjnej. Simon wyróżnia parametry główne, np.: cena, trwałość, jakość, technologia oraz parametry uboczne, np.: usługi, dostawy, informacja, reklama, szkolenie klienta, dystrybucja czy marki,
- zasada spójności – zgodnie z tą zasadą parametry konkurencyjności, na których firma opiera proces budowania przewagi konkurencyjnej, muszą być powiązane ze znaczeniem, jakie do nich przywiązują klienci,
- zasada percepcji – liczą się tylko te czynniki przewagi konkurencyjnej, które są zauważalne dla klientów. Przedsiębiorstwo posiadające tylko obiektywną przewagę, powinno starać się informować o tej przewadze swoich klientów.

Postępowanie zgodnie z wymienionymi wyżej pięcioma zasadami pozwala firmie znacznie zwiększyć szanse skutecznego zbudowania przewagi konkurencyjnej nad swoimi konkurentami. Próbując sparafrazować te zasady, można stwierdzić, że kluczem do sukcesu jest obserwacja klientów, bycie innowatorem, znajomość sił i słabości rywali oraz sprawnie działający system monitorowania otoczenia, aby nie tracić nadarzających się szans i mieć gotowe recepty na zagrożenia.

Kluczowym problemem dla przedsiębiorstw jest trwałość przewagi konkurencyjnej. Zagadnienie to podnosi m.in. Wrzosek [1999, s. 7]. Trwałość przewagi konkurencyjnej należy rozumieć jako przedział czasu, w którym firma może efektywnie korzystać z uzyskanej przewagi konkurencyjnej, zajmując lepszą pozycję na rynku w porównaniu z rywalami. Determinanty trwałości przewagi konkurencyjnej to zdaniem Wrzoska:
- rzadkość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów – co oznacza trudności lub niemożność pozyskiwania przez konkurentów tych zasobów, dzięki

którym przedsiębiorstwo uzyskało przewagę konkurencyjną; w tym kontekście należy stwierdzić, że kluczowe są zasoby niematerialne,
- innowacyjność posiadanego potencjału konkurencyjnego – tempo starzenia się zasobów i umiejętności, zapewniających przewagę konkurencyjną,
- tempa zmian w potrzebach i preferencjach klientów.

1.6. Konkurencyjność międzynarodowa a internacjonalizacja przedsiębiorstwa

W miarę rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa na rynku lokalnym orientacja strategiczna ukierunkowywana jest na strategie podboju (w zakresie najbliższym otoczenia firmy) rynków zagranicznych, a jeszcze dalsza ekspansja powoduje globalizację rynków. Drucker pisał, że (…) „zaniechanie ekspansji, kiedy popyt rośnie, oznacza utratę udziału w rynku i to trwałą. Żadna firma nie może sobie pozwolić na to ryzyko" [Drucker 2004, s. 189]. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w kontekście umiędzynarodowienia działalności według Buckleya [Buckley, Pass, Prescott 1988, s. 175–200] może dokonywać się w wymiarze osiągania korzyści skali, poprzez zwiększanie wielkości sprzedaży. Ta praktyka nie jest niczym nowym. Znane są przecież przykłady takich firm, jak General Motors, McDonnald's czy General Electric, które w pogoni za wiecznie „topniejącą" przewagą konkurencyjną wybierały nowe rynki, rozpoczynając działalność początkowo w USA, później w Ameryce Południowej (gdzie znane są także liczne przypadki łamania prawa ze strony dużych korporacji) [Klein 2008], dalej w Europie, a jeszcze później w Azji. W rezultacie taki model biznesu coraz bardziej przypomina globalne urynkowienie działalności.

Zwiększanie przewagi konkurencyjnej dokonuje się przecież poprzez poszukiwanie nowych (bardzo często nieodkrytych) zasobów na nowych obszarach geograficznych i nowych rynkach (w sensie socjoekonomicznej, psychograficznej czy behawioralnej segmentacji). Wejście na te rynki i reorientacja postawy z firmy lokalnej na firmę globalną powoduje nie tylko zwiększenie zysków, ale sukcesywnie minimalizuje ryzyko utraty dochodów i innych korzyści, które również bilansują jak dotąd negatywne efekty nasycenia popytu w zakresie potrzeb konsumentów na rynkach lokalnych. Niewątpliwie wzorzec zachowań opartych na dywersyfikacji działalności (w sensie geograficznym) zapewnia firmie przetrwanie, ochronę przed kryzysem i wymusza (w sensie pozytywnym) odpowiednią formę doskonalenia organizacyjnego pod kątem poszukiwania okazji i wykorzystywania szans. Najistotniejszy jest jednak w tym względzie fakt, że polskie (małe i średnie) firmy, poprzez umiędzynarodowienie własnej działalności, gromadząc cenne zasoby kapitałowe, ludzkie (wiedzę czy doświad-

czenie), w obliczu przytłaczającej wielkości i siły zagranicznych korporacji powoli wyrównują szanse na obiektywną (tj. *fair play*) walkę. Ważne jest też to, co napisał Reza [1993, s. 91–100], a wymownie ujął Krugman [1997, s. 8]: (…) „firma konkurując z innymi firmami na innych rynkach, głównie w odniesieniu do ograniczonego zbioru potencjalnych korzyści musi się zachowywać na tych rynkach w taki sposób, aby mogła być coraz lepsza od konkurencji lub przynajmniej mogła zachowywać podobny/identyczny poziom konkurowania zarówno w sferze świadomości i myślenia biznesowego, jak i konkretnych działań operacyjnych przy użyciu odpowiednich środków. W przeciwnym razie będzie gorsza, a z czasem może nawet zostać wchłonięta przez inne podmioty na rynku".

2

Główne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa

2.1. Modele internacjonalizacji[10]

W toku rozwoju zainteresowań zagadnieniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa liczni badacze wypracowali różnorodne sposoby ujęcia tego problemu, budując różne koncepcje, modele i teorie. W niniejszym rozdziale dokonano krytycznego przeglądu najważniejszych z nich.

2.1.1. Model sekwencyjny (konwencjonalny, tradycyjny, ewolucyjny)

Wśród koncepcji internacjonalizacji firmy największą popularność zdobył tzw. model uppsalski, stworzony przez trzech pracowników uniwersytetu w Uppsali. Jego autorzy to: Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul i Jan-Erik Vahlne [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, szczególnie 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 cechują trzy okoliczności:

- ekspansja jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym i jest konsekwencją szeregu 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 – wprowadzone zostało pojęcie dystansu psy-

[10] Modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa omówiono w sposób wyczerpujący w artykule: Gorynia, Jankowska [2007, s. 21–44].

chicznego 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. Ograniczenia lub uwarunkowania tego procesu stanowią:
- 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 wyróżniono cztery etapy internacjonalizacji [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975]:
- nieregularna działalność eksportowa – eksport sporadyczny,
- eksport poprzez niezależnych pośredników (agentów),
- utworzenie filii (oddziału) handlowej,
- utworzenie filii (oddziału) produkcyjnej.

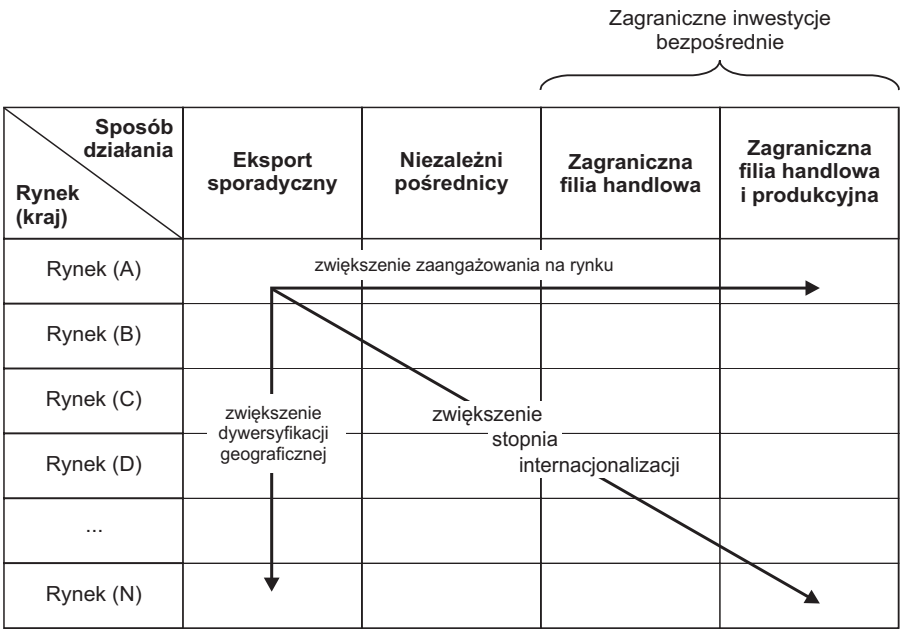
W pierwszym etapie występuje brak regularnego eksportu, firma nie angażuje zasobów za granicą, ale też nie zdobywa prawie żadnych informacji o rynku.

Eksport za pośrednictwem niezależnych agentów oznacza, że przedsiębiorstwo wchodzi w początkową fazę zaangażowania zasobów i zbiera informacje odnośnie czynników wpływających na możliwości sprzedaży na danym rynku zagranicznym. Przejście do bardziej zaawansowanego etapu internacjonalizacji jest uwarunkowane występowaniem znacznego dystansu psychicznego, a nie niewystarczającymi rozmiarami rynku zagranicznego.

W trzecim etapie internacjonalizacji firma tworzy filię handlową za granicą. Firma w o wiele większym stopniu jest zainteresowana zdobywaniem wiedzy o determinantach sprzedaży i koniecznym zaangażowaniu zasobów na danym rynku.

Ostatnią fazą ewolucyjnego procesu internacjonalizacji jest zbudowanie (utworzenie) własnego zakładu produkcyjnego za granicą. Etap ten wymaga relatywnie największej wiedzy o rynku ekspansji i wiąże się z największym zaangażowaniem zasobów przez przedsiębiorstwo za granicą. Istotę modelu uppsalskiego można przedstawić graficznie – rysunek 4.

Rysunek 4. Internacjonalizacja firmy – model uppsalski



Źródło: Hollesnen [1998].

Każdy z etapów wymaga odmiennych zasobów i innej wiedzy o rynkach ekspansji. Większe zaangażowanie zasobowe uwarunkowane jest posiadaniem bardziej wszechstronnej wiedzy o rynku ekspansji. Do dokonania ekspansji potrzebne są dwa rodzaje wiedzy:

- wiedza ogólna, uniwersalna, która może być transferowana z jednego kraju do drugiego i może stanowić jedną z przesłanek dywersyfikacji geograficznej,
- wiedza specyficzna, dotycząca danego rynku, która może być zdobyta dzięki prowadzeniu aktywności na danym rynku bądź bezpośrednie relacje z partnerami z danego rynku.

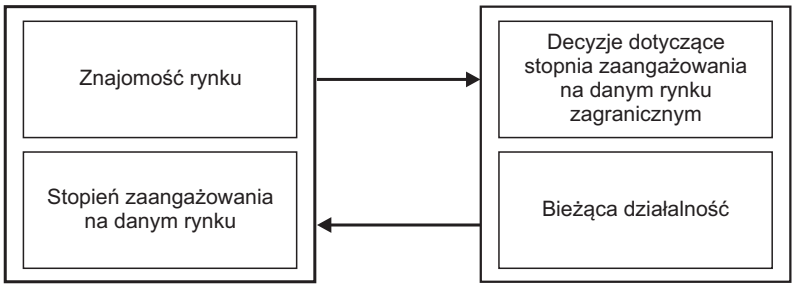
Sekwencja etapów w modelu uppsalskim została określona przez autorów jako *establishment chain* [Johanson, Wierdersheim-Paul 1975]. Należy jednak podkreślić, że twórcy modelu wcale nie nadają mu skrajnie deterministycznego charakteru, zdając sobie sprawę, że nie zawsze firma będzie przechodzić przez wszystkie etapy w zaproponowanej kolejności. Proces internacjonalizacji może przebiegać inaczej, aniżeli to zostało zaproponowane, w następujących sytuacjach:

- gdy firmy dysponują ogromnymi zasobami (w szczególności 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 posiada już znaczne doświadczenie w działalności na rynku o bardzo zbliżonych warunkach, jak te panujące na rynku, na który chce aktualnie wejść,
- małe rozmiary rynku mogą przemawiać za rezygnacją z etapu budowy na nim własnej filii produkcyjnej.

Pierwotny model internacjonalizacji według Johansona i Wiedersheima-Paula został następnie rozbudowany, w efekcie czego nadano mu charakter dynamiczny [Johanson, Vahlne 1977]. Aby wyjaśnić przyrostowy (*incremental*) charakter procesu internacjonalizacji, Johanson i Vahlne sformułowali model dynamiczny, w którym efekt (wynik) jednego cyklu działań internacjonalizacyjnych jest punktem wyjścia do podjęcia następnego cyklu. W podstawowym mechanizmie internacjonalizacji wyróżniono dwa aspekty zmiennych internacjonalizacji: aspekty stanu (*state*), czyli statyczne i zmiany (*change*), czyli dynamiczne. Aspekty stanu to zaangażowanie na danym rynku (zaangażowanie zasobów na danym rynku zagranicznym) i wiedza o rynku zagranicznym i operacjach. Aspekty zmiany to decyzje o zaangażowaniu zasobów i wykonywanie bieżących działań. Podstawowe zależności modelu dynamicznego przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji – aspekty stanu i zmiany



Źródło: Johanson, Vahlne [1977, s. 47].

Należy podkreślić, że baza empiryczna, która posłużyła autorom modelu uppsalskiego jako podbudowa do zawartych w nim koncepcji, była bardzo ograniczona. Okazało się jednak, że w innych badaniach uzyskano podobne rezultaty w odniesieniu do firm japońskich, niemieckich i amerykańskich [Bridgewater 2000, s. 184].

Model uppsalski stanowił inspirację dla wielu rozwinięć i kontynuacji tego podejścia badawczego. Powstało wiele koncepcji internacjonalizacji nawiązują-

cych do idei sekwencyjnego charakteru procesu ekspansji zagranicznej. Cechą wspólną tych koncepcji jest zaproponowanie odmiennych niż w modelu uppsalskim etapów internacjonalizacji.

Etapy internacjonalizacji zaproponowane przez grupę naukowców z Uppsali nawiązywały do sposobu wejścia na rynek zagraniczny. Odmienne kryterium zostało zastosowane przez Cavusgila [1984]. Biorąc pod uwagę stopień zaangażowania eksportowego firmy, Cavusgil wyróżnił trzy etapy internacjonalizacji:

- zaangażowanie eksperymentalne (*experimental involvement*),
- aktywne zaangażowanie (*active involvement*),
- trwałe, zaawansowane zaangażowanie (*commited involvement*).

W fazie eksperymentalnego zaangażowania przedsiębiorstwo ogranicza się w zasadzie do eksportu, który jest odpowiedzią na niewywołane oferty zakupu. Działalność na rynkach zagranicznych jest przypadkowa i marginalna, podejmowana raczej ze względu na krótkookresowe zyski, aniżeli długookresowe cele przedsiębiorstwa. Działalność ta ma charakter bardziej spontaniczny i improwizowany, aniżeli przygotowany, zaplanowany. W fazie tej zasoby potrzebne do prowadzenia operacji zagranicznych alokowane są z pewną niechęcią, a działalność taka jest podejmowana w zasadzie wyłącznie na rynkach bliskich pod względem dystansu psychicznego i stosowana jest na nich krajowa strategia marketingowa.

Kryterium przejścia do drugiego etapu jest moment, od którego kierownictwo firmy zaczyna świadomie chcieć działać na obcych rynkach. Zaczyna ono zdawać sobie sprawę z tego, że działalność zagraniczna firmy może przyczynić się do realizacji jej celów. Działalność zagraniczna w coraz większym stopniu absorbuje uwagę kierownictwa. Niewykorzystane moce produkcyjne są przeznaczane do realizacji zamówień eksportowych. Elementy marketingu zostają dostosowane do wymagań rynków zagranicznych. Eksport przybiera charakter systematyczny, zamiast sporadycznego. W tym stadium firma zazwyczaj koncentruje uwagę na ograniczonej liczbie rynków eksportowych.

W fazie zaawansowanego zaangażowania przedsiębiorstwo zaczyna poszukiwać możliwości robienia interesów wszędzie, a nie tylko na wybranych rynkach. Tradycyjna rozłączność działalności na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych traci sens. Aktywne poszukiwania możliwości działania za granicą odnoszą się już nie tylko do eksportu, ale także do innych form (filie produkcyjne, związki kooperacyjne itp.).

Kolejną koncepcję modelu sekwencyjnego zaproponowali Bilkley i Tesar [1977]. Powstała ona na bazie badań prowadzonych wśród amerykańskich eksporterów z Wisconsin. Wyróżnione w tej koncepcji fazy internacjonalizacji są oparte na kombinacji kilku następujących kryteriów:

- długość doświadczenia eksportowego,
- wielkość eksportu jako odsetek sprzedaży,
- ilość i rodzaj krajów-rynków docelowych.

Zgodnie z tą koncepcją proces internacjonalizacji składa się z sześciu kolejnych etapów:

- kierownictwo firmy nie jest w ogóle zainteresowane eksportem i nie realizuje nawet niewywołanych zamówień,
- przedsiębiorstwo realizuje wprawdzie niewywołane zamówienia, ale nie czyni żadnego wysiłku, aby wykorzystać istniejące na obcym rynku możliwości zbytu,
- przedsiębiorstwo aktywnie wykorzystuje istniejące za granicą możliwości zbytu,
- przedsiębiorstwo eksperymentalnie zaczyna regularnie eksportować do krajów bliskich pod względem dystansu psychicznego,
- przedsiębiorstwo jest już doświadczonym eksporterem w psychicznie bliskich krajach i potrafi dostosowywać optymalną wielkość eksportu do zmieniających się relacji kursowych, taryf celnych itp.,
- kierownictwo wykorzystuje możliwości zbytu istniejące w innych, znacznie bardziej oddalonych pod względem dystansu psychicznego krajach.

Należy zauważyć, że koncepcja Bilkleya i Tesara odnosi się nie tyle do całościowo rozumianego procesu internacjonalizacji, ile do tych jej etapów, w których dominującą formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jest eksport.

Inną sekwencję etapów internacjonalizacji zaproponował Cieślik [1987]. Autor ten podkreśla, że proces internacjonalizacji ma charakter ciągły, a jednocześnie kumulatywny. Przejawia się to w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całokształcie działalności przedsiębiorstwa, rosnącej liczbie krajów będącej terenem ekspansji oraz przechodzeniu od stosunkowo prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji. Cieślik wyodrębnia trzy etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

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

Inną propozycję uporządkowania etapów międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa przedstawił Korth [1985, s. 7]. Wyróżnił on cztery stopnie internacjonalizacji:

- internacjonalizacja pierwszego stopnia – przedsiębiorstwo prowadzi jedynie pasywne i pośrednie interesy międzynarodowe; taki niski stopień zaangażowania jest często realizowany za pomocą innego przedsiębiorstwa, które służy

jako pośrednik w stosunkach z zagranicznymi odbiorcami i dostawcami; działalnością w skali międzynarodowej zajmuje się już istniejący dział,

- internacjonalizacja drugiego stopnia – przedsiębiorstwo zajmuje się bezpośrednio i w zasadzie samodzielnie swoimi interesami zagranicznymi; chociaż utrzymuje niektórych agentów na rynkach zagranicznych, zaczyna poszukiwać zagranicznych odbiorców i dostawców w sposób raczej czynny niż bierny, na tym szczeblu zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwo prawdopodobnie utworzy dział importu lub eksportu,
- internacjonalizacja trzeciego stopnia – międzynarodowe interesy przedsiębiorstwa nabierają dużego znaczenia w całej jego działalności; chociaż firma nadal jest zasadniczo zorientowana na kraj macierzysty, bezpośrednio zajmuje się importem, eksportem lub produkcją wyrobów i usług w innych krajach; na tym etapie część kierownictwa na stałe lokuje się za granicą; ponadto przedsiębiorstwo ma już całą filię międzynarodową, zamiast jedynie oddziału,
- internacjonalizacja czwartego stopnia – ostatni etap procesu internacjonalizacji; przedsiębiorstwo osiąga ten szczebel wówczas, gdy kierownictwo uważa, że jest ono zorientowane głównie na działalność w skali wielu krajów w odróżnieniu od nastawienia na kraj macierzysty.

Pełniejszą charakterystykę poszczególnych stopni internacjonalizacji ze względu na pięć kryteriów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Cztery stopnie internacjonalizacji według Kortha

	Internacjonalizacja			
	pierwszego stopnia	**drugiego stopnia**	**trzeciego stopnia**	**czwartego stopnia**
Charakter kontaktów z rynkami zagranicznymi	Pośredni, bierny	Bezpośredni, czynny	Bezpośredni, czynny	Bezpośredni, czynny
Umiejscowienie operacji międzynarodowych	W kraju	W kraju	W kraju i za granicą	W kraju i za granicą
Orientacja firmy	Na kraj	Na kraj	Głównie na kraj	Międzynarodowa (operacje krajowe są traktowane jako część całości)
Rodzaj działalności międzynarodowej	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą
Struktura organizacyjna	Tradycyjna	Wydział międzynarodowy	Filia międzynarodowa	Struktura globalna

Źródło: Korth [1985, s. 7], podajemy za: Stoner, Wankel [1997, s. 507].

Należy podkreślić, że znaczna liczba modeli procesu internacjonalizacji doprowadziła do tego, że niektórzy autorzy podjęli próbę grupowania tych modeli. Dotychczas przedyskutowane modele to model uppsalski i modele pozostałe, które albo nawiązywały, albo wręcz stanowiły rozwinięcie tego modelu. Andersen [1993] dzieli modele internacjonalizacji na dwie grupy:

- model uppsalski (*Uppsala Internationalization Model* – U-M),
- modele innowacyjne, traktujące internacjonalizację jako innowację z punktu widzenia firmy (*The Innovation-Related Internationalization Models* – I-M).

Modele traktujące internacjonalizację z perspektywy innowacji wskazują na sekwencyjność procesu uczenia się w związku z wprowadzaniem innowacji. Decyzja o podjęciu internacjonalizacji rozpatrywana jest jako innowacja z punktu widzenia firmy wychodzącej na rynki zagraniczne. Najbardziej znane modele zaliczane do grupy modeli innowacyjnych zostały przedstawione w tabeli 4. Modele te różnią się liczbą etapów internacjonalizacji oraz zawartością każdego z nich. Inaczej widziane są w tych modelach motywy podjęcia działalności eksportowej jako pierwszego etapu internacjonalizacji. W modelach Bilkleya i Tesara oraz Czinkoty w pierwszych etapach występuje całkowity brak zainteresowania podjęciem ekspansji zagranicznej – wydaje się, że inicjacja eksportu wymaga zadziałania jakiegoś specjalnego mechanizmu zachęcającego do eksportu (*push mechanism*) lub interwencji „agenta zewnętrznego". W modelach Cavusgila i Reida firma już w pierwszych etapach jest bardziej aktywna i skłonna do ekspansji. Podjęcie internacjonalizacji może wynikać z wystąpienia *pull mechanism* lub z działania agenta wewnętrznego.

Podstawowa różnica pomiędzy wymienionymi modelami dotyczy postrzegania mechanizmu inicjującego podjęcie internacjonalizacji. Pozostałe różnice mają raczej charakter werbalny, aniżeli rzeczywisty.

Scharakteryzowane sekwencyjne podejście do procesu internacjonalizacji, choć podzielane przez wielu specjalistów z zakresu biznesu międzynarodowego, budzi też pewne wątpliwości. Krytyka formułowana jest z różnych punktów widzenia.

Reid [1983] uważa, że model uppsalski jest zbyt deterministyczny i ogólny. Jego zdaniem dokonywany przez firmę wybór sposobu wejścia, a następnie ekspansji na danym rynku jest bardziej złożony – ma on bardziej selektywny charakter i jest zdeterminowany przez specyficzną sytuację firmy oraz przez pojawiające się na danym rynku zagranicznym szanse. Dlatego firmy, wchodząc na rynek, mogą wykorzystać każdy sposób wejścia i niekoniecznie muszą to być działania eksportowe. Według Reida teoria kosztów transakcyjnych lepiej wyjaśnia proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa niż model ewolucyjny.

W odniesieniu do modelu uppsalskiego podnoszony jest zarzut, że nie wiadomo, gdzie leżą granice pomiędzy różnymi etapami procesu internacjonalizacji [Turnbull 1987]. Ten sam autor kwestionuje pogląd, że eksport lub korzystanie

z usług dystrybutora na rynku zagranicznym jest równoznaczne z mniejszym zaangażowaniem (*commitment*), które także wymagałoby bardziej precyzyjnej definicji.

Naukowcy prowadzący badania empiryczne wielokrotnie wskazywali, że firmy dokonujące ekspansji zagranicznej niekiedy postępują inaczej, aniżeli sugerowałby model uppsalski. Przykładowo Hedlund i Kverneland [1983], prowadząc badania działań internacjonalizacyjnych firm szwedzkich w Japonii, wykazali, że często strategie wejścia i rozwoju działalności na rynkach zagranicznych polegają na wyborze szybszych i powodujących większe zaangażowanie sposobów wejścia niż te, które implikuje teoria stopniowego, ewolucyjnego i w konsekwencji wolnego procesu internacjonalizacji.

Tabela 4. Przegląd innowacyjnych modeli internacjonalizacji

Bilkley i Tesar (1977)	**Cavusgil (1984)**
1. Brak zainteresowania zarządu eksportem 2. Zarząd zainteresowany realizacją spontanicznych zamówień z zagranicy, ale nie podejmuje starań o rozpatrzenie możliwości działalności eksportowej 3. Zarząd rozważa możliwości aktywnej działalności eksportowej 4. Firma eksperymentuje, eksportując do zbliżonego pod względem psychologicznym kraju 5. Firma staje się doświadczonym eksporterem 6. Zarząd rozważa możliwość eksportu także do innych krajów	1. Marketing krajowy: firma sprzedaje tylko na rynku krajowym 2. Faza przedeksportowa: firma szuka informacji i rozważa możliwości eksportu 3. Zaangażowanie eksperymentalne 4. Aktywne zaangażowanie: eksport do większej liczby krajów – eksport bezpośredni, wzrost sprzedaży eksportowej 5. Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów, wybierając między rynkiem lokalnym i rynkami zagranicznymi
Czinkota (1982)	**Reid (1981)**
1. Firma nie interesuje się w ogóle rynkami zagranicznymi 2. Firma częściowo zainteresowana 3. Firma odkrywająca rynki zagraniczne 4. Firma eksperymentująca 5. Doświadczony niewielki eksporter 6. Doświadczony duży eksporter	1. Świadomość eksportu: problem rozpoznania możliwości, pojawienie się zapotrzebowania 2. Intencja eksportu: motywy, podejście, oczekiwania 3. Próby eksportu: doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej 4. Rozwój eksportu: efekty zaangażowania w działalność eksportową 5. Akceptacja eksportu: przyjęcie lub odrzucenie działalności eksportowej

Źródło: Andersen [1993, s. 213].

Kolejna wątpliwość podnoszona w odniesieniu do modelu ewolucyjnego dotyczy faktu, że jego logika zawiera sugestię, że internacjonalizacja jest procesem jednokierunkowym (*one-directional process*) [Jatar 1992]. Czasami jednak postępowanie firm przebiega w odwrotnym kierunku – międzynarodowa korporacja, wchodząc na rynek piwa w Wenezueli, najpierw zainwestowała we własną sieć dystrybucji, a następnie zawarła umowy franchisingowe z niezależnymi podmiotami na eksploatację jednostek tej sieci; Ford dokonał przebudowy konfiguracji zakładów produkcyjnych w Europie, w efekcie czego zakłady w niektórych krajach zostały zamknięte. Rozpatrując te przypadki w oderwaniu od całościowych strategii firm, zgodnie z modelem uppsalskim postępowanie obu firm można zakwalifikować jako przechodzenie od większego do mniejszego stopnia zaangażowania, co trudno jednak byłoby uznać za uzasadnione.

Ponadto kwestionuje się adekwatność modelu uppsalskiego w odniesieniu do różnych typów produktów i usług [Bridgewater 2000, s. 187]. W przypadku wielu usług minimalnym stopniem zaangażowania jest budowa sieci franchisingowej, a eksport w ogóle nie wchodzi w rachubę. Wskazuje się także, że korporacje wielonarodowe dysponujące dużymi zasobami oraz posiadające duże doświadczenie międzynarodowe skłonne są do pomijania etapów oznaczających mniejsze zaangażowanie, co zostanie zasygnalizowane przy omawianiu zjawiska *leapfrogging*. Należy przypuszczać, że zjawisko przeskakiwania niektórych etapów konwencjonalnego procesu internacjonalizacji będzie się nasilać i nie będzie się odnosić tylko do wielkich korporacji. Przyczynia się do tego dynamiczny rozwój nowoczesnych technik informacyjnych. Internet znosi geograficzne bariery i pozwala na szybkie utworzenie wirtualnych oddziałów firmy na całym świecie. Jego wykorzystanie może istotnie poprawić komunikację firmy internacjonalizującej swoją działalność z dotychczasowymi klientami, dystrybutorami i dostawcami oraz pomóc w znalezieniu kolejnych klientów i dystrybutorów na nowych rynkach.

Kolejna uwaga pod adresem modelu ewolucyjnego dotyczy okoliczności, że w modelu tym nie zwraca się uwagi na zależności, jakie występują pomiędzy różnymi rynkami, na których firma prowadzi ekspansję. Kwestia ta zostanie rozwinięta w podrozdziale poświęconym tzw. sieciowym modelom internacjonalizacji.

Wreszcie ostatni już zarzut odnosi się do zbyt wąskiego rozumienia uczenia się i wiedzy, co ogranicza możliwości wyjaśniania niektórych form internacjonalizacji [Forsgren 2002, s. 258].

Przedstawione rozważania dotyczące modelu sekwencyjnego można podsumować następującymi uwagami:

- model jest próbą sformułowania prawidłowości, schematu, tendencji w zachowaniu firm podejmujących działania internacjonalizacyjne,
- model ma charakter pozytywny w takim znaczeniu, że zmierza do opisu i wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw w kontekście międzynarodowym,

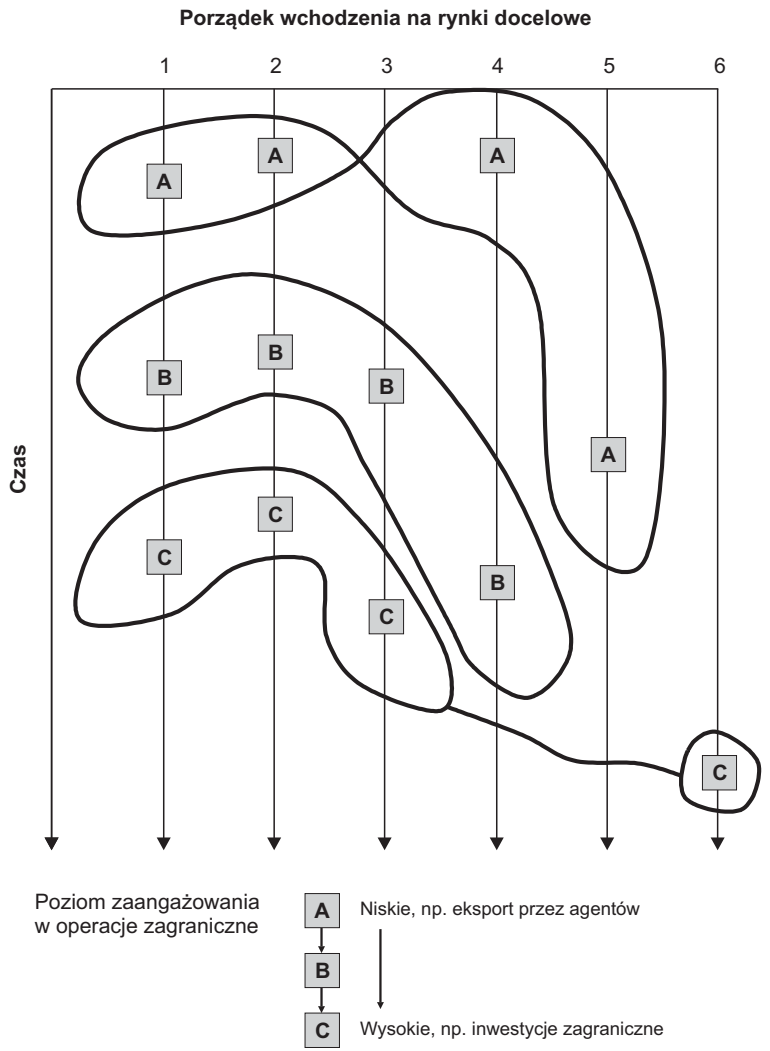
- warstwa normatywna modelu nie była przez jego twórców eksponowana – sformułowane w modelu prawidłowości posiadają wprawdzie pewną wymowę normatywną (jeśli zbadane firmy zachowywały się w sposób ewolucyjny opisany w modelu, to może to sugerować rekomendację, że dana firma powinna postępować podobnie), ale nie można mówić o jakimś automatyzmie implikacji dla strategii firm rozwijających operacje zagraniczne,
- model odwołuje się do koncepcji ewolucyjnych – wskazuje na sekwencję etapów zaangażowania się firmy w działania zagraniczne i na „przyrostowy", akumulacyjny charakter procesu internacjonalizacji,
- model wpisuje się w konwencję zarządzania strategicznego, wskazując na znaczenie wzajemnego dopasowania wewnętrznych możliwości firmy (wiedza, zasoby) do otoczenia zagranicznego,
- model nawiązuje do koncepcji behawioralnej teorii firmy – wskazuje na duże znaczenie celów i interesów wewnątrz firmy dla podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej.

2.1.2. Internacjonalizacja niekonwencjonalna, internacjonalizacja symultaniczna

Punktem wyjścia do budowy koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej była krytyka modelu sekwencyjnego, a szczególnie podważenie tezy o etapowym i kumulacyjnym charakterze procesu internacjonalizacji. Internacjonalizacja niekonwencjonalna oznacza, że firma niekoniecznie skierowuje ekspansję na rynki najbliższe z punktu widzenia dystansu psychicznego oraz że proces internacjonalizacji nie przechodzi po kolei przez poszczególne etapy zaproponowane w modelu uppsalskim. Polemika na temat charakteru procesu internacjonalizacji pomiędzy zwolennikami podejścia sekwencyjnego i podejścia niekonwencjonalnego rozpoczęła się bardzo wcześnie, właściwie zaraz po powstaniu koncepcji modelu ewolucyjnego. Należy w tym miejscu przypomnieć, że już twórcy modelu ewolucyjnego zdawali sobie sprawę z tego, że proces internacjonalizacji w przypadku konkretnych firm może przebiegać w sposób nietypowy, niezgodny z ideą sekwencyjnego przechodzenia przez poszczególne etapy. Praktyka gospodarcza zawsze dostarczała wielu przykładów na to, że koncepcja konwencjonalnego i stopniowego procesu internacjonalizacji nie ma charakteru uniwersalnego. Często podejmowane są przez firmy szybkie działania, niepozostające w zgodzie z tezą o przyrostowym charakterze internacjonalizacji. Jako jedni z pierwszych zwrócili na to uwagę Hedlund i Kverneland [1983]. Ich zdaniem do podejmowania internacjonalizacji w rozumieniu niekonwencjonalnym skłaniają takie okoliczności, jak: stabilizacja warunków rynkowych, jednoznaczna tendencja do wzrostu rynku, doświadczenia firm zdobyte na rynku krajowym, a także wiedza zdobyta w trakcie internacjonalizacji działalności na innych rynkach.

Formułuje się bardziej ogólną opinię, że firmy dokonujące ekspansji międzynarodowej, szczególnie duże korporacje międzynarodowe, często omijają (opuszczają), przeskakują niektóre etapy internacjonalizacji ujęte w modelu uppsalskim (tzw. *leapfrogging*). Jednocześnie wykazują one skłonność do wchodzenia na odległe ze względu na dystans psychiczny rynki w coraz wcześniejszych fazach ekspansji.

Rysunek 6. Operacje zagraniczne firmy X – zjawisko *leapfrogging*



Źródło: Welch, Luostarinen [1988].

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, aniżeli u swoich skandynawskich sąsiadów [Hollesnen 1998, s. 42]. Zjawisko *leapfrogging* opisujące coraz częściej występujący przebieg procesu internacjonalizacji przedstawiono na rysunku 6. Z rysunku wynika, że przedsiębiorstwa stawiające pierwsze kroki w dziedzinie internacjonalizacji postępują zgodnie z modelem sekwencyjnym (rynek 1). 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 (rynek 6). Skutkiem takiego sposobu postępowania jest istotne przyspieszenie tempa internacjonalizacji. Postępowania firmy w odniesieniu do rynku 6 nie należy jednak traktować jako całkowitego zaprzeczenia modelu sekwencyjnego. Wejście na rynek 6 należy raczej rozpatrywać w kontekście wcześniejszych doświadczeń internacjonalizacyjnych firmy. W tej perspektywie wejście na rynek 6 nie jest skokiem w nieznane [Welch, Luostarinen 1988].

Bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na charakter procesu internacjonalizacji jest struktura organizacyjna firmy prowadzącej ekspansję zagraniczną. Hedlund i Kverneland [1983] wskazywali na przykład, że odchodzeniu od tradycyjnego podejścia do internacjonalizacji może sprzyjać tendencja do decentralizacji struktur przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Czynnikiem zapewniającym firmie wchodzącej na rynek zagraniczny przewagę nad miejscowymi konkurentami może być zdecentralizowana struktura firmy, pozwalająca na sprawne działanie na tym rynku. Występują struktury o charakterze organicznym i hybrydowym, które umożliwiają bardziej elastyczne działanie i funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu.

Zależność pomiędzy charakterem internacjonalizacji a strukturą organizacyjną firmy ma charakter obustronny. Internacjonalizacja implikuje zmiany w strukturze [Stopford 1972]. Z drugiej strony struktura przedsiębiorstwa w dużym stopniu warunkuje przebieg procesu ekspansji zagranicznej. Należy ponadto zauważyć, że zmiany w szeroko rozumianym otoczeniu międzynarodowym (warunki konkurencji, czynniki socjoekonomiczne i kulturowe, otoczenie polityczne i instytucjonalne), przebiegające niezależnie od firmy, determinują powstanie nowych strategii, metod ekspansji i zmiany podejścia odnośnie do działań na rynkach zagranicznych [Strandskov 1986].

W literaturze można także spotkać pojęcie internacjonalizacji symultanicznej [Bridgewater 2000, s. 183]. Modele symultaniczne internacjonalizacji wychodzą ze stanowiska przeciwnego do argumentacji lansowanej w ramach modeli internacjonalizacji konwencjonalnej. W tych drugich punkt wyjścia stanowi obser-

wacja, że rynki różnią się między sobą i ze względu na znaczne ryzyko ekspansja na nie ma charakter etapowy. W modelach symultanicznych zwraca się natomiast uwagę na globalną konwergencję rynków, zanikanie różnic narodowych, kalifornizację potrzeb klientów w skali globu, ułatwienia w podróżowaniu i komunikowaniu się. Wymienione okoliczności mają sprzyjać równoległemu dokonywaniu ekspansji na wiele rynków i przeskakiwaniu niektórych etapów wyróżnionych w modelu sekwencyjnym. Wydaje się więc, że pojęcie internacjonalizacji symultanicznej można traktować jako synonim pojęcia internacjonalizacji niekonwencjonalnej w opisanym wyżej sensie.

2.1.3. Internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego

W konwencjonalnym podejściu do internacjonalizacji nacisk położony jest na zmienne odnoszące się do poziomu firmy dokonującej umiędzynarodowienia działalności. Można więc w tym przypadku mówić o dominacji podejścia indywidualistycznego, co znajduje potwierdzenie w opinii, że – jak stwierdzono wcześniej – model uppsalski przyjmuje perspektywę behawioralnej teorii firmy. Podstawowym wyróżnikiem podejścia sieciowego (*network approach*) jest przyjęcie innego punktu widzenia w postrzeganiu życia gospodarczego. Odmienność spojrzenia odnosi się do uwzględnienia kontekstu społecznego zachowań firmy, który polega na tym, że firma widziana jest jako fragment szerszego systemu wielu aktorów, którzy wzajemnie na siebie wpływają [Knoke, Kuklinski 1993, s. 173]. Bardzo istotne z tego punktu widzenia są relacje łączące firmę z różnymi podmiotami znajdującymi się w jej otoczeniu. W związku z tym sieci traktowane są przez niektórych jako trzecia możliwa forma koordynacji życia gospodarczego, obok rynku i hierarchii [Thompson, Frances, Levačić, Mitchell 1993, s. 1–19], szczególnie jako forma pośrednia między rynkiem a hierarchią Williamsona [Thorelli 1986; Jarillo 1998].

Jeśli chodzi o źródła i pochodzenie podejścia sieciowego, to należy wskazać na jego związki z takimi perspektywami badawczymi, jak:

- marketing, a szczególnie relacje pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji [Hakanson 1982],
- teoria zależności od zasobów (*resource dependence model*) w analizowaniu związków między organizacjami [Pfeffer, Salancik 1978],
- teoria wymiany społecznej (*social exchange theory*) [Cook, Emerson 1984],
- teoria organizacji branży (*theory of industrial organization*) [Porter 1980],
- nurt nowej ekonomii instytucjonalnej z teorią kosztów transakcyjnych [Williamson 1985].

Cechą podejścia sieciowego jest wielość nurtów analizy – nie występuje tutaj jeden, jednoznacznie wykształcony paradygmat, który precyzyjnie definiowałby

obszar badań. Podejście *network* jest stosunkowo młode. Jego początki sięgają przełomu lat 70. i 80. dwudziestego wieku.

Sieć jest sposobem koordynacji działań firm do niej należących. W sieci brak centralnej jednostki koordynującej (plan, hierarchia), więzi budowane są swobodnie na zasadach podobnych jak na rynku. Koordynacja działań odbywa się jednak poprzez rozmaite więzi; ceny są jedną z wielu, a nie jedyną podstawą zawiązywania więzi. W grę chodzi szerokie spectrum więzi: technologiczne, planistyczne, wiedza, społeczne, ekonomiczne, prawne itp. Ustanawianie i utrzymywanie więzi wymaga nakładu czasu i wysiłku, stąd też zmiany w układzie więzi nie charakteryzują się doskonałą elastycznością. Więzi podlegają nieustannym przeobrażeniom, jedne znikają i pojawiają się nowe, inne są utrzymywane i modyfikowane. Podstawową cechą tych więzi jest ich komplementarny charakter – działania firm utrzymujących więzi wzajemnie się uzupełniają. Równolegle występuje przestrzeń zachowań o charakterze konkurencyjnym – część interesów uczestników sieci mogą charakteryzować sprzeczności.

Wejście na nowy rynek (na przykład zagraniczny) wymaga zbudowania sieci powiązań na tym rynku. Działania firmy na danym rynku branżowym są więc procesem kumulatywnym – relacje są w sposób ciągły ustanawiane, podtrzymywane, rozwijane i zrywane. Sieć charakteryzuje się więc jednocześnie pewnym stopniem stabilności, a z drugiej strony ma charakter dynamiczny.

Podstawowa struktura modelu sieciowego obejmuje trzy grupy elementów [Hakansson, Johanson 1992, s. 28–34]:

- aktorów,
- działania,
- zasoby.

Aktorami mogą być indywidualni ludzie, części firm, firmy i grupy firm. Aktorzy kontrolują działania i/lub zasoby.

Działania oznaczają sytuację, gdy jeden lub kilku aktorów łączy, rozwija, wymienia lub tworzy zasoby, używając do tego innych zasobów. Działania mogą polegać na transformacji zasobów (*transformation activities*) lub na transferze zasobów (*transfer activities*).

Zasoby są kontrolowane przez aktorów. Zasoby mają charakter heterogeniczny – posiadają atrybuty w niezliczonej liczbie wymiarów.

Trzy wymienione klasy elementów modelu sieciowego połączone są relacjami (więziami). Łącznie tworzy to struktury nazywane sieciami.

W sieci działają cztery grupy sił, które spajają poszczególne elementy [Hakansson, Johanson 1992, s. 33–34]:

- funkcjonalna współzależność – aktorzy, działania i zasoby są z sobą wzajemnie powiązane funkcjonalnie,
- struktura władzy – pomiędzy aktorami występują relacje władzy; jedni aktorzy wpływają na innych i odwrotnie,

- struktura wiedzy – podejmowanie działalności i używanie zasobów zależy od wiedzy obecnych i wcześniejszych aktorów; wiedza poszczególnych aktorów jest wzajemnie powiązana,
- uzależnienie od przeszłości (*intertemporal dependence*) – sieć jest zawsze w części produktem swojej historii, jest „zawieszona" w przeszłości.

Ważnym pojęciem w koncepcji *network approach* jest rynkowa pozycja firmy. Pozycja rynkowa firmy oznacza więzi tej firmy z innymi przedsiębiorstwami. Pozycja jest produktem historii i określa możliwości oraz ograniczenia rozwojowe firmy. Pozycja przedsiębiorstwa w sieci obejmuje tzw. mikropozycję i makropozycję [Johanson, Mattsson 1993, s. 307]. Mikropozycja odnosi się do więzi z inną indywidualną firmą. Mikropozycja oznacza rolę i znaczenie firmy dla innej firmy oraz siłę więzi z inną firmą. Makropozycja odnosi się do więzi danej firmy z siecią jako całością lub z jej częścią. Makropozycja jest opisywana przez tożsamość (charakter) innych przedsiębiorstw w sieci, z którymi dana firma posiada bezpośrednie lub pośrednie relacje, rolę i znaczenie danej firmy w sieci oraz siłę związków z innymi przedsiębiorstwami. Makropozycja firmy znajduje się pod wpływem współzależności w sieci jako w całości i pod wpływem komplementarności poszczególnych mikropozycji w sieci. W tym sensie makropozycja nie jest prostą sumą mikropozycji. Biorąc pod uwagę pozycje firm w sieci można wyróżnić sieci silnie i słabo ustrukturalizowane. Wysoki stopień strukturalizacji oznacza silne współzależności pomiędzy firmami i ich pozycjami oraz klarowne zdefiniowanie pozycji firm. W sieciach charakteryzujących się niskim stopniem strukturalizacji pozycje poszczególnych firm nie są wyraźne, a związki między nimi są słabsze.

W powyższy sposób rozumiane sieci mogą być dzielone w różny sposób. Można na przykład stosować kryterium geograficzne i wydzielać fragmenty sieci ze względu na miejsce ich lokalizacji – w ten sposób mówić można o sieciach narodowych i międzynarodowych. Gdy za kryterium podziału przyjmie się określone produkty, można wydzielać sieci produkcyjne.

Przynależność firmy do sieci stwarza także ważne konsekwencje dla możliwości pozyskiwania przez firmę zasobów w związku z rozwojem firmy. Każda firma posiada zasoby własne, które może stosować. Firma należąca do sieci uzyskuje także dostęp do zasobów zewnętrznych, obcych należących do innych firm będących w sieci. Pozycje rynkowe firmy w sieci stwarzają jej ograniczony, częściowy dostęp do tych zasobów. Pozycje rynkowe firmy w sieci mogą więc być interpretowane jako częściowo kontrolowane, niewidzialne zasoby (*intangible market assets*), w odróżnieniu od zasobów własnych. W ten sposób firma dzięki przynależności do sieci ma do dyspozycji nie tylko zasoby własne (w pełni kontrolowane), ale także zasoby rynkowe (kontrolowane tylko częściowo w zależności od zajmowanych pozycji).

Zarysowany wyżej *network approach* stwarza nową, interesującą perspektywę dla ujęcia i interpretacji internacjonalizacji firmy. W konwencji modeli sieciowych internacjonalizacja firmy oznacza ustanawianie i rozwój pozycji w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami w sieci. Innymi słowy chodzi o budowanie i ewolucję więzi z jednostkami zagranicznymi należącymi do danej sieci produkcyjnej. Może się to odbywać na trzy sposoby [Johanson, Mattsson 1993, s. 309]:

- poprzez budowanie pozycji w odniesieniu do nowych, zagranicznych jednostek sieci (*international extension*),
- poprzez rozwój pozycji i zaangażowania zasobów w stosunku do tych zagranicznych jednostek, z którymi firma już posiadała więzi (*penetration*),
- poprzez zwiększanie koordynacji pomiędzy pozycjami w różnych sieciach narodowych (*international integration*).

Rozpatrywany z powyższego punktu widzenia stopień internacjonalizacji firmy oznacza zakres, w jakim dana firma zajmuje pozycje w różnych sieciach narodowych oraz jak ważne i jak silnie zintegrowane są te pozycje.

Rozpatrując internacjonalizację firmy z punktu widzenia *network approach*, należy więc wziąć pod uwagę zarówno indywidualną firmę (zasoby własne), jak i sieć, do której ona należy (zasoby rynkowe – *market assets*). Przyjmując po dwa skrajne warianty w odniesieniu do firmy i do sieci (rynku), otrzymujemy cztery możliwe sytuacje przedstawione na rysunku 7. Ponieważ firma znajduje się w sieci, nie wystarczy uwzględnić internacjonalizację samej firmy w znaczeniu mikropozycji, a uzasadnione staje się także wzięcie pod uwagę internacjonalizacji sieci, czyli tzw. makropozycji.

Rysunek 7. Internacjonalizacja i podejście sieciowe: cztery możliwe sytuacje

STOPIEŃ INTERNACJONALIZACJI FIRMY	STOPIEŃ INTERNACJONALIZACJI SIECI: Niski	STOPIEŃ INTERNACJONALIZACJI SIECI: Wysoki
Niski	Wcześnie zaczynający (*The Early Starter*)	Późno zaczynający (*The Late Starter*)
Wysoki	Samotny internacjonał (*The Lonely International*)	Internacjonał w zinternacjonalizowanym otoczeniu (*The International Among Others*)

Źródło: Johanson, Mattsson [1993, s. 310].

Zgodnie z tym, co przedstawiono na rysunku 7 można wyróżnić cztery sytuacje:

- Wcześnie zaczynający (*the Early Starter*),
- Samotny internacjonał (*the Lonely International*),
- Późno zaczynający (*the Late Starter*),
- Internacjonał w zinternacjonalizowanym otoczeniu (*the International Among Others*).

Pozycja firmy znajdującej się w sytuacji Wcześnie zaczynającego cechuje się nielicznymi i mało istotnymi związkami z firmami zagranicznymi. Podobnie przedstawia się rzecz z innymi firmami należącymi do sieci. Konkurenci, dostawcy i inne firmy znajdujące się w sieci, zarówno te działające na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych mają słabo rozwinięte więzi zagraniczne. Wiedza firmy o rynkach zagranicznych jest ograniczona, a doświadczenie w działaniu na nich niewielkie. Podjęcie ekspansji zagranicznej napotyka na trudności w dostosowaniu zasobów własnych oraz trudności z pozyskaniem zasobów obcych. Prawdopodobne wybory firmy znajdującej się w pozycji Wcześnie zaczynającego związane z wychodzeniem na rynki zagraniczne zależne będą od jej rozmiarów. W przypadku małej firmy często występują następujące okoliczności:

- inicjatywa podjęcia ekspansji zagranicznej pochodzi raczej z zewnątrz,
- wykorzystanie w procesie internacjonalizacji agentów i innych pośredników – mają oni wiedzę i pozycję na rynkach, a współpraca z nimi nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych,
- ekspansja dokonywana jest w pierwszej kolejności na „bliskie" rynki (geograficznie, kulturowo).

Firmy duże, posiadające znaczne zasoby jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, mogą realizować inną strategię. Może ona polegać na dokonaniu nabycia (przejęcia – *aquisition*) lub na zrealizowaniu inwestycji typu *greenfield*, co zazwyczaj wiąże się jednak ze znacznym ryzykiem. Taka strategia wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych w krótkim okresie. W słabszej wersji strategia ta może być realizowana poprzez zawiązanie joint venture, co z kolei oznacza ograniczenie kontroli na rzecz zmniejszenia ryzyka.

W miarę jak firma staje się coraz bardziej zinternacjonalizowana, przechodzi ona z pozycji Wcześnie zaczynającego do pozycji Samotnego internacjonała. Ta ostatnia pozycja oznacza wysokie zaawansowanie umiędzynarodowienia firmy, która jednak porusza się w mało zinternacjonalizowanym otoczeniu rynkowym. Firma taka posiada znaczną wiedzę o często różniących się rynkach zagranicznych, a także ma opanowany repertuar dostosowań zasobów potrzebnych do prowadzenia działań na różnych rynkach. Przewaga nad innymi firmami krajowymi wiąże się nie tylko z wiedzą i z umiejętnościami elastycznego dostosowa-

nia zasobów własnych, ale wynika także z relatywnie szerokich możliwości pozyskiwania zasobów obcych. W przypadku firmy zajmującej omawianą pozycję inicjatywy internacjonalizacyjne nie wychodzą raczej od jej partnerów z sieci, gdyż ci cechują się brakiem umiędzynarodowienia. Odwrotnie, Samotny internacjonał jest często inicjatorem i promotorem posunięć umiędzynarodawiających działalność jego partnerów z sieci. Należy przy tym podkreślić, że Samotny internacjonał może być zarówno pomostem do rynków zagranicznych dla firm krajowych, jak i pomostem do rynku krajowego dla firm zagranicznych. Działalność Samotnego internacjonała może także być katalizatorem internacjonalizacji jego konkurentów. Prawdopodobne wybory strategiczne Samotnego internacjonała będą więc następujące:

- inicjowanie powiązań międzynarodowych,
- pomost na rynki obce dla dostawców i odbiorców krajowych,
- pomost na rynek krajowy dla dostawców zagranicznych.

Dwie podstawowe cechy kolejnej pozycji określanej jako Późno zaczynający są następujące:

- stosunkowo łatwy dostęp do zinternacjonalizowanych zasobów krajowych – wielu przedstawicieli otoczenia krajowego osiągnęło już znaczący poziom umiędzynarodowienia działalności,
- opóźnienie w internacjonalizacji w stosunku do innych firm krajowych.

Jeśli dostawcy, konsumenci (odbiorcy) i konkurenci jakiejś firmy mają międzynarodowy charakter (sami są umiędzynarodowieni), to nawet typowo krajowa firma posiada w ten sposób wiele pośrednich związków z sieciami zagranicznymi. Relacje posiadane na rynku wewnętrznym mogą sprzyjać wyjściu na rynki zagraniczne. Inwestycje rynkowe poczynione na rynku wewnętrznym mogą być wykorzystane do ekspansji zagranicznej, która w związku z tym nie musi mieć charakteru stopniowego, ograniczonego i ostrożnego, a może mieć charakter śmielszych, większych wejść nawet na nieco bardziej odległe rynki. W sytuacji Późno zaczynającego duże znaczenie mają rozmiary firmy. W przypadku firmy o relatywnie małych rozmiarach wybory strategiczne pójdą prawdopodobnie w następujących kierunkach:

- wąska specjalizacja, orientacja na rozwiązywanie konkretnych, specyficznych problemów występujących w sieci produkcyjnej,
- dość szybkie i radykalne wejście na rynek zagraniczny (np. przedstawicielstwa i filie handlowe) z ewentualnym stosunkowo szybkim podjęciem produkcji za granicą (w przypadku gdy związki z odbiorcami za tym przemawiają – np. planowanie produkcji, techniczne doskonalenie produktu).

W przypadku firmy o większych rozmiarach sytuacja jest bardziej skomplikowana. Firmy, które osiągnęły znaczne rozmiary jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, są zazwyczaj mniej wyspecjalizowane niż firmy o mniej-

szych rozmiarach. Pozycję dużej firmy znajdującej się w pozycji Późno zaczynającego cechują następującego okoliczności:

- trudności wejścia na rynki zagraniczne – nisze, które są na tych rynkach do zagospodarowania są zbyt małe,
- nabycia i joint venture wiążą się ze znaczącym ryzykiem – wynika to z braku doświadczenia w tego rodzaju przedsięwzięciach,
- trudności zajęcia nowych pozycji w ściśle ustrukturalizowanych sieciach (np. najlepsi dystrybutorzy współpracują już z konkurentami).

Porównanie pozycji strategicznych Późno zaczynającego i Wcześnie zaczynającego pokazuje dobitnie, jak duże znaczenie w kształtowaniu strategii internacjonalizacji firmy posiada czas.

Cechą sytuacji Internacjonała w zinternacjonalizowanym otoczeniu jest wysoki stopień internacjonalizacji firmy i jej otoczenia. Najważniejsze cechy omawianej pozycji są następujące:

- posiadanie licznych, ścisłych i ustrukturalizowanych powiązań z partnerami na wielu rynkach, chodzi nie tylko o powiązania o charakterze hierarchicznym (np. z własnymi filiami lub oddziałami, ale także o powiązania o charakterze zdecentralizowanym – poziome i lateralne),
- możliwość wystąpienia efektów synergicznych – powiązania posiadane w jednej sieci mogą być używane do budowania i rozwoju powiązań w innych sieciach,
- możliwość uzyskania korzyści pierwszego ruchu – korzyści takie może przynieść obserwacja rynków o różnym stopniu rozwoju i wykorzystanie form działania sprawdzonych na rynkach bardziej rozwiniętych do podjęcia działalności na rynkach mniej rozwiniętych,
- możliwość wyprzedzającego zauważenia zmian w otoczeniu firmy, jeśli zmiany przenoszą się stopniowo z rynku na rynek,
- potrzeba koordynacji działań zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w ramach sieci,
- często modelem dobrze opisującym sytuację Internacjonała w zinternacjonalizowanym otoczeniu jest model konkurencji oligopolistycznej – wejścia dokonywane są na rynki uważane przez konkurentów za ich najważniejsze rynki, aby powstrzymać rywali od podejmowania istotnych posunięć konkurencyjnych na innych rynkach,
- szeroki dostęp do zasobów zewnętrznych wynikający z uczestnictwa w wielu sieciach narodowych – podwyższa to prawdopodobieństwo eksternalizacji transakcji (np. zakup komponentów, podzespołów zamiast samodzielnego ich wytwarzania, czyli przesunięcie od *to make* do *to buy*),
- najczęściej spotykane zmiany pozycji dotyczą raczej posunięć, takich jak zawiązywanie joint venture, podejmowanie fuzji i przejęć. Odróżnia to omawianą pozycję od trzech przedstawionych wcześniej.

Na zakończenie tego podrozdziału należy zwrócić uwagę na kilka ważnych cech podejścia *network*:

- odejście od indywidualistycznego postrzegania firmy i zaakcentowanie związków z najbliższym otoczeniem (siecią narodową lub branżową),
- wyartykułowanie znaczenia czasu i kumulacyjnego charakteru ewolucji sieci, w tym także procesu internacjonalizacji,
- zwrócenie uwagi na ograniczenie swobody strategicznej (*strategic discretion*) firm w procesie internacjonalizacji – posunięcia firm są bowiem uwarunkowane sytuacją w sieci.

Twórcy podejścia sieciowego wskazują także na jego specyfikę w porównaniu z dwoma innymi teoriami podejmującymi kwestię internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tzn. teorią internalizacji i teorią internacjonalizacji w ujęciu szkoły uppsalskiej [Johanson, Mattsson 1993, s. 316–318]. Teoria internalizacji, odwołując się do teorii kosztów transakcyjnych, zajmuje się eksploatacją i ochroną tworzonych wewnętrznie w firmie zasobów niematerialnych (wiedza), natomiast teoria internacjonalizacji w ujęciu sieciowym wskazuje na konieczność stopniowego rozwijania wiedzy o rynku i potrzebę uczenia się od innych firm. Teoria internalizacji nie bierze pod uwagę kumulacyjnego charakteru działań internacjonalizacyjnych, możliwości korzystania z zewnętrznych w stosunku do firmy zasobów, potencjału rozwojowego związków w ramach sieci i współzależności pomiędzy różnymi rynkami narodowymi. Z kolei teoria internacjonalizacji konwencjonalnej cechuje się różnym stopniem adekwatności i przydatności w zależności od tego, w której z czterech możliwych pozycji w sieci znajduje się dana firma (np. dobrze pasuje do pozycji Wcześnie zaczynający, ale mniej odpowiada pozycji Internacjonał w zinternacjonalizowanym otoczeniu).

Zaprezentowane teorie, koncepcje i modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa różnią się pod wieloma względami. Podstawowa różnica dotyczy określenia tego, co w procesie internacjonalizacji firmy jest ważne i na co należy zwracać głównie uwagę w badaniu naukowym tych zagadnień. Osoby studiujące problemy internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy przestrzec przed ortodoksyjnym, demagogicznym i wzajemnie wykluczającym się traktowaniem którejś z propozycji opisu i wyjaśnienia umiędzynarodowienia. Każda z tych propozycji wnosi interesujący wkład, podsuwa interesujące hipotezy, które można weryfikować lub falsyfikować poprzez badania empiryczne. Żadna z zaprezentowanych teorii nie ma uniwersalnego zastosowania niezależnie od typu firmy, branży, kraju, czasu istnienia itp. W literaturze zwraca się uwagę na szczególne znaczenie branży działalności firmy i rozmiarów przedsiębiorstwa [Bridgewater 2000, s. 187]. Należy więc rozróżniać procesy internacjonalizacji zachodzące w sektorach przemysłu przetwórczego i w usługach, w firmach działających na jednym lub niewielkiej liczbie rynków i w firmach wielonarodowych oraz globalnych, a także w firmach małych i dużych. Najnowsze badania w zakresie

internacjonalizacji przedsiębiorstwa zdają się prezentować stanowisko kompromisowe, sprowadzające się do eklektycznego wykorzystania dorobku wszystkich zaprezentowanych teorii w zależności od szeroko rozumianego kontekstu procesu internacjonalizacji firmy. Cechą wspólną panującego konsensusu jest szerokie odwoływanie się do wiedzy i uczenia się oraz do szerokiego, wykraczającego poza granice pojedynczej firmy, traktowania internacjonalizacji zgodnie z postulatami podejścia sieciowego [Anderson 1994; Forsgren 2002; Hadjikhani, Johanson 2002; Yli-Renko, Autio, Tontti 2002; Chetty, Eriksson 2002; Pedersen, Petersen, Benito 2002; Andersen, Buvik 2002].

2.2. Pomiar internacjonalizacji

Pomiar internacjonalizacji, podobnie jak pomiar konkurencyjności, jest zadaniem trudnym, ze względu na brak uniwersalnego narzędzia. Studia przypadków firm dokonujących ekspansji zagranicznej można traktować jako pewien sposób jakościowej oceny tego zjawiska. Jednakże jest to metoda o tyle niedoskonała, że trudna w przeprowadzaniu porównań między różnymi podmiotami.

W zestawie podstawowych miar internacjonalizacji można wymienić [Geringer, Beamish, da Costa 1989; Rymarczyk 1996; Albaum, Strandskov, Duerr, Dowd 1998]:

- liczbę obsługiwanych rynków zagranicznych,
- udział zatrudnionych na rynkach zagranicznych w liczbie zatrudnionych ogółem w przedsiębiorstwie,
- udział zysków realizowanych na rynkach zagranicznych w zyskach ogółem firmy,
- udział obrotów zagranicznych w obrotach ogółem przedsiębiorstwa,
- udział księgowej wartości majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa,
- wartość produkcji zagranicznej/krajowej przypadającej na jednego zatrudnionego.

Asmussen, Pedersen i Petersen [2005, s. 6] pokazują, że w zbiorze miar umiędzynarodowienia daje się wyróżnić mierniki dychotomiczne, mierniki zasięgu i różnorodności oraz mierniki psychologiczne. Pierwsze odnoszą się do rozkładu aktywności między kraj i zagranicę, drugie wiążą się z terytorialnym zasięgiem działania, a trzecie m.in. z międzynarodową orientacją menedżerów. Obok już przywołanych badaczy internacjonalizacji szczególne miejsce zajmuje Sullivan [1994, s. 325–342], Ietto-Gillies [1998, s. 17–39], Dörrenbächer [2000] i Organizacja Narodów Zjednoczonych [World Investment Report 1995].

Dörrenbächer [2000, s. 5] w swoim referacie pokazuje, że pomiar internacjonalizacji może mieć charakter jednowymiarowy lub wielowymiarowy. Mier-

niki jednowymiarowe to wskaźniki strukturalne, wskaźniki wyniku rynkowego i wskaźniki nastawienia zagranicznego [Dörrenbächer 2000, s. 4]. Pierwsze biorą pod uwagę wielkość określonej zmiennej, która cechuje przedsiębiorstwo ponadnarodowe, np. liczba krajów, w jakich przedsiębiorstwo jest aktywne. Drugie koncentrują się na zależności sukcesu lub niepowodzenia danego podmiotu od działania na rynkach zagranicznych, np. udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem firmy. Trzecie odnoszą się do międzynarodowej orientacji kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa. Wskaźniki jednowymiarowe, choć czytelne, są przedmiotem krytyki, gdyż nie uwzględniają pewnych zewnętrznych uwarunkowań, które mocno determinują stopień umiędzynarodowienia, np. nie biorą pod uwagę rozmiaru kraju pochodzenia podmiotu dokonującego internacjonalizacji, co ma znaczenie dla realizowanej strategii umiędzynarodowienia. Dörrenbächer [2000, s. 7] zwraca uwagę, że wskaźniki jednowymiarowe są bardzo ogólnymi miernikami internacjonalizacji i nie biorą pod uwagę systematycznej kontroli błędu pomiarowego, wpływu czynników, które nie wywołują zmian realnych i manipulacji wynikających ze stosowania cen transferowych.

Wielowymiarowy miernik internacjonalizacji zaproponował Sullivan [1994, s. 331–335]. Jego indeks bazuje na miernikach podstawowych, takich jak: udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, udział filii zagranicznych w ogólnej liczbie filii, udział aktywów zagranicznych w łącznej sumie aktywów, kulturowy rozkład operacji zagranicznych oraz doświadczenie zagraniczne menedżerów. Innym wskaźnikiem wielowymiarowym jest tzw. indeks transnacjonalizacji opracowany przez UNCTAD. Jako miernik syntetyczny opiera się on na następujących wskaźnikach jednowymiarowych: udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, udział aktywów zagranicznych w aktywach ogółem, zatrudnienie zagraniczne w zatrudnieniu ogółem. Indeks jest wyliczany jako średnia arytmetyczna wskaźników jednostkowych. Obok warto wspomnieć o propozycji Ietto-Gillies [1998, s. 23]. Jej zdaniem indeks proponowany przez Organizację Narodów Zjednoczonych abstrahuje od zasięgu zagranicznej aktywności przedsiębiorstwa, co jest jego słabością. Badaczka opracowała własny indeks transnarodowego zasięgu aktywności przedsiębiorstwa, który odwołuje się do miar dychotomicznych oraz zagadnienia rozproszenia geograficznego.

Szczególną formą internacjonalizacji firmy jest jej globalizacja. Pomiar tego zjawiska jest również dużym wyzwaniem. Porter przekonuje, że warto przyglądać się, jak układa się konfiguracja geograficzna łańcucha wartości danej firmy [Porter 1996]. W ujęciu Portera przyjmuje się, że przedsiębiorstwo może działać w jednym lub w wielu krajach, co jest dość nieprecyzyjne. Bardziej precyzyjne jest podejście wspomnianych Assmussena, Pedersena i Petersena [2005, s. 11]. Według nich zjawisko globalizacji obejmuje internacjonalizację i globalną specjalizację. Internacjonalizacja wiąże się z geograficznym zasięgiem działania przedsiębiorstwa – działanie w skali lokalnej, regionalnej i globalnej. O globali-

zacji decyduje w szczególności globalna specjalizacja. Do pomiaru globalizacji utożsamianej z geograficznym rozproszeniem aktywności firmy nawiązują także badania Fischa i Oesterle [2003, s. 2–22].

Każdy z zasygnalizowanych wskaźników internacjonalizacji firmy ma zalety i wady. W przypadku szacowania każdego z nich poważnym problemem dla badacza jest pozyskanie adekwatnych danych i umiejętne interpretowanie pozyskanych informacji, co jest szczególnie widoczne przy wykorzystywaniu miar psychologicznych.

3

Unia walutowa i monetarna oraz funkcjonowanie strefy euro jako systemowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Ustanowienie strefy euro było nie tylko polityczną konsekwencją zacieśniania współpracy pomiędzy krajami członkowskimi Unii Europejskiej i kolejnym krokiem integracji europejskiej, ale planem ekonomicznym mającym na celu podniesienie konkurencyjności gospodarki europejskiej i zapewnienia możliwości wypracowania przewagi konkurencyjnej dla europejskich przedsiębiorstw. Wpływ strefy na konkurencyjność przedsiębiorstw można rozważać na różnych poziomach – od bezpośredniego, wynikającego z konsekwencji mikroekonomicznych, poprzez pośredni wynikający z konsekwencji mezo- i makroekonomicznych.

Plan utworzenia strefy euro przewidywał ustanowienie szeregu zasad i reguł, których przestrzeganie miało zapewnić prawidłowe i bezpieczne funkcjonowanie całego systemu. Przewidywał on również ustanowienie warunków wstępnych, których spełnienie gwarantowało możliwość dołączenia do unii gospodarczo-walutowej. Szybko okazało się, że gospodarkom krajów transformujących się niezwykle ciężko jest spełnić kryteria przystąpienia do strefy. Wkrótce potem kłopoty ze spełnieniem kryteriów zaczęły mieć również kraje gospodarek będących w strefie. Kryzys gospodarczy, rozpoczęty w 2008 roku, wystawił na poważną próbę całą strefę, a jego konsekwencje mogą okazać się kluczowe dla decyzji krajów usiłujących przystąpić do ugrupowania. Warto prześledzić teoretyczne i praktyczne przesłanki funkcjonowania unii gospodarczo-walutowej i możliwości jej rozszerzenia.

3.1. Teoretyczne podstawy funkcjonowania Unii Gospodarczo-Walutowej

3.1.1. Unia monetarna jako forma międzynarodowej integracji gospodarczej

Terminy „unia monetarna" i „unia walutowa" oraz „integracja monetarna" i „integracja walutowa" są w języku polskim często stosowane wymiennie. Może to wynikać z bezpośredniego tłumaczenia wymienionych terminów z języka angielskiego i niemieckiego. W języku angielskim terminy *monetary integration* oraz *monetary union*, których bezpośrednie tłumaczenia to integracja monetarna i unia monetarna, są stosowane częściej aniżeli terminy *currency integration* oraz *currency union* (integracja walutowa i unia walutowa). Z kolei w języku niemieckim zwykle używa się terminu *Währungsintegration* oraz *Währungsunion*, a zatem bezpośrednie tłumaczenie to integracja walutowa i unia walutowa. W dalszej części niniejszego opracowania terminy „integracja walutowa" i „unia walutowa" oraz „integracja monetarna" i „unia monetarna" stosowane będą wymiennie.

Unia monetarna (walutowa) może być rozpatrywana jako forma integracji monetarnej lub bezpośrednio jako element międzynarodowej integracji gospodarczej. Sama integracja walutowa jest w istocie ważną częścią składową procesu międzynarodowej integracji gospodarczej. Przegląd literatury przedmiotu w zakresie integracji walutowej oraz międzynarodowej integracji gospodarczej pozwala na wyodrębnienie dwóch stanowisk. Z jednej strony, część autorów rozróżnia integrację walutową, wraz z jej najbardziej zaawansowaną formą – unią monetarną, jako proces lub stan odrębny od integracji gospodarczej w sferze realnej [Welfens 1995; Molle 1995]. Z drugiej strony, część badaczy stoi na stanowisku, że integracja walutowa jest integralną częścią integracji gospodarczej, stanowiącą podstawę dla unii ekonomicznej [Machlup 1979; Gandolfo 1992; Bukowski 2007b].

Mimo że historia niektórych form porozumień walutowych sięga nawet XIV wieku[11], termin integracja walutowa nie jest jednoznacznie definiowany w literaturze ekonomicznej. Zdarza się nawet, jak zauważył Gandolfo [1992], że definicje występujące w literaturze przedmiotu są względem siebie sprzeczne. I tak na przykład Machlup [1979] definiuje integrację walutową, jako system płatności międzynarodowych pozwalający na dokonywanie bez ograniczeń transakcji dewizowych, a w ten sposób umożliwiający swobodny przepływ towarów, kapitału i siły roboczej. Z kolei Coffey i Presley definiują integrację walutową jako

[11] Więcej zob.: Kolasiński [2003, s. 10–13].

działanie zmierzające do osiągnięcia pełnej wymienialności walut, a w fazie końcowej wprowadzenia wspólnej waluty w ramach ugrupowania [Coffey, Presley 1979]. Ponadto integracja walutowa może być postrzegana jako stan lub zróżnicowany, rozłożony w czasie proces przybierający rozmaite formy w zależności od kategorii zaangażowanych podmiotów [Zawiślińska 2008, s. 109].

Wśród przesłanek integracji walutowej w literaturze przedmiotu wymienia się [Bilski 2004, s. 308]:

- wewnętrzną logikę procesów międzynarodowej integracji gospodarczej,
- eliminację ryzyka kursowego i kosztów wymiany walut,
- zmniejszenie destabilizującego wpływu kryzysu międzynarodowego systemu walutowego.

Cel przyświecający międzynarodowej integracji gospodarczej – szeroko rozumiana poprawa dobrobytu poprzez likwidowanie wszelkich barier rozwoju różnorodnych form powiązań ekonomicznych pomiędzy krajami członkowskimi ugrupowania integracyjnego – nie może być realizowany bez integracji walutowej. Utrzymanie płynnych kursów walutowych w ramach ugrupowania integracyjnego, ich częste dewaluacje i rewaluacje mogą hamować postępy integracji gospodarczej [Bilski 2004, s. 308]. Powstanie wspólnego rynku oraz skuteczna koordynacja polityki ekonomicznej państw członkowskich, warunkująca harmonijny rozwój gospodarczy, wymagają zatem koordynacji polityki monetarnej i kursowej krajów członkowskich. Wysoki poziom międzynarodowej integracji gospodarczej w ramach określonego ugrupowania integracyjnego wzmaga potrzebę paralelnego rozwoju integracji walutowej. Z kolei jednolity rynek wewnętrzny może być urzeczywistniony jedynie dzięki stałym kursom wymiany walut, a następnie jednej walucie [Galster 1999, s. 189].

Wprowadzenie stałych kursów wymiany walut lub wspólnej waluty w ramach ugrupowania integracyjnego pozwala na zlikwidowanie ryzyka kursowego, kosztów związanych z zabezpieczaniem się przed tym ryzykiem, a także kosztów transakcyjnych związanych z wymianą walut. Z kolei te oszczędności powinny pozwolić na obniżenie kosztów funkcjonowania podmiotów gospodarczych działających w integrujących się państwach. Nie bez znaczenia w przypadku podejmowania działań zmierzających do zwiększenia poziomu integracji walutowej, jest również zwiększenie uniezależnienia rynku walutowego państw przynależących do organizacji integracyjnej od destabilizujących wpływów rynku międzynarodowego.

W literaturze dostępna jest rozmaita klasyfikacja form integracji walutowej [Tavlas 1993; Vaubel 1998]. Według Tavlasa integracja walutowa może przyjąć następujące formy [Tavlas 1993, s. 667]:

- unia kursowa (nieodwołalnie usztywnione kursy walutowe bez marginesów wahań, występowanie pewnych form kontroli przepływów kapitałowych, brak wymogu skoordynowania polityki monetarnej),

- pseudounia kursowa (sztywne kursy walutowe, swobodne przepływy kapitałowe, zobowiązanie członków unii do koordynacji polityki monetarnej bez formalnej integracji polityki monetarnej członków unii),
- integracja monetarna (unifikacja kursów wymiany walut w ramach organizacji integracyjnej, pełna wymienialność walut, wspólna polityka monetarna, swobodne przepływy kapitałowe i integracja rynków finansowych),
- unia monetarna (jednolita waluta, swobodne przepływy kapitałowe i integracja rynków finansowych, wspólny bank centralny prowadzący jednolitą politykę monetarną, dysponujący wspólnymi rezerwami walutowymi).

Odmienną klasyfikację form integracji międzynarodowej przedstawia Vaubel [1998]. Zgodnie z przyjętym przez niego podziałem integracja walutowa może przyjąć formę: unii walutowej, unii kursowej, unii bez administracyjnie ograniczanych wahań kursów, unii z walutą paralelną.

Za najbardziej zaawansowaną formę integracji monetarnej uznaje się unię monetarną [Tavlas 1993; Molle 1995; Vaubel 1998]. Oznacza ona wprowadzenie wspólnej waluty lub usztywnionych kursów walut oraz prowadzenie jednolitej polityki monetarnej pozostającej w zakresie kompetencji utworzonego ponadnarodowego banku centralnego [Lipsey 1960; Balassa 1961; Tavlas 1993; Molle 1995; Vaubel 1998; Bukowski 2007b]. Celem zastosowania tego rozwiązania instytucjonalno-instrumentalnego jest szeroko rozumiana poprawa dobrobytu poprzez likwidowanie wszelkich barier rozwoju różnorodnych form powiązań ekonomicznych pomiędzy krajami członkowskimi ugrupowania integracyjnego. Ma ona służyć utrzymaniu i utrwaleniu osiągnięć typowych dla wspólnego rynku, a przez to sprzyjać poprawie i efektywności gospodarowania integrujących się krajów.

W literaturze można również spotkać się z pojęciem pełnej unii monetarnej. Jest to określony, idealny wręcz stan faktyczny, teoretycznie osiągalny natychmiastowo (unia jako stan) lub w odpowiednim procesie (unia jako proces). Rozumiejąc pełną unię monetarną jako stan, jest to rozwiązanie wymagające współistnienia pełnej unii kursowej oraz w pełni zliberalizowanego rynku kapitałowego. Pełna unia monetarna może być również rozumiana jako proces dochodzenia do pełnej unii kursowej oraz w pełni zliberalizowanego rynku kapitałowego [Misala 2001, s. 375–376].

Aby pełna unia monetarna mogła sprawnie funkcjonować wymagana jest pełna koordynacja (równoznaczna z unifikacją) polityki pieniężnej krajów integrujących się. Harmonizacja ta ma za zadanie zapewnienie sprawnego i efektywnego działania pełnej unii kursowej oraz całkowicie zliberalizowanego rynku finansowego, a także przeciwdziałanie ewentualnym zaburzeniom wynikającym z nierównowagi zewnętrznej i wewnętrznej [Misala 2001, s. 378; Bilski 2004, s. 309]. Wprowadzenie pełnej unii kursowej wymaga wyeliminowania wahań kursów w pełni wymienialnych walut narodowych krajów należących do unii

lub wprowadzenia do obrotu wspólnej waluty. Ponadto wymagana jest koordynacja decyzji dotyczących tempa wzrostu podaży pieniądza oraz regulacja kursów walutowych w ramach ugrupowania integracyjnego względem walut krajów trzecich. Aby możliwa była realizacja tego zadnia konieczne jest utworzenie i funkcjonowanie ponadnarodowego banku centralnego (lub centrum banków) prowadzącego wspólną politykę pieniężną, do dyspozycji którego pozostawałyby wspólne rezerwy dewizowe krajów przynależących do unii. Dodatkowo wskazane jest również skoordynowanie polityki gospodarczej państw członkowskich, co miałoby na celu zminimalizowanie lub wręcz wyeliminowanie różnic w przebiegu faz cyklu koniunkturalnego w ramach ugrupowania.

Funkcjonowanie określonego kraju w ramach pełnej unii monetarnej nierozłącznie wiąże się z występowaniem pewnych korzyści oraz zagrożeń. Wśród korzyści związanych z uczestniczeniem wymienia się [Wysokińska, Witkowska 2000, s. 56–57; Misala 2001, s. 379–380; Hitiris 2003, s. 130–131; Cohen 2003; Goodhart 2007; Wójcik 2008, s. 18–20]:

- efektywność pojedynczej waluty, jako jednostki rozliczeniowej i tezauryzacji,
- eliminację kosztów transakcyjnych związanych z wymianą walut w ramach handlu wewnątrz ugrupowania integracyjnego oraz kosztów związanych z zabezpieczeniem się przed ryzykiem kursowym, a także wynikający z tego wzrost efektywności funkcjonowania rynku dóbr, usług, kapitału i pracy,
- standaryzację i obniżenie stóp procentowych, zmniejszające koszty uzyskania kapitału i tym samym przyczyniające się do wzrostu stopy inwestycji w obrębie stabilniejszego rynku,
- wzrost wiarygodności i ogólnej stabilności gospodarczej dzięki wyeliminowaniu ryzyka dewaluacji i możliwości automatycznego uzyskania pomocy finansowej ze strony centralnych władz monetarnych i innych krajów członkowskich unii w razie wystąpienia trudności gospodarczych,
- oszczędności związane z wykorzystywaniem wspólnych zasobów dewizowych i utrzymywaniem niższego poziomu ponadnarodowych rezerw dewizowych,
- wzrost przejrzystości cenowej, pociągający za sobą integrację rynku, wzrost specjalizacji oraz poziomu handlu wewnątrz ugrupowania, a w konsekwencji wzrost skali rynków, występujących w ramach ich obrębu przemian strukturalnych, konkurencyjności i płynności rynków,
- zmniejszenie podatności zarówno gospodarek krajów członkowskich, jak i pojedynczych przedsiębiorstw na zewnętrzne zakłócenia, a także wzrost stabilności cen,
- nasilenie się tendencji do wzmocnienia koordynacji, ujednolicenia, a następnie unifikacji politycznej i fiskalnej, a także wynikające z tego przyspieszenie wzrostu gospodarczego całej unii.

Z kolei wśród wad i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem pełnej unii monetarnej w literaturze wymienia się [Wysokińska, Witkowska 2000, s. 56–57; Misala 2001, s. 379–380; Hitiris 2003, s. 130–131; Goodhart 2007; Wójcik 2008, s. 18–20]:

- niemożność poszczególnych krajów do dostosowywania się do asymetrycznych szoków przy wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi krajowej polityki gospodarczej, np. kursu walutowego,
- możliwość wyeliminowania dochodów z senioratu, jako źródła dochodów budżetowych,
- przesunięcie na szczebel unijny uprawnień poszczególnych krajów członkowskich w zakresie polityki monetarnej i wzrost zależności pozostałych rodzajów polityki narodowej (np. polityki budżetowej) od unii, ponieważ są one budowane w oparciu o wspólną politykę monetarną, co wiąże się z utratą części suwerennych praw narodowych,
- koszty związane z wprowadzeniem nowej waluty i przystosowaniem systemów informatycznych oraz procesów operacyjnych do jej funkcjonowania,
- wykorzystanie przez kraje trzecie wspólnej waluty ugrupowania integracyjnego lub walut narodowych krajów przynależących do unii ze wzajemnie sztywnymi kursami, co może prowadzić do pewnych zakłóceń w funkcjonowaniu międzynarodowego systemu walutowego, który z założenia jest szerszy i z reguły bardziej skomplikowany niż regionalny system określonej unii walutowej.

W przedstawionym powyżej bilansie zysków i strat związanych z uczestnictwem w unii monetarnej dominują korzyści. Unia monetarna ma na celu poprawienie sytuacji rynkowej jej członków poprzez stworzenie i wprowadzenie wspólnej waluty, która w porównaniu z walutami mało konkurencyjnych krajów, będzie bardziej atrakcyjna dla inwestorów i pozostałych aktorów na rynku. Im większym znaczeniem i wiarygodnością będzie cieszyła się waluta ugrupowania integracyjnego, tym większe przyniesie ona korzyści dla krajów członkowskich [Cohen 2003].

3.1.2. Teoria optymalnego obszaru walutowego

Jedną z głównych teoretycznych podstaw unii monetarnej jest teoria optymalnych obszarów walutowych (OOW). Historycznie obszary walutowe były zwykle ściśle związane z obszarem narodowym danego kraju. Jednakże niekoniecznie wiązało się to ze sprawniejszym funkcjonowaniem wszystkich krajów posiadających własną walutę. Już w pierwszej połowie XIX wieku Mill [1848] podkreślał, że posiadanie własnej waluty przez prawie wszystkie niepodległe kraje wiąże się z utrudnieniem w funkcjonowaniu zarówno tych krajów, jak i ich sąsiadów.

W literaturze dotyczącej optymalnych obszarów walutowych można wyróżnić trzy nurty [Bukowski 2007a, s. 28]:

- tradycyjny, w którym badacze koncentrują się na definiowaniu kryteriów tworzenia OOW [np.: Mundell 1961, 1973; McKinnon 1963; Kenen 1970],
- nowe podejście koncentrujące się na analizie kosztów i korzyści wynikających z funkcjonowania OOW, w którym podejmowane są próby stworzenia ekonomicznej mapy wspomnianych kosztów i korzyści [np.: Grubel 1970; De Grauwe 1997],
- koncepcja endogeniczności kryteriów OOW [np.: Frankel, Rose 1997].

Tradycyjna teoria optymalnych obszarów walutowych została stworzona przez Mundella [1961] zainspirowanego wcześniejszymi pracami Friedmana [1953] i Meadea [1957], a następnie rozwinięta przez McKinnona [1963] i Kenena [1970]. Ważny wkład w rozwój teorii OOW miała również praca Cordena [1972] i późniejsza praca Mundella [1973], a także bardziej współczesna praca Tavlasa [1993].

W tradycyjnym ujęciu teorii OOW uwaga badaczy została skierowana na warunki, które powinny zostać spełnione, aby wprowadzenie wspólnego obszaru walutowego na terenie dwóch lub większej liczby krajów było ekonomicznie uzasadnione. Obszar walutowy rozumiany jest jako obszar obejmujący regiony lub kraje, w ramach których funkcjonuje jedna wspólna waluta lub różne waluty, ale o sztywnych parytetach wymiany względem siebie, swobodzie wzajemnej wymiany tych walut i płynnym, zbiorowym kursie wymiany w stosunku do walut krajów trzecich [Mundell 1961, s. 657–659; Issing 2006, s. 181–196]. Funkcjonowanie obszaru walutowego jest uzasadnione i celowe, gdy przynależenie do niego nie powoduje negatywnych konsekwencji dla gospodarek przynależących do niego krajów (np. nadmiernego deficytu handlowego czy bezrobocia), a ponadto zwiększa ono dobrobyt w nich występujący ponad poziom, jaki byłby osiągany przez każdy z tych krajów pojedynczo w przypadku pozostawienia własnej waluty.

Optymalność obszaru walutowego to zdolność do [Issing 2006]:

- pełnego zatrudnienia,
- równowagi bilansu płatniczego,
- utrzymywania stabilnego poziom cen wewnętrznych.

Przedstawiana teoria zakłada, że optymalne obszary walutowe posiadają zdolność do automatycznego likwidowania bezrobocia i nierównowagi zewnętrznej bez konieczności używania kursu walutowego jako instrumentu polityki koniunkturalnej.

Mundell [1961] przede wszystkim zwrócił uwagę na kryterium mobilności czynników produkcji. Twierdzi on, że aby obszar walutowy można było uznać za optymalny, musi on charakteryzować się wewnętrzną mobilnością czynników produkcji i brakiem ich mobilności wobec krajów trzecich. Mobilność czynni-

ków produkcji pomiędzy krajami umożliwia przywrócenie w nich stanu równowagi ekonomicznej. W swoich analizach Mundell zakładał liniowość i homogeniczność funkcji produkcji oraz elastyczność cen i zarobków, a koncentrował się na mobilności pracy, jako czynniku produkcji, pomijając przy tym mobilność kapitału i technologii.

Z kolei McKinnon [1963] zakładał wewnętrzną stabilność cen, a koncentrował się na efektach wywieranych przez poziom otwartości danej gospodarki na jej bilans płatniczy i zdolność do powrotu do wewnętrznej i zewnętrznej równowagi ekonomicznej. Otwartość gospodarki była w tym przypadku mierzona stosunkiem dóbr wymienialnych w skali międzynarodowej do dóbr niewymienialnych.

Zdaniem McKinnona to poziom otwartości gospodarki kraju przynależącego do obszaru walutowego determinuje optymalność tego obszaru. OOW powinien obejmować gospodarki o wysokim stopniu otwarcia, bowiem im wyższy stosunek dóbr wymienialnych do niewymienialnych w ramach danej gospodarki, tym większe są dla niej korzyści z utworzenia obszaru walutowego. McKinnon wskazuje również, że małe gospodarki są z reguły bardziej otwarte, a zatem bardziej skłonne do uczestnictwa w obszarze walutowym.

Wśród warunków OOW Ingram [1969] wskazał również integrację finansową. Jego zdaniem najmniejsza zmiana stóp procentowych powoduje przepływ kapitału z kraju do kraju, a w ten sposób zostaje przywrócony stan zewnętrznej równowagi bez konieczności zmiany kursu walut.

Kenen [1970] z kolei wskazał, że dywersyfikacja gospodarki narodowej, znajdująca odzwierciedlenie w zróżnicowanej strukturze eksportu, warunkuje utworzenie większych obszarów walutowych. Wysoki poziom dywersyfikacji gospodarki zmniejsza w skali makroekonomicznej skutki wystąpienia szoku w określonym sektorze gospodarczym. Dodatkowo Kenen podkreśla, że dla funkcjonowania OOW konieczny jest dostateczny poziom mobilności siły roboczej, i to zarówno w ujęciu geograficznym, jak i międzygałęziowym i zawodowym [Bukowski 2007a, s. 36].

Wśród kryteriów tworzenia OOW wskazuje się ponadto [Tavlas 1993]:

- zbliżony poziom stopy inflacji w krajach należących do obszaru walutowego,
- elastyczność cen i płac,
- poziom integracji rynku dóbr,
- poziom integracji fiskalnej,
- synchronizację cykli koniunkturalnych,
- zapotrzebowanie na zmienność realnych kursów wymiany walut w przeszłości,
- czynniki polityczne.

Drugi nurt analizy obszarów walutowych i unii monetarnej koncentruje się na korzyściach i kosztach wynikających z uczestnictwa w nich. Zdaniem przedstawicieli tego nurtu kraj powinien podejmować decyzję o przystąpieniu do/lub

utworzeniu obszaru walutowego w oparciu o analizę wynikających z tego działania kosztów i korzyści. Przystąpienie do/lub utworzenie obszaru walutowego jest uzasadnione i celowe, jeśli wynikające z tego korzyści przewyższają związane z tym koszty [Grubel 1970, 2005; Ishiyama 1975; De Grauwe 1997, 2003; Krugman, Obstfeld 2000].

Jednym z przedstawicieli omawianego nurtu był Grubel [1970; 2005]. Jako narzędzie analizy kosztów i korzyści będących konsekwencją potencjalnego przystąpienia do/lub utworzenia obszaru walutowego Grubel proponuje dobrobyt, rozumiany jako funkcja poziomu realnego dochodu narodowego, stabilności dochodu w czasie oraz poziomu narodowej niezależności ekonomicznej [Bukowski 2007a, s. 37–38].

Jak wspomniano wcześniej, w omawiany nurt wpisuje się również De Grauwe [1997]. Odniósł się on do ekonomicznej analizy obszarów walutowych i unii monetarnej, powiązując koszty i korzyści wynikające z przystąpienia do/lub utworzenia obszaru walutowego ze stopniem otwartości gospodarki kraju. Otwartość gospodarki rozpatrywana jest w tym przypadku jako poziom integracji z resztą świata, wyrażony jako procentowy udział handlu międzynarodowego w PKB danego kraju. Zdaniem De Grauwe korzyści z udziału w obszarze walutowym rosną wraz ze stopniem otwartości gospodarki. Podkreśla on jednak, że tak przedstawione korzyści są większe dla krajów małych i otwartych, niż dla krajów dużych i relatywnie bardziej zamkniętych [De Grauwe 2003, s. 83–84]. Jednocześnie De Grauwe przedstawia dwa poglądy dotyczące związku pomiędzy długookresowymi kosztami przystąpienia do obszaru walutowego (stopień dywergencji produkcji i zatrudnienia) a poziomem otwartości gospodarki. Zgodnie ze stanowiskiem Komisji Europejskiej związek ten jest ujemny. Z kolei podejście wyprowadzone z poglądu Krugmana [1991] postrzega tę relację jako dodatnią. De Grauwe pozostaje jednak przy przypuszczeniu, że koszty unii walutowej spadają wraz ze wzrostem stopnia otwartości kraju.

Nieco odmienne podejście do omawianego zagadnienia przedstawił Krugman [Krugman, Obstfeld 2000]. Do analizy korzyści i kosztów wynikających z przystąpienia do unii monetarnej posłużył mu model GG-LL, w którym wykorzystuje dwie krzywe. Pierwsza z nich (GG), o dodatnim współczynniku kierunkowym, reprezentuje zależność pomiędzy korzyściami wynikającymi z efektywności monetarnej kraju przystępującego a stopniem integracji kraju przystępującego do unii monetarnej z gospodarką obszaru walutowego. Natomiast druga krzywa (LL), o nachyleniu ujemnym, reprezentuje zależność pomiędzy stratami w zakresie stabilizacji gospodarczej kraju przystępującego do unii a wspomnianym wcześniej stopniem integracji. Punkt przecięcia obu tych krzywych reprezentuje punkt krytyczny, w którym korzyści z przystąpienia równe są kosztom z tym związanym. Każdy punkt powyżej punktu krytycznego oznacza, że dany kraj uzyska korzyści netto z przystąpienia do obszaru walutowego, a zatem działanie to ma sens. Po-

nadto Krugman zauważa ujemną korelację pomiędzy poziomem elastyczności płac i rynku pracy a kosztami integracji monetarnej. Podkreśla on, że kraje charakteryzujące się wyższym poziomem mobilności i elastyczności czynnika pracy oraz elastyczności płac ponoszą niższe koszty przyłączenia się do obszaru walutowego.

Trzecim nurtem odnoszącym się do zagadnienia obszarów walutowych i unii monetarnych jest koncepcja opierająca się na hipotezie endogeniczności kryteriów OOW, której przedstawicielami są Frankel i Rose [1997]. Twierdzą oni, że wzrost poziomu integracji gospodarczej pomiędzy potencjalnymi, czy obecnymi członkami obszaru walutowego powoduje wzrost symetryczności ich cykli gospodarczych, a także upodabnianie się ich gospodarek. Stąd też ocena bilansu korzyści i kosztów potencjalnego przystąpienia do obszaru walutowego na bazie historycznych doświadczeń i danych nie może być poprawna. Ponadto porównania dokonywane pomiędzy dawno ustanowionymi uniami monetarnymi (np. takimi jak w USA) a zupełnie nowymi (np. jak w przypadku Unii Gospodarczej i Walutowej) są bezowocne i niepoprawne. Utworzenie obszaru walutowego uruchamia mechanizmy zmierzające do osiągnięcia po pewnym czasie konwergencji gospodarek, a tym samym zapewnia równoważenie gospodarki i minimalizację strat stabilizacyjnych w krajach lub regionach uczestniczących w jednolitym obszarze walutowym. A zatem wspomniany mechanizm zmierza do optymalizacji obszaru walutowego. Zdaniem niektórych badaczy nawet, jeśli określony kraj przystąpi do obszaru walutowego bez spełnienia kryteriów OOW w momencie przystąpienia do niego, po pewnym czasie od przystąpienia do niego, ze względu na wspomnianą endogeniczność kryteriów, wypełni kryteria OOW [Hitiris 1988]. Frankel i Rose [1997] twierdzą, że kluczową rolę wśród kryteriów OOW odgrywa stopień otwartości gospodarki względem ugrupowania integracyjnego. Rozwój handlu wewnątrzgałęziowego i wzrost jego znaczenia w relacjach handlowych krajów tworzących obszar walutowy, dzięki wzrostowi korelacji między cyklami koniunkturalnymi krajów członkowskich, będzie zmniejszał ryzyko wystąpienia szoków idiosynkratycznych. Kraje, których cykle koniunkturalne nie są zsynchronizowane z cyklami pozostałych krajów należących do obszaru walutowego, powinny kontynuować wykorzystywanie narodowych instrumentów polityki monetarnej do stabilizacji swych gospodarek.

Wymaga podkreślenia, że omówione powyżej trzy nurty zagadnień dotyczących obszarów walutowych i unii monetarnych uzupełniają się nawzajem i są względem siebie komplementarne. Nie stanowią one podejść konkurencyjnych, a wspólnie reprezentują dotychczasowy dorobek teoretyczny związany z zagadnieniem obszarów walutowych.

Jak wspomniano wcześniej, kraje decydujące się na uczestnictwo w obszarze walutowym rezygnują z samodzielnego korzystania z narzędzi polityki monetarnej na rzecz ponadnarodowej instytucji prowadzącej wspólną politykę mone-

tarną dla całego obszaru walutowego. W tej sytuacji w przypadku szoków ekonomicznych do dyspozycji rządów narodowych pozostają jedynie narzędzia polityki fiskalnej oraz rynku finansowego. Sytuacja ta może być źródłem strat w zakresie stabilizacji gospodarczej kraju przystępującego do/lub uczestniczącego w unii. Zgodnie z omawianym już modelem Krugmana [Krugman, Obstefeld 2000] wielkość tych strat jest uzależniona od stopnia integracji danego kraju z pozostałymi gospodarkami obszaru walutowego. Ze względu na poziom tej integracji kraje uczestniczące w jednorodnym obszarze walutowym lub rozważające przystąpienie do niego można podzielić na kraje dominujące i peryferyjne. Kraje o wysokim poziomie integracji z pozostałymi gospodarkami obszaru walutowego tworzą zintegrowany, jednolity rynek, stopień wymiany wewnątrzgałęziowej pomiędzy nimi jest wysoki, ich gospodarki są komplementarne, a stopień konwergencji gospodarek w zakresie inflacji, stanu budżetu, długu publicznego i infrastruktury ekonomicznej jest również wysoki [Bukowski 2007a, s. 48–49]. Kraje te osiągają korzyści netto z uczestnictwa w obszarze walutowym i stanowią podmioty dominujące w unii monetarnej. Ponadto tworzą one zasadniczą część gospodarki obszaru walutowego, a na podstawie sygnałów z nich wysyłanych kształtowana jest polityka monetarna unii. Z kolei w przypadku krajów o niskim poziomie integracji z pozostałymi państwami obszaru walutowego, poziom konwergencji gospodarek z krajami dominującymi jest niski, a jego podniesienie będzie wymagało czasu. Grupa tych państw stanowi kraje peryferyjne. W ich przypadku ryzyko i koszty związane z rezygnacją z wykorzystania indywidualnej polityki monetarnej, jako narzędzia stabilizacji gospodarczej, są wyższe, ponieważ kraje te są szczególnie narażone na ryzyko związane z wystąpieniem szoków asymetrycznych, a do ich stabilizacji mogą wykorzystywać jedynie politykę fiskalną.

Dodatkowo w szybko rozwijających się krajach przechodzących procesy realnej konwergencji może wystąpić efekt Samuelsona-Balassy. Dla przeciwdziałania wysokiemu poziomowi inflacji kraje peryferyjne mogą zastosować jedynie restrykcyjną politykę fiskalną, co ograniczy popyt konsumpcyjny. To z kolei może doprowadzić do obniżenia tempa wzrostu gospodarczego w krótkim oraz długim okresie, a w konsekwencji w długim okresie obniżyć poziom dobrobytu społecznego. W przypadku szoku popytowego zastosowanie ekspansywnej polityki fiskalnej będzie wiązało się ze wzrostem deficytu budżetowego i długu publicznego. Koszty związane ze stratami w zakresie stabilizacji gospodarczej krajów uczestniczących w obszarze walutowym mogą być ograniczone dzięki wysokiemu poziomowi mobilności i elastyczności czynnika pracy oraz elastyczności płac i ich pozytywnemu wpływowi na procesy dostosowawcze. Nie zmienia to jednak faktu, że kraje peryferyjne zyskujące przez uczestnictwo w obszarze walutowym korzyści dostępne dla wszystkich jego uczestników, muszą być przygotowane na ponoszenie wyższych kosztów stabilizacji gospodarczej w przypadku wystąpienia szoków asymetrycznych. Sytuacja ta ma miej-

sce do czasu uzyskania przez omawiane kraje wyższego poziomu skoordynowania cykli koniunkturalnych i konwergencji ich gospodarek z pozostałymi krajami uczestniczącymi w unii monetarnej.

3.1.3. Proces budowy i zasady funkcjonowania unii monetarnej w krajach członkowskich UE

Traktat Rzymski nie odnosił się co prawda bezpośrednio do zagadnień unii walutowej, jednakże niektóre jego artykuły wskazywały, iż jego sygnatariusze będą przywiązywać uwagę do zagadnień polityki kursowej, a władze monetarne poszczególnych krajów członkowskich powinny konsultować między sobą posunięcia w swojej polityce makroekonomicznej. Polityka ta miała zmierzać do zapewnienia równowagi w bilansie płatniczym i utrzymania poziomu własnej waluty na wcześniej ustalonym poziomie, a w przypadku braku możliwości osiągnięcia równowagi w bilansie płatniczym zakładano podjęcie wspólnych działań zmierzających do eliminacji tego problemu. Jednak do drugiej połowy lat 60. XX wieku działania sygnatariuszy Traktatu Rzymskiego na rzecz koordynacji polityki monetarnej były bardzo skromne[12].

Do przesłanek późniejszej intensyfikacji procesu integracji walutowej krajów Europy Zachodniej niewątpliwie należy zaliczyć próbę uniezależnienia ich gospodarek od destabilizujących wpływów rynku międzynarodowego. Kryzys systemu z Bretton Woods był bardzo silnym czynnikiem stymulującym pogłębienie tegoż procesu. Ze względu na niekorzystny wpływ inflacji i słabości międzynarodowego systemu walutowego, w drugiej połowie lat 70. główną przesłanką zwiększania integracji walutowej było stworzenie strefy stabilności monetarnej w Europie [Commission of The European Communities 1979].

Dążenie do stworzenia wspólnej waluty europejskiej wynikało również wprost z postępującej integracji gospodarczej. Wzrost intensywności wymiany handlowej oraz gospodarczej współpracy międzynarodowej pomiędzy członkami Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej sprawiły, że funkcjonująca ówcześnie mozaika walut narodowych stawała się dla Europy coraz większym obciążeniem [Wójcik 2008, s. 24–25]. Kontynuacja procesu integracji gospodarczej Unii Europejskiej po utworzeniu wspólnego rynku wymagała harmonizacji narodowej polityki gospodarczej i stworzenia jednolitego obszaru walutowego, który miałby umożliwić stworzenie w pełni jednolitego rynku towarów i usług, czynników produkcji oraz rynku finansowego [Bukowski 2007a, s. 129].

[12] Jedynym działaniem państw EWG mającym na celu zacieśnienie integracji walutowej pomiędzy krajami członkowskimi było utrzymanie kursów pomiędzy ich walutami w przedziale węższym, niż to przewidywał system z Bretton Woods, tj. do +/–0,75% względem dolara amerykańskiego.

Zadanie opracowania koncepcji i konkretnych etapów dochodzenia do Unii Gospodarczej i Ekonomicznej powierzono specjalnemu Komitetowi, na czele którego stanął J. Delors, ówczesny przewodniczący Komisji Wspólnot Europejskich. Komitet ten został powołany w czerwcu 1988 roku podczas obrad Rady Europejskiej w Hanowerze, a efektem jego działania był opublikowany w kwietniu 1989 roku raport, zwany raportem Delorsa. Zgodnie z propozycją zgłoszoną w raporcie unia gospodarcza i monetarna powinny stanowić dwie nierozerwalne części jednej całości. Odrębne rozpatrywanie tych części ma służyć wyłącznie lepszej prezentacji wywodów. Unia gospodarcza miałaby składać się z czterech elementów [Committee for the Study of Economic and Monetary Union 1989]:

- jednolitego rynku zapewniającego swobodny przepływ towarów i usług, siły roboczej oraz kapitału,
- zrealizowanej na szczeblu Unii polityki konkurencji, która miałaby na celu zapewnienie niezakłóconego funkcjonowania rynku wewnętrznego,
- wspólnej polityki strukturalnej nastawionej na umożliwianie zmian strukturalnych w gospodarkach krajów członkowskich, a szczególnie na zapobieganie pogłębianiu się dysproporcji w rozwoju regionalnym Unii,
- koordynacji polityki makroekonomicznej wraz z zastosowaniem reguł zobowiązujących kraje członkowskie do unikania nadmiernego deficytu budżetowego.

Z kolei unia walutowa miałaby zapewnić:

- pełną i nieodwracalną wymienialność walut,
- całkowitą liberalizację przepływów kapitałowych i pełną integrację rynku finansowego,
- eliminację wahań kursowych i nieodwracalne usztywnienie parytetów wymiany walut.

W myśl propozycji raportu, po trwałym usztywnieniu kursów wymiany walut krajów Unii, miała zostać wprowadzona jednolita waluta, która miałaby zastąpić waluty narodowe. Waluta ta miała być emitowana przez ponadnarodowy bank centralny Unii. Miał on przejąć większą część kompetencji narodowych banków centralnych i być odpowiedzialny za prowadzenie jednolitej polityki monetarnej w krajach członkowskich.

W zakresie harmonogramu tworzenia Unii Gospodarczej i Walutowej raport Delorsa proponował osiągnięcie unii w trzech etapach, nie wyznaczał jednak horyzontu czasowego, w którym przewidywano by osiągnięcie ostatecznego celu.

W pierwszym etapie miał zostać utworzony jednolity rynek wewnętrzny i zniesione ograniczenia dotyczące przepływu kapitału pomiędzy krajami członkowskimi. Ponadto za konieczne uznano wzmocnienie koordynacji polityki gospodarczej państw członkowskich, które miałoby na celu zbliżenie wyników gospodarczej krajów Wspólnoty. Waluty tych krajów miały na jednakowych zasadach zostać objęte mechanizmem stabilizacji kursów Europejskiego Systemu

Walutowego. Dodatkowo za konieczne wskazano również wynegocjowanie i ratyfikowanie traktatu, który miał ujmować postanowienia dotyczące Unii Gospodarczej i Walutowej.

Drugi etap miał być etapem przejściowym, umożliwiającym osiągnięcie odpowiedniej zbieżności wyników ekonomicznych państw członkowskich.

Natomiast w etapie trzecim miały zostać nieodwracalnie usztywnione kursy między walutami krajów zakwalifikowanych do Unii. Kraje te przekazałyby kompetencje w zakresie polityki monetarnej oraz częściowo pozostałej polityki gospodarczej na rzecz organów ponadnarodowej Wspólnoty.

Rozpoczęcie realizacji pierwszego etapu Unii Gospodarczej i Walutowej wyznaczono na 1 lipca 1990 roku.

W zakresie dotyczącym Unii Gospodarczej i Walutowej raport Delorsa stanowił podstawy do negocjacji warunków Traktatu o Unii Europejskiej (*Treaty on European Union*), zwanego również Traktatem z Maastricht. Zaproponowany przez Komitet Delorsa trzyetapowy proces tworzenia Unii oraz związana z tym terminologia zostały uwzględnione w Traktacie. Traktat nakłada na rządy państw członkowskich obowiązek unikania nadmiernego deficytu budżetowego i zabrania jego finansowania przez bank centralny. Ponadto do najważniejszych postanowień omawianego Traktatu zalicza się między innymi [Kolasiński 2003, s. 46]:

- określenie ram czasowych realizacji drugiego i trzeciego etapu unii walutowej,
- określenie ustroju ponadnarodowej instytucji koordynującej przygotowania państw UE do stworzenia unii walutowej,
- określenie ram prawnych jednolitej europejskiej centralnej instytucji bankowej (Europejski Bank Centralny oraz Europejski System Banków Centralnych),
- określenie kryteriów konwergencji (makroekonomicznych kryteriów, według których oceniane będą państwa członkowskie UE starające się o przyjęcie do unii walutowej),
- określenie ram dla wprowadzenia mechanizmu kształtowania polityki kursowej dla państw spoza Unii Gospodarczej i Walutowej.

Pierwszy etap tworzenia Unii Gospodarczej i Walutowej zakończył się wraz z wejściem w życie traktatu z Maastricht w listopadzie 1993 roku. Wtedy też rozpoczął się drugi etap omawianego procesu, który trwał do 31 grudnia 1998 roku. Trzeci etap procesu rozpoczął się 1 stycznia 1999 roku i zakończył w lutym 2002. W Traktacie przyjęto, że wraz z wejściem w trzeci etap kursy między walutami krajów członkowskich zostaną nieodwracalnie usztywnione, a następnie waluty narodowe zostaną zastąpione przez Europejską Jednostkę Rozliczeniową (*European Currency Unit* – ECU). Z czasem ECU miałoby przestać funkcjonować na zasadzie koszyka walutowego i stać się pełnoprawnym pieniądzem [Oręziak 2003a, s. 30].

W dniu rozpoczęcia drugiego etapu do życia powołano Europejski Instytut Walutowy – EIW (*European Monetary Institute* – EMI), który był prekursorem Europejskiego Banku Centralnego. Głównym zadaniem EIW było wzmacnianie współpracy pomiędzy narodowymi bankami centralnymi.

Europejski Bank Centralny powstał 1 czerwca 1998 roku, a rozpoczęcie jego działalności statutowej nastąpiło z dniem 1 stycznia 1999. Przysługuje mu wyłączne prawo do wydawania zgody i upoważnień do emisji banknotów i bicia monet we Wspólnocie. Bardzo istotna jest również niezależność banku centralnego. Podstawowym celem polityki monetarnej prowadzonej przez EBC powinna być stabilność cen. Dodatkowo uznano, że polityka pieniężna może wspierać politykę ogólnogospodarczą krajów członkowskich wyłącznie w zakresie, który nie zagrażałby stabilności cen [Oręziak 2003a, s. 30].

Kryteria konwergencji (zbieżności) stanowią listę pożądanych cech gospodarek krajowych należących do UE. Ujęte w nich warunki muszą zostać spełnione zanim określone państwo zostanie przyjęte do unii monetarnej i będzie mogło zastąpić narodową walutę przez euro [Gruszecki 2004, s. 248]. Kryteria zbieżności można podzielić na kryteria monetarne i fiskalne[13]. Do pierwszej grupy zaliczamy kryterium dotyczące:

- dopuszczalnej stopy inflacji, która nie może być wyższa niż o 1,5 punktu procentowego w porównaniu do średniego poziomu inflacji uzyskanego w trzech krajach o najniższej stopie inflacji,
- nominalnej długookresowej stopy procentowej, która nie może przekraczać o więcej niż o 2 punkty procentowe średniego poziomu stóp procentowych obserwowanych w trzech krajach o najniższej stopie inflacji,
- kursu walutowego, zgodnie z którym waluta kraju musi uczestniczyć w Europejskim Mechanizmie Stabilizacji Kursów (ERM II) Europejskiego Systemu Walutowego przez okres najmniej dwóch lat poprzedzających moment kwalifikowania danego kraju do Unii Gospodarczej i Walutowej, w zwykłych granicach wahań, to jest +/– 15%.

Do grupy kryteriów fiskalnych zalicza się warunki dotyczące:

- dopuszczalnego długu publicznego, którego łączna wartość (długu krajowego i zagranicznego) nie powinna przekroczyć 60% PKB, chyba że wskaźnik ten ma malejącą tendencję i zbliża się w zadowalającym tempie do wartości 60%,
- dopuszczalnego deficytu budżetowego, którego zaplanowana, względnie rzeczywista wielkość nie może przekroczyć 3% PKB, z wyjątkiem sytuacji, gdy wskaźnik ten jest wyższy, ale uległ już przedtem istotnemu zmniejszeniu i zbliża się do referencyjnego poziomu 3%, oraz gdy przekroczenie tego

[13] Szczegółowy opis kryteriów konwergencji można znaleźć w artykule 104C i 109J Traktatu z Maastricht i w protokołach dodatkowych.

wskaźnika ma charakter przejściowy i spowodowane jest nadzwyczajnymi względami, a proporcja deficytu jest zbliżona do 3%.

Uzupełnieniem wymienionych kryteriów jest konwergencja prawna, związana w szczególności z niezależnością banku centralnego oraz integracją prawną krajowych banków centralnych z Eurosystemem. Analizie i ocenie poddawane są głównie następujące obszary [EBC 2008]:

- zgodność z postanowieniami Traktatu (art. 108) i Statutu (art. 7 i art. 14 ust. 2) dotyczącymi niezależności krajowych banków centralnych, a także z postanowieniami dotyczącymi poufności (art. 38 Statutu),
- przestrzeganie zakazu finansowania ze środków banku centralnego (art. 101 Traktatu) oraz uprzywilejowanego dostępu (art. 102 Traktatu), a także przestrzeganie jednolitej pisowni euro wymaganej prawem wspólnotowym,
- integrację prawną krajowych banków centralnych z Eurosystemem (szczególnie w świetle art. 12 ust. 1 oraz art. 14 ust. 3 Statutu).

Wymóg zgodności ustawodawstwa krajowego nie oznacza, że na mocy Traktatu wymagana jest pełna harmonizacja statutów krajowych banków centralnych ani wzajemnie pomiędzy sobą, ani ze Statutem. Może być zachowana krajowa specyfika, o ile nie narusza wyłącznych kompetencji monetarnych Wspólnoty[14].

Realizację postanowień raportu Delorsa i Traktatu z Maastricht dodatkowo miały wspomagać postanowienia zawarte w Pakcie Stabilności i Wzrostu, przyjętym przez Radę Europy w czerwcu 1997 roku. Rozporządzenia wchodzące w skład Paktu[15] regulują sposób rozpoznania sytuacji budżetowej i koordynacji polityki gospodarczej krajów członkowskich unii walutowej oraz sposób podejmowania procedur w przypadku występowania nadmiernego deficytu budżetowego w jednym z tych krajów. Postanowienia omawianych rozporządzeń dotyczą wypracowania mechanizmów zapobiegających powstawaniu nadmiernego deficytu budżetowego i ułatwienia koordynacji polityki gospodarczej państw członkowskich. Dodatkowo na państwa te zostało nałożone zobowiązanie do przedstawiania co rok swoich programów stabilizacji gospodarczej. Ponadto w rozporządzeniach określono sankcje za nieprzestrzeganie dyscypliny budżetowej przez państwo członkowskie unii walutowej[16] [Kolasiński 2003, s. 52].

[14] W Polsce np. zmiany wymagają zapisy związane z autonomią NBP w zakresie emisji pieniądza i prowadzenia polityki pieniężnej.

[15] Rozporządzenie Rady 1466/97 z 7 lipca 1997 roku oraz Rozporządzenie Rady 1467/97 z 7 lipca 1997 roku.

[16] Każde przekroczenie przez państwo członkowskie strefy euro deficytu budżetowego powyżej 3% PKB powoduje wszczęcie postępowania wyjaśniającego przez Komisję Europejską. Zadaniem Komisji jest wyjaśnienie, czy sytuacja gospodarcza tego kraju zagraża reszcie obszaru walutowego. Jeżeli w roku poprzedzającym przekroczenie 3% progu deficytu budżetowego poziom ten wynosił 2% PKB nie są wyciągane żadne konsekwencje. Jeśli wynosił on w roku poprzedzającym 0,75–2% państwo może powołać się na tzw. okoliczności nadzwyczajne i uniknąć sankcji. Państwo to musi jednak zastosować się do zaleceń Rady, które mają na celu wskazanie postępowania

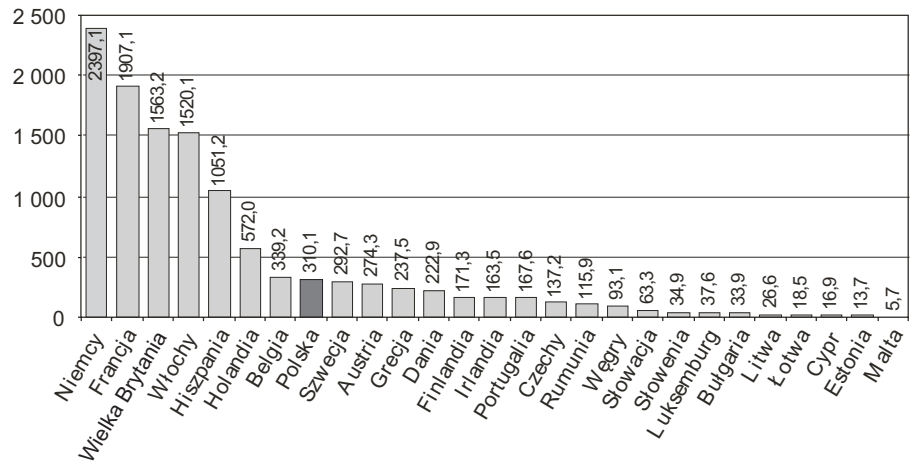
Jednocześnie w uchwale Rady z 17 czerwca 1997 roku kraje członkowskie UE zobowiązały się dołożyć wszelkich wysiłków na rzecz wykonania zapisów Paktu i Traktatu.

3.2. Funkcjonowanie Unii Gospodarczo-Walutowej i pozycja Polski

3.2.1. Różnice w poziomie rozwoju gospodarczego

Strefa euro skupia kraje o różnym poziomie rozwoju gospodarczego i o różnym potencjale gospodarczym. Obok małych krajów, jak Malta, Estonia, Cypr są wielkie organizmy gospodarcze, jak Niemcy, Francja, Zjednoczone Królestwo czy Włochy. Znaczne zróżnicowanie struktury gospodarczej silnie wpływa na skuteczność funkcjonowania optymalnego obszaru walutowego. Wykres 1 przedstawia dysproporcje pomiędzy PKB krajów UE w 2009 roku.

Wykres 1. PKB krajów UE-27 w cenach bieżących w 2009 roku (w mld euro)

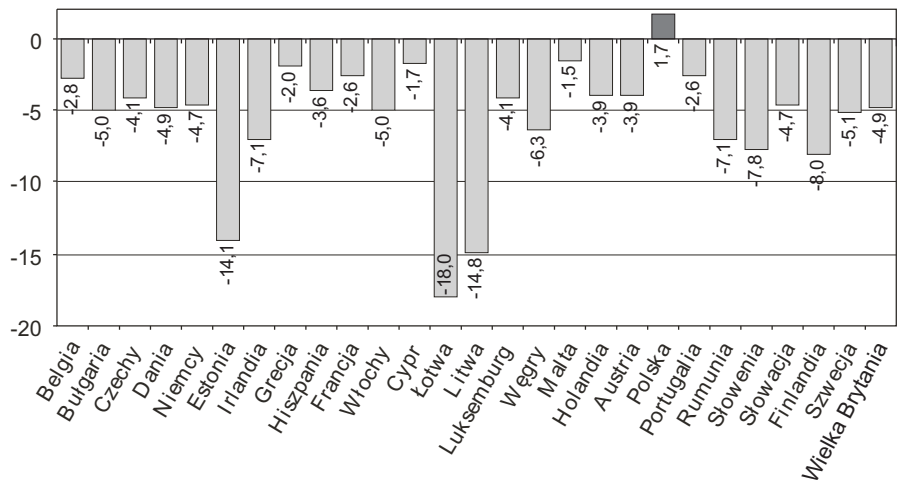


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

ukierunkowanego na poprawę poziomu deficytu budżetowego. Niezastosowanie się do zaleceń, a w konsekwencji brak poprawy sytuacji gospodarczej kraju może doprowadzić do żądania Rady o złożenie nieoprocentowanego depozytu, który w przypadku utrzymania deficytu, po 2 latach zostanie zamieniony na grzywnę. Grzywna ta wynosi 0,2% PKB danego państwa plus 0,1% za każdy punkt procentowy deficytu powyżej 3% PKB (maksymalnie do 0,5% PKB). Jeśli w roku poprzedzającym przekroczenie 3% progu deficytu budżetowego poziom deficytu wynosił poniżej 0,75% PKB, sankcje zostają nałożone automatycznie.

Polska była w 2009 roku 8 gospodarką UE pod względem wielkości PKB, chociaż w 2008 roku była 7 (wykres 1 przedstawia PKB w cenach rynkowych, co przy znacznej deprecjacji złotego względem euro w 2009 roku oznaczało również obniżenie wyceny polskiego PKB w euro). Jednocześnie Polska była jedyną gospodarką w UE, która osiągnęła w 2009 roku dodatnią dynamikę PKB i czwartą pod względem dynamiki rozwoju gospodarką UE w 2008 roku. Odpowiednie dane dla 2009 roku zobrazowane są na wykresie 2.

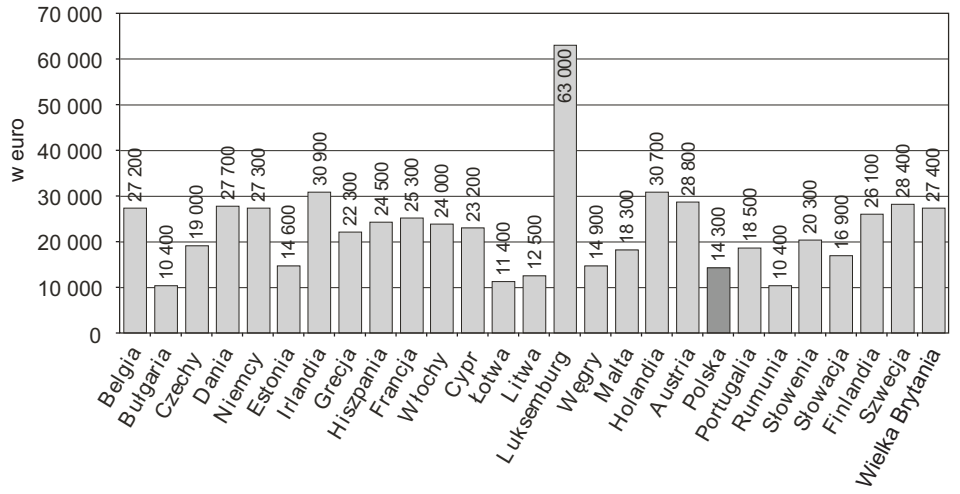
Wykres 2. Dynamika PKB w krajach UE-27 w 2009 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 2, kryzys nie oszczędził wszystkich gospodarek UE, przy czym największe spadki zanotowały kraje nadbałtyckie oraz Rumunia, Słowenia i Irlandia. Warto zauważyć, że najgorzej radziły sobie kraje, które przebywały w 2009 roku w ERM II oraz te, których gospodarki w największym stopniu uzależnione są od eksportu. Znaczna deprecjacja złotego w 2009 roku zamortyzowała szok popytowy i podniosła konkurencyjność polskich produktów na rynkach światowych. Jednocześnie dynamikę polskiej gospodarki stymulował relatywnie silny popyt wewnętrzny. Kraje nadbałtyckie były w odmiennej sytuacji, stąd tak duże spadki produkcji. Wykres 3 przybliża poziom PKB na mieszkańca według parytetu siły nabywczej (PPS) w 2009 roku.

Wykres 3. PKB *per capita* (według PPS 2009) w krajach EU-27 – EU 27=100%* [17]



*Bułgaria – dane z 2008 roku, Rumunia – dane z 2007 roku.

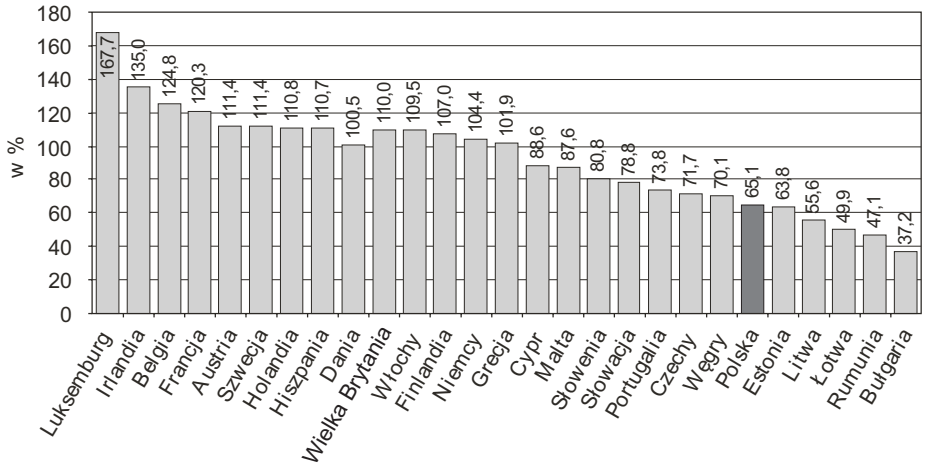
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Z wykresu 3 wynika, że biedniejsze od Polski są wyłącznie cztery nowe kraje członkowskie. W 2009 roku wielkość produkcji przypadającej na 1 mieszkańca stanowiła w Polsce zaledwie 60,6% średniego poziomu UE-27 i 56,1% średniego poziomu strefy euro.

Udział produkcji Polski w globalnym produkcie krajów UE wyniósł w 2009 roku 2,6%, w produkcie strefy euro 3,5% [Eurostat 2010]. Polska jest stosunkowo dużym krajem pod względem liczby ludności (w 2009 roku stanowiła 7,6% ogólnej liczby ludności UE i 11,6% ludności strefy euro), oznacza to, że nasz kraj charakteryzuje się niską wydajnością pracy i niskim poziomem rozwoju gospodarczego. Wykres 4 przedstawia produktywność pracy na zatrudnioną osobę w 2009 roku.

[17] Wysoki poziom dla Luksemburga spowodowany jest głównie wysokim udziałem pracowników transgranicznych, którzy tworzą PKB, ale nie są zaliczani do mieszkańców.

Wykres 4. Produktywność pracy zatrudnionej osoby w krajach UE-27 w 2009 roku (EU-27 = 100)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Z wykresu 4 wyraźnie widać, że Polska znacznie odstaje od średniej unijnej w zakresie produktywności pracy. Głównymi czynnikami, które wpływają na obniżenie tego wskaźnika, są wysoki udział zatrudnionych w rolnictwie w stosunku do wytwarzanego PKB w tym sektorze oraz niskie (w relacji do wysoko rozwiniętych krajów europejskich) techniczne uzbrojenie pracy. Udział zatrudnionych w poszczególnych sektorach jest znacznie zróżnicowany w przekroju państw UE-27. W tabeli 5 przedstawiono strukturę zatrudnienia w poszczególnych sektorach w 2009 roku.

Tabela 5. Struktura zatrudnienia w poszczególnych sektorach w UE-27 w 2009 roku

Wyszczególnienie	Rolnictwo, rybołówstwo, leśnictwo	Przemysł z budownictwem	Usługi	Usługi finansowe
1	2	3	4	5
Belgia	1,5	23,5	38,1	36,9
Bułgaria	7,1	35,2	36,6	21,1
Czechy	3,1	38,6	35,4	22,9
Dania	2,5	20,3	39,7	37,5
Niemcy	1,7	28,7	39,4	30,2
Estonia	4,0	31,7	37,9	26,4

1	2	3	4	5
Irlandia	5,0	21,2	43,7	30,1
Grecja	11,9	21,2	41,1	25,8
Hiszpania	4,2	24,7	43,0	28,1
Francja	2,9	22,6	38,2	36,3
Włochy	3,7	29,3	40,2	26,8
Cypr	3,9	22,1	46,4	27,6
Łotwa	8,7	25,0	39,7	26,6
Litwa	9,2	27,0	36,8	27,0
Luksemburg	1,4	12,9	44,3	41,4
Węgry	4,6	31,2	37,8	26,4
Malta	1,4	25,0	44,4	29,2
Holandia	2,8	18,0	42,6	36,6
Austria	5,3	25,0	42,6	27,1
Polska	**13,3**	**31,1**	**33,0**	**22,6**
Portugalia	11,2	28,2	34,7	25,9
Rumunia	29,1	30,0	25,3	15,6
Słowenia	9,1	33,2	35,2	22,5
Słowacja	3,6	37,9	34,8	23,7
Finlandia	4,6	23,9	38,6	32,9
Szwecja	2,2	20,2	40,4	37,2
Wielka Brytania	1,1	19,6	43,6	35,7
Strefa euro	3,6	26,0	39,9	30,5
UE-27	5,1	26,0	39,1	29,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

W I sektorze Polska wytwarzała w 2009 roku około 1,5-krotnie więcej produkcji dodanej niż średnio w UE-27 i 2-krotnie więcej niż w strefie euro, ale zatrudnionych w tym sektorze jest 2,5-krotnie więcej niż w UE-27 i aż 4-krotnie więcej niż w strefie euro. Na potrzeby opracowanego w 2009 roku raportu na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej przeprowadzono badania struktury produkcji w Polsce na tle krajów strefy euro, mierzoną wskaźnikami Statteva i Ralevy [NBP 2009a]. Największe różnice odnotowano w relacji do gospodarek Niemiec i Francji. Polska charakteryzuje się bardzo wysokim udziałem rolnictwa, górnictwa, kopalnictwa oraz handlu i usług, jednocześnie niskim sektorów usługowych – transportu, pośrednictwa finansowego i obsługi rynku nieruchomości. Te odmienności mogą silnie wpływać na podatność Polski na szoki makroekonomiczne. Polska znacznie odstaje również w zakresie wskaźnika relacji pracujących do

aktywnych zawodowo. W 2009 roku wskaźnik ten dla Polski wyniósł zaledwie 59,3% (niższy wskaźnik miały tylko Węgry, Włochy, Malta i Rumunia), podczas gdy średnia dla UE wyniosła 64,6%, poziom zalecany w strategii lizbońskiej to 70%, a Dania odnotowała aż 75,7% [Eurostat 2010a]. W tabeli 6 wskazano wskaźniki aktywności zawodowej dla krajów Unii Europejskiej w 2009 roku dla osób w wieku 15–64 lat.

Tabela 6. Wskaźnik aktywności zawodowej w UE-27 w 2009 roku

Wyszczególnienie	Aktywność zawodowa w %
Belgia	61,6
Bułgaria	62,6
Czechy	65,4
Dania	75,7
Niemcy	70,9
Estonia	63,5
Irlandia	61,8
Grecja	61,2
Hiszpania	59,8
Francja	64,2
Włochy	57,5
Cypr	69,9
Łotwa	60,9
Litwa	60,1
Luksemburg	65,1
Węgry	55,4
Malta	54,9
Holandia	77,0
Austria	71,6
Polska	**59,3**
Portugalia	66,3
Rumunia	58,6
Słowenia	67,5
Słowacja	60,2
Finlandia	68,7
Szwecja	72,2
Wielka Brytania	69,9
EU-27	64,6
EA-16	64,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Polska ma szczególnie niski wskaźnik aktywności zawodowej szczególnie w grupie wiekowej 55–64, bo wynoszący w 2009 roku zaledwie 32,3% (poza Maltą najniższy w EU-27), przy średniej dla UE-27 na poziomie 46,0%. Taka sytuacja ma bardzo negatywny wpływ na poziom świadczeń społecznych i równowagę systemu ubezpieczeń społecznych, szczególnie w kontekście czekających Polskę problemów demograficznych. Dla poprawy sytuacji w tym zakresie konieczne jest zniesienie licznych przywilejów emerytalnych (np. służby mundurowe), aktywizacja zawodowa rolników i reforma KRUS, jak również podwyższenie i zrównanie wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn. Zwiększenie wskaźnika aktywności zawodowej o kilka punktów procentowych nie tylko powinno przybliżyć Polskę do poziomu rozwoju gospodarczego bogatych krajów UE, ale przede wszystkim zmniejszyć obciążenia budżetu, co jest niezwykle ważne w procesie dochodzenia do członkostwa w UGW.

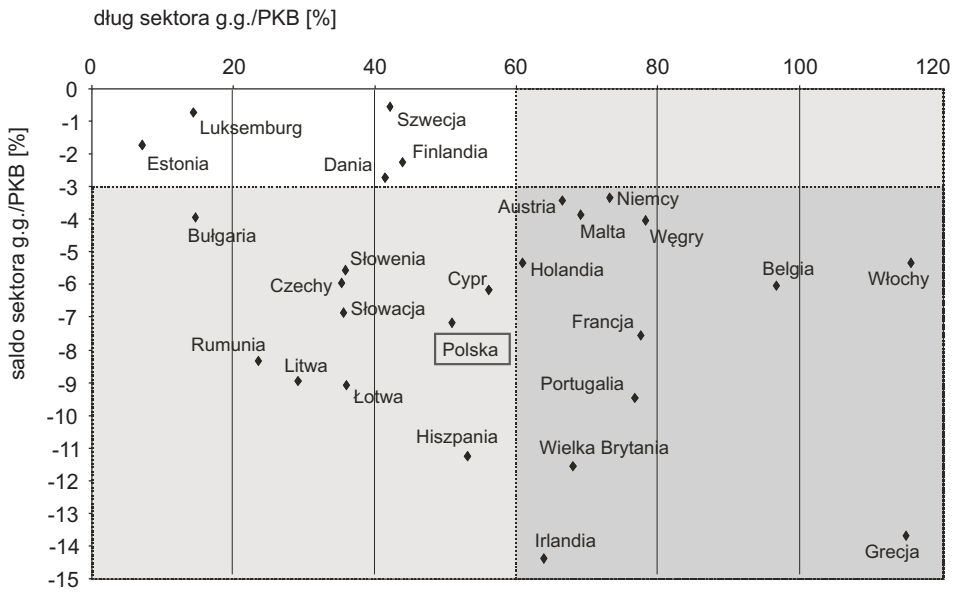
3.2.2. Konwergencja nominalna, realna i prawna

Konwergencja nominalna związana jest przede wszystkim z dostosowaniem się danego kraju objętego derogacją w myśl art. 4 Traktatu Akcesyjnego, do wspomnianych wcześniej kryteriów konwergencji[18]. W 2009 roku szereg państw UE nawet tych uczestniczących już w UGW nie spełniało kryteriów konwergencji. Wykres 5 przedstawia stopień spełniania kryterium fiskalnego.

Jak wynika z wykresu 5 aż 22 państwa nie spełniały w 2009 roku kryterium deficytu budżetowego poniżej 3% PKB (w tym Polska) i aż 12 krajów miało dług publiczny powyżej 60% PKB. Znamienne jest, że kryterium fiskalnego nie spełniały 3 największe kraje UE, czyli Francja, Niemcy i Włochy, a wiele krajów zanotowało ogromny deficyt, jak np. Wielka Brytania –11,5%, Grecja –13,6% czy Hiszpania –11,6%. Tak ogromne deficyty nie pozostały niezauważone przez rynki finansowe, co bardzo szybko przeniosło się na wycenę obligacji 10-letnich – w sierpniu 2010 dla Grecji wyniosła ona 10,58% (co w dużej mierze spowodowane było kłopotami z wypłacalnością kraju i dużym spadkiem ratingów, które sprowadziły wyceny obligacji do poziomu tzw. „śmieciowego"), dla Hiszpanii 4,02%, podczas gdy dla Polski 5,57% [„The Economist" 2010]. Należy się spodziewać, że kraje UE, zwalczając skutki kryzysu poprzez stymulowanie popytu publicznego i ekspansję wydatków publicznych, przez najbliższe lata również nie będą mieściły się w określonych w Traktacie granicach.

[18] W literaturze przedmiotu podejmowany jest także problem konwergencji instytucjonalnej, m.in. Kowalski [2010].

Wykres 5. Stopień spełniania kryterium fiskalnego w 2009 roku w państwach UE-27



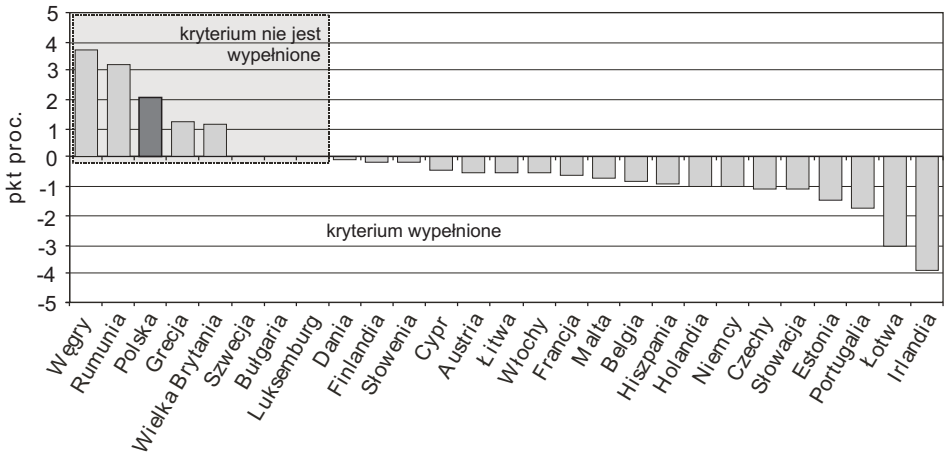
Źródło: Eurostat [za: Ministerstwo Finansów Monitor konwergencji nominalnej, VIII/2010].

Krajom europejskim bardzo trudno jest zmniejszyć skalę redystrybucji PKB poprzez budżet publiczny, szczególnie zredukować udział wydatków socjalnych. Na przestrzeni ostatnich lat skala redystrybucji zmieniła się nieznacznie. Średnio w EU-27 w 2009 roku 44,0% PKB było gromadzone w postaci dochodów budżetowych (1,4 punktu procentowego mniej niż w roku 2000), a wydatkowane było 50,7% PKB (o 5,2 punktu procentowego więcej niż w roku 2000). Podkreślić należy, że jeszcze w 2008 roku kraje UE redystrybuowały przez budżet 46,9% PKB, co pokazuje skalę ekspansji wydatków publicznych na drodze wychodzenia z kryzysu. Podobne relacje można odnotować w przypadku strefy euro. Polska zanotowała w tym względzie znacznie większe postępy, redukując udział dochodów budżetowych z 46,1% PKB w 2000 roku do 37,4% w roku 2009 i wydatków z 51,0% PKB do 44,5% w analogicznym okresie [Eurostat 2010].

Również w wypadku kryterium inflacyjnego, Polska nie była wyjątkiem w zakresie niespełniania zapisanego w Traktacie z Maastricht kryterium[19]. Stan w czerwcu 2010 rok zobrazowano na wykresie 6.

[19] Więcej na ten temat: Kowalski, Kowalski, Whilborg [2007].

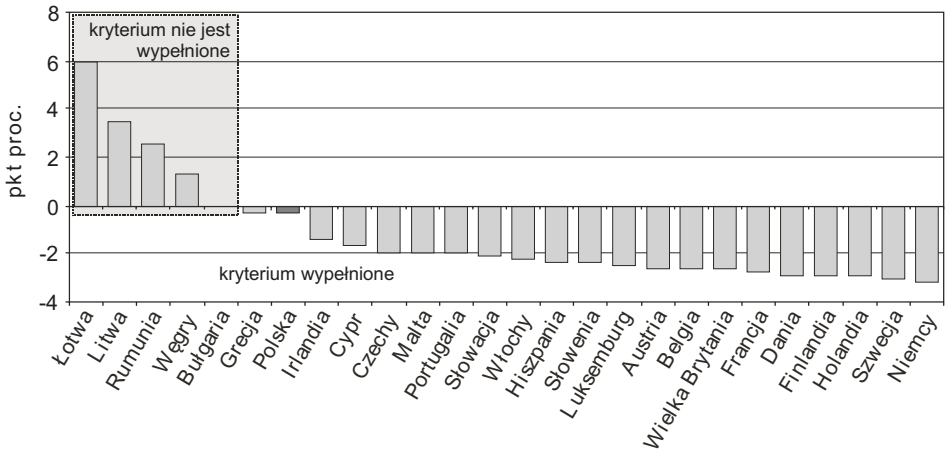
Wykres 6. Stopień spełniania kryterium 12-miesięcznej średniej stopy inflacji HICP w krajach UE-27 w czerwcu 2010 roku



Źródło: Eurostat [za: Ministerstwo Finansów 2010].

W czerwcu 2010 roku w najgorszej sytuacji znalazły się Węgry, Rumunia i Polska. Znacznie lepsza sytuacja jest w przypadku kryterium długoterminowej stopy procentowej. Wykres 7 przedstawia dane z czerwca 2010 roku.

Wykres 7. Stopień spełniania kryterium długoterminowych stóp procentowych w krajach UE-27 w czerwcu 2010 roku



Źródło: Eurostat [za: Ministerstwo Finansów 2010].

Polska spełniała kryterium w 2010 roku, podobnie jak wszystkie kraje należące do UGW. Największy problem ze spełnieniem kryterium miały kraje nadbałtyckie. Duże problemy krajów nadbałtyckich ze spełnianiem kryteriów wynikają głównie z problemów związanych z kryzysem gospodarczym, który te kraje dotknął szczególnie.

Warto przytoczyć najświeższe dane dotyczące sytuacji Polski w zakresie wypełnienia kryteriów konwergencji nominalnej. W czerwcu 2010 roku Polska spełniała tylko jedno kryterium monetarne – wartość referencyjna dla stóp procentowych wyniosła w czerwcu 2010 6,0% i była wyższa o 0,3 punktu procentowego od średniej wartości obserwowanej dla ostatnich 12 miesięcy w Polsce [Ministerstwo Finansów 2010][20]. Polska nie spełniała kryterium stabilności cen. Wartość referencyjna indeksu HICP[21] wyniosła w czerwcu 2010 roku 1,5%, podczas gdy Polska zanotowała analogiczny wskaźnik na poziomie 3,5%. Należy się jednak spodziewać, że wzrost cen wyhamuje w przyszłości, gdyż dotychczasowe czynniki odpowiedzialne za wzrost cen, takie jak wzrost wynagrodzeń czy wzrost cen surowców, straciły na dynamice. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że po usztywnieniu kursu nominalnego istnieje prawdopodobieństwo podniesienia inflacji wewnętrznej z uwagi na brak kanału transmisyjnego konwergencji cenowej poprzez zmiany kursu. Kryterium stabilności cen nie jest spełniane przez Polskę od października 2008, a prognozy Komisji Europejskiej przewidują ponowne wypełnienie kryterium w I–II kwartale 2011 roku [Ministerstwo Finansów 2010]. Polska nie bierze udziału w mechanizmie ERM II, co oznacza, że nie spełniamy również kryterium stabilności kursu. Pomimo stopniowej stabilizacji, zmienność kursu pozostaje duża, a ustabilizowanie kursu jest warunkiem sine qua non związania sztywnym kursem naszej waluty z euro. Kryterium fiskalnego nie spełnialiśmy z uwagi na zbyt wysoki poziom deficytu fiskalnego. Zgodnie z rekomendacją Rady Ecofin z 7 lipca 2009, Rada Europy otworzyła dla Polski procedurę nadmiernego deficytu [Council of European Union 2009], z uwagi na przekroczenie w 2008 roku wartości referencyjnej deficytu sektora instytucji rządowych i samorządowych o 0,9 punktu procentowego. Zgodnie z decyzją Rady Europy Polska ma czas do 2012 roku na obniżenie wartości do wymaganego poziomu 3%. Spełnienie tego kryterium będzie dość trudne z uwagi na walkę ze skutkami kryzysu finansowego i gospodarczego oraz napięcia w budżecie. Według szacunków Ecofin z wiosny 2010 roku wartości te dla lat 2010–2011 wyniosą odpowiednio –7,3% oraz –7,0%, a więc dużo

[20] Bazą dla obliczania wartości referencyjnej były państwa o najbardziej stabilnych cenach w ostatnich 12 miesiącach, czyli Portugalia i Słowacja. Nie wzięto pod uwagę Estonii ze względu na brak odpowiednich instrumentów finansowych na tamtejszym rynku.

[21] HICP Harmonized Index of Consumer Price – indeks używany dla obrazowania zmian poziomu inflacji w większości krajów Unii Europejskiej, w Polsce używa się jeszcze często wskaźnika Consumer Price Index.

powyżej zakładanej wartości [Ministerstwo Finansów 2010]. W przypadku relacji długu publicznego do PKB w Polsce nie ma zagrożenia utrzymania wskaźnika powyżej 60% PKB – w 2009 roku kraj nasz zanotował relację w wysokości 51,0% [Ministerstwo Finansów 2010].

Konwergencja realna to zdolność gospodarki słabiej rozwiniętej do nadrabiania zapóźnień i doganiania gospodarek bardziej rozwiniętych. Wysoki stopień konwergencji realnej obniża koszty uczestniczenia w strefie euro, ale jednocześnie (zgodnie z hipotezą endogeniczności optymalnych obszarów walutowych) uczestniczenie w strefie euro powinno prowadzić do zwiększenia zbieżności sfery realnej gospodarki. Konsekwencje konwergencji realnej sprowadzają się do takich zjawisk, jak: synchronizacja cyklów koniunkturalnych, zbliżenie wydajności pracy, struktury konsumpcji, poziomu PKB *per capita*, etc[22]. Zbieżność struktury polskiej gospodarki do struktury krajów strefy euro ma zasadnicze znaczenie zarówno w kontekście unikania szoków asymetrycznych, jak i możliwości prowadzenia polityki gospodarczej. Polska jest z pewnością krajem „doganiającym" kraje strefy euro, o czym świadczy nie tylko znacznie wyższe tempo rozwoju gospodarczego[23], ale również rosnący udział wymiany w handlu wewnątrzgałęziowym oraz szybki przyrost wydajności pracy. Z konwergencją realną wiążą się jednak również pewne zagrożenia. Wzrost wydajności pracy zwykle szybciej przebiega w sektorach będących przedmiotem obrotu międzynarodowego niż w sektorach dóbr niepodlegających wymianie (efekt Balassy-Samuelsona). Szybki wzrost wydajności pracy w Polsce w ostatnich latach powodował realną aprecjację krajowej waluty, co częściowo było absorbowane przez aprecjację nominalną. W momencie wejścia Polski do systemu ERM II i usztywnienia kursu nominalnego, całość realnej aprecjacji „uwalniać" się będzie w postaci presji inflacyjnej. To z kolei będzie prowadzić do trudności z wypełnieniem kryterium inflacyjnego. Co więcej, realna aprecjacja będzie pogarszała konkurencyjność polskich eksporterów, co powodować będzie z kolei napięcia na rachunku obrotów bieżących. W warunkach niemożności użycia narzędzi polityki monetarnej, konieczność stosowania restrykcyjnej polityki fiskalnej powodować będzie z kolei ograniczenia wzrostu gospodarczego.

Kryterium konwergencji prawnej, jak już wcześniej wspomniano, obejmuje analizę zgodności ustawodawstwa krajowego z art. 108 i 109 TWE oraz statutem Europejskiego Systemu Banków Centralnych (ESBC) i EBC, a szczególnie niezależnością funkcjonalną, instytucjonalną, personalną i finansową banku cen-

[22] Zgodnie z teoriami neoklasycznymi warunkami pozwalającymi na konwergencję realną są między innymi: istnienie doskonałej konkurencji, stałe przychody skali, swoboda przepływu czynników produkcji oraz publiczny charakter wiedzy [Hübner 2004].

[23] W latach 1999–2008 tempo wzrostu gospodarczego w Polsce było ponad dwukrotnie wyższe, aniżeli w krajach strefy euro, a w 2009 roku byliśmy jedynym krajem o dodatniej dynamice PKB [Eurostat].

tralnego (art. 108 TWE, art. 7 i art. 14 ust. 2 statutu) oraz spójności celów banku centralnego z celami sformułowanymi w art. 105 (1) TWE i art. 2 statutu [Rogut 2009]. W czerwcu 2010 roku Polska nie spełniała kryterium konwergencji prawnej, głównie z uwagi na niezgodność prawa krajowego, w tym regulacji dotyczących banku centralnego z TWE i art. 2 statutu ESBC i EBC. W obecnej sytuacji politycznej problemem pozostaje w szczególności art. 227 Konstytucji, który uprawnia jedynie Narodowy Bank Polski do emisji pieniądza, jak również ustalania i realizowania polityki pieniężnej. Zmiana zapisu konstytucyjnego będzie możliwa najprawdopodobniej po przeformułowaniu obecnej sceny politycznej.

3.2.3. Mobilność czynników wytwórczych, elastyczność rynku pracy

Ważnym elementem stabilności i efektywności działania optymalnego obszaru walutowego jest mobilność czynników wytwórczych, w tym siły roboczej. Mobilność ta ma fundamentalne znaczenie, jeżeli chodzi o możliwość występowania szoków asymetrycznych, a szczególnie łagodzenia ich skutków. Warto spojrzeć na Unię Europejską, czy spełnia ona te warunki. W zakresie mobilności kapitału można odnotować praktycznie całkowitą realizację swobody przenoszenia środków pieniężnych pomiędzy państwami należącymi do UGW i krajów aspirujących do jej grona. Zasadniczą liberalizację przepływów kapitałowych dokonano w 1992 roku, Polska dostosowała się w pełni już po wejściu do Wspólnoty. Zakres przepływów finansowych pomiędzy krajami należącymi do UE zmienia się, ale w dłuższych szeregach czasowych można zanotować znaczne zwiększenie. W 2005 roku dynamika inwestycji wewnątrzwspólnotowych wyniosła prawie 100% i znacznie przewyższyła dynamikę inwestycji kierowanych poza obszar Wspólnoty, ale później tempo wzrostu uległo zahamowaniu i spadło do 22,3% w roku 2007, dużo poniżej tempa wypływu na zewnątrz UE. Większość krajów ma wyraźną dominację kierunków inwestowania na terenie Wspólnoty. W 2008 roku na ogólna sumę 786,6 mld euro bezpośrednich inwestycji zagranicznych, aż 434,2 mld euro (55,2%) było alokowanych na terenie Wspólnoty. Największymi wskaźnikami charakteryzowały się Słowacja, Holandia, Czechy i Włochy, podczas gdy Słowenia, Cypr, Wielka Brytania, Rumunia, Finlandia, Grecja i Hiszpania preferowały inwestycje poza UE [Eurostat 2009]. Polska skierowała na zewnątrz 2,3 mld euro, z tego 1,5 mld euro na teren krajów UE w 2008 roku, w 2009 roku na terenie Wspólnoty ulokowaliśmy 1,1 mld euro. Jednocześnie w 2009 roku napłynęło do Polski 8,38 mld euro wobec 10,03 mld euro rok wcześniej. W 2010 roku Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych spodziewała się ponad 10 mld euro w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W tabeli 7 pokazano zróżnicowanie napływu i odpływu inwestycji. W tabeli umieszczono lata 2008 i 2009, aby uchwycić wpływ kryzysu na zmianę przestrzennego lokowania inwestycji.

Tabela 7. Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w UE-27 w latach 2008–2009[24]

Wyszczególnienie	Odpływ BIZ (w % PKB)		Napływ BIZ (w % PKB)	
	2008	2009	2008	2009
Belgia	23,9	–3,2	20,4	7,2
Bułgaria	1,4	–0,3	19,2	9,5
Czechy	0,9	0,7	5,0	1,4
Dania	4,1	5,1	0,8	2,6
Niemcy	4,3	1,9	0,6	1,1
Estonia	4,5	7,7	8,2	8,8
Irlandia	5,1	9,1	–7,5	11,0
Grecja	0,7	0,6	1,3	1,0
Hiszpania	5,0	1,1	4,4	1,0
Francja	7,0	6,2	3,4	2,3
Włochy	1,9	2,1	0,7	1,4
Cypr	15,4	21,7	15,9	24,6
Łotwa	0,7	–0,1	3,7	0,3
Litwa	0,7	0,6	3,9	0,9
Luksemburg	261,2	359,7	206,7	318,3
Węgry	0,5	1,3	3,0	1,1
Malta	3,3	1,4	10,5	11,3
Holandia	2,3	2,2	–0,9	3,4
Austria	7,1	1,1	3,4	1,9
Polska	**0,5**	**0,7**	**2,7**	**2,7**
Portugalia	0,9	0,6	1,4	1,3
Rumunia	0,1	0,1	6,8	3,9
Słowenia	2,5	1,8	3,5	–0,1
Słowacja	0,3	0,5	3,6	–0,1
Finlandia	1,2	1,2	–2,7	1,1
Szwecja	5,8	8,0	8,6	3,0
Wielka Brytania	5,9	0,8	3,4	2,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

W 2008 roku największym inwestorem na terenie Wspólnoty były Francja, Niemcy, Holandia, Belgia i Włochy. Z kolei najwięcej inwestycji napłynęło do

[24] Tabela zawiera przepływy netto bezpośrednich inwestycji zagranicznych, czyli napływ kapitału minus repatriację kapitału przez inwestorów. Stąd ujemne wartości w przypadku niektórych krajów.

Francji, Hiszpanii, Belgii, Szwecji i Węgier. W 2009 roku ponownie największymi inwestorami na terenie Wspólnoty były Francja, Niemcy i Włochy. Dane z roku 2009 zmieniają obraz przepływów inwestycyjnych. Kryzys pokazał właściwą pozycję konkurencyjną poszczególnych państw. Państwa, które są szczególnie uzależnione od inwestycji zagranicznych, a które są w szczególnie trudnej sytuacji (np. Hiszpania i Portugalia), mogą dłużej odczuwać skutki kryzysu. W Hiszpanii napływ inwestycji bezpośrednich, który jeszcze w 2008 roku wynosił ponad 50 mld euro, w 2009 roku spadł o 74,5%. Produkcję ograniczyły, zamknęły bądź przeniosły takie koncerny, jak: Nissan, Bilstein, Electrolux, Segezha, Kraft Food czy Burberry [Kowalik 2010]. Jednocześnie firmy hiszpańskie silnie penetrują rynki krajów wschodnio- i środkowoeuropejskich w poszukiwaniu dobrych okazji inwestycyjnych. To oznacza, że Polska, która pozostała „zieloną wyspą" na europejskiej mapie dynamiki produktu, która ma relatywnie niskie koszty pracy i dynamicznie rozwijający się rynek wewnętrzny ma dużą szansę stać się beneficjentem kapitału, który poszukuje nowych lokalizacji.

Jakkolwiek idea swobodnego przepływu kapitału nie jest kwestionowana przez żaden z krajów UE, tak ochrona własnych rynków pracy przed imigrantami jest często podnoszonym problemem nie tylko w społeczeństwie, ale również na poziomie polityki rządowej i nie tylko w sferze postulatywnej, ale również realnej (okresy przejściowe dla nowych państw członkowskich). W chwili obecnej można wyróżnić dwa rodzaje polityki zachęcającej do imigracji [European Commision 2008]:

- rekrutacja wysoko wyspecjalizowanych pracowników z założeniem pozyskania ich na stałe,
- rekrutacja nisko wykwalifikowanych pracowników w celu kompensacji okresowych niedoborów na rynku pracy.

Mobilność siły roboczej w Europie jest relatywnie niska (chociażby w porównaniu do USA), co ma związek głównie z różnicami kulturowymi, nieznajomością języka czy dysproporcjami ekonomicznymi, ale również mentalnością i wychowaniem w socjalnych gospodarkach. Nowe kraje członkowskie (Polska, Rumunia, Słowacja) charakteryzują się znacznie bardziej jednorodną strukturą zatrudnienia, podczas gdy kraje „rdzenia" UE posiadają większy udział obcokrajowców na rynku pracy (więcej niż 15% w Austrii, Hiszpanii, Szwecji i Luksemburgu). Nowe kraje członkowskie charakteryzują się również najwyższymi wskaźnikami emigracji [Kahanec 2009]. W znacznej większości krajów UE (poza Polską, Czechami, Rumunią, Węgrami i Słowacją) imigracja z krajów spoza UE ma dużo większe znaczenie niż migracja wewnątrzwspólnotowa. To oznacza, że odpowiednio sterowana migracja może rozwiązać problemy starzenia się społeczeństw i kłopotów z samo zastępowalnością pokoleń, ale nie jest w praktyce i nie może być panaceum na występujące szoki asymetryczne.

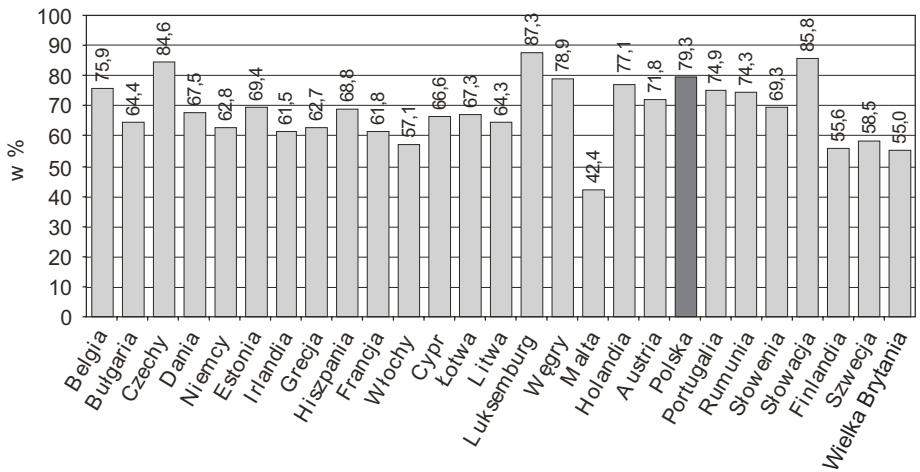
W sytuacji braku mobilności siły roboczej, amortyzować szoki asymetryczne mogłaby elastyczność płac, jednakże płace w UE są relatywnie mało elastyczne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w zakresie sztywności nominalnej płac Polska znajduje się mniej więcej pośrodku rankingu krajów europejskich, ale w zakresie sztywności realnej jesteśmy blisko czołówki rankingu z uwagi na niski odsetek firm stosujących automatyczną indeksację płac. Badania ankietowe wskazują ponadto, że niewiele firm obniża płace nominalne, z uwagi na chęć pozyskania bardziej wykwalifikowanych pracowników [Strzelecki 2008]. Tymczasem im wyższa jest sztywność plac, tym boleśniejsze są konsekwencje łagodzenia skutków szoków asymetrycznych (wyższe bezrobocie utrzymujące się przez dłuższy okres).

3.2.4. Otwartość gospodarek

Kolejnym ważnym wyznacznikiem prawidłowego funkcjonowania optymalnego obszaru walutowego jest duży stopień otwartości gospodarki. Szczególnie ważny jest poziom wymiany wewnątrz ugrupowania, gdyż ma to bezpośrednie przełożenie na możliwości występowania szoków popytowych i reakcji gospodarek na występujące szoki. Polska wygląda imponująco na tle Europy w zakresie wskaźników udziału handlu wewnątrzwspólnotowego w handlu ogółem. Warto zauważyć, że dużo gorsze wskaźniki w zakresie wymiany wewnątrzwspólnotowej ma wiele krajów, które należą już do UGW, a szczególnie Finlandia, Wielka Brytania, Włochy. Podstawowe wskaźniki dla UE-27 zaprezentowano na wykresie 8 i 9.

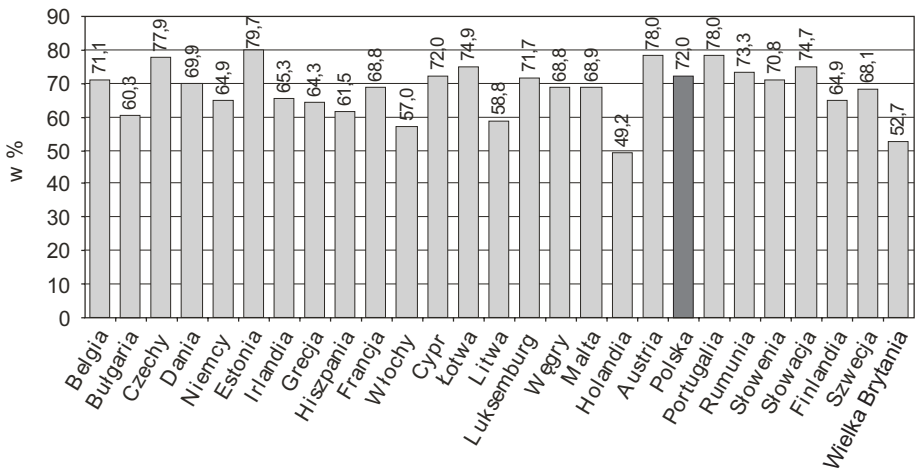
Wykres 8. Udział eksportu do UE w eksporcie ogółem (dane dla 2009)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Jak wynika z wykresu 8, lepszym od Polski wskaźnikiem poszczycić mogą się tylko 3 kraje. W 2009 roku Polska wyeksportowała towary za 98 274,5 mln euro, 7,9% mniej (w cenach stałych) niż w roku 2008 [GUS 2010]. Na rynek unijny trafiło 79,3% wszystkich towarów w ujęciu wartościowym, do strefy euro 56,2%. Głównym krajem docelowym pozostają od lat Niemcy, które odebrały z Polski 26,1% wartościowego wolumenu eksportu, w dalszej kolejności Francja i Włochy (6,9%), Wielka Brytania (6,4%) i Czechy (5,8%). Polska ma również wysoki wskaźnik w zakresie importu z terenu Wspólnoty.

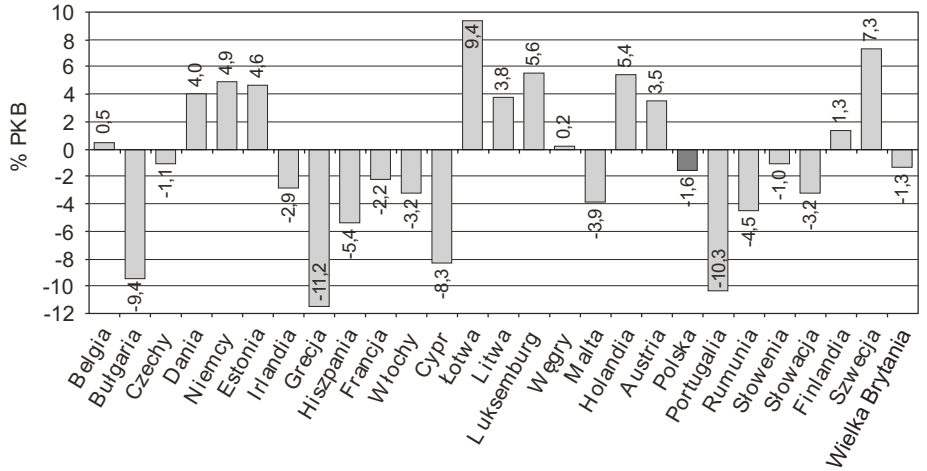
Wykres 9. Udział importu z UE w imporcie ogółem (dane dla 2009)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Aż 72,0% ogółu wartościowego wolumenu importu sprowadzono do Polski z terenu UE, w tym ze strefy euro 48,7%. Polska w 2009 roku sprowadziła łącznie towary za kwotę 10 7528,9 mln euro o 14,3% mniej niż rok wcześniej. Towary sprowadzaliśmy głównie z Niemiec (22,4% ogółu), z Chin (9,3%), z Rosji (8,5%) oraz Włoch (6,8%). W kontekście kontaktów handlowych warto również zwrócić uwagę na kształtowanie się salda rachunku obrotów bieżących. Odpowiednie dane przedstawiono na wykresie 10. Kraje z Europy Środkowo-Wschodniej naturalnie mają skłonność do notowania deficytów na rachunku obrotów bieżących, co jest spowodowane głównie znacznymi potrzebami inwestycyjnymi. W 2008 roku Polska znalazła się relatywnie w dobrej sytuacji z uwagi na znaczną deprecjację złotego, co zaowocowało nadwyżką na ROB i poprawą konkurencyjności cenowej polskiej gospodarki. W 2009 roku mieliśmy jednak już ponad 1,5% deficyt, czego należy się spodziewać również w latach następnych.

Wykres 10. Saldo rachunku obrotów bieżących krajów UE-27 jako % PKB w 2009 roku*



*Austria – dane z 2008 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

3.2.5. Dywersyfikacja produkcji i poziom wymiany wewnątrzgałęziowej

Rozwój wspólnego rynku i zanikanie granic ekonomicznych sprzyja dywersyfikacji produkcji oraz rozwojowi wymiany wewnątrzgałęziowej. Tabela 8 wskazuje zróżnicowanie krajów UE w zakresie udziału poszczególnych sektorów w wytwarzaniu wartości dodanej.

Tabela 8. Struktura wytwarzanej wartości dodanej w krajach UE-27 w 2009 roku

Wyszczególnienie	Rolnictwo, rybołówstwo, łowiectwo	Przemysł z budownictwem	Usługi
1	2	3	4
Belgia	0,7	21,7	77,6
Bułgaria	6,0	30,4	63,6
Czechy	2,2	37,7	60,1
Dania	1,1	22,3	76,6
Niemcy	0,8	26,5	72,7

1	2	3	4
Estonia	2,7	26,3	71,0
Irlandia	1,4	32,4	66,2
Grecja	3,8	16,3	79,9
Hiszpania	2,4	25,8	71,8
Francja	1,7	18,8	79,5
Włochy	1,8	25,1	73,1
Cypr	2,1	18,6	79,3
Łotwa	3,1	20,6	76,3
Litwa	4,2	26,7	69,1
Luksemburg	0,3	14,0	85,7
Węgry	3,0	29,7	67,3
Malta	1,9	19,1	79,0
Holandia	1,7	23,9	74,4
Austria	1,5	29,1	69,4
Polska	**3,6**	**30,5**	**65,9**
Portugalia	2,3	22,9	74,8
Rumunia	7,0	37,2	55,8
Słowenia	2,1	31,4	66,5
Słowacja	2,6	34,3	63,1
Finlandia	2,7	28,2	69,1
Szwecja	1,7	25,1	73,2
Wielka Brytania	0,8	20,8	78,4
UE-27	2,4	25,8	71,8
Strefa euro	1,6	24,1	74,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Wśród krajów Unii Europejskiej w rolnictwie wytwarza się średnio 2,4% wartości dodanej brutto, w strefie euro tylko 1,6%. Polska ze swym wynikiem 3,6% nie jest liderem, ale wyższy poziom mają wyłącznie Rumunia, Bułgaria, Litwa i Grecja. Warto zauważyć, że wskaźnik obniżył się w stosunku do 2008 roku o 0,9 punktu procentowego, co oznacza pozytywny proces w zakresie struktury wytwarzania produkcji. Pomimo stopniowej poprawy wskaźników w naszym kraju ciągle jeszcze zbyt mała wartość wytwarzana jest w usługach. Polska ma natomiast dobre, na tle krajów Unii Europejskiej, wskaźniki wymiany wewnątrzgałęziowej, co zobrazowano w tabeli 9. Wysoki poziom takiego wskaźnika minimalizuje możliwości wystąpienia szoków asymetrycznych, co ułatwia synchronizację cykli koniunkturalnych.

Tabela 9. Wskaźniki wymiany wewnątrzgałęziowej dla wybranych krajów

Wyszczególnienie	2001	2006
Austria	71,6	83,8
Belgia i Luksemburg	73,7	80,1
Finlandia	38,4	47,5
Francja	81,0	86,7
Grecja	43,4	68,6
Hiszpania	70,1	83,0
Holandia	77,8	88,9
Irlandia	59,9	58,1
Niemcy	75,1	84,2
Portugalia	58,3	76,5
Włochy	55,2	67,2
Średnia ważona	64,0	75,0
Polska	48,1	65,1

Źródło: NBP [2009a, s. 63].

Polska miała w 2006 roku lepszy wskaźnik niż Finlandia i Irlandia, zbliżony do Włoch i Grecji. Niezwykle ważne jest również to, że wskaźnik Grubella-Lloyda[25] dla Polski systematycznie się poprawia [Olczyk, Wolszczak-Derlacz 2008]. Poprawa wskaźników dla wszystkich krajów potwierdza hipotezę o konwergencji endogenicznej [NBP 2009b].

3.2.6. Synchronizacja cyklów koniunkturalnych

Sukces istnienia optymalnego obszaru walutowego wprost zależy od zbieżności cykli koniunkturalnych. W przypadku istnienia takiej zbieżności szoki makroekonomiczne mają podobny przebieg, wymagają podobnej reakcji ze strony polityki gospodarczej, w końcu podobnie reagują na zastosowane instrumenty. Analizę zbieżności cykli koniunkturalnych prowadzi się przy użyciu wielu metod ekonometrycznych, wykorzystując wiele różnych zmiennych i determinant. Bergman analizował zbieżność europejskich cykli koniunkturalnych, uwzględniając wpływ takich czynników, jak różnice w polityce pieniężnej i fiskalnej, efekt graniczny oraz intensywność handlu [Bergman 2004]. Wyniki badań skłaniały do przekonania, że synchronizacja cykli znacznie zwiększyła się od lat 60., jednak największe sukcesy można było odnotować w warunkach większej

[25] Wskaźnik Grubella-Lloyda służy przedstawianiu zakresu wymiany wewnątrzgałęziowej.

zmienności kursów walutowych[26]. Jednocześnie jednolita polityka monetarna prowadzi do mniejszej zbieżności, a zwiększa ją intensyfikacja handlu. Ostatnie lata integracji ekonomicznej i monetarnej doprowadziły do zwiększenia zbieżności cykli, a szczególnie do zwiększenia znaczenia zbieżności dla realnej gospodarki. Można również zauważyć zwiększenie amplitudy wahań koniunktury w krajach po ich przystąpieniu do strefy euro. Badanie synchronizacji cyklów koniunkturalnych nowych krajów członkowskich prowadzili Woźniak i Paczyński [2007]. Wykorzystując filtry Kalmana, pozwalające badać siłę zbieżności cykli koniunkturalnych z długością trwania cyklu, doszli do wniosku, że wśród nowych krajów członkowskich istnieje mała zbieżność cyklów długich, trwających ponad 3 lata. Najlepsze wyniki osiągnięto dla cykli krótkich, szczególnie trwających od 3 do 7 kwartałów. Co ważne, ten okres pokrywa się z typowym horyzontem polityki pieniężnej, co może oznaczać, że kraje spełniły już warunki konwergencji w zakresie reakcji na instrumenty polityki pieniężnej. Dokładne badania zostały przeprowadzone również w Instytucie Rozwoju Gospodarczego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie [Adamowicz i in. 2008]. Autorzy porównywali synchronizację cyklu koniunkturalnego Polski z cyklem w strefie euro i wybranych krajach UE, wykorzystując wskaźnik Statteva-Ralevy. Analizie poddano produkcję, zatrudnienie, popyt zagregowany, wydatki konsumpcyjne, nakłady inwestycyjne i dochody. Struktura polskiej gospodarki odbiega od gospodarek krajów strefy euro. Największe różnice dotyczą struktury produkcji oraz dochodów (sektory tradycyjne, mały udział dochodów z pracy), a wahania cykliczne mają charakter wyprzedzający. Największą synchronizację stwierdzono w przypadku strefy euro i gospodarki Niemiec oraz dla produkcji sprzedanej przemysłu i wskaźników koniunktury. Z kolei najmniej zbieżne były przebiegi cykli w porównaniu do mniejszych gospodarek oraz w przypadku cen, konsumpcji i bezrobocia. Ważne jest jednak szczególnie to, że we wszystkich badaniach podkreśla się rosnącą zbieżność przebiegu cykli dla naszego kraju w miarę postępu integracji ekonomicznej i monetarnej. Zbieżność cykli koniunkturalnych nie jest oczywiście jedynym kryterium decydującym o możliwości uczestniczenia w optymalnym obszarze walutowym. Wysokie wskaźniki zbieżności cykli koniunkturalnych (wyższe niż Polska) ma wiele krajów należących do strefy euro czy też nawet spoza Unii Europejskiej [OECD. 2010]. Ważnym czynnikiem jest również nieprzewidywalność, która warunkuje skuteczność reakcji na zmiany zastosowanych narzędzi polityki gospodarczej. Polskie cykle koniunkturalne charakteryzują się większą nieprzewidywalnością niż w wielu krajach strefy euro, ale niższą niż w Słowenii, na Słowacji, w Holandii i Finlandii [OECD 2010]. W ujęciu dynamicznym stopień synchronizacji cyklów w Polsce z cyklami in-

[26] Wnioski zaprzeczały wcześniejszym wynikom badań, które mówiły o zwiększeniu zbieżności cyklów w okresie EMS.

nych krajów strefy euro zwiększał się w ostatnich latach, ale mieliśmy też do czynienia z okresami dywergencji [Daras, Hagemeyer 2008]. Można się spodziewać, że stopień konwergencji cyklów będzie zwiększał się, w miarę zbliżania się Polski do strefy euro.

3.2.7. Problem szoków asymetrycznych

Jedną z konsekwencji synchronizacji cyklów koniunkturalnych jest zbieżność szoków makroekonomicznych. Zagadnienie to ma szczególne znaczenie w kontekście zbieżnej polityki gospodarczej – w strefie euro mamy do czynienia z jednolitą polityką monetarną i różną polityką fiskalną, ale dążącą do wspólnych celów i poddaną jednolitym ograniczeniom. Szoki mogą mieć charakter podażowy i popytowy. Szok podażowy ma miejsce w wyniku rozwoju technologicznego, pojawiania się innowacji, zmiany cen surowców, półproduktów. Z kolei szok popytowy to wszystkie zmiany związane z czynnikami determinującymi popyt globalny, a więc zmiana poziomu inwestycji, nagłe zmiany w polityce gospodarczej rządu wpływające na poziom wydatków rządowych, zmiana preferencji i gustów konsumentów. W przypadku wysokiej synchronizacji cyklów koniunkturalnych i pozostawania członkiem Optymalnego Obszaru Walutowego, większość szoków ma charakter symetryczny. Szok symetryczny jest równomiernie rozłożony w przestrzeni (dotyka wielu krajów równocześnie), co pozwala łagodzić jego skutki z wykorzystaniem narzędzi polityki gospodarczej. Symetryczność zgodnie z wynikami badań w większym stopniu dotyczy szoków podażowych. Co więcej, badania korelacji szoków pomiędzy Niemcami a wybranymi krajami prowadzone przez Deutsche Bank wykazały, że na przestrzeni lat 1996–2001 poziom korelacji szoków podażowych zwiększył się znacząco w przypadku Włoch, Finlandii, Portugalii i Francji [Biegun 2003]. W przypadku jednak pojawienia się asymetrycznego szoku popytowego, przy założeniu sztywności cen i płac nominalnych oraz iluzji pieniądza, kraj dozna recesji (spowolnienia gospodarczego) oraz wzrostu bezrobocia. Negatywne konsekwencje szoku mogą być zniwelowane przez płynny kurs. W dużej mierze mamy do czynienia z takim przypadkiem obecnie w Polsce, gdzie szok popytowy wywołany kryzysem[27] został w dużym stopniu zamortyzowany silną deprecjacją waluty krajowej. Osłabienie złotego do euro spowodowało skokową poprawę konkurencyjności naszych eksporterów, którzy dzięki obniżeniu cen produktów wyrażonych w euro stali się bardziej konkurencyjni na rynkach zagranicznych i nie doznali silnego załamania sprzedaży pomimo osłabienia popytu. Mniejsza

[27] W tym przypadku nie możemy oczywiście mówić o szoku asymetrycznym, ale załamanie popytu zagranicznego (szczególnie recesja w Niemczech, u naszego głównego odbiorcy produktów i usług) ma podobne konsekwencje.

dynamika spadku eksportu niż importu (w warunkach deprecjacji waluty krajowej ceny dóbr importowanych silnie wzrosły), poprawiła również saldo obrotów bieżących i Polska po raz pierwszy od dłuższego czasu odnotowała nadwyżkę w handlu. Ma to szczególnie istotne znaczenie, ponieważ pod koniec 2008 roku zadłużenie zagraniczne krótkoterminowe przewyższało już poziom rezerw walutowych, co groziło kryzysem bilansu płatniczego [NBP 2009c]. W przypadku utrzymywania sztywnego kursu walutowego zabrakłoby amortyzatora szoku i kraj musiałby doznać recesji (spowolnienia), co obserwujemy obecnie w przypadku Łotwy czy Estonii. Konsekwencje szoku mogą również zmniejszyć elastyczność płac oraz mobilność czynników wytwórczych [Deutsche Bank 2003]. Obniżenie realnych płac spowodowałoby zmniejszenie kosztów przedsiębiorstw, co doprowadziłoby do poprawy konkurencyjności i zmniejszenia skali zwolnień. Z kolei mobilność czynników wytwórczych mogłaby doprowadzić do odpływu zbędnych zasobów do innych krajów i zmniejszenie skali recesji. W rzeczywistości jednak płace są stosunkowo sztywne, a mobilność czynników wytwórczych (poza kapitałem) wysoce ograniczona, co zmniejsza potencjalne pole amortyzacji szoków. Innym rodzajem przeciwdziałania szokom asymetrycznym jest redystrybucja fiskalna. Jeżeli unia nie uwzględnia jednolitości fiskalnej, to możliwości łagodzenia szoków są wysoce ograniczone. Ten aspekt szczególnie związany jest ze stopniem symetryczności szoku i zyskuje na znaczeniu w przypadku bardziej asymetrycznych szoków [De Grave 1997]. W przypadku strefy euro i aspirujących do niej krajów nie można mówić praktycznie o żadnej redystrybucji fiskalnej, głównie z powodu niskich rozmiarów budżetu unijnego, który w niezwykle małym stopniu pełni funkcje redystrybucyjne[28]. Innym czynnikiem, który ma wpływ na symetryczność szoków jest stopień dywersyfikacji produkcji. Badania dowodzą, że gospodarka o większym zróżnicowaniu produkcji jest bardziej odporna na szoki asymetryczne niż gospodarka wysoce wyspecjalizowana [Kenen 1970]. Uniknięciu szoków sprzyja także wysoki udział wymiany wewnątrzgałęziowej [McKinnon 1963].

3.2.8. Polityka monetarna i fiskalna w warunkach unii monetarnej

Polityka monetarna jest konstruowana i prowadzona przez jeden ośrodek – Europejski Bank Centralny we Frankfurcie nad Menem. EBC jest instytucją całkowicie niezależną, a jej statut był wzorowany na pozycji Bundesbanku, który przez szereg lat uchodził za wzór bankowości centralnej. Jednym z głównych zadań EBC jest zapewnienie stabilności cen w strefie euro. EBC wraz z bankami centralnymi krajów, które przyjęły euro, tworzą eurosystem, którego celem (obok

[28] Budżet unijny to max 1,27% PKB UE, z czego redystrybucyjne funkcje może pełnić jedynie część transferów w ramach polityki regionalnej.

stabilności cen) jest ochrona stabilności finansowej oraz wspieranie europejskiej integracji finansowej. EBC jest jedynym podmiotem kształtującym politykę monetarną w strefie euro. Niestety różnice w strukturze gospodarczej, produktywności poszczególnych gospodarek i ogólnej sytuacji makroekonomicznej powodują, że jednolita polityka monetarna jest bardziej lub mniej dopasowana do aktualnych realiów gospodarczych danego kraju. Tę różnorodność widać wyraźnie w różnych stopach inflacji oraz spreadach procentowych. Jeżeli kraje są w różnej fazie cyklu koniunkturalnego, jednolicie prowadzona polityka pieniężna może w krajach doświadczających recesji pogłębiać ją, z kolei w krajach doświadczających ożywienia zwiększać wzrost i nasilać presję inflacyjną, co miało już miejsce w przypadku kilku krajów strefy euro [Sławiński 2008]. Polityka prowadzona przez EBC była bardziej krytykowana w momencie tworzenia instytucji, aniżeli obecnie, co jest głównie wynikiem pojawienia się szeregu prac potwierdzających zasadność prowadzonej polityki [Krajewska, Mackiewicz 2008]. Zmiany w dynamice pieniądza i kredytu mają duże przełożenie na wycenę aktywów, a silne stany nierównowagi (bańki spekulacyjne) mogą się rozwinąć nawet w okresie stabilnej, pozostającej pod kontrolą inflacji[29]. Jednocześnie jednak posiadanie własnej polityki pieniężnej wcale nie chroni przed ewentualnym wystąpieniem bąbli spekulacyjnych [Graj, Pronobis 2009]. Obecne propozycje zmian koncentrują się wokół rezygnacji ze strategii opartej na dwóch filarach[30] na rzecz jawnej strategii bezpośredniego celu inflacyjnego oraz zapewnienia większej transparentności podejmowanych decyzji, np. poprzez zwiększenie upublicznienia prognoz ekonomicznych [Pisani-Ferry 2008].

Polityka fiskalna jest realizowana w wielu różnych ośrodkach narodowych i widoczny jest wyraźny brak koordynacji tejże polityki. Kraje muszą przestrzegać kryteriów fiskalnych, ale poza tymi ograniczeniami mają dowolność w kształtowaniu stopnia fiskalizmu narodowego. W największym stopniu zharmonizowany jest podatek VAT i niektóre produkty akcyzowe (ułatwia to funkcjonowanie wspólnego rynku), istnieje kilka dyrektyw dotyczących podatku dochodowego od osób prawnych (związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw), nie wprowadzono natomiast żadnych dyrektyw dotyczących podatku dochodowego od osób fizycznych. Obserwacja kształtowania się wydatków publicznych w krajach UE-12 wskazuje, że utworzenie unii walutowej wpłynęło dyscyplinująco na wydatki publiczne tych państw [Krajewska, Mackiewicz 2008]. Relacja wydatków budżetowych do PKB spadała w każdym kraju (poza Portugalią), ale był to proces powolny i niesystematyczny, co wskazuje na dużą inercję wydatków i ciągłą aktualność Prawa Wagnera[31]. Kryzys gospodarczy ujawnił skalę różnic

[29] Szerzej zobacz w BIS [2007].

[30] Filar pierwszy (monetarny) – monitorowanie wskaźników wzrostu podaży pieniądza oraz kredytu. Filar drugi – ocena szerokiego zbioru wskaźników niepieniężnych.

[31] Prawo Wagnera sformułowane w 1892 roku zakładające stały wzrost wydatków publicznych.

w poglądach na prowadzenie polityki fiskalnej (silna ekspansja w Niemczech, Francji, oszczędności w Polsce). Przykład Grecji czy innych krajów z tzw. Grupy PIIGS (Portugalia, Irlandia, Włochy, Hiszpania) wskazują, że próby ożywienia gospodarki poprzez pobudzanie popytu z wykorzystaniem publicznych środków może prowadzić do dużych problemów z wiarygodnością na rynkach finansowych. Kraje, które charakteryzują się wysoką relacją długu publicznego do PKB oraz wysokimi deficytami sektora finansów publicznych, w długim okresie będą musiały ponieść konsekwencje w wyższej wycenie ryzyka związanego z finansowaniem ich obligacji. Obecne poziomy ratingu greckiego długu wskazują, że rynki finansowe nie postrzegają pozytywnie ekspansji fiskalnej na kredyt na dużą skalę. Oprocentowanie greckich obligacji szybko wzrosło do poziomów trzykrotnie wyższych od obligacji niemieckich i dwukrotnie wyższych od obligacji polskich [Orłowski 2010]. Doświadczenia te wskazują, że łamanie zapisów Paktu Stabilności i Wzrostu może prowadzić do zachwiania stabilności całej strefy. Poszczególne kraje charakteryzują się bardzo różnym zakresem redystrybucji PKB przez budżet, co utrudnia dążenie do ujednolicenia zasad fiskalnych. Zakres redystrybucji w latach 2008–2009 roku przedstawia tabela 10. W tabeli celowo zestawiono te 2 lata, aby można było uchwycić zakres zwiększenia redystrybucji fiskalnej w poszczególnych krajach UE w warunkach próby wyjścia z kryzysu.

Tabela 10. Dochody i wydatki budżetowe jako % PKB w krajach UE-27 w 2009 roku

Wyszczególnienie	Dochody budżetowe		Wydatki budżetowe	
	2008	2009	2008	2009
1	2	3	4	5
Belgia	48,8	48,2	50,0	54,2
Bułgaria	39,1	36,9	37,3	40,7
Czechy	40,2	40,3	42,9	46,1
Dania	55,3	55,8	51,8	58,6
Niemcy	43,7	44,3	43,7	47,6
Estonia	37,1	43,6	39,9	45,4
Irlandia	34,7	34,1	42,0	48,4
Grecja	39,1	36,9	46,8	50,4
Hiszpania	37,0	34,7	41,1	45,9
Francja	49,5	48,1	52,8	55,6
Włochy	46,2	46,6	48,8	51,9
Cypr	43,5	40,3	42,6	46,4
Łotwa	34,4	34,0	38,6	42,9
Litwa	34,2	34,1	37,4	43,0

1	2	3	4	5
Luksemburg	40,1	41,6	37,2	42,4
Węgry	45,4	45,8	49,2	49,8
Malta	40,3	40,5	44,8	44,3
Holandia	46,6	46,3	45,9	51,6
Austria	48,4	48,3	49,0	51,8
Polska	**39,6**	**37,4**	**43,3**	**44,5**
Portugalia	43,2	41,6	46,1	51,0
Rumunia	32,1	32,1	37,6	40,4
Słowenia	42,6	44,4	44,3	49,9
Słowacja	32,5	34,0	34,8	40,8
Finlandia	53,6	53,2	49,5	55,6
Szwecja	55,5	55,7	53,1	56,5
Wielka Brytania	42,5	40,3	47,3	51,7
UE-27	44,6	44,0	46,9	50,7
Strefa euro	44,9	44,4	46,8	50,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat [2010].

Z analizy danych w tabeli 10 wyraźnie wynika, że kraje znacznie zwiększyły zakres redystrybucji fiskalnej na drodze wychodzenia z kryzysu. Interesujące jest, że nowe kraje członkowskie mają niższy udział redystrybucji PKB przez budżet niż starsi członkowie. W najbliższej przyszłości nie należy się spodziewać istotnych zmian w zakresie stopnia harmonizacji polityki fiskalnej. Nawet postanowienia Paktu Stabilności i Wzrostu, mające dyscyplinować finanse publiczne poszczególnych krajów, zostały rozmiękczone. Bardziej zhierarchizowany system zarządzania, agencja fiskalna czy rodzaj Rady Stabilizacyjnej na poziomie ponadnarodowym, czy też większa skala transferów fiskalnych w ramach stopniowo powiększanego budżetu unijnego są propozycjami, które nie są obecnie i nie będą w najbliższej przyszłości zgodne ze strategicznymi interesami większości krajów członkowskich [Dyson 2006]. Nawet ujawnione problemy Grecji i innych krajów PIIGS z nadmiernym zadłużeniem i trudnościami z dalszym finansowaniem wydatków publicznych prawdopodobnie nie doprowadzą do powstania czegoś na kształt Europejskiego Rządu Gospodarczego z prerogatywami fiskalnymi, pomimo deklaracji przywódców Niemiec i Francji, co do konieczności powstania takiej instytucji. Tymczasem przed narodowymi budżetami stoją poważne wyzwania, jak chociażby dokończenie transformacji (nowe kraje członkowskie), czy problem starzenia się społeczeństw i napięcia socjalne (większość krajów UE), które w różnym stopniu będą się ujawniać w poszczególnych krajach, różna będzie też reakcja krajów na te wyzwania.

3.3. Strefa euro jako optymalny obszar walutowy

Aby daną walutę można było uznać za pieniądz międzynarodowy, musi ona pełnić podstawowe funkcję pieniądza na obszarze emitenta, a także spełniać je dla rezydentów pochodzących z innych krajów, i to zarówno w zastosowaniu prywatnym, jak i oficjalnym. Ponadto musi ona spełniać określone kryteria, do których można zaliczyć [Bergsten 1997; Bukowski 2007a, s. 62; De Grauwe 2003, s. 246–252; Oręziak 2003a, s. 111–114]:

- pełną wymienialność waluty,
- wysoką pozycję i wysoki udział gospodarki kraju lub obszaru walutowego emitującego walutę międzynarodową w gospodarce światowej oraz w światowym handlu,
- wiarygodność waluty i powszechne zaufanie do jej przyszłej wartości,
- liberalizację rynku finansowego i jego rozwój w ujęciu międzynarodowym.

Od 1 stycznia 2002 roku euro stało się oficjalną walutą w 12 spośród 15 krajów członkowskich ówczesnej Unii Europejskiej. Na początku 2011 roku jako wspólny pieniądz euro funkcjonowało w 17 z 27 krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Dana waluta uzyska pełną wymienialność, gdy dzięki woli władz monetarnych emitowana przez nie jednostka monetarna będzie swobodnie stosowana poza granicami kraju macierzystego. EBC jest żywotnie zainteresowany zastosowaniem euro poza granicami strefy euro. Korzyści płynące z racji posiadania waluty o zasięgu światowym były jednym z istotnych elementów, dla których kraje Unii Europejskiej dążyły do wprowadzenia jednolitego obszaru walutowego. Ponieważ Euroland jest gospodarką dużą i relatywnie zamkniętą międzynarodowe zastosowanie euro nie powinno prowadzić do zakłóceń w polityce monetarnej prowadzonej przez EBC [Kowalewski 2001, s. 171–184].

W 2009 roku produkt krajowy brutto strefy euro stanowił 15,2% światowego PKB. W tym samym czasie PKB Stanów Zjednoczonych wynosił ponad 20,5% światowego PKB, co czyniło USA światowym liderem pod względem wielkości PKB, a strefę euro plasowało na drugim miejscu. Z kolei biorąc pod uwagę udział krajów tworzących strefę euro w handlu międzynarodowym, kraje unii walutowej są niekwestionowanym liderem z 28,7% udziałów w światowym eksporcie, przy uwzględnieniu wymiany pomiędzy krajami obszaru walutowego i 16,8% udziału w przypadku wyeliminowania handlu wewnątrz strefy. W tym samym czasie udział Stanów Zjednoczonych wynosił 8,1% [Eurostat 2010b].

W latach 1996–1998 w momentach, gdy perspektywy utworzenia Unii Gospodarczej i Walutowej stawały się coraz bardziej realne, marka niemiecka i koszyk walut europejskich traciły na wartości w stosunku do dolara amerykańskiego. Stanowiło to odzwierciedlenie braku zaufania do euro, jako zamiennika marki niemieckiej i szeroko podzielanego poglądu, że Europejski Bank Centralny

nie będzie wiarogodnym następcą Bundesbanku [Persaud 2001, s. 151]. Na przestrzeni lat powoli następował wzrost zaufania do polityki monetarnej prowadzonej przez Europejski Bank Centralny i wspólnej waluty strefy euro[32]. Od 2002 roku można zaobserwować wzrost zainteresowania inwestorów lokowaniem pieniędzy na rynkach strefy euro, będący przynajmniej w pewnym zakresie odzwierciedleniem wzrostu zaufania do strefy euro i prowadzonej na jej obszarze polityki [Oręziak 2003, s. 107–110]. Wzrost zaufania do euro znajduje również odzwierciedlenie w zwiększeniu jego udziału w rezerwach dewizowych krajów członkowskich MFW[33]. Wzrasta również znaczenie strefy euro na międzynarodowym rynku obligacji[34]. Ponadto w 2004 roku 37% wszystkich operacji walutowych było ujętych w omawianej walucie.

Rozmiary rynku finansowego strefy euro, Japonii i USA są porównywalne [„Rzeczpospolita" 2009]. Natomiast amerykański rynek finansowy niewątpliwie jest liderem w zakresie stopnia liberalizacji rynku finansowego i jego szerokości, to jest ilości i innowacyjności oferowanych produktów finansowych. W strefie euro podejmowane są jednak kroki zmierzające do rozwoju unijnego rynku finansowego. Wśród nich należy wymienić między innymi dążenia do: wyeliminowania istniejących barier w inwestowaniu na skalę unii, stworzenia możliwości dokonania emisji papierów wartościowych we wszystkich krajach unii na bazie jednego prospektu emisyjnego, zwiększenia roli emisji akcji w finansowaniu przedsiębiorstw [Oręziak 2003, s. 110–114].

Z przedstawionych powyżej informacji wynika, że euro spełnia wszystkie wymienione wcześniej warunki, jakie powinna spełniać waluta międzynarodowa. Jako pieniądz spełnia on funkcje waluty rezerwowej, zaczepu, interwencyjnej, inwestycyjnej, fakturowania i transakcyjnej. Mimo iż na rynku światowym dominującą rolę nadal odgrywa dolar amerykański, znaczenie euro jako waluty międzynarodowej wzrasta. Obecnie euro stanowi drugą najpopularniejszą walutę w obrocie gospodarczym na świecie [„Rzeczpospolita" 2009].

W kontekście przedstawionych warunków, które powinien spełniać optymalny obszar walutowy, pojawia się pytanie, czy strefa euro wypełnia wspomniane kryteria, a tym samym, czy można ją uznać za optymalny obszar walutowy.

---

[32] Również w latach 1999–2002 kurs euro wobec dolara amerykańskiego charakteryzował się tendencją spadkową, przy towarzyszącej temu restrykcyjnej polityce pieniężnej EBC. Dopiero od połowy 2002 roku rozpoczął się proces aprecjacji euro wobec dolara. Załamanie się rynku akcji w 2002 roku w Stanach Zjednoczonych doprowadziło również do wzrostu zainteresowania rynkiem strefy euro [„The Economist" 2003].

[33] W 1999 roku udział ten wyniósł 13,5%, w 2003 już 19,7%, a w pierwszej połowie 2007 roku 25% [„Rzeczpospolita" 2009].

[34] W 2004 roku udział papierów dłużnych denominowanych w euro wyniósł 31%, to jest o 10% więcej niż w roku 1999.

Przede wszystkim na wstępie wymaga podkreślenia, że Euroland nie jest obszarem jednolitym pod względem poziomu rozwoju gospodarczego stanowiących go krajów.

Biorąc pod uwagę kryterium otwartości gospodarki, sferę euro można uznać za OOW, charakteryzuje się ona bowiem wysokim wskaźnikiem otwartości gospodarki. Ponadto kraje uczestniczące w Unii Gospodarczej i Walutowej spełniają również warunek dywersyfikacji produkcji i wysokiego poziomu wymiany wewnątrzgałęziowej. Silnie sprzyja temu proces konwergencji towarów i usług oraz cen czynników produkcji odbywający się w ramach gospodarek krajów członkowskich. Dodatkowo w ramach omawianego obszaru występuje wysoka mobilność kapitału i znaczące przepływy zagranicznych inwestycji zagranicznych[35]. Wymaga jednak podkreślenia, że dynamika napływów i wielkości ZIB są zróżnicowane geograficznie.

Z kolei mobilność siły roboczej w ramach Eurolandu jest relatywnie niska. Towarzyszy temu również relatywnie niska mobilność pracy w zakresie zawodowym i międzygałęziowym. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy najczęściej wymienia się [Kotil, Konur, Cakici 2009]: różnice kulturowe i bariery językowe, brak informacji o możliwościach zatrudnienia za granicą, różnice w kosztach utrzymania i systemach podatkowych, nadmiernie rozwinięty system pomocy społecznej i zasiłków dla bezrobotnych, silną pozycję związków zawodowych. Dodatkowo sytuację pogarszają stosunkowo sztywne rynki pracy i płac. Istotne jest, że stopień ich elastyczności jest zróżnicowany w poszczególnych krajach członkowskich strefy euro. Różnice występujące w zakresie omawianej elastyczności mogą powodować problemy w zakresie polityki gospodarczej krajów członkowskich (między innymi związane z ryzykiem wystąpienia szoków asymetrycznych) [Bukowski 2007a, s. 179–180]. Zagadnienia te są szczególnie istotne ze względu na omówiony wcześniej mechanizm dostosowywania się gospodarek do warunków wywołanych wystąpieniem szoków asymetrycznych, który jest uwarunkowany mobilnością czynników produkcji i elastycznością rynku pracy.

W świetle przedstawionych rozważań wymaga podkreślenia, że mimo iż Unia Gospodarcza i Walutowa nie spełnia kryteriów optymalnego obszaru walutowego, jest ona rozwiązaniem szczególnie istotnym dla rozwoju rynku europejskiego i światowego. Ostatnie zawirowania wokół strefy euro, szczególnie problemy krajów należących do tzw. Grupy PIIGS wskazują na poważne trudności strukturalne obszaru i mogą sugerować różne scenariusze, łącznie z upadkiem strefy włącznie [Orłowski 2010]. Patrząc jednakże z perspektywy projektu inte-

[35] W ramach krajów członkowskich Unii Gospodarczej i Walutowej w 2000 roku wewnętrzne przepływy ZIB w ramach Unii stanowiły ponad 60% ich ogólnej wielkości [Bukowski 2007, s. 171].

gracji Unii Europejskiej, likwidacja wspólnej waluty i powrót do krajowych walut byłby cofnięciem się Europy o kilkadziesiąt lat w procesie integracji ekonomicznej. Z powodów czysto politycznych jest to raczej niemożliwe. Obecne problemy nie są spowodowane słabością waluty jako takiej, ale raczej brakiem konsekwencji stosowania zasad, które legły u podstawy stworzenia strefy. Z pewnością zatem należy oczekiwać wzmocnienia instytucjonalnego strefy euro i ustanowienia zasad, których nieprzestrzeganie będzie mogło grozić nawet wykluczeniem z tego elitarnego grona. Do przeszłości również należeć będzie rozluźnienie dyscypliny finansów publicznych, wynikające z przekonania, że przynależność do strefy euro pozwala na większą konsumpcję, niż wynika to z przepływów dochodu narodowego. Tylko średniookresowo zrównoważony sektor finansów publicznych może być gwarantem zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Ta zasada obowiązuje wszystkie kraje bez względu na walutę, która funkcjonuje w obiegu.

4

Schemat analityczny wpływu przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw

W tym rozdziale zostanie podjęta próba zbudowania schematu analitycznego pokazującego wzajemne zależności pomiędzy przyjęciem przez Polskę euro a konkurencyjnością i internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw. Schemat ten zostanie następnie wykorzystany w drugiej części książki do przeprowadzenia badania empirycznego.

4.1. Schemat analityczny jako narzędzie badawcze

Schemat analityczny jest jedną z podstawowych kategorii poznawczo-metodologicznych w naukach ekonomicznych i szerzej społecznych. Rekonstruując i podsumowując obszerne rozważania na ten temat, prowadzone w literaturze [Gorynia (red.) 2002, s. 11–17; Gorynia, Jankowska 2008, s. 99–104], można stwierdzić, że schemat analityczny to narzędzie badawcze polegające – w prostszym ujęciu – na określeniu istotnych cech lub zmiennych opisujących dane zjawisko, proces lub określoną kategorię teoretyczną, względnie – w bardziej skomplikowanym ujęciu – oznaczające dodatkowo, oprócz identyfikacji zmiennych, określenie obszaru zmienności tych zmiennych i zarysowanie kierunków zależności między nimi.

Schemat analityczny należy odróżnić od trzech innych pokrewnych kategorii poznawczo-metodologicznych, jakimi są model, wzorzec i typ idealny. Kategorie te oznaczają kolejno:

- model jest to odwzorowanie najistotniejszych rzeczywistych cech badanego obiektu (zmiennych i relacji między nimi),

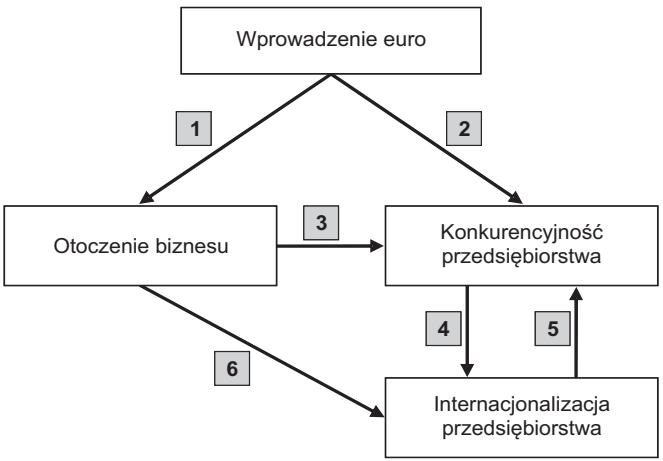
- typ idealny to taki opis badanego obiektu, kiedy zmienne opisujące ten obiekt występują w wartościach ekstremalnych,
- wzorzec to taki opis badanego obiektu, który jest zbiorem najistotniejszych pożądanych wartości cech tego obiektu.

W tym miejscu przyjmuje się, że schemat analityczny to narzędzie badawcze identyfikujące istotne cechy (zmienne) danego zjawiska lub procesu (kategorii analitycznej), przedstawiające spectrum zmienności tych cech, a także pokazujące zarys kierunków zależności między zmiennymi. Autorzy odwołują się do koncepcji schematu analitycznego, gdyż pozwala ona w sposób syntetyczny ukazać istotę problemu badawczego oraz zestaw kluczowych kategorii badawczych.

4.2. Schemat analityczny wpływu wprowadzenia euro na konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw

W najprostszy sposób wpływ przyjęcia euro na konkurencyjność zaprezentowano na rysunku 9. Z kolei związki pomiędzy wprowadzeniem euro a konkurencyjnością i internacjonalizacją zarysowano na rysunku 10. Rysunek 8 stanowi syntezę rysunków 9 oraz 10 i całościowo przedstawia zidentyfikowany przez autorów układ zależności pomiędzy wprowadzeniem euro a konkurencyjnością i internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw.

Rysunek 8. Schemat analityczny – wprowadzenie euro a konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

Na wstępie należy podkreślić, że zdaniem autorów, wpływ przyjęcia euro na konkurencyjność firm będzie miał charakter bezpośredni i pośredni. Wpływ pośredni (rysunek 8, strzałka 1 oraz strzałka 3) będzie dokonywał się poprzez zmiany w szeroko pojętym otoczeniu biznesowym, szczególnie w relacjach firm z instytucjami sektora finansowego i ubezpieczeniowego, ale także w zmianach wielkości makroekonomicznych opisujących stan polskiej gospodarki. Natomiast wpływ bezpośredni (rysunek 8, strzałka 2) wiąże się z oddziaływaniem euro na przedsiębiorstwo poprzez wpływ na zajmowaną pozycję konkurencyjną, posiadany potencjał konkurencyjny oraz stosowaną przez przedsiębiorstwo strategię konkurencyjną, na którą składają się i o kształcie której decydują wdrażane strategie funkcjonalne.

Zasadniczą zmienną w schemacie na rysunku 8 jest więc konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jest to pojęcie teoretyczne odnoszące się do rynkowego sposobu regulacji. W rynkowym systemie regulacji istota zachowań podmiotów gospodarczych sprowadza się bowiem do konkurowania, rywalizacji i konfrontacji na rynku. Konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Na długą metę atrybut konkurencyjności przysługuje organizacji, która potrafi przetrwać. Na krótką metę znamieniem konkurencyjności jest posiadanie pod jakimś względem przewagi nad rywalami.

W prezentowanym projekcie badawczym uwaga jest skupiona na konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym, a więc na poziomie przedsiębiorstwa. Dodatkowo można dodać, że dociekania badawcze dotyczą strony podażowej rynku, przy czym pod uwagę brany jest nie tylko rynek krajowy, ale także rynki zagraniczne. Natomiast jeśli chodzi o sposób wyjaśniania konkurencyjności firmy, trzeba zaznaczyć, że po pierwsze, pojęcie to będzie opisane poprzez mierniki i wówczas będzie mowa o pozycji konkurencyjnej firmy. Po drugie, pojęcie to będzie opisane poprzez determinanty, czynniki predysponujące firmę do zajęcia konkretnej pozycji konkurencyjnej w przyszłości. Autorzy odwołają się więc do koncepcji potencjału konkurencyjnego i strategii konkurowania, która wiąże się z zastosowaniem posiadanego przez firmę potencjału konkurencyjnego.

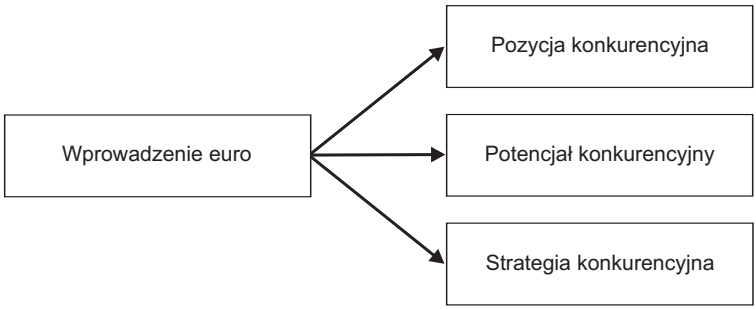
Dla celów określenia wpływu euro na konkurencyjność przedsiębiorstwa przyjmujemy więc, że konkurencyjność ta może być rozpatrywana w trzech wymiarach (płaszczyznach) jako [Gorynia red. 2002][36]:

- pozycja konkurencyjna, czyli konkurencyjność wynikowa,
- potencjał konkurencyjny, czyli konkurencyjność zasobowa,
- strategia konkurencyjna (instrumenty konkurowania), czyli konkurencyjność czynnościowa (procesualna, funkcjonalna).

[36] Więcej na temat koncepcji konkurencyjności można znaleźć w rozdziale 1 niniejszej publikacji oraz w Gorynia, Łaźniewska [red. 2009].

W ujęciu wyjściowym, uproszczonym wpływ przyjęcia euro na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a właściwie na jej trzy wyżej wymienione wymiary (komponenty) zarysowano na rysunku 9.

Rysunek 9. Wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność firmy – ujęcie uproszczone



Źródło: Opracowanie własne.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (szczególnie przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje oprócz zasobów także następujące elementy: kultura przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, wizja strategiczna przedsiębiorstwa, właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Strategia konkurencyjna to w uproszczeniu zbiór instrumentów konkurowania stosowanych z myślą o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Do instrumentów konkurowania zalicza się przykładowo: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży itp.

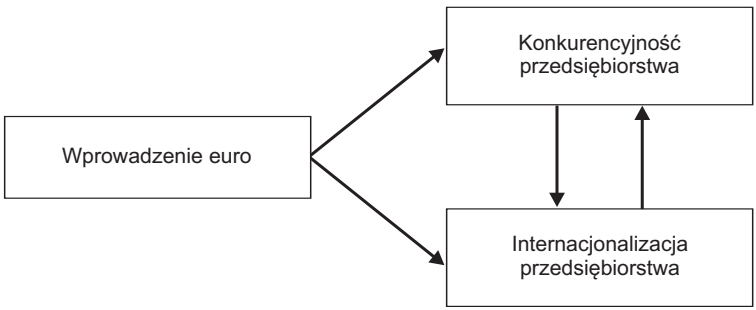
Rozważając wpływ euro na konkurencyjność polskich firm, warto zbadać oddziaływanie euro na każdy z wyżej wymienionych trzech wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Istotne wydają się odpowiedzi na pytania:

- Jak wprowadzenie euro wpłynie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa?
- Jak wprowadzenie euro wpłynie na potencjał konkurencyjny firmy?
- Jak wprowadzenie euro będzie oddziaływać na strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa?

Ważne jest przy tym ustalenie nie tylko sposobów (środków, dróg) wpływu przyjęcia euro na wymienione wymiary konkurencyjności, ale także określenie kierunku i siły tego wpływu.

Wprowadzenie euro niesie także ze sobą implikacje dla funkcjonowania firm w skali krajowej, ale przede wszystkim w skali międzynarodowej. Dlatego nie sposób pominąć w dyskusji i badaniach, jak wprowadzenie euro wpłynie na umiędzynarodowienie firm. Chodzi o to, jak euro może przyczynić się do osiągania/utraty konkurencyjności w skali międzynarodowej, która jest czynnikiem współdeterminującym skłonności firmy do internacjonalizacji działalności gospodarczej. Na rysunku 10 zarysowano w uproszczony sposób kierunki zależności pomiędzy przyjęciem euro a konkurencyjnością i internacjonalizacją przedsiębiorstwa. Oprócz wpływu wprowadzenia euro zarówno na konkurencyjność, jak i na internacjonalizację przedsiębiorstwa, zasygnalizowano także zależność pomiędzy konkurencyjnością a internacjonalizacją.

Rysunek 10. Wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

Rysuje się tutaj zależność dwustronna, polegająca na stwierdzeniu, że z jednej strony, wysoka konkurencyjność stanowi bazę do podjęcia ekspansji międzynarodowej (rysunek 8, strzałka 4). Z drugiej strony, internacjonalizacja daje szansę stałego podwyższania konkurencyjności – na przykład jest to możliwe dzięki korzyściom skali, jakie mogą wyniknąć z wychodzenia na rynki zagraniczne (rysunek 8, strzałka 5). Kwestią podstawową jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy wejście do strefy euro będzie działać pobudzająco, czy hamująco na internacjonalizację, po pierwsze, firm dotychczas nieumiędzynarodowionych, po drugie, umiędzynarodowionych w słabym stopniu, a po trzecie, aktywnych i zaawansowanych internacjonałów. Mając na uwadze postawiony problem badawczy, wydaje się, że istotne jest zidentyfikowanie obecnych form umiędzynaro-

dowienia przedsiębiorstw oraz ewentualnych, przewidywanych przez same firmy zmian w tym zakresie po wprowadzeniu euro. Warto również rozpoznać przewidywane/planowane przez firmy zmiany w portfelach rynków. Wpływ internacjonalizacji na konkurencyjność może także odbywać się poprzez konieczność podwyższenia jakości wyrobów (usług), wynikającą z podjęcia obsługi wymagających, wyrafinowanych odbiorców zagranicznych. Autorzy przyjmują, że oddziaływanie konkurencyjności na internacjonalizację to proces dwustronny, interakcyjny, wzmacniający się z upływem czasu. Trudno powiedzieć, co jest pierwsze – czy konkurencyjność poprzedza internacjonalizację, czy też internacjonalizacja wzmacnia konkurencyjność. Wydaje się jednak, że w momencie rozpoczęcia ekspansji zagranicznej konieczne jest posiadanie wyjściowego poziomu konkurencyjności, wystarczającego do podjęcia rywalizacji z konkurentami zagranicznymi. Po rozpoczęciu internacjonalizacji zaczyna działać mechanizm: internacjonalizacja poprawia konkurencyjność, co z kolei umożliwia dalszą ekspansję zagraniczną. Wreszcie wpływ euro na internacjonalizację firmy będzie dokonywał się także poprzez zmiany w otoczeniu biznesowym oraz we wskaźnikach makroekonomicznych opisujących gospodarkę kraju pochodzenia danej firmy oraz gospodarkę kraju goszczącego, przyjmującego firmę polską – inwestora bezpośredniego czy chociażby eksportera (rysunek 8, strzałka 6).

4.3. Wejście Polski do strefy euro – implikacje dla międzynarodowej konkurencyjności i internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – ujęcie dedukcyjno-literaturowe

Problem wpływu przyjęcia przez Polskę waluty euro na konkurencyjność firm nie był jeszcze jak na razie przedmiotem szerokiej i wyczerpującej dyskusji w literaturze przedmiotu. Belka [2007] przekonuje, że pozostanie Polski poza strefą euro jest zagrożeniem dla stabilności gospodarki. Konsekwencją takiego posunięcia byłaby utrata przewagi konkurencyjnej i konieczność ograniczania presji inflacyjnej. Lis [2008] w artykule w „Ekonomiście" sporządza bilans korzyści i strat dla polskiej gospodarki w związku z przystąpieniem do strefy euro. Niebezpieczeństwem jest możliwy w krótkim okresie wzrost cen, natomiast korzyścią dla polskich podmiotów gospodarczych będzie obniżenie stóp procentowych w związku z eliminacją ryzyka kursowego. To powinno także oddziaływać na wzrost popytu na kredyty inwestycyjne, co znów z kolei powinno się przełożyć na dynamikę inwestycji, produkcji i zatrudnienia. Próbując wyciągać wnioski na temat efektów wprowadzenia euro, warto przyjrzeć się także opiniom sformułowanym przez Dyrektoriat ds. Ekonomicznych i Finansowych Komisji Europejskiej [2008]. W raporcie, który miał ocenić rezultaty wprowadzenia euro po 10 latach funkcjonowania Unii Gospodarczej i Walutowej (UGW), stwierdza

się że trudno o jednoznaczny werdykt. Niewątpliwie stabilność makroekonomiczna krajów działających w ramach UGW jest większa, jednakże szereg optymistycznych prognoz się nie urzeczywistniło. Do swego rodzaju porażek można zaliczyć niski wzrost gospodarczy, spadek wydajności produkcji, utrzymujące się różnice w wysokości kosztów pracy między krajami, co pogłębia nierównowagę zewnętrzną, małą rolę euro w globalizacji rynków międzynarodowych i ciągle zły wizerunek euro jako waluty indukującej wzrost cen.

Wejście Polski do strefy euro niesie ze sobą konkretne implikacje dla gospodarki jako całości, ale także dla pojedynczych firm. Konsekwencje na poziomie mikroekonomicznym będą ujawniać się praktycznie we wszystkich aspektach związanych z funkcjonowaniem firmy. Kaikati [2000, s. 68] jest zdania, że wprowadzenie euro kosztuje przedsiębiorstwa od czterech do pięciu razy więcej niż przygotowanie i wdrożenie rozwiązań związanych z 2000 rokiem. Zdaniem tego autora implikacje wynikające z wejścia kraju do strefy euro występują w następujących obszarach aktywności firmy:

- marketing, dystrybucja i zakupy,
- produkcja,
- rachunkowość i finanse,
- systemy informatyczne,
- zasoby ludzkie,
- aspekty prawne.

W każdym z tych obszarów ulokowane są elementy potencjału konkurencyjnego, który stanowi jeden z wymiarów konkurencyjności firmy.

Badania ankietowe przeprowadzone w listopadzie 2007 roku przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur wśród przedsiębiorstw-eksporterów z przemysłu przetwórczego pokazują, że wejście Polski dla strefy euro jest postrzegane jako szansa przez firmy duże, zaangażowane w kontrakty handlowe z partnerami z Unii Europejskiej, posiadające w swojej strukturze właścicielskiej kapitał zagraniczny i odnotowujące ponad 50% udział eksportu w przychodach ze sprzedaży [Marczewski 2008, s. 147]. Podobny obraz stanu rzeczy przynoszą badania firmy doradczej Grant Thornton Frąckowiak – sześć na siedem firm chce szybkiego przyjęcia unijnej waluty [http://waluty.onet.pl/firmy-czekaja-na-euro, 18893,3204551,1,prasa-detal, 7.04.2010]. 85% ankietowanych menedżerów z firm dużych i średnich oczekuje zamiany złotego na euro. Tak radykalne opinie są zdaniem ekspertów wynikiem dużej zmienności kursu złotego w czasie kryzysu gospodarczego.

Wprowadzenie euro w Polsce powinno przynieść korzyści polskim przedsiębiorstwom praktycznie automatycznie w momencie eliminacji waluty krajowej [Rogut, Tchorek 2008, s. 4]. Małe znaczenie i niestabilność polskiego złotego powoduje, że polscy kontrahenci są obciążeni większymi kosztami transakcyjnymi. Redukcja tychże powinna odbić się korzystnie na potencjale finansowym polskich przedsiębiorstw. Jednakże oszacowanie, jak duża będzie skala obniżki

kosztów transakcyjnych w chwili obecnej jest bardzo trudne, wręcz niemożliwe [Rogut, Tchorek 2008, s. 4]. Pewnych wskazówek mogą, co prawda, dostarczyć informacje na temat wartości transakcji rozliczanych w euro (bądź w innych walutach) na podstawie bilansu płatniczego [NBP 2009a], ale będą to zawsze szacunki na poziomie makroekonomicznym. Dane dla roku 2004 pokazują, że koszty transakcyjne związane z wymianą walut EUR/PLN wynosiły ok. 0,2% PKB, podobnie jak szacunki dla Słowenii i Słowacji [NBP 2004]. Nie ma wątpliwości, że efekty na poziomie makroekonomicznym będą pochodną zmian na poziomie firm. Korzyści związane z wejściem Polski do strefy euro, prognozowane przez ekspertów, są wskazywane także przez praktyków gospodarczych. Eksporterzy uczestniczący w badaniach Instytutu Badań Rynku [Marczewski 2008, s. 146] akcentowali eliminację ryzyka kursowego w obrocie ze strefą euro oraz obniżkę kosztów transakcyjnych. Niektóre firmy liczą na to, że kurs konwersji złotego no euro będzie korzystniejszy od obecnego kursu naszej waluty narodowej. Eksponowanie zniesienia ryzyka kursowego jest charakterystyczne dla firm, które mają niewielki udział eksportu w sprzedaży, co mogłoby sygnalizować, że obawa przed ryzykiem jest tak duża, że skutecznie hamuje internacjonalizację tych firm. Redukcja kosztów transakcyjnych jest kluczową korzyścią dla firm, które posiadają udział kapitału zagranicznego. Przystąpienie Polski do strefy euro ma także służyć poprawie pozycji konkurencyjnej firm na rynku unijnym i jest to szczególnie ważne dla firm małych i tych, które osiągają mniej niż 50% przychodów ze sprzedaży dzięki sprzedaży eksportowej i dostawom wewnątrzwspólnotowym.

Pozytywne przesunięcia w finansowej sferze potencjału konkurencyjnego firm mogą zostać wywołane także poprzez obniżkę stopy procentowej. Można przewidywać, że inwestorzy zagraniczni, którzy pożyczają kapitał polskiej gospodarce będą oczekiwać niższej stopy procentowej i dalej kapitał ten będzie przy niższych kosztach dostępny dla przedsiębiorstw. Jak pokazują doświadczenia Portugalii i Grecji, a także Hiszpanii redukcja stóp procentowych po wprowadzeniu euro wyniosła ok. 3–4 punkty procentowe [Rogut, Tchorek 2008, s. 6]. Zmiany w potencjale finansowym firm mogą także dokonywać się za przyczyną zmian wielkości eksportu. Jednakże, jak wynika z badań Instytut Badań Rynku [Marczewski 2008, s. 146–148], niemal 30% respondentów nie jest w stanie ocenić, jakie zajdą zmiany w eksporcie firm. Na ewentualny wzrost eksportu liczą zasadniczo firmy realizujące wewnątrzwspólnotowe dostawy i podmioty z kapitałem krajowym. Szczególne trudności w szacowaniu zmian w rozmiarach eksportu mają firmy wysyłające towary na rynki wschodnie. Menedżerowie nie potrafią stwierdzić, jak wejście do strefy euro zmieni wielkość wywozu towarów za wschodnią granicę Polski.

W Raporcie NBP na temat korzyści i kosztów przystąpienia Polski do strefy euro [2009] podkreśla się, że jednym z kluczowych procesów na poziomie makroekonomicznym będzie integracja polskiego rynku finansowego z rynkami

unijnymi. Przejawem tej integracji ma być łatwiejszy dostęp podmiotów zagranicznych do rynku polskiego, a także polskich podmiotów do rynku unijnego. Efekt ten jest kluczowy jednak nie tylko dla firm z sektora usług finansowych, ale także dla pozostałych przedsiębiorstw, które będą miały do dyspozycji szerszy wachlarz usług finansowych. Ich jakość i dostępność może ulec poprawie na skutek wzrostu presji konkurencyjnej.

Wymiana złotego na euro przyniesie też łatwość porównywania cen, co dla polskich firm będzie oznaczało konieczność działania w warunkach silniejszej presji rywali, a to nie jest znów bez znaczenia dla pozycji i trwałości osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Silna rywalizacja często wymusza zejście z ceną do poziomu wymaganego w tych krajach strefy euro, gdzie jest on najniższy. W sytuacji gdy konkurenci funkcjonują w odmiennych systemach walutowych, porównywanie cen jest dla klienta dużo trudniejsze. Często firmy wykorzystują ten fakt i prowadzą zróżnicowaną politykę cenową. Badania przeprowadzone na zlecenie Lehman Brothers w 1998 roku na próbie 53 homogenicznych dóbr w strefie euro pokazały, że ceny odbiegały od średniej nawet o 24% [Scott, Neal, Rooney 1998]. Możliwości manipulowania ceną i konsekwencje tego faktu będą różne w zależności od tego, czy efekty tego zjawiska ocenia się z punktu widzenia przedsiębiorstwa – sprzedawcy czy firmy – kupującego. Brak szans na manipulowanie ceną z punktu widzenia firmy – sprzedawcy jest niekorzystny i może ujawniać się w udziałach rynkowych i rentowności sprzedaży na poszczególnych rynkach, a więc w pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Natomiast z punktu widzenia podmiotu dokonującego zakupów jest to sytuacja korzystna, która może wygenerować oszczędności i poprawić potencjał konkurencyjny firmy. Wracając do sytuacji przedsiębiorstwa – sprzedawcy, warto dodać, że większa przejrzystość cen powoduje też do pewnego stopnia spadek znaczenia tego instrumentu konkurowania i jednoczesny wzrost roli innych narzędzi w ramach strategii konkurencyjnej, jak np. jakość serwisu i obsługi posprzedażowej, warunków gwarancji, płatności czy dostaw.

Taggart [1997] podaje wiele korzyści płynących dla przedsiębiorstw z tytułu posiadania waluty ułatwiającej przeprowadzanie transakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, których siedziby pozostają w dwóch różnych krajach. Jego zdaniem problemy, jakie najczęściej towarzyszą przedsiębiorstwom (w skali mikro), to zmienność w kursach walut i ich oddziaływanie na poziom cen towarów i usług w krajach, w których przedsiębiorstwa dokonują transakcji. Zmienność kursów jest, niestety, obarczona liniowymi i nieliniowymi krótkookresowymi lub długookresowymi zdarzeniami losowymi, które zakłócają równowagę całego rynku i destabilizują poziom owych cen. Ograniczenia te przekładają się na: zmienność kosztów stałych i zmiennych, szczególnie: kosztów zatrudnienia, produkcji, utrzymania nieruchomości – środków trwałych, logistycznych, a nawet tych najbardziej widocznych z zewnątrz – przedsięwzięć marketingowych.

Funkcjonowanie poza strefą euro jest ciągle źródłem ryzyka kursowego. Powszechnie wiadomo, że niepewność odnośnie do kształtowania się kursów walutowych potrafi skutecznie hamować ambicje internacjonalizacyjne przedsiębiorstw [Hooper, Kohlhagen 1978, s. 483–511; Kroner, Lastrapes 1993, s. 298–318]. Ryzyko kursowe zniechęca eksporterów do poszukiwania kupujących na rynkach zagranicznych, budzi obawy importerów zaopatrujących się u zagranicznych kontrahentów i podmiotów gotowych z punktu widzenia posiadanego potencjału konkurencyjnego do podejmowania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Znaczenie tego ryzyka jest tym większe, im dłuższy horyzont czasowy obejmuje zawarty kontrakt i im bardziej wartościowa jest inwestycja [Currie, Wiliamson 1990, s. 1–16].

Zwiększaniu bezpieczeństwa działania firmy służą prognozy względem rynków zagranicznych, analiza sytuacji politycznej i wnikliwa ocena perspektyw długofalowego rozwoju makroekonomicznego danego kraju. Jednakże prognozowanie nie jest w istocie zwolnione od ww. liniowych i nieliniowych losowych zakłóceń, którym poddawane są rynki i nie neutralizuje efektów istnienia ryzyka kursowego. W przypadku transakcji w handlu międzynarodowym, w których partycypują polskie podmioty, ryzyko to jest tym większe, że jak już wspominano, złoty nie jest liczącą się w świecie walutą. Wymiana złotego na euro uwolni firmy od inwestowania w mechanizmy ochrony swoich transakcji zagranicznych, co bezpośrednio wiąże się znów ze zmianami w finansowej sferze potencjału konkurencyjnego, jak i zlikwiduje jeden z czynników hamujących tak czynną, jak i bierną internacjonalizację przedsiębiorstw. Trzeba dodać, że korzyści w sferze ryzyka, które przekładają się na stopień umiędzynarodowienia firmy, wynikają z dwóch aspektów wymiany złotego na euro. Po pierwsze, polskie przedsiębiorstwa będą posługiwać się walutą swoich kluczowych kontrahentów, i po drugie, będzie to licząca się na świecie waluta – pieniądz międzynarodowy[37]. Posługiwanie się walutą stabilną, o liczącej się na świecie pozycji, wpływa pozytywnie na wizerunek firm – kontrahentów, co znów może sprzyjać internacjonalizacji. Efekt kraju pochodzenia kontrahenta ma ogromne znaczenie w przypadku transakcji międzynarodowych. Jeśli firma reprezentuje gospodarkę dotkniętą niestabilnością cen, finansów publicznych i niedorozwojem rynków finansowych, jest nieprzychylnie odbierana przez partnera biznesowego. Problem ten odbija się w sferze umiędzynarodowienia firmy jak i pozycji konkurencyjnej. Pomimo posiadania ponadprzeciętnego potencjału konkurencyjnego (w ujęciu wartościowym i jakościowym) oraz przemyślanej strategii konkurowania, trudne może być rozbudowywanie udziału w rynku międzynarodowym. Daras i Hagemajer [2008] pokazują, że w krótkim okresie może nastąpić przejściowy wzrost importu i spadek eksportu ze względu na możliwy wzrost popytu wewnętrznego. Przej-

[37] Na temat korzyści wynikających z uzyskania przez euro statusu pieniądza międzynarodowego można przeczytać u Portesa i Rey [1998, s. 307–342].

ściowo eksporterzy mogą zmniejszyć swoje zainteresowanie rynkami zagranicznymi ze względu na większą konsumpcję krajową. Jednakże w ujęciu długookresowym należy oczekiwać wzrostu eksportu na skutek zwiększenia konkurencyjności firm polskich.

Wejście do strefy euro może być szansą na poprawę potencjału konkurencyjnego polskich firm z racji szerszego wejścia na nasz rynek inwestorów zagranicznych. Stworzy to przede wszystkim okazję do ulepszeń w sferze technologicznej. Jest to uzależnione od tego, na ile polskie podmioty będą w stanie absorbować rozwiązania firm zagranicznych. Zdolności absorpcyjne są znów determinowane przez rozmiar luki technologicznej, jaka dzieli firmy polskie od zagranicznych oraz przez jakość kapitału ludzkiego. Inwestycje zagraniczne w ramach umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa są przede wszystkim lokowane w tych krajach, które oprócz stabilnego pieniądza, spełniają przynajmniej kilka warunków, tzn.:

- mają rozbudowaną infrastrukturę produkcyjną i społeczną, a szczególnie dostęp do morza, portów lotniczych, sprawnego systemu łączności i transportu wewnętrznego,
- ich gospodarki są powiązane z głównymi centrami przemysłowymi świata (USA, Japonią i oczywiście Unią Europejską),
- dysponują siłą roboczą o pożądanych kwalifikacjach,
- związki zawodowe nie istnieją, są biernym wykonawcą decyzji władz, a ich rola jest na ogół marginalna,
- posiadają dobrze rozwiniętą sieć usług handlowych i finansowych,
- osiągnęły stosunkowo wysoki stopień urbanizacji,
- stworzyły dostatecznie duże i chłonne rynki wewnętrzne.

Samo przystąpienie Polski do strefy euro nie będzie więc eskalowało napływu BIZ. Dopiero zaistnienie pewnego splotu okoliczności może spowodować, że wejście do strefy euro zadziała jak stymulator dla tego procesu. Żołnowski, [2009] badając wpływ członkostwa Polski w UE na inwestycje zagraniczne, wskazuje, że polskie firmy będą osadzone na gruncie pewnych reguł gry z tytułu udzielanych licencji, zawieranych umów opartych na franchisingu, joint venture, aliansach strategicznych czy inwestycjach typu *greenfield*. Firmy będą mogły zakładać filie lub oddziały za granicą, na co obecnie – ze względu na wysokie koszty wejścia i zdobywania pozycji na rynku – decydują się jedynie największe – głównie korporacje i firmy o znanej marce, działające w skali globalnej, a przynajmniej – regionalnej. Inne korzyści, jakie przypadną polskim firmom po akcesji Polski do strefy euro, to zdaniem Żołnowskiego [2009]:

- zmodernizowanie przedsiębiorstw o małej sile przebicia na rynku lokalnym w obrębie rynku europejskiego. Przedsiębiorstwa te albo przekształcą się w nowocześnie zarządzane firmy, oferujące wysublimowane na rynku produkty, bądź też będą musiały z tego rynku zniknąć,

- powstanie w Polsce tzw. „biznes parków" o dużym potencjale międzynarodowego know-how. Firmy, które czerpią doświadczenie i wiedzę z rynków zagranicznych, będą siłą sprawczą rozwoju krajowych zakładów pracy, zwłaszcza w pokrewnych dziedzinach wytwórczości,
- podniesienie w polskich centralach firm jakości wykonywanej pracy, tj. wzbogacenia stanowisk pod kątem ich wyposażenia, kwalifikacji pracowników itp.,
- postęp technologiczny w dziedzinie produkcji, który zostanie zintegrowany z przekształceniami systemu edukacji pracowników, sprzyjając podnoszeniu kwalifikacji miejscowych kadr,
- upowszechnią się także w polskich firmach pozytywne wzorce w sferze nowych stylów zarządzania i orientacji prorynkowej (tj. marketingowej), poprzez ich przeniesie z wyżej rozwiniętych społecznie, kulturowo i gospodarczo krajów.

Zaistnienie scenariusza optymistycznego po przystąpieniu Polski do strefy euro jest uzależnione od wielu czynników na poziomie makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Rogut i Tachorek, odwołując się do szczebla makroekonomicznego [2008, s. 16], podkreślają, że bilans korzyści i kosztów związanych z tym posunięciem zależy od:

- adekwatności polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego (EBC) do warunków polskiej gospodarki,
- zakresu wpływu Polski na decyzje dotyczące wspólnej polityki pieniężnej,
- skuteczności obecnej, krajowej polityki pieniężnej,
- skuteczności nominalnego kursu walutowego w łagodzeniu szoków o charakterze asymetrycznym.

Natomiast jeśli chodzi o poziom mikroekonomiczny, to wydaje się, że szczególnie należy zwrócić uwagę na to, na ile firmy są przygotowane do przyjęcia euro i jakie zmiany będą musiały wprowadzić w swoich strategiach. Zmiany te w dużym stopniu są wymuszane przez koszty związane z wprowadzeniem euro. Kaikati [2000, s. 73] powołuje się na badania firmy Ernst&Young, w których okazało się, że z 200 firm międzynarodowych z centralą w Stanach Zjednoczonych, tylko 45% było przygotowanych na zmiany, jakie w ich sposobie działania wywoła wprowadzenie euro w Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa muszą być gotowe do ponoszenia kosztów prowadzenia kampanii informacyjnej i promocyjnej, która będzie wyjaśniała ich klientom, jaki jest stosunek nowej ceny w euro do poprzedniej ceny w walucie narodowej. Przedsiębiorstwa muszą się liczyć z koniecznością podawania cen w obu walutach. Pewne koszty mogą generować także już wcześniej zawarte, długoterminowe kontrakty, w których strony umówiły się na konkretną cenę towaru, a w warunkach przejrzystości cen okaże się, że są one dla kontrahentów niekorzystne, co może wymagać renegocjacji [Livingston, Hutchings 1997; Gruson 1997, s. 65–107]. Poważne koszty

dla przedsiębiorstw przyniesie konieczność zmian w systemach księgowych oraz informatycznych, bez których niemożliwe będzie w ogóle prowadzenie aktywności. Banki będą musiały przystosować bankomaty, ale także firmy z innych branż, które prowadząc swoją działalność, wykorzystują jakiekolwiek automaty na monety, będą obciążone dodatkowymi kosztami, szczególnie dotyczy to sektora handlu detalicznego. Poniesienie tychże kosztów będzie miało znaczenie dla potencjału konkurencyjnego polskich podmiotów i musi zostać uwzględnione w strategii konkurowania oraz wkalkulowane w funkcjonalne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej. Podjęcie działań mających na celu przygotowanie firm do funkcjonowania w strefie euro mogłoby zostać pobudzone poprzez stworzenie możliwości zawierania transakcji w euro między podmiotami krajowymi jeszcze zanim Polska wejdzie do strefy euro. Przytaczane już wyżej wyniki badań Instytutu Badań Rynku [Marczewski 2008, s. 149] wskazują, że eksporterzy partycypujący w ankietyzacji są zainteresowani takim rozwiązaniem. Jest ono szczególnie atrakcyjne w opinii firm dużych i z kapitałem zagranicznym.

Podsumowując, można zauważyć, że w sposób wyraźny i bezpośredni efekty przystąpienia Polski do strefy euro będą ujawniać się przede wszystkim w ramach potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, a w mniejszym stopniu będą dotyczyć pozycji konkurencyjnej i strategii konkurowania (tabela 11). Implikacje

Tabela 11. Potencjalne efekty przystąpienia Polski do strefy euro i obszary ich oddziaływania – perspektywa przedsiębiorstw

Perspektywa mikroekonomiczna	
Potencjalne efekty indukowane przez przystąpienie Polski do strefy euro	**Obszary oddziaływania efektów wejścia Polski do strefy euro**
Redukcja kosztów transakcyjnych Obniżka stóp procentowych Integracja polskiego rynku finansowego z rynkami unijnymi Napływ BIZ Koszty przystosowania systemów informatycznych, rachunkowości i księgowości Koszty szkolenia pracowników	Potencjał konkurencyjny
Koszty kampanii promocyjnych i informacyjnych	Potencjał konkurencyjny i strategia konkurowania
Łatwość porównywania cen	Potencjał konkurencyjny, pozycja konkurencyjna i strategia konkurowania
Redukcja ryzyka kursowego	Potencjał konkurencyjny i internacjonalizacja
Zmiana postrzegania Polski na arenie międzynarodowej	Internacjonalizacja

Źródło: Opracowanie własne.

wejścia naszej gospodarki do unii monetarnej (walutowej) ujawnią się niewątpliwie także w poziomie i zaawansowaniu zachowań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw, choć wydaje się, że wpływ na umiędzynarodowienie będzie się dokonywał raczej za pośrednictwem przekształceń wartościowych i jakościowych w potencjale konkurencyjnym.

4.4. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw – badania eksploracyjne[38]

4.4.1. Metodologia, założenia, charakterystyka i metoda analizy danych

Na przełomie sierpnia i września 2008 roku w Wielkopolsce przeprowadzono badania o charakterze eksploracyjnym dotyczące problematyki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim w związku z planowanym wejściem Polski do strefy euro. Badania empiryczne oparte były na danych pierwotnych. Dane te pochodziły z badania ankietowego przeprowadzonego w czterech rodzajach przedsiębiorstw, podzielonych ze względu na wielkość zatrudnienia:

- od 50 do 99 pracujących,
- od 100 do 249 pracujących,
- od 250 do 499 pracujących,
- powyżej 499 pracujących.

Powyższe kategorie przedsiębiorstw dobierano na podstawie bazy, która zawierała listę firm z regionu Wielkopolski i która została opracowana przez Panoramę Firm. W trakcie badań okazało się jednak, że dane pochodzące z bazy nie odpowiadają stanowi faktycznemu. Dlatego też liczbę firm zawartych w ww. publikacji, zwiększono dwukrotnie, tzn. w taki sposób, aby wybrane ostatecznie do badania firmy pokrywały wszystkie wcześniejsze kryteria badawcze przyjęte przez autorów na etapie projektowania i realizacji całego projektu. Ostatecznie wielkość próby wyniosła 50 jednostek badawczych.

Charakterystyka i założenia badania

Na potrzeby badania zaprojektowano jeden wzór ankiety dla wszystkich przedsiębiorstw. W celu badawczym założono, iż jedynie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 pracowników dysponują wystarczającym poziomem wiedzy i odpowiednimi informacjami w zakresie podejmowanych działań (w tym w gene-

[38] Przygotowano w oparciu o artykuł: Gorynia, Jankowska, Pietrzykowski, Tarka [2009, s. 1–23].

rowaniu istotnych dla firmy planów strategicznych), dotyczących przyszłych uwarunkowań, szans i zagrożeń w sferze akcesji Polski do strefy euro.

Kwestionariusz ankiety składał się z części rekrutacyjnej, merytorycznej, metryczkowej i ewidencyjnej. W części merytorycznej umieszczono pytania dotyczące samego przedmiotu badania. Podjęto w niej pięć zasadniczych problemów badawczych: korzyści i zagrożenia związane z planowanym przystąpieniem Polski do strefy euro, euro a pozycja konkurencyjna firmy, euro a potencjał konkurencyjny firmy, euro a strategia konkurencyjna firmy, euro a umiędzynarodowienie firmy.

Dobór respondentów przebiegał według 3 pytań rekrutacyjnych, zamieszczonych na początku kwestionariusza wywiadu. Ankieter pomijał osoby (przedsiębiorstwa), które nie spełniały odpowiednich kryteriów badawczych założonych ze względu na kwoty w próbie. W badaniu wykorzystano metodę doboru jednostek – polegającą na doborze celowym (wielkość próby została określona arbitralnie). Dobór ten polega na całkowicie subiektywnym wyborze jednostek badanych do próby, w nadziei uzyskania najszerszych i najpełniejszych informacji. Respondentami w badaniach są zwykle osoby o szczególnych predyspozycjach do udzielania informacji, a więc w przypadku opisywanego badania – kadra zarządzająca średniego i wyższego szczebla [Brandt 1974, s. 68–72]. Wielkości poszczególnych firm wyodrębnionych według poszczególnych kategorii badawczych przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Liczba firm podlegających badaniu w aglomeracji poznańskiej

Wielkość firm	Kryteria badawcze w zakresie liczby firm przed badaniem	Liczba firm po zakończeniu badania
Od 50 do 99 pracujących	15	**23** (*66%*)
Od 100 do 249 pracujących	15	**10** (*20%*)
Od 250 do 499 pracujących	10	**10** (*20%*)
Powyżej 499 pracujących	10	**7** (*14%*)
Suma	50	**50** (*100%*)

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie kwotowe jak i wielkość próby n = 50 jednostek, wprawdzie nie daje wystarczających podstaw do stwierdzenia o wysokim poziomie reprezentatywności wyników badań, ale umożliwia gruntowną eksplorację tematu. Badania tego typu pozwalają nie tylko precyzyjniej dopracować sam mechanizm badań oraz jego poszczególne narzędzia badawcze, ale pomagają rozwinąć (na przykładzie kolejnych badań) te wątki badawcze, które są istotne (z punktu widzenia rozstrzyganej problematyki) bądź też zostały nieświadomie przez badaczy pominięte. Badania w Wielkopolsce są punktem wyjścia do badań ogólnopolskich na reprezentatywnej próbie badawczej.

W procesie doboru respondentów skoncentrowano się na osobach w wybranych firmach, które mogłyby dostarczyć odpowiednich informacji na temat konkurencyjności firm, konstruowanych strategii i przyjmowanej polityki handlowej. Dlatego też do próby rekrutowano głównie osoby piastujące stanowiska wyższego i średniego szczebla, tj. kierownika lub dyrektora przedsiębiorstwa (tabela 13).

Tabela 13. Liczba respondentów według stanowiska pracy

Rodzaje stanowisk zajmowanych przez respondentów w badanych firmach	Liczba respondentów
Prezes/dyrektor	10
Wiceprezes/wicedyrektor	10
Kierownik funkcjonalny	10
Dyrektor personalny	10
Dyrektor finansowy	10
Suma	50

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach zbierania danych pierwotnych przyjęto metodę ich gromadzenia w sposób jawny. Wszyscy respondenci (przed rozpoczęciem wywiadu bezpośredniego) zostali telefonicznie poinformowani przez ankietera o celu badania. Pytania, jakie zostały skierowane do respondentów (poprzez ich standaryzację), miały jednakowe brzmienie i styl. Standaryzacja umożliwiła szybką syntezę i interpretację odpowiedzi z zebranych kwestionariuszy. Zaletą standaryzacji było także to, że respondenci mogli łatwo wskazywać odpowiedzi oraz szybko je artykułować. Zatem wyniki już na tym etapie badań cechowały się dużym stopniem wiarygodności.

Metoda analizy danych

W analizie danych pojawił się problem tzw. niejednorodności kwot w próbie. Poszczególne kwoty próby i wielkości znajdujących się w nich przedsiębiorstw nie były względem siebie równe. Zaistniała konieczność wykorzystania wag (w zakresie kwoty od 50 do 99 pracowników i powyżej 499 pracowników), w celu otrzymania nieobciążonych estymatorów. Jedynie w przedziale kwot: 100–249 pracowników i 250–499, liczebności były identyczne n = 10. Wzór 1 pokazuje, jak wyliczano wagi, posługując się średnią ważoną:

$$\bar{X}_w = \sum_i p_i \bar{X}_i = \sum_i p_i \frac{1}{n_i} \sum_j X_{ij} \tag{1}$$

Analiza polegała głównie na porównaniu wyników pomiaru w odniesieniu do wszystkich firm, ujętych ogółem oraz częściowo (w zakresie wybranych pytań: 1, 2, 3, 4, 11, 16 i 17) między kategoriami firm wyróżnionymi według wielkości zatrudnienia. Jako podstawową technikę statystyczną do analizy odpowiedzi na pytania 1, 2, 3, 4, 11, 16 i 17 zastosowano nieparametryczną analizę wariancji Kruskala-Wallisa. Z kolei do odpowiedzi na pytania 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15 wykorzystano statystykę opisową.

Pytania w ankiecie nie były projektowane jako pozycje sumacyjnej skali pomiaru, dlatego nie udało się stworzyć skali o wystarczająco dużej wartości współczynnika rzetelności. Odpowiedzi na pytania były zatem rozpatrywane oddzielnie i traktowane jako wyniki pomiaru. W pytaniach wykorzystano dwa rodzaje skal pomiarowych.

1. Skala pozycyjna (*rating scale*) w zbiorze wartości zawierających się w zbiorze R_+, gdzie istnieje absolutny naturalny punkt zerowy, który oznacza zupełny brak wielkości mierzonej cechy [Walesiak 1996, s. 31–33]. Na tej skali respondent wyrażał swoją postawę wobec pytań:
   - pyt. 9, pyt. 10 i pyt. 15 (0% – „udział zerowy"; 100% – „udział maksymalny"),
   - pyt. 14 (0% – „rynek w ogóle nieważny"; 100% – „rynek niezwykle ważny").
2. Skala porządkowa (*ordinal scale*) [Green, Tull, Album 1988, s. 305–308] w odniesieniu do pytań:
   - pyt. 1 (1 – „zdecydowanie nie podniesie się poziom konkurencyjności"; 2 – „raczej nie podniesie się poziom konkurencyjności"; 3 – „trudno powiedzieć"; 4 – „raczej tak, podniesie się poziom konkurencyjności"; 4 – „zdecydowanie tak, podniesie się poziom konkurencyjności"),
   - pyt. 2 (1 – „poprawi się w dużym stopniu"; 2 – „poprawi się tylko trochę"; 3 – „ani się poprawi, ani się pogorszy"; 4 – „pogorszy się tylko trochę"; 5 – „pogorszy się w dużym stopniu"),
   - pyt. 3, pyt. 4, pyt. 11, pyt. 16 i pyt. 17 (1 – „zdecydowanie nie"; 2 – „raczej nie"; 3 – „trudno powiedzieć"; 4 – „raczej tak"; 5 – „zdecydowanie tak"),
   - pyt. 5, pyt. 6. i pyt. 12 (1 – „jesteśmy (będziemy) dużo gorsi od kluczowego rywala"; 2 – „jesteśmy (będziemy) gorsi, od kluczowego rywala"; 3 – „nie jesteśmy (będziemy) ani gorsi, ani lepsi od kluczowego rywala"; 4 – „jesteśmy (będziemy) lepsi od kluczowego rywala"; 5 – „jesteśmy (będziemy) dużo lepsi od kluczowego rywala").

Styl i brzmienie ww. skal porządkowych dopasowano odpowiednio do stylu i brzmienia poszczególnych pytań, tak aby respondent nie odczuwał dyskomfortu w trakcie udzielania odpowiedzi i zaznaczania wartości na skali.

4.4.2. Charakterystyka próby objętej badaniem

Ponad połowa respondentów to spółki z o.o. (52%). Drugie miejsce pod względem liczebności należy do osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (18%), a trzecie do spółek akcyjnych (14%). Większość badanych przedsiębiorstw to firmy produkcyjne (80%) i zaangażowane w eksport (66%), które niestety nie były skłonne udzielać odpowiedzi na pytanie o wysokość przychodu brutto. 66% respondentów nie chciało ujawnić swoich przychodów brutto. Wśród tych, którzy zdecydowali się podać szacunek osiąganego przychodu brutto dominują podmioty z przychodami powyżej 5 000 000 zł (24%). Respondenci udzielający wywiadu to przede wszystkim osoby z wyższym wykształceniem (86%).

Tabela 14. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 50]

	Ogółem	<50–99	100–249	250–499	>499
Wpływ przyjęcia przez Polskę euro na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw [pyt. 1]	**3,24**	3,26	3,10	3,70	2,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Podmiotom uczestniczącym w badaniu trudno było określić, czy przyjęcie przez Polskę wspólnej waluty euro wpłynie pozytywnie czy też negatywnie na poziom ich konkurencyjności (tabela 14) (ocena 3,24). Jedynie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób, ale mniej niż 500 osób skłaniały się w stronę stwierdzenia, że wpływ ten będzie pozytywny (ocena 3,70). Sytuacja finansow a badanych przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro jest oceniana raczej pozytywnie (tabela 15) (ocena 2,82). Opinie najbardziej pesymistyczne w ramach badanej grupy są udziałem firm większych, choć nie największych (ocena 3,70), które stwierdzają, że ich sytuacja pogorszy się tylko trochę, co stoi w sprzeczności w stosunku do sygnalizowanego raczej pozytywnego wpływu przyjęcia euro przez Polskę na konkurencyjność przedsiębiorstw. Być może trudno respondentom przełożyć potencjalne pozytywne strony uczestnictwa Polski w strefie euro na ich własną konkurencyjność.

Tabela 15. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 50]

	Ogółem	<50–99	100–249	250–499	>499
Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro [pyt. 2]	**2,82**	2,96	2,90	3,70	2,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

4.4.3. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na potencjał konkurencyjny polskich przedsiębiorstw

Zaplecze zasobowe w postaci finansowo-kosztowych elementów potencjału konkurencyjnego oceniono zasadniczo na poziomie kluczowego rywala na rynku krajowym w chwili obecnej i po wejściu do strefy euro (tabela 16). Natomiast potencjał konkurencyjny badanych przedsiębiorstw na pozostałych rynkach unijnych wypada nieco poniżej kluczowego rywala (oceny poniżej 3,00). Tym, co może napawać optymizmem są wyższe oceny finansowo-kosztowych elementów potencjału konkurencyjnego respondentów na pozostałych rynkach unijnych po wejściu do strefy euro. Choć trzeba stwierdzić, że sygnalizowana poprawa jest niewielka.

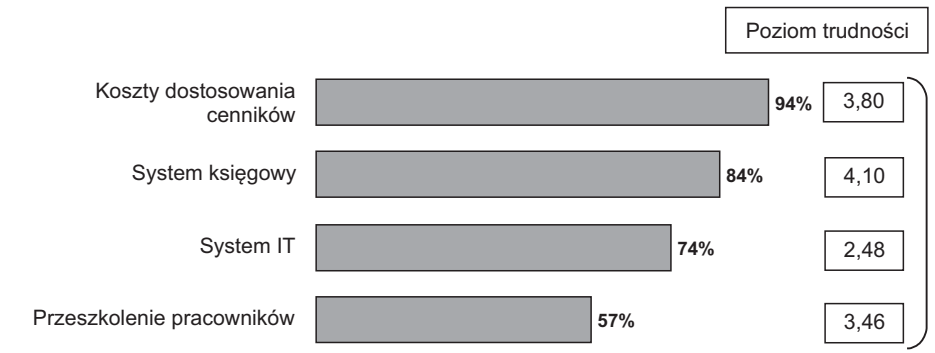
Tabela 16. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem (wielkości zatrudnienia) według finansowo-kosztowych elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala [n = 50]

Potencjał konkurencyjny firm w zakresie [pyt. 6]	Rynek polski		Pozostałe rynki unijne	
	obecnie *jesteśmy*	strefa euro *będziemy*	obecnie *jesteśmy*	strefa euro *będziemy*
1. Finansowania działalności bieżącej ze środków własnych	3,28	3,30	2,98	3,08
2. Finansowania działalności bieżącej ze środków obcych	3,04	3,14	2,92	2,98
3. Ponoszonych nakładów na badania i rozwój	2,76	2,88	2,62	2,62
4. Wysokości kosztów materiałowych i kosztów pracy	3,30	3,28	3,22	3,10
5. Stopnia ściągalności należności	3,26	3,24	3,02	3,14
6. Kosztów transakcyjnych (m.in. wymiany walut) jako procent rocznych obrotów	3,26	3,32	2,68	3,00
7. Kosztów zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym	3,20	3,16	2,66	3,02
8. Systemów księgowych w przedsiębiorstwie	3,34	3,28	3,02	3,04
9. Systemów informatycznych w przedsiębiorstwie	3,10	3,16	2,88	2,94

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Przystąpienie Polski do strefy euro będzie wymagało od przedsiębiorstw wprowadzenia zmian w odniesieniu do niektórych elementów potencjału konkurencyjnego (wykres 11). Największe trudności zdaniem uczestniczących w badaniu będą się wiązały z dostosowaniem systemu księgowego (ocena 4,10). Najmniejsze trudności przyniosą zmiany w obszarze systemu IT (ocena 2,48).

Wykres 11. Elementy potencjału konkurencyjnego, w odniesieniu do których przedsiębiorstwa będą wprowadzać zmiany w związku z wejściem Polski do strefy euro a średni poziom trudności wprowadzenia tych zmian*

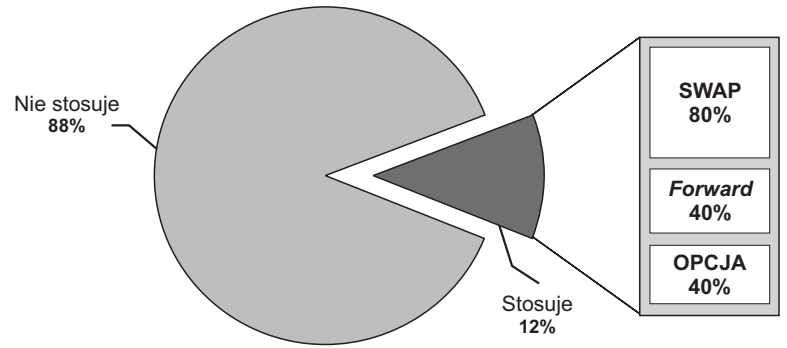


* [Ś] – średnia; Odpowiedzi nie sumują się do 100%.
Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi [n = 50].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wydaje się, że funkcjonowanie przedsiębiorstw w obszarze rynków zagranicznych, które nie uczestniczą w unii walutowej powinno skłaniać podmioty gospodarcze do posługiwania się instrumentami zabezpieczającymi przed ryzykiem kursowym. Tymczasem wśród respondentów tylko 12% przyznaje, że korzysta z takich instrumentów i najczęściej sięga po SWAP-y (wykres 12) (80%).

Wykres 12. Stosowane przez polskie przedsiębiorstwa instrumenty w sferze zabezpieczeń przed ryzykiem kursowym [n = 50]*



* Odpowiedzi nie sumują się do 100% w wyróżnionych kategoriach zabezpieczeń.
Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

4.4.4. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na strategię konkurowania polskich przedsiębiorstw

Przystąpienie Polski do strefy euro nie spowoduje też zdaniem badanych przedsiębiorstw rewolucyjnych zmian w stosowanych przez nich strategiach konkurowania (tabela 17). Brak tychże zmian wydaje się być zjawiskiem niepokojącym, gdyż może świadczyć o tym, że firmy nie do końca są świadome, iż wejście do strefy euro w sposób zdecydowany zmieni warunki działania podmiotów gospodarczych. Brak zmian w zachowaniach konkurencyjnych może być oznaką nieumiejętności przełożenia konkretnych szans, ale także zagrożeń związanych z euro na realne funkcjonowanie firmy. Odpowiedzi znajdują się w przedziale między 2 a 3, co oznacza, że firmy stwierdzały, iż zmiany raczej nie wystąpią bądź nie potrafiły ich przewidzieć. Wśród modyfikacji w obszarze strategii konkurowania, w odniesieniu do których pojawiły się odpowiedzi twierdzące, że raczej one wystąpią, na co może wskazywać ocena powyżej 3, znajdują się następujące:

- wzrost roli konkurowania przez cenę kosztem konkurowania przez różnicowanie (np. jakością, warunkami gwarancji, warunkami płatności i dostaw, serwisem) (3,32),
- zwiększenie udziału produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych (inne niż Polska) (3,28),
- zwiększenie produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z tzw. innych rynków (rynki zagraniczne niebędące w Unii Europejskiej) (3,16).

Tabela 17. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) według opinii przedsiębiorstw na temat strategii konkurowania [n = 50]

Zmiany w strategii spowodują, że… [pyt. 11]	Ogółem	<50–99	100–249	250–499	>499
1	2	3	4	5	6
1. Wzrośnie rola konkurowania przez cenę kosztem konkurowania przez różnicowanie (np. jakością, warunkami gwarancji, warunkami płatności i dostaw, serwisem)	**3,32**	3,04	3,50	3,30	4,00
2. Zwiększy się udział zaopatrzenia w surowce i półprodukty z pozostałych rynków unijnych	**2,96**	2,78	3,60	3,00	2,57
3. Zwiększy się udział zaopatrzenia w surowce i półprodukty z tzw. innych rynków	**2,82**	2,57	3,30	3,00	2,71
4. Zwiększy się udział produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych	**3,28**	3,26	3,70	3,00	3,14

1	2	3	4	5	6
5. Zwiększy się udział produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw tzw. innych rynków	**3,16**	3,09	3,70	2,90	3,00
6. Dojdzie do kooperacji w zakresie rozwoju technologii z podmiotami z pozostałych rynków unijnych	**2,70**	2,26	3,40	2,80	3,00
7. Dojdzie do kooperacji w zakresie rozwoju technologii z podmiotami z tzw. innych rynków	**2,54**	2,09	3,40	2,70	2,57
8. Przedsiębiorstwo częściej niż dotychczas zdecyduje się na współpracę z partnerami z pozostałych rynków unijnych w obszarze systemów wspomagających zarządzanie	**2,56**	1,91	3,50	2,90	2,86
9. Przedsiębiorstwo częściej niż dotychczas zdecyduje się na współpracę z partnerami z tzw. innych rynków w obszarze systemów wspomagających zarządzanie	**2,30**	3,30	2,70	2,29	2,30
10. Przedsiębiorstwo częściej będzie współpracować w zakresie gospodarki zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia) z podmiotami z pozostałych rynków unijnych	**2,44**	2,00	3,00	2,70	2,71
11. Przedsiębiorstwo częściej będzie współpracować w zakresie gospodarki zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia) z podmiotami z tzw. innych rynków	**2,38**	1,87	3,10	2,70	2,58
12. Operacje produkcyjne zostaną objęte outsourcingiem z udziałem/na rzecz parterów z pozostałych rynków unijnych	**2,80**	3,00	3,10	2,40	2,29
13. Operacje produkcyjne zostaną objęte outsourcingiem z udziałem/na rzecz parterów z tzw. innych rynków	**2,68**	2,78	3,00	2,40	2,29

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Szczególnie firmy duże są zdania, że przystąpienie Polski do strefy euro podniesie rangę rywalizacji z wykorzystaniem ceny, jednocześnie obniżając znaczenie strategii dyferencjacji. Opinia ta wydaje się być dość zaskakująca. Natomiast przewidywany wzrost zaangażowania się firm polskich w produkcję pod marką innych firm z UE czy z innych rynków zagranicznych wydaje się być naturalną konsekwencją wprowadzenia wspólnej waluty, której funkcjonowanie obniża ryzyko transakcyjne i pobudza umiędzynarodowienie przedsiębiorstw.

4.4.5. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw

Badane firmy poproszono o diagnozę zajmowanej pozycji konkurencyjnej wobec kluczowego rywala na rynku polskim oraz na pozostałych rynkach unijnych w chwili obecnej oraz po wejściu Polski do strefy euro (tabela 18). Pod względem udziału w rynku badane firmy są zdania, że wypadają gorzej od kluczowego rywala tak na rynku polskim, jak i pozostałych unijnych. Natomiast pod względem rentowności są na poziomie kluczowego rywala na rynku polskim, a gorsze na pozostałych rynkach unijnych i sytuacja ta nie ulegnie diametralnej zmianie po wejściu Polski do strefy euro. Może się jedynie pogorszyć rentowność na pozostałych rynkach unijnych po przystąpieniu Polski do strefy euro.

Tabela 18. Średnia ocen pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala (KR) na rynkach (obecnie i w strefie euro) [n = 50]

Miary pozycji konkurencyjnej firm wobec rywala ze względu na… [pyt. 5]	Rynek Polski		Pozostałe rynki unijne	
	obecnie jesteśmy	strefa euro *będziemy*	obecnie *jesteśmy*	strefa euro *będziemy*
Udział w rynku	2,94	2,90	2,58	2,66
Rentowność sprzedaży	3,18	3,10	2,90	2,98

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

4.4.6. Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na internacjonalizację polskich przedsiębiorstw

Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw po 1989 roku miała trudności z działalnością na rynkach zagranicznych, gdzie przewaga technologiczna i kapitałowa konkurencji była znacząca. W okresie transformacji przedsiębiorstwa starały się stopniowo przełamywać między innymi takie bariery, jak ograniczone zdolności akumulacji kapitału, wysokie koszty pozyskania kredytu, wysokie ryzyko inwestycyjne, nieuregulowane stosunki własnościowe, brak konsekwencji w makroekonomicznej polityce państwa czy niejasność przepisów prawa.

Wychodząc z założenia, że podstawowe strategie umiędzynarodowienia firm to rynkowa, finansowa, własnościowa i koalicyjna, zapytano badane przedsiębiorstwa, w jakie formy internacjonalizacji angażują się najczęściej. Prawie wszystkie zapytane jednostki deklarowały ekspansję eksportową, jako podstawowy rodzaj umiędzynarodowienia działalności, tylko co dziesiąta firma szukała

kooperantów za granicą, nie łącząc się kapitałowo. Jeszcze mniej respondentów (7%) podjęło wspólne przedsięwzięcia z firmami zagranicznymi. Biorąc pod uwagę wspomniane już niskie możliwości akumulacji kapitału i nieduże zasoby kapitałowe polskich firm, nie dziwi fakt, że na inwestycje bezpośrednie i przejęcia zdecydowała się zaledwie co trzydziesta ankietowana jednostka.

Realizowane przez przedsiębiorstwa strategie eksportowe muszą mieć specyfikę dostosowaną do konkretnego rynku. Analizując wyniki empiryczne przeprowadzonych badań, możemy stwierdzić, że najważniejszym rynkiem dla polskich przedsiębiorstw pozostaje rynek niemiecki. Z tabeli 19 wynika, że głównym obszarem ekspansji polskich firm pozostają kraje Unii Europejskiej. Wyjątkiem jest Rosja, która znalazła się wśród krajów o dużym znaczeniu dla realizowanych strategii produktowych.

Tabela 19. Kluczowe rynki eksportowe badanych przedsiębiorstw [n = 50]

Ranga rynku	Grupa najważniejszych rynków wymienionych przez respondentów zgodnie z ich rangą [pyt. 14]	Średnie ocen rynków [0–100]
1.	Niemcy, Rosja, UK, Węgry, Litwa, Holandia, Francja, Hiszpania	83,00
2.	Irlandia, Włochy, Słowacja, Czechy	73,78
3.	Chorwacja, Białoruś, Ukraina, Łotwa	65,79

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Badane przedsiębiorstwa niespełna 30% swoich przychodów uzyskiwały z działalności eksportowej (tabela 20). Co trzeci produkt trafiał na rynek strefy euro, pochodził stamtąd co czwarty. Proporcje te są różne od danych handlu zagranicznego dla całej Polski, które wskazują na znacznie silniejsze powiązania polskich przedsiębiorstw z krajami strefy euro.

Tabela 20. Udział przedsiębiorstw w eksporcie i imporcie [n = 50]

Zaangażowanie eksportowe i importowe firm [pyt. 15]	Średnie ocen [0–100]
Bieżący udział eksportu na rynek strefy euro w sprzedaży ogółem	32,92
Bieżący udział importu rynku strefy euro w zakupach ogółem	24,09
Bieżący udział eksportu w przychodach firm ogółem (w odniesieniu do wszystkich możliwych rynków – nie tylko do strefy euro)	28,40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwanych zmian w obszarze internacjonalizacji przedsiębiorstw po przyjęciu w Polsce wspólnej waluty (tabela 21). Najczęściej wskazywaną zmianą było zwiększenie eksportu ogółem na rynki unijne oraz rozszerzenie ekspansji eksportowej na rynki zagraniczne w ogóle. Najmniej oczekiwane, a zatem dość luźno związane z procesem wprowadzania w Polsce euro, są zmiany w obszarze relacji związanych z franszyzą i licencjami.

Tabela 21. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z przystąpieniem Polski do strefy euro a zmiany w internacjonalizacji przedsiębiorstw [n = 50]

Obszary związane z konkurencyjnością [pyt. 16]	Ogółem	<50–99	100–249	250–499	>499
1	2	3	4	5	6
1. Zwiększy się udział eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa	**3,00**	3,13	2,90	2,40	3,57
2. Zwiększy się udział eksportu na tzw. inne rynki w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa	**2,94**	2,87	3,00	2,60	3,57
3. Przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE	**2,92**	2,74	3,00	2,90	3,43
4. Przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki spoza UE	**2,82**	2,48	3,20	2,70	3,57
5. Przedsiębiorstwo podejmie bardziej kapitałochłonne i ryzykowne formy ekspansji zagranicznej niż eksport	**2,28**	2,09	2,90	1,80	2,71
6. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na utworzenie spółki joint venture z partnerem z pozostałych rynków unijnych	**2,32**	2,00	2,90	2,10	2,86
7. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na utworzenie spółki joint venture z partnerem z tzw. innych rynków	**2,28**	1,87	3,10	2,30	2,43
8. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na alians strategiczny z partnerem z pozostałych rynków unijnych	**2,38**	1,83	3,00	2,70	2,86
9. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na alians strategiczny z partnerem z tzw. innych rynków	**2,30**	1,70	3,20	2,70	2,43
10. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem–franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych	**2,52**	2,22	3,00	2,40	3,00

1	2	3	4	5	6
11. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem–franczyzobiorcy z pozostałych rynków unijnych	**2,48**	2,09	2,90	2,60	3,00
12. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem–franczyzodawcy z tzw. innych rynków	**2,30**	1,87	3,00	2,30	2,71
13. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem–licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych	**2,28**	1,87	2,90	2,50	2,43
14. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem–licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych	**2,22**	1,65	3,00	2,50	2,57
15. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem–licencjodawcą z innych rynków	**2,24**	1,70	3,00	2,60	2,43
16. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem–licencjobiorcą z innych rynków	**2,16**	1,57	3,00	2,50	2,43
17. Przedsiębiorstwo utworzy własną filię na pozostałych rynkach unijnych	**2,62**	2,48	3,00	2,30	3,00
18. Przedsiębiorstwo utworzy własną filię na tzw. innych rynkach	**2,50**	2,30	3,00	2,20	2,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

4.5. Wejście do strefy euro a konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – dotychczasowy stan wiedzy a wyniki badań eksploracyjnych – próba konfrontacji

Studia literaturowe, które przeprowadzono, aby ustalić potencjalne obszary i kierunki oddziaływania wprowadzenia euro na konkurencyjność i umiędzynarodowienie firm pokazały, że oddziaływanie euro na konkurencyjność będzie miało miejsce zasadniczo w obszarze potencjału konkurencyjnego, a w mniejszym stopniu efekty te będą dotyczyć pozycji konkurencyjnej i strategii konkurowania (odpowiednio tabela 16, 17 i 18). Według przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu wejście do strefy euro powinno przyczynić się do rozbudowy ich potencjału konkurencyjnego, co pokazują także wyniki studiów literaturowych. Pewnemu uszczupleniu mogą podlegać zasoby finansowe, będące także

składową potencjału. Dopasowanie systemów księgowych, informatycznych, a także koszty kampanii promocyjnych i reklamowych będą wymagały od firm zaangażowania określonych środków finansowych. Wskazują na to wyniki badań eksploracyjnych i poszukiwań literaturowych. Niepokój może budzić fakt, że badane firmy nie przewidują większych zmian w zakresie stosowanych strategii konkurencyjnych po wejściu Polski do strefy euro, co może wskazywać na brak rzetelnej wiedzy przedsiębiorstw na temat realnych konsekwencji procesu integracyjnego. Krytyczny przegląd literatury pokazuje, że zmiany w tym zakresie będą raczej niezbędne. Będą one wynikały w szczególności z łatwości porównywania cen i co się z tym wiąże, konieczności sięgania po inne niż cena instrumenty konkurowania. Tymczasem zdaniem respondentów badania eksploracyjnego wzrośnie znaczenie konkurowania ceną (tabela 17).

Implikacje wejścia naszej gospodarki do unii monetarnej i walutowej ujawnią się niewątpliwie także w poziomie i zaawansowaniu zachowań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw, choć wydaje się, że wpływ na umiędzynarodowienie będzie się dokonywał raczej za pośrednictwem przekształceń wartościowych i jakościowych w potencjale konkurencyjnym. Najważniejszą postrzeganą przez przedsiębiorstwa korzyścią z przyjęcia wspólnej waluty jest zmniejszenie ryzyka kursowego (ocena 4,26) (tabela 22). Opinia ta współbrzmi z tezami innych badaczy, które można znaleźć w literaturze przedmiotu. Korzyść ta występuje na pierwszym miejscu w rankingu niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z firmami małymi czy też dużymi. Firmy zdecydowanie wskazują na tę zaletę wejścia do strefy euro, chociaż jedynie niewielki odsetek firm zabezpiecza się przed ryzykiem kursowym. Powodem takiej sytuacji mogą być wysokie koszty instrumentów pochodnych oraz brak znajomości tych instrumentów szczególnie wśród małych przedsiębiorstw. Jednakże dane statystyczne NBP potwierdzają intensywny rozwój rynku instrumentów pochodnych, szczególnie operacji typu CIR's, chociaż najbardziej popularne są swapy walutowe. W odniesieniu do pozostałych potencjalnych korzyści trudno dopatrywać się pozytywnych związków z pozycją konkurencyjną respondentów. Najbardziej sceptycznie oceniano zmniejszenie kosztów produkcji/wytworzenia jednostkowego produktu (ocena 3,02). Przedsiębiorstwa nie potrafiły stwierdzić, czy wspomniana redukcja nastąpi i przełoży się na ich pozycję konkurencyjną.

Przedsiębiorstwa nie liczą na istotne zmniejszenie kosztów produkcji po wejściu do strefy euro, co może mieć uzasadnienie w deklarowanych obawach o wzrost cen, które „skonsumują" oszczędności związane z ułatwieniami w rozliczeniach oraz osłabią siłę nabywczą polskich konsumentów; konstatacja ta, niestety, znajduje swoje odbicie w popularnym w mediach przekonaniu o nieuchronnym wzroście cen produktów po przyjęciu wspólnej waluty, czego jednak w żadnym stopniu nie potwierdzają dane statystyczne mówiące o kształtowaniu się inflacji w krajach strefy euro po 1999 roku.

Tabela 22. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z oceną sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro [n = 50]

Korzyści związane z wejściem Polski do strefy euro a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw [pyt. 3]	**Ogółem**	**<50–99**	**100–249**	**250–499**	**>499**
1. Zmniejszenie ryzyka kursowego poprzez wprowadzenie wspólnej waluty – euro	**4,26**	4,13	4,20	4,30	4,71
2. Zmniejszenie kosztów transakcyjnych (m.in. wymiany walut)	**4,14**	4,30	4,20	3,30	4,47
3. Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia wskutek większej przejrzystości rynku i lepszej porównywalności ofert	**3,28**	2,78	3,30	3,90	4,00
4. Nawiązanie nowych i na lepszych warunkach kontaktów handlowych z pozostałymi firmami w krajach strefy euro	**3,20**	2,91	3,40	3,60	3,29
5. Zwiększenie dostępności kapitału, tj. zwiększenie posiadanych dóbr materialnych/niematerialnych pomocnych w rozwijaniu przedsiębiorstwa oraz zasobów pieniężnych	**3,28**	3,43	3,60	3,10	2,57
6. Zmniejszenie kosztów kredytu, czyli kosztów związanych z uzyskaniem i obsługą kredytu	**3,46**	3,65	3,20	3,20	3,57
7. Zwiększenie skali obrotów handlowych, czyli miary aktywności handlu poprzez wzrost rozmiarów działalności w danym okresie czasu	**3,32**	3,48	3,40	3,20	2,86
8. Ułatwienie w rozliczeniach handlowych, tj. w zakresie przemieszczania zasobów pieniężnych i niepieniężnych między rozliczającymi się jednostkami	**3,70**	3,48	3,70	4,10	3,86
9. Zmniejszenie kosztów produkcji/wytworzenia produktu jednostkowego	**3,02**	2,91	3,10	3,40	2,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Jeśli chodzi o zagrożenia, respondenci mieli trudności z ich jednoznacznym określeniem (tabela 23). Jednakże gdyby poszukiwać tego zagrożenia, dla którego ocena jest najwyższa, będzie to zwiększenie poziomu cen w stosunku do zarobków, a przez to osłabienie popytu polskich konsumentów (ocena 3,54). Respondenci skłaniają się ku opinii, że przystąpienie Polski do strefy euro raczej przyniesie ze sobą wspomniane osłabienie popytu polskich konsumentów. Taka

sytuacja może stać się bodźcem do poszukiwania nabywców na nowych rynkach, a więc do internacjonalizacji. Ta, w warunkach wyraźnie niższego ryzyka kursowego i niższych kosztów transakcyjnych, na których redukcję zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu, może być atrakcyjna dla polskich podmiotów. Od chwili naszej akcesji do UE ujawniają się coraz silniej dynamiczne efekty integracji, przejawiające się w zwielokrotnieniu wymiany handlowej – po przyjęciu euro firmy oczekują dalszej intensyfikacji wymiany; silną pozycję wśród rynków zagranicznych utrzyma rynek niemiecki odpowiadający za 1/3 polskiej wymiany zagranicznej, wśród rynków spoza UE silną pozycję utrzyma Rosja (tabela 19, 20). Z zagadnieniem umiędzynarodowienia bezpośrednio wiąże się problem postrzegania Polski i polskich kontrahentów na arenie międzynarodowej. Choć w badaniach eksploracyjnych tego wątku nie podjęto, w literaturze wskazuje się, że wejście do strefy euro powinno pozytywnie wpłynąć na wizerunek polskich partnerów handlowych, co znów powinno intensyfikować międzynarodową współpracę handlową.

Tabela 23. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z sytuacją finansową polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro [n = 50]

Zagrożenia związane z wejściem Polski w strefie euro a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw [pyt. 4]	**Ogółem**	**<50–99**	**100–249**	**250–499**	**>499**
1. Powolny rozwój popytu wewnętrznego (przykładowo w zakresie siły nabywczej konsumentów) w strefie euro wobec krajów i członków, które w tej strefie się nie znajdują	**3,14**	3,30	3,00	3,10	2,86
2. Utrata autonomii krajowej polityki monetarnej znajdującej się m.in. w gestii polskiego banku centralnego	**2,92**	3,35	2,90	2,40	2,29
3. Zwiększenie cen w stosunku do zarobków społeczeństwa, a przez to osłabienie popytu (tj. konsumentów) w Polsce	**3,54**	3,57	3,50	3,20	4,00
4. Zwiększenie kosztów produkcji/wytworzenia produktu jednostkowego	**2,98**	2,96	3,30	2,90	2,71
5. Wprowadzenie niekorzystnych rozwiązań systemowych przez Euroland	**3,04**	3,09	3,10	3,20	2,57
6. Ryzyko ustalenia niekorzystnego kursu konwersji (przeliczenie złotego na euro)	**3,34**	3,48	3,20	3,30	3,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Spectrum korzyści i zagrożeń związanych z wejściem Polski do strefy euro, które udało się zbudować na bazie dedukcji i dociekań literaturowych jest szersze niż zestaw tychże korzyści i zagrożeń wynikających z badań eksploracyjnych. Wskazuje to na konieczność przeprowadzenia badań na większej grupie respondentów i z szerszym wachlarzem możliwych implikacji wejścia naszego kraju do unii monetarnej i walutowej. Wyniki tychże badań pokazano w części II niniejszej książki.

II. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA

Wyniki badań eksploracyjnych przeprowadzonych w 2008 roku na próbie n = 50 wielkopolskich przedsiębiorstw (w I fazie realizowanego studium) są ważnym przyczynkiem do ogólnonarodowej debaty nad korzyściami i kosztami przyjęcia wspólnej waluty. Pozwoliły one na doprecyzowanie zagadnień związanych z kontynuacją badań ilościowych nad konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro i ich realizację w skali ogólnopolskiej przeprowadzonych w ramach relacjonowanego w tej książce problemu badawczego.

W literaturze naukowej przyjmuje się, że badania ilościowe pozwalają wychwycić prawidłowości występowania zjawisk i procesów oraz ustalić ich prognozy przy wykorzystywaniu narzędzi statystycznych i ekonometrycznych[39]. Realizacja badań ilościowych pozwoliła na:

- wykorzystanie odpowiedniej metody doboru próby badawczej, zakładającej dużą liczebność badanych jednostek,
- konstrukcję w kwestionariuszu ankiety pytań rozstrzygających o stałej i ustalonej formie,
- zastosowanie obiektywnej metody analizy statystycznej,
- ominięcie tzw. „wpływu" osoby prowadzącej badanie na przebieg badania (a tym samym osiągnięte wyniki).

[39] Zobacz: Nowak [1985]; Mynarski [2000].

1
Metodologia badania

1.1. Proces doboru próby

Mechanizm doboru próby badawczej był uwarunkowany kilkoma czynnikami. Po pierwsze, autorzy badania, zanim przystąpili do weryfikacji hipotezy badawczej, musieli wcześniej w pierwszej kolejności rozstrzygnąć, czy chcą – w ramach pomiaru – poddać badaniu całą populację (zbiorowość), czy tylko jej część. Oznacza to, że wszystkie zawarte w niej elementy powinny mieć wspólne cechy, które byłyby istotne z punktu widzenia realizacji celu badania i uzyskania stosownych informacji. Po drugie, dobór próby z populacji powinien być także wynikiem świadomie podjętej przez badaczy decyzji o przeprowadzeniu badań na mniejszej (pod względem liczebności) próbie jednostek [Lancaster, Keller-McNulty 1998].

Z teoretycznego punktu widzenia wielkość próby zależy w dużym stopniu od liczebności populacji, stopnia jej jednorodności, zakresu przestrzennego (badania regionalne, krajowe) i przedmiotowego badania (złożoność tematyki i problemu badawczego pracy) oraz liczby projektowanych przekrojów analiz.

W zakresie doboru próby należy także pamiętać, że próba jest reprezentatywna tylko wtedy, kiedy jest tzw. „miniaturką" populacji badanej, tzn. spełnia następujące kryteria [Nowak 1985]:

- występują w niej wszystkie wartości zmiennej (zmiennych), które są przedmiotem badania (reprezentatywność typologiczna),
- rozkłady zmiennych w próbie odpowiadają rozkładom tych zmiennych w zbiorowości (próba reprezentatywna ze względu na rozkład określonych zmiennych),
- występują w niej zależności między zmiennymi odpowiadające analogicznym zależnościom w zbiorowości generalnej.

W przeprowadzonym badaniu można wyróżnić następujące etapy procesu doboru próby:

- zdefiniowanie populacji,
- określenie operatu losowania, zakładającego ustalenie i wykaz jednostki losowania na podstawie: mapy, planu, wykazu miejscowości, kartoteki, rejestru, książki telefonicznej, listy płac itp.,
- określenie właściwości operatu losowania (np. REGON) pod kątem jego: kompleksowości, adekwatności, wyłączności, dokładności, dogodności),
- ustalenie jednostki losowania, tj. dzielnicy, osiedla, ulicy, rodzaju firmy i pracownika,
- wybór metody doboru próby, którą można podzielić na metodę doboru losowego i nielosowego,
- określenie liczebności próby na podstawie [Mynarski 2000; Miszczak 2004]:
  - cech mierzalnych lub niemierzalnych oraz
  - założeniu o populacji skończonej versus populacji nieskończonej.

Odpowiednie techniki i narzędzia badawcze uwarunkowały w rezultacie wybór metody doboru jednostek do próby. W literaturze można spotkać się z dwoma obszernymi grupami metod doboru próby: metodami doboru losowego i metodami doboru nielosowego. Metody te zostały zaprezentowane w tabeli 24.

Tabela 24. Metody i techniki doboru próby

Metody doboru losowego	Metody doboru nielosowego
Dobór losowy prosty ▪ niezależny (ze zwracaniem) ▪ zależny (bez zwracania) **Dobór losowy systematyczny** **Dobór losowy warstwowy** ▪ proporcjonalny ▪ nieproporcjonalny ▪ optymalny **Dobór losowy grupowy** ▪ z jednakowymi prawdopodobieństwami wyboru ▪ z różnymi prawdopodobieństwami wyboru **Dobór losowy wielostopniowy** ▪ z jednakowymi prawdopodobieństwami wyboru ▪ z różnymi prawdopodobieństwami wyboru **Dobór losowy wielofazowy**	**Dobór kwotowy** **Dobór jednostek typowych** **Dobór przez eliminację** **Dobór celowy** **Dobór przypadkowy** **Dobór sędziów kompetentnych** **Dobór wygodny** **Dobór sieciowy** **Dobór poprzez tzw. kulę śniegową** **Dobór tzw. przechwycenie po drodze**

Źródło: Mynarski [2000].

Metody doboru losowego dają jednakową szansę dostania się jednostkom populacji do próby statystycznej, natomiast metody doboru nielosowego takich możliwości nie dają. Dla metod doboru losowego można określić stopień reprezentatywności, natomiast dla metod doboru nielosowego nie można nawet ustalić wielkości próby. Stąd określenie próby i jej całkowitej reprezentatywności w oparciu o dane cechy jest możliwe tylko dla metod doboru losowego. Zależy ono od rozmiaru populacji, zmienności badanej cechy oraz przyjętego poziomu dokładności.

1.2. Charakterystyka i założenia badania

W przeprowadzonych badaniach empirycznych jednostką w próbie była firma o różnej podstawie zatrudnienia. Przedmiotem badania była kadra zarządzająca średniego i wyższego szczebla. Zakres przestrzenny badań empirycznych, czyli tzw. miejsce, w którym przeprowadzono pomiar, obejmował 16 województw. Zakres czasowy badań to październik, grudzień 2009 roku oraz styczeń 2010. Liczebność w próbie została ustalona arbitralnie (przez badaczy) na poziomie 230 jednostek. Liczba ta stanowiła łączną sumę wszystkich przebadanych firm.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który zawierał część rekrutacyjną, merytoryczną, metryczkową i ewidencyjną. W ankiecie skoncentrowano się na korzyściach i zagrożeniach związanych z przystąpieniem Polski do strefy euro, z potencjalnym oddziaływaniem tego faktu na pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny i strategię konkurowania oraz na umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa.

Autorzy niniejszego opracowania skoncentrowali się na metodzie doboru nielosowego (wielkość próby została określona przez nich arbitralnie), tzn. doborze celowym w trakcie prowadzonej rekrutacji respondentów z populacji przedsiębiorstw polskich. Wybór tej techniki w ramach nielosowej metody doboru próby był uwarunkowany następującymi czynnikami. Po pierwsze, w doborze losowym, kiedy zamierza się zmniejszyć obciążenie estymatora względem danej liczebności próby, należy zwiększyć liczebność próby, co oczywiście przekłada się na koszty badania. Po drugie, dobór losowy wymaga, aby każda jednostka miała znane (często jednakowe) prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie. Po trzecie, im więcej jest warstw w doborze losowym (tzn. im bardziej zróżnicowana jest populacja), tym większy musi być poziom liczebności docelowej próby, gdyż wymagają tego kryteria analitycznego porównania pomiędzy warstwami, np. poziomami zatrudnienia przedsiębiorstw. Innymi słowy, w zależności od liczby poszczególnych podgrup, złożoności konstrukcji próby (np. przy mniejszym błędzie pomiaru wyników), wielkość próby musi się także zwiększać.

Poniżej zaprezentowano przykładowe próby, które zostały obliczone w zakresie różnych technik losowego doboru próby:

I sposób – prosty dobór losowy

$$n = \frac{1}{d^2}$$

gdzie: n – liczebność próby, d^2 – dopuszczalny błąd.

$$n = \frac{1}{d^2} = \frac{1}{0,05^2} = 400 \text{ przedsiębiorstw}$$

Inne wielkości to: $d^2 = 3\%$ ($n = 1111$); $d^2 = 2\%$ (wielkość próby 2500 jednostek). Im mniejszy błąd estymacji, tym większa powinna być próba przedsiębiorstw. Inaczej tego typu wielkość można ustalić przy założeniu, że mamy:

- określony poziom ufności (ustalany najczęściej na poziomie 95% lub 99%). Zwykle jako maksymalny błąd badań podajemy w zaokrągleniu połowę przedziału ufności 95% lub 99%, dla frakcji 50%. Uproszczony wzór (według powyższego przykładu) to:
$$1/\sqrt{n} = 1/\sqrt{400} = 0,05.$$
- wartość Z odczytujemy z tablic statystycznych dla poziomu ufności
$$95\% = 1,96 \approx 2$$
- znaną frakcję P (określoną procentowo) z populacji. Jeśli frakcja jest nieznana, wówczas przyjmuje się poziom 50%.
Powyższe składowe podstawia się do wzoru:

$$n = Z^2 \times P(100 - P) / \textit{pożądana precyzja } d^2$$

$$n = 1,96^2 \times 50(100 - 50) / 5^2 = 384$$

lub inaczej po zaokrągleniu wartości $Z\ldots$ $n = 2^2 \times 50(100 - 50) / 5^2 = 400$

II sposób – losowanie proste zależne, tzn. bez zwracania (dla populacji skończonej), gdy szacujemy przy nieznanej frakcji dla ogółu populacji

$$n = \frac{1}{\frac{4d^2}{t_a^2} + \frac{1}{N}}$$

$$n = \frac{1}{\frac{4 \times (0,05)^2}{(2,001)^2} + \frac{1}{62612}} = 397,8 \approx 398$$

gdzie: $N = 62612$ liczebność przedsiębiorstw w Polsce.

Policzenie liczebności dla każdej z warstw może już przebiegać według wzoru:

$$n = \frac{pq}{\frac{d^2}{u_a^2} + \frac{pq}{N}}$$

gdzie:

p – cena frakcji populacji posiadającej wyróżnioną cechę,

d – dopuszczalny maksymalny błąd szacunku frakcji p,

N – liczebność populacji generalnej,

u – liczba odchyleń standardowych, którą należy odczytać z tablicy rozkładu normalnego dla poziomu ufności $1 - a$.

Mając powyższy wzór na uwadze oraz przyjmując za podstawę obliczeń dokładność równą 5% oszacowań dla docelowo badanej próby i na poziomie 95% ufności, liczebności dla poszczególnych warstw (przy zadanych frakcjach bez znajomości odchyleń standardowych – patrz kolejny sposób) wyniosłyby odpowiednio, jak przedstawiono to w tabeli 25.

Tabela 25. Obliczenia pomocnicze

h	N_h	*p*	*q*	*n*
Do 49 prac.	45732	0,730	0,27	301,4
50 – 99	8152	0,130	0,87	173,3
100 – 249	5821	0,090	0,91	125,5
250 – 499	1730	0,030	0,97	41,7
Pow. 499	1177	0,020	0,98	30,1
	62612	1,00		672 (liczebność próby)

Źródło: Opracowanie własne.

Przykładowo liczebność dla pierwszej warstwy „do 49 pracowników" można by wyliczyć w następujący sposób:

$$n_1 = \frac{(0,73)\times(0,27)}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{(0,73)\times(0,27)}{62612}} = 301,4$$

Powyższy wzór powoduje korektę liczebności próby, zwiększając ją z poziomu 398 przedsiębiorstw do poziomu 672 jednostek. Dzieje się tak, ponieważ we wcześniejszych obliczeniach nie zakładaliśmy podziału populacji według warstw. Dopiero przyjęcie pięciu warstw (zgodnie z podziałem GUS) doprecyzowuje liczności zarówno w podgrupach, jak i całej próbie.

Gdybyśmy jednak chcieli jeszcze lepiej doprecyzować liczebność próby i poszczególnych warstw, musielibyśmy przyjąć odchylenie standardowe dla wybranej cechy w *h*-tej warstwie w populacji.

III sposób – losowanie warstwowe proporcjonalne (dla populacji skończonej), które szacuje się dla znanej frakcji populacji. Dobór ten polega na: wyborze zmiennej warstwującej ściśle związanej z celem badań, zastosowaniu losowania prostego lub systematycznego do wylosowania próby z każdej warstwy i ustaleniu wielkości próby w każdej z warstw, jeśli:

- jest proporcjonalny dobór – udział warstwy w próbie równy jest jej udziałowi w populacji,
- jest nieproporcjonalny – próba nie odzwierciedla struktury populacji (jednakowe warstwy, w zależności od zmienności itd.)

Proporcjonalny dobór jednostek do próby następuje według poniższego wzoru:

$$n = \frac{\sum_{h=1}^{L} W_h S_h^2}{\frac{d^2}{u_a^2} + \frac{1}{N}\sum_{h=1}^{L} W_h S_h^2}$$

gdzie:

S_h – odchylenie standardowe badanej cechy w *h*-tej warstwie w populacji,
W_h – frakcja elementów w warstwie *h*,
d – dopuszczalny błąd szacunku średniej *m*
u_a – wartość (1,96) odczytana z tablicy rozkładu normalnego na poziomie ufności $1 - a = 0{,}95$.

Dalej z każdej warstwy oddzielnie losuje się do próby zależnie *n* jednostek według wzoru:

$$n_h = \frac{W_h}{N} \times n = W_h \times n \qquad (h = 1, 2, ..., L)$$

gdzie:

N_h – liczba elementów w warstwie *h,*
n_h – liczba elementów z warstwy *h* w próbie,
N – liczba elementów w populacji,
n – liczba elementów w próbie,
W_h – frakcja elementów w warstwie *h*.

Mając na uwadze powyższe kryteria doboru próby, przyjmujemy ponadto, że liczebność wszystkich przedsiębiorstw w Polsce wynosi 62 612. W badaniu przyjęto 5 warstw według poziomu zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach (tabela 26).

Tabela 26. Obliczenia pomocnicze

h	N_h	W_h	S_h	S_h^2	$W_h \times S_h^2$
Do 49 prac.	45 732	0,730	0,800	0,640	0,467
50 – 99	8 152	0,130	0,810	0,651	0,085
100 – 249	5 821	0,092	0,738	0,544	0,050
250 – 499	1 730	0,028	0,949	0,900	0,025
Pow. 499	1 177	0,019	0,951	0,904	0,017
	62 612	1,00			0,644

Źródło: Opracowanie własne.

$$n_1 = \frac{0,644}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,644}{62612}} = 974$$

Dalej następuje podział liczebności próby według wzoru:

$$n_h = \frac{W_h}{N} \times n = W_h \times n$$

W ramach którego następuje alokacja proporcjonalna próby do poszczególnych warstw (tabela 27).

Tabela 27. Alokacja proporcjonalna

h	W_h	n_k
Do 49 prac.	0,730	711
50 – 99	0,130	127
100 – 249	0,092	90
250 – 499	0,028	27
Pow. 499	0,019	19
	1,00	**974**

Źródło: Opracowanie własne.

W literaturze można się spotkać z następującymi liczebnościami próby ze względu na rodzaj instytucji i liczbę analizowanych podgrup (tabela 28).

Tabela 28. Typowe liczebności prób w badaniach

Liczba analizowanych podgrup	Instytucje	
	badania krajowe	badania regionalne/specjalne
Brak lub niewiele	200 – 500	50 – 200
Przeciętnie	500 – 1000	200 – 500
Dużo	1000 +	500 +

Źródło: Sudman [1976].

Jak widać są to liczebności na ogół bardzo wysokie. Ze względów finansowych realizacja badania przy n = 974 jest bardzo kosztownym przedsięwzięciem. Dlatego też autorzy badania, mając na uwadze poprawność realizowanych badań oraz koszty ich realizacji, przyjęli następujące warianty doboru próby opartej na:

- doborze celowym polegającym na całkowicie subiektywnym wyborze jednostek badanych do próby, w nadziei uzyskania najszerszych i najpełniejszych informacji. Respondentami w badaniu były osoby o szczególnych predyspozycjach do udzielania informacji, a więc – kadra zarządzająca średniego i wyższego szczebla [Brandt 1974].
- precyzyjnym wygenerowaniu treści badawczej, z uwzględnieniem teorii zjawisk przyczynowo-skutkowych w zakresie badań kontrastowych, gdzie badacz projektuje hipotezy, stawia pytania badawcze i szuka na nie odpowiedzi w taki sposób, iż dobór typowych jednostek badawczych zagwarantuje mu wysoki poziom skuteczności potwierdzenia hipotez.

Aby jednak umożliwić analizowanie wyników na próbie przedsiębiorstw (po zastosowaniu wagi analitycznej w rozbiciu na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach) minimalna podgrupa analityczna powinna być równa n = 50. Ostatecznie rozkład próby badanych przedsiębiorstw przyjął następujące wartości n = 230 według charakterystyk (tabela 29).

Tabela 29. Celowy dobór i rozkład liczebności w podgrupach do próby według województw i poziomu zatrudnienia

	Ogółem	do 49	50–99	100–249	250–499	pow. 499
1	2	3	4	5	6	7
Polska	**230**	**46**	**46**	**46**	**46**	**46**
Dolnośląskie	**18**	4	3	4	3	4
Kujawsko-pomorskie	**11**	2	1	3	3	2
Lubelskie	**10**	2	2	2	1	3

1	2	3	4	5	6	7
Lubuskie	**7**	1	1	1	2	2
Łódzkie	**18**	4	4	3	3	4
Małopolskie	**19**	4	4	4	3	4
Mazowieckie	**33**	6	7	7	6	7
Opolskie	**6**	1	1	1	2	1
Podkarpackie	**11**	2	2	2	3	2
Podlaskie	**6**	1	1	2	1	1
Pomorskie	**15**	3	3	4	3	2
Śląskie	**31**	7	6	6	6	6
Świętokrzyskie	**7**	1	1	1	2	2
Warmińsko-mazurskie	**8**	2	2	1	2	1
Wielkopolskie	**22**	4	5	4	5	4
Zachodnio-pomorskie	**8**	2	3	1	1	1

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy rozkład z próby (ze względu na wielkość zatrudnienia w firmach) został zmodyfikowany (ze względu na cechę: „wielkość zatrudnienia") poprzez naniesienie odpowiedniej wagi tak, aby przypominał on rozkład (strukturę) populacji przedsiębiorstw w Polsce (tabela 30).

Tabela 30. Procedura liczenia wag dla poszczególnych frakcji

Populacja		Próbka	Liczebność próbki	Waga surowa	Waga finalna – przypisana obserwacji
Do 49	73%	20%	46	**33,58**	3,65
50 – 99	13%	20%	46	**5,98**	0,65
100 – 249	9%	20%	46	**4,28**	0,47
250 – 499	3%	20%	46	**1,29**	0,14
Pow. 499	2%	20%	46	**0,87**	0,09

Źródło: Opracowanie własne.

W procesie doboru respondentów skoncentrowano się jednocześnie na osobach w rekrutowanych firmach, które mogłyby dostarczyć odpowiednich informacji na temat konkurencyjności firm, konstruowanych strategii i przyjmowanej polityki handlowej. Dlatego też do próby rekrutowano głównie osoby piastujące stanowisko wyższego i średniego szczebla, tj. kierownika lub dyrektora przedsiębiorstwa (tabela 31).

Tabela 31. Liczba respondentów według stanowiska pracy

Rodzaje stanowisk zajmowanych przez respondentów w badanych firmach	Liczba respondentów
Prezes/dyrektor	57
Wiceprezes/wicedyrektor	57
Kierownik funkcjonalny	57
Dyrektor finansowy	59
Suma	**230**

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na rozmieszczenie/położenie badanych przedsiębiorstw do analizy wytypowano firmy z miast wojewódzkich (aglomeracji miejskiej) oraz podmioty gospodarcze z miejscowości w obrębie aglomeracji miejskiej do 5–20 km (tabela 32).

Tabela 32. Lokalizacja respondentów

W tym w miejscowościach:	W Polsce, proporcjonalnie do wielkości każdego województwa
Miasto wojewódzkie/aglomeracja miejska	100
Pozostałe miasta/miejscowości w obrębie aglomeracji miejskiej w promieniu 5–20 km od województwa	130
Suma	**230**

Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie w badaniu (ze względu na cel przedmiotowy) uwzględniono jedynie te firmy, które prowadzą działalność gospodarczą związaną przede wszystkim z eksportem. W ramach komunikacji z respondentami przyjęto metodę gromadzenia informacji w sposób jawny. Oznacza to, że wszyscy respondenci (przed rozpoczęciem badania) zostali telefonicznie poinformowani przez ankietera o celu badania. Ankieter kontaktował się bezpośrednio z respondentem w celu wyjaśnienia szczegółów dotyczących badania i założonych terminów zamieszczonych w stwierdzeniach do pytań. Pytania, jakie zostały skierowane do respondentów (poprzez ich standaryzację), miały jednakowe brzmienie i styl. Standaryzacja umożliwiła szybką syntezę i interpretację odpowiedzi z zebranych kwestionariuszy. Zaletą standaryzacji było także to, że respondenci mogli łatwo wskazywać odpowiedzi oraz szybko je artykułować.

1.3. Kryteria operacyjne badań (prace koordynatorów i ankieterów w ujęciu przestrzennym)

Bazę badanych firm utworzono między innymi na podstawie danych ze strony www.poland-export.pl. Po przyjęciu kryteriów rekrutacyjnych firm, koordynatorzy w poszczególnych regionach Polski, po nawiązaniu rozmowy telefonicznej z właścicielem bądź kierownikiem jednostki i uzgodnieniu warunków wywiadu, przekazywali stosowne informacje doświadczonym ankieterom, którzy realizowali wywiady w biurze lub innym miejscu wskazanym przez respondenta. Wybierając firmy do badania, dodatkowym kryterium było zróżnicowanie formy ich działalności – w ten sposób w badaniu uczestniczyło większość podmiotów zaklasyfikowanych w PKD.

Z przeprowadzonych wywiadów można było jednak wywnioskować, iż ankieterzy wielokrotnie doświadczali swoistego rodzaju dyskomfortu w trakcie rozmowy z respondentem. Respondenci mieli spore trudności w ocenie przyszłego stanu rzeczy. Poza tym w przypadku spółek akcyjnych ankieterów bardzo często próbowano odsyłać do stron internetowych firmy, w celu rzekomego zgromadzenia na tych stronach wartościowych informacji potrzebnych do badań.

1.4. Założone kryteria i metody analizy danych

Analiza polegała głównie na porównaniu wyników pomiaru w odniesieniu do wszystkich firm, ujętych ogółem oraz częściowo w zakresie wybranych pytań między kategoriami firm rozróżnionymi według wielkości zatrudnienia. Jako podstawową technikę statystyczną do analizy odpowiedzi wykorzystano statystykę opisową. Pytania w ankiecie nie były projektowane jako pozycje sumacyjnej skali pomiaru, dlatego nie udało się stworzyć skali o wystarczająco dużej wartości współczynnika rzetelności. Odpowiedzi na pytania były zatem rozpatrywane oddzielnie i traktowane jako wyniki pomiaru. Skale pomiarowe, które wykorzystano w poszczególnych pytaniach, to przykładowo:

1. Skalę pozycyjną (*rating scale*) w zbiorze wartości zawierających się w zbiorze R_+, gdzie istnieje absolutny naturalny punkt zerowy, który oznacza zupełny brak wielkości mierzonej cechy [Walesiak 1996]. Na tej skali respondent wyrażał swoją postawę na następujących skalach:
   - (0% – „udział zerowy"; 100% – „udział maksymalny"),
   - (0% – „rynek w ogóle nieważny"; 100% – „rynek niezwykle ważny").
2. Skalę porządkową Likerta (*ordinal scale*), [Green, Tull, Album 1988]:
   - (1 – „zdecydowanie nie podniesie się poziom konkurencyjności"; 2 – „raczej nie podniesie się poziom konkurencyjności"; 3 – „trudno powiedzieć";

4 – „raczej tak, podniesie się poziom konkurencyjności"; 4 – „zdecydowanie tak, podniesie się poziom konkurencyjności"),

- (1 – „poprawi się w dużym stopniu"; 2 – „poprawi się tylko trochę"; 3 – „ani się poprawi, ani się pogorszy"; 4 – „pogorszy się tylko trochę"; 5 – „pogorszy się w dużym stopniu"),
- (1 – „zdecydowanie nie"; 2 – „raczej nie"; 3 – „trudno powiedzieć"; 4 – „raczej tak"; 5 – „zdecydowanie tak"),
- (1 – „jesteśmy (będziemy) dużo gorsi od kluczowego rywala"; 2 – „jesteśmy (będziemy) gorsi od kluczowego rywala"; 3 – „nie jesteśmy (będziemy) ani gorsi, ani lepsi od kluczowego rywala"; 4 – „jesteśmy (będziemy) lepsi od kluczowego rywala"; 5 – „jesteśmy (będziemy) dużo lepsi od kluczowego rywala").

Styl i brzmienie ww. skal porządkowych dopasowano odpowiednio do stylu i brzmienia poszczególnych pytań, tak aby respondent nie odczuwał dyskomfortu w trakcie udzielania odpowiedzi i zaznaczania wartości na skali.

W analizach wykorzystano dodatkowo analizę wariancji i analizę korespondencji (znaną również pod postacią analizy homogeniczności). Analiza wariancji obejmowała porównanie średnich ze względu na kategorie zmiennej „Wpływ przyjęcia przez Polskę euro na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw" skrzyżowanych ze zmienną „wielkość zatrudnienia" w przedsiębiorstwach. Analiza korespondencji zaś polegała na znalezieniu niższego rzędu w *n*-wymiarowej przestrzeni, optymalnej reprezentacji profili wierszy i kolumn z tabel kontyngencji. Powstałe w ten sposób *m*-wymiarowe przestrzenie miały swoją geometryczną reprezentację. Metoda ta jest bardzo efektywną metodą skalowania, inaczej wizualizacji danych [Guttman 1941; Benzécri 1992] oraz identyfikacji ukrytych wymiarów pod warunkiem, że:

- macierz danych jest na tyle złożona, że jej wizualna retrospekcja lub prosta analiza statystyczna nie odzwierciedla wewnętrznej struktury danych,
- zmienne mają charakter homogeniczny, tj. można obliczać i sensownie interpretować statystyczny dystans pomiędzy kategoriami zmiennych,
- macierz danych jest a priori amorficzna, czyli gdy celem analizy jest identyfikacja wewnętrznej, nieznanej jeszcze struktury danych [Meulman 1982, 1996].

W analizie korespondencji wykorzystano wszystkie oceniane przez respondentów podkategorie do pytania nr 3: p1 – „ryzyko kursowe", p2 – „koszty transakcyjne", p3 – „koszty zaopatrzenia", p4 – „nowe kontakty handlowe", p5 – „dostępność kapitału", p6 – „zmniejszenie kosztów kredytu", p7 – „zwiększenie skali obrotów handlowych", p8 – „rozliczenia handlowe", p9 – „zmniejszenie kosztów produkcji".

Podstawową miarą informacji w analizie korespondencji jest tzw. „bezwładność". Zadaniem badacza było przyjęcie w analizie tej optymalnej liczebności

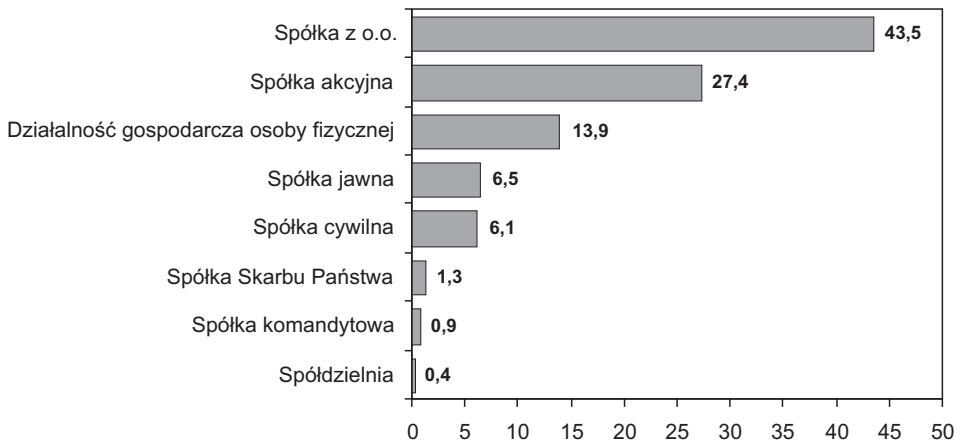
wymiarów (przy najmniejszej stracie informacji reprezentujących wzajemne zależności pomiędzy wartościami wierszy i kolumn). Chodziło w tym wypadku o określenie proporcji wyjaśnionej skumulowaną bezwładnością. W przypadku analizowanych zmiennych zaobserwowano tylko dwa wymiary. Pozostałe stanowiły niewyjaśnioną część bezwładności. Warto tutaj zaznaczyć, że zwiększanie liczb wymiarów może doprowadzić do nieczytelności wykresów. Dlatego też, jeśli istnieje taka możliwość, powinno się unikać w analizie zwiększania liczby wymiarów [Meulman, Heiser 1997]. Te dwa wymiary dostarczyły cennych informacji o odległościach. Jeśli zmienna jest zmienną dobrze dyskryminującą, wówczas obiekty będą blisko kategorii, do której należą. Obiekty (respondenci) w tej samej kategorii będą położone blisko siebie (tzn. że mają podobne wyniki, a respondenci typowali te same lub podobne odpowiedzi).

2
Wyniki badań empirycznych

2.1. Charakterystyka próby objętej badaniem

Ponad 40% respondentów to spółki z o.o. (wykres 13). Silnie reprezentowane pod względem liczebności w badanej próbie były również spółki akcyjne oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (odpowiednio 27,4% i 13,9%). W skład pozostałych 15,2% liczebności próby ogółem wchodziły spółki jawne, spółki cywilne, spółki Skarbu Państwa, spółki komandytowe oraz spółdzielnie.

Wykres 13. Forma prawna przedsiębiorstwa [n = 230]

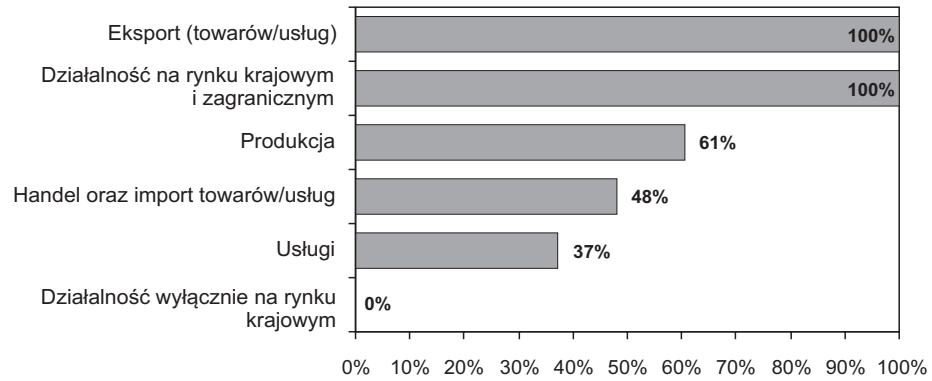


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Ze względu na sposób doboru próby przedsiębiorstw do badania wszystkie analizowane podmioty gospodarcze były zaangażowane w eksport towarów i/lub

usług, a więc prowadziły działalność zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym (wykres 14). 61% analizowanych firm prowadzi działalność produkcyjną, natomiast 37% deklaruje zaangażowanie w działalność usługową.

Wykres 14. Działalność gospodarcza przedsiębiorstwa [n = 230]*

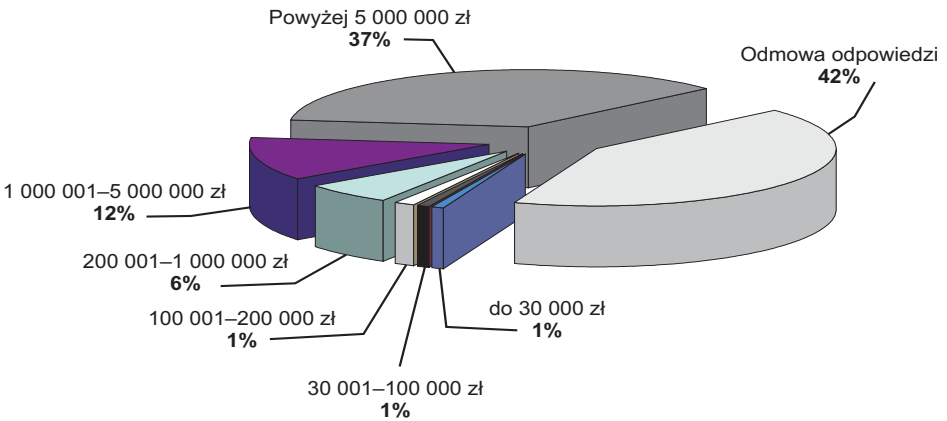


* Odpowiedzi nie zsumują się do 100%. Respondenci mogli zaznaczyć kilka obszarów realizacji własnej działalności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

43% respondentów nie zgodziło się na udzielenie informacji dotyczącej wielkości dochodów brutto uzyskiwanej przez reprezentowane przedsiębiorstwo (wykres 15). 36% ogółu badanych firm deklarowało uzyskiwanie przychodów

Wykres 15. Przychód brutto przedsiębiorstw [n = 230]

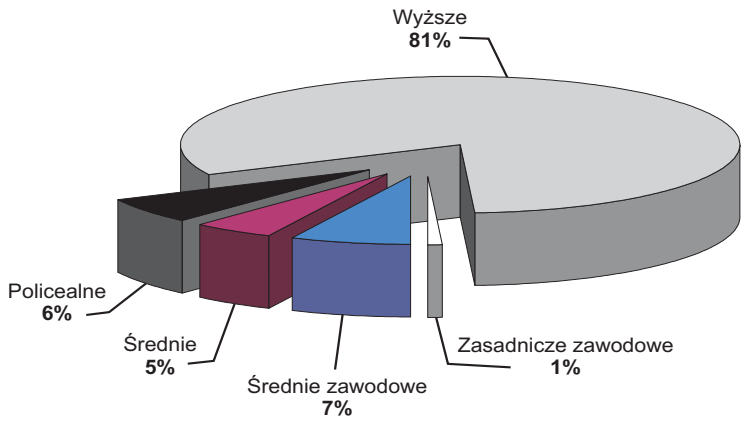


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

brutto na poziomie powyżej 5 milionów złotych. Wśród podmiotów gospodarczych, które zgodziły się podać szacunek osiąganego przychodu brutto wyraźnie zarysowały się również grupy z przychodami w przedziale od 1 miliona złotych do 5 milionów złotych (12% ogółu badanych przedsiębiorstw) oraz od 200 tysięcy złotych do 1 miliona złotych (6%). Łącznie grupa firm deklarujących uzyskiwanie przychodów brutto na poziomie przekraczającym 1 milion złotych wynosiła 48% ogółu badanych respondentów.

Ponadto zdecydowana większość respondentów posiadała wykształcenie wyższe (wykres 16).

Wykres 16. Wykształcenie kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw [n = 230]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

2.2. Korzyści i zagrożenia związane z przystąpieniem Polski do strefy euro

Biorąc pod uwagę średnią ogółem udzielonych odpowiedzi, przyjęcie przez Polskę waluty euro podniesie poziom konkurencyjności badanych przedsiębiorstw (ocena 3,58) (tabela 33). Najbardziej pozytywnie wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność przedsiębiorstw ocenili respondenci reprezentujący firmy zatrudniające od 100 do 249 pracowników (ocena 3,80). Natomiast największe trudności z określeniem kierunku tego wpływu miały najmniejsze przedsiębiorstwa (ocena 3,11).

Tabela 33. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 230]*

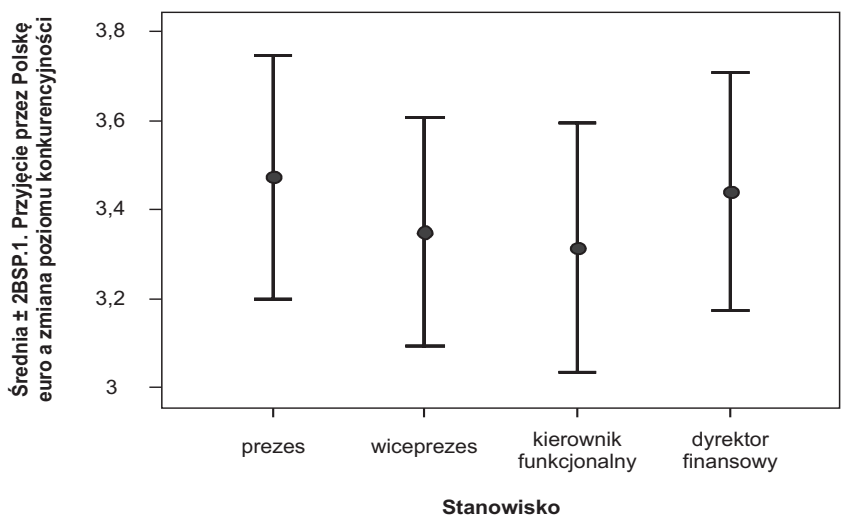
Wpływ przyjęcia przez Polskę euro na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw [pyt. 1]	**Ogółem**	**< 49**	**50–99**	**100–249**	**250–499**	**>499**
	3,58	3,11	3,79	3,80	3,63	3,24

* Dla pytań, które w analizie odnoszono do różnych (nierównych) liczebności występujących w zakresie kategorii zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa" obliczono średnie ważone. Następnie na podstawie średnich ważonych (z uwzględnieniem pytań korespondujących ze zmienną „Wielkość przedsiębiorstwa") wyliczono średnią ważoną ogółem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Uwzględniając stanowisko pełnione przez osobę udzielającą wywiadu, wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na konkurencyjność przedsiębiorstw najbardziej pozytywnie oceniają prezesi i dyrektorzy finansowi (oceny odpowiednio 3,47 i 3,44) (wykres 17, tabela 34). Nieco większe problemy z określeniem wpływu wprowadzenia euro na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw mieli kierownicy funkcjonalni (ocena 3,32) oraz wiceprezesi (ocena 3,35). Należy jednak podkreślić, że uzyskane oceny średnich odpowiedzi ogółem bliskie są poziomowi oceny reprezentującej stwierdzenie „trudno powiedzieć", a różnice występujące w ocenach z uwzględnieniem zajmowanych stanowisk są niewielkie (maksymalnie rzędu 0,15).

Wykres 17. Wykres wartości średnich i przedział ufności dla średnich w zakresie analizy wariancji [n = 230]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 34. Przyjęcie przez Polskę euro a zmiana poziomu konkurencyjności (analiza wariancji – część 1)

Zajmowane stanowiska	*n*	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej	
					dolna granica	górna granica
Prezes	57	3,47	1,037	0,137	3,20	3,75
Wiceprezes	57	3,35	0,973	0,129	3,09	3,61
Kierownik funkcjonalny	57	3,32	1,055	0,140	3,04	3,60
Dyrektor finansowy	59	3,44	1,022	0,133	3,17	3,71
Ogółem	230	3,40	1,017	0,067	3,26	3,53

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 35. Przyjęcie przez Polskę euro a zmiana poziomu konkurencyjności (analiza wariancji – część 2)

Test Levina	*df*1	*df*2	Istotność
0,206	3	226	0,892

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 36. Przyjęcie przez Polskę euro a zmiana poziomu konkurencyjności (analiza wariancji – część 3)

	Suma kwadratów	*df*	Średni kwadrat	*F*	Istotność
Między grupami	0,945	3	0,315	0,301	0,824
Wewnątrz grup	236,051	226	1,044		
Ogółem	236,996	229			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Na wykresie 17 możemy zaobserwować, że średnie najpierw nieznacznie maleją przy stanowisku prezes i kierownik funkcjonalny, aby w późniejszej fazie nieznacznie zwiększyć swój poziom – przy stanowisku dyrektor finansowy. Potwierdza to także obserwacja wartości w zakresie odchyleń standardowych i błędów standardowych, które najpierw się zmniejszają, a później rosną (tabela 34). Oznacza to, że warunek jednorodności wariancji, tzn. test jednorodności wariancji Levina został w tej analizie spełniony. Nie można więc odrzucić hipotezy zerowej zakładającej równość wariancji w obrębie czterech rozpatrywanych stanowisk. W tym przypadku założenie o równości wariancji w podgrupach jest spełnione. Jednakże wartość testu *F* wynosi 0,301, co oznacza, że pomiędzy respondentami (na różnych stanowiskach) ze statystycznego punktu widzenia, różnice

w średnich ocenach raczej nie występują. Statystycznie rzecz biorąc, nie ma różnic w ocenach (pomiędzy respondentami) z uwagi na przyjęcie przez Polskę euro i poziom konkurencyjności ich firm.

Biorąc pod uwagę średnią odpowiedzi respondentów ogółem, analizowane przedsiębiorstwa stoją na stanowisku, że ich sytuacja finansowa po wejściu Polski do strefy euro ulegnie poprawie, lecz zmiana ta nie będzie duża (tabela 37). Opinie najbardziej pesymistyczne w ramach badanej grupy były udziałem największych przedsiębiorstw zatrudniających 500 i więcej osób (ocena 2,71). Firmy te reprezentowały stanowisko, iż ich sytuacja finansowa nie ulegnie zmianie po wprowadzeniu wspólnej waluty. Tej grupie przedsiębiorstw stosunkowo trudno było również określić ogólny wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność badanych firm.

Tabela 37. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 230]*

Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro [pyt. 2]	**Ogółem**	**< 49**	**50–99**	**100–249**	**250–499**	**>499**
	2,38	2,30	2,45	2,34	2,43	2,71

* Dla pytań, które w analizie odnoszono do różnych (nie równych) liczebności występujących w zakresie kategorii zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa" obliczono średnie ważone. Następnie na podstawie średnich ważonych (z uwzględnieniem pytań korespondujących ze zmienną „Wielkość przedsiębiorstwa") wyliczono średnią ważoną ogółem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wśród korzyści związanych z przystąpieniem Polski do strefy euro, które miałyby poprawić pozycję konkurencyjną badanych firm, respondenci na pierwszym miejscu wymienili zmniejszenie ryzyka kursowego poprzez wprowadzenie euro (ocena 4,05) (tabela 38, wykres 18). W dalszej kolejności wśród korzyści poprawiających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw wskazywano zmniejszenie kosztów transakcyjnych (między innymi wymiany walut), ułatwienie w rozliczeniach handlowych (to jest w zakresie przemieszczania zasobów pieniężnych i niepieniężnych między rozliczającymi się jednostkami) (oceny odpowiednio 4,01; 3,96). Pozytywny wpływ wymienionych czynników na pozycję konkurencyjną reprezentowanych podmiotów gospodarczych wskazali respondenci ze wszystkich podgrup analizowanych przedsiębiorstw.

Najbardziej sceptycznie odniesiono się do korzyści wynikających ze zmniejszenia kosztów produkcji/wytworzenia produktu jednostkowego oraz do zwiększenia dostępności kapitału, to jest zwiększenia posiadanych dóbr materialnych/niematerialnych pomocnych w rozwijaniu przedsiębiorstwa oraz zasobów pieniężnych. W przypadku tych czynników firmy nie potrafiły wskazać, czy wspomniane korzyści wystąpią i przełożą się na ich pozycję konkurencyjną.

Tabela 38. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z oceną sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro [n = 230]*

Korzyści związane z wejściem Polski do strefy euro a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw [pyt. 3]	**Ogółem**	**< 49**	**<50–99**	**100–249**	**250–499**	**>499**
1. Zmniejszenie ryzyka kursowego poprzez wprowadzenie wspólnej waluty – euro	**4,05**	4,13	4,11	4,00	4,00	4,01
2. Zmniejszenie kosztów transakcyjnych (m.in. wymiany walut)	**4,01**	4,09	4,02	3,96	4,00	4,00
3. Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia wskutek większej przejrzystości rynku i lepszej porównywalności ofert	**3,59**	3,41	3,48	3,70	3,80	3,54
4. Nawiązanie nowych i na lepszych warunkach kontaktów handlowych z pozostałymi firmami w krajach strefy euro	**3,58**	3,61	3,43	3,48	3,80	3,58
5. Zwiększenie dostępności kapitału, tj. zwiększenie posiadanych dóbr materialnych/niematerialnych pomocnych w rozwijaniu przedsiębiorstwa oraz zasobów pieniężnych	**3,23**	3,24	3,28	3,26	3,17	3,20
6. Zmniejszenie kosztów kredytu, czyli kosztów związanych z uzyskaniem i obsługą kredytu	**3,40**	3,20	3,35	3,26	3,30	3,89
7. Zwiększenie skali obrotów handlowych, czyli miary aktywności handlu poprzez wzrost rozmiarów działalności w danym okresie czasu	**3,56**	3,30	3,39	3,52	3,57	4,00
8. Ułatwienie w rozliczeniach handlowych, tj. w zakresie przemieszczania zasobów pieniężnych i niepieniężnych między rozliczającymi się jednostkami	**3,96**	3,91	3,89	4,00	4,02	3,89
9. Zmniejszenie kosztów produkcji /wytworzenia produktu jednostkowego	**2,90**	2,67	2,96	2,89	2,98	3,02

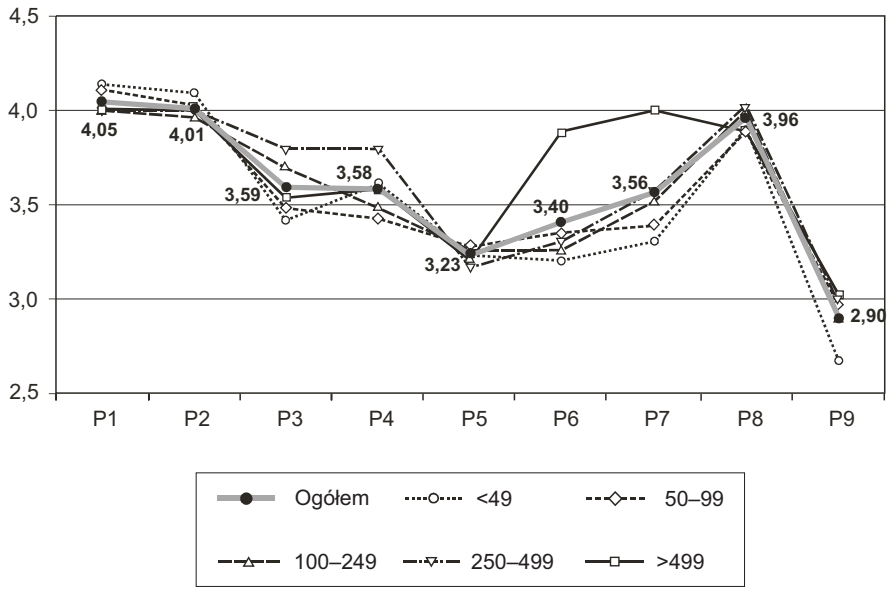
* Dla pytań, które w analizie odnoszono do różnych (nie równych) liczebności występujących w zakresie kategorii zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa" obliczono średnie ważone. Następnie na podstawie średnich ważonych (z uwzględnieniem pytań korespondujących ze zmienną „Wielkość przedsiębiorstwa") wyliczono średnią ważoną ogółem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W 2007 roku Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur przeprowadził badanie ankietowe przedsiębiorstw-eksporterów z sekcji przetwórstwa przemysłowego[40] [Marczewski 2008], w którym również zapytano respondentów o oczekiwane korzyści wynikające z przystąpienia Polski do strefy euro. We wspomnianym badaniu 49,4% ogółu respondentów antycypowało eliminację ryzyka kursowego, natomiast 24,7% oczekiwało obniżki kosztów transakcyjnych.

Na wykresie 18 zaprezentowano kształtowanie się odpowiedzi analizowanych przedsiębiorstw w zakresie antycypowanych korzyści wynikających z przystąpienia Polski do strefy walutowej Unii Europejskiej z uwzględnieniem wielkości firm.

Wykres 18. Ogólna ocena sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro (korzyści)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W zastosowanej analizie korespondencji (której wyniki podano poniżej – wykres 19, tabela 39, tabela 40, tabela 41) zidentyfikowano dwa wymiary na pod-

[40] W badaniu przeprowadzonym w 2007 roku ankieta skierowana była do 600 przedsiębiorstw, zwrócono 271 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Spośród 41 pytań 3 bezpośrednio dotyczyły zagadnień związanych z przystąpieniem Polski do strefy euro [Marczewski 2008].

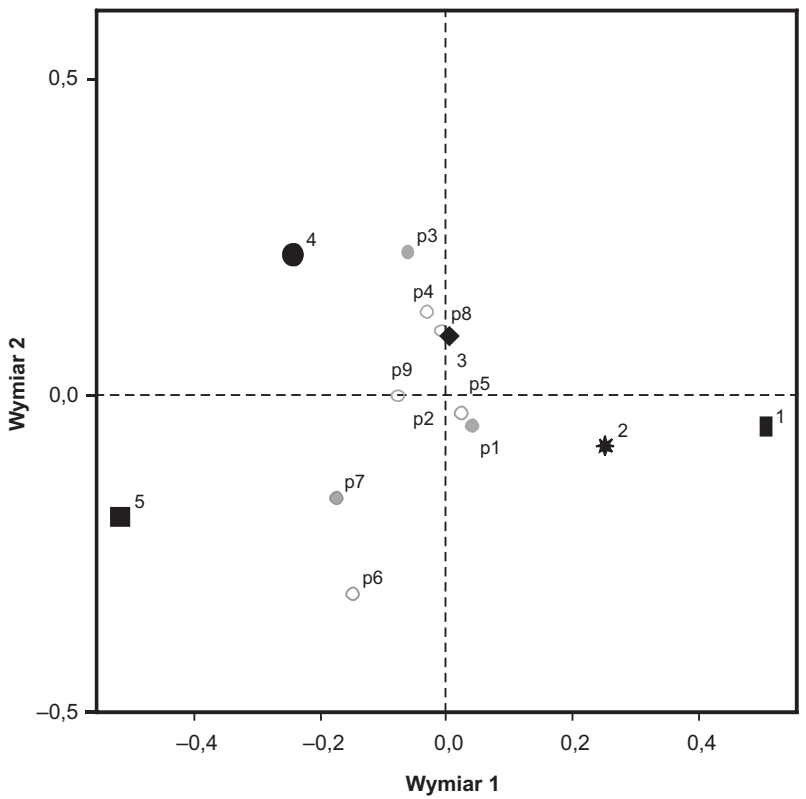
stawie pytania nr 3 – „korzyści dla przedsiębiorstw związane z wejściem Polski do strefy euro". Osiami wykresu są wyodrębnione wymiary. Wykres 19 niesie ze sobą kilka istotnych informacji, takich jak:

- Odległość punktów od początku układu współrzędnych. Odległości te informują o swoistego rodzaju zależnościach pomiędzy zmiennymi. Zależność jest tym silniejsza, im bardziej punkty profile zmiennych są oddalone od początku układu współrzędnych. Najbardziej oddalone punkty wpływają na orientację wymiarów.
- Odległość punktów od siebie, kiedy punkty leżą bliżej siebie lub są relatywnie daleko od innych. Bliżej położone punkty oznaczają większe prawdopodobieństwo współwystępowania ocenianych zmiennych pomiędzy różnymi grupami przedsiębiorstw (rozpatrywanych ze względu na cechę „wielkość zatrudnienia"). Odległości punktów zostały uwarunkowane metodą normalizacji. W tym przypadku zastosowano model oparty na normalizacji symetrycznej[41].
- Udział punktu w bezwładności wymiaru jest liczbą z zakresu $\{x: 0 \leq x \leq 1\}$, która informuje, jaki udział ma zmienna w budowaniu danego wymiaru, gdzie 0 – oznacza braku udziału, a 1 – wyłączny udział danego punktu w wymiarze. W analizie do pytania nr 3, w którym łącznie rozpatrywano zmienne „wielkość zatrudnienia" z 5 kategoriami (wielkościami przedsiębiorstw) (zobacz tabela 40) i 9 zmiennych ocenianych przez respondentów (zobacz tabela 41). Zmienne, które budują dany wymiar, mają duży udział w bezwładności wymiaru. I tak dla przykładu ocena zmiennych wierszowych „wielkość przedsiębiorstw" wskazuje, że największy udział w wymiarze pierwszym o dodatnich współrzędnych na tym wymiarze mają przedsiębiorstwa zatrudniające 49 pracowników i mniej, z kolei największą wśród tych ujemnych współrzędnych przedsiębiorstwa zatrudniające od 250 do 499 i firmy, których wielkość zatrudnienia jest większa niż 499 pracowników. Do wymiaru drugiego zaklasyfikowano przedsiębiorstwa zatrudniające od 100 do 249.
- Udział wymiaru w bezwładności punktu ogółem informuje o jakości reprezentacji zmiennych na wszystkich przyjętych w rozwiązaniu wymiarach (1 oznacza doskonałą reprezentację, a 0 – żadną). Jak można zaobserwować, najsłabiej reprezentowane są (oceniane przez respondentów) zmienne: p2 – „Zmniejszenie kosztów transakcyjnych (m.in. „wymiany walut"), p4 – „Nawiązanie nowych i na lepszych warunkach kontaktów handlowych z pozostałymi firmami w krajach strefy euro", i p5 – „Zwiększenie dostępności kapitału

[41] Normalizacja symetryczna sprawia, że wiersze i kolumny analizowane są symetrycznie. Normalizacja tego typu rozkłada bezwładność równo na wiersze i kolumny. Odległości pomiędzy punktami nie są odległościami chi-kwadrat.

tj. zwiększenie posiadanych dóbr materialnych/niematerialnych pomocnych w rozwijaniu przedsiębiorstwa oraz zasobów pieniężnych". Wartości średnie dla tych zmiennych (w odniesieniu do poszczególnych kategorii zmiennej „wielkość przedsiębiorstw") występują praktycznie na tym samym poziomie.

Wykres 19. Wykres 2W według współrzędnych wierszy i kolumn



Legenda:
Wielkość zatrudnienia: 1 – [< 49], 2 – [<50-99], 3 – [100-249], 4 – [250-499], 5 – [>499];
p1 – „ryzyko kursowe", p2 – „koszty transakcyjne", p3 – „koszty zaopatrzenia", p4 – „nowe kontakty handlowe", p5 – „dostępność kapitału", p6 – „zmniejszenie kosztów kredytu", p7 – „zwiększenie skali obrotów handlowych", p8 – „rozliczenia handlowe", p9 – „zmniejszenie kosztów produkcji".

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Masa wyjaśnia jak duży jest udział danej zmiennej w próbie i tym samym budowanie wymiarów. Zmienne o małych masach poniżej 0,05 powinny być usunięte z analizy. W przeprowadzonej analizie nie ma potrzeby eliminacji zmiennych, ponieważ wszystkie mają duże wartości mas.

Tabela 39. Analiza korespondencji

		Wartość osobliwa	Bezwładność*	Proporcja bezwładności		Ufność – wartość osobliwa	
				wyjaśniona	skumulowana	odchylenie std.	korelacja (2)
Wymiary	1	0,130	0,017	0,966	**0,966**	0,031	0,110
	2	0,021	0,000	0,025	**0,991***	0,015	
	3	0,011	0,000	0,007	0,998		
	4	0,006	0,000	0,002	1,000		
Ogółem w podsumowaniu			0,017	1,000	1,000		

* Bezwładność – oznacza analogicznie poziom wariancji w analizie głównych składowych. Jest to miara odchylenia profili od profilu przeciętnego. Proporcja bezwładności równa 0,991 wyjaśnia, iż istnieją dwa wystarczające wymiary.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 40. Przegląd punktów wierszowych – (analiza korespondencji)

Wielkość przedsiębiorstw	Masa	Wartość w wymiarze		Bezwładność	Udział				
					punktu w bezwładności wymiaru		wymiaru w bezwładności punktu		
		1	2		1	2	1	2	ogółem
< 49	0,200	0,508	–0,049	0,007	**0,396**	0,023	0,993	0,001	0,994
50 – 99	0,200	0,252	–0,079	0,002	**0,098**	0,060	0,959	0,015	0,974
100 – 249	0,200	0,005	0,096	0,000	0,000	**0,087**	0,007	0,446	0,452
250 – 499	0,200	–0,246	0,225	0,002	0,093	**0,480**	0,873	0,118	0,991
> 499	0,200	–0,519	–0,192	0,007	**0,413**	0,350	0,978	0,022	1,000
Aktywne ogółem	1,000			0,018	1,000	1,000			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 41. Przegląd punktów kolumnowych – (analiza korespondencji)

Korzyści	Masa	Wartość w wymiarze		Bezwładność	Udział				
					punktu w bezwładności wymiaru		wymiaru w bezwładności punktu		
		1	2		1	2	1	2	ogółem
Firmy	0,100	–1,111	0,47	0,016	0,948	0,011	1,000	0,000	1,000
P1	0,100	0,039	–0,046	0,000	0,001	0,010	0,726	0,165	0,891
P2	0,100	0,022	–0,026	0,000	0,000	0,003	0,430	0,100	0,531
P3	0,100	–0,063	0,228	0,000	0,003	0,247	0,310	0,663	0,974
P4	0,100	–0,034	0,135	0,000	0,001	0,087	0,112	0,294	0,406
P5	0,100	0,021	–0,025	0,000	0,000	0,003	0,445	0,103	0,548
P6	0,100	–0,150	–0,313	0,001	0,017	0,464	0,584	0,411	0,995
P7	0,100	–0,177	–0,161	0,000	0,024	0,123	0,867	0,117	0,984
P8	0,100	–0,009	0,104	0,000	0,000	0,052	0,044	0,898	0,942
P9	0,100	–0,080	0,001	0,000	0,006	0,000	0,670	0,000	0,670
Aktywne ogółem	1,000			0,017	1,000	1,000			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Pierwszy zidentyfikowany wymiar (wskazujący na bliskie relacje pomiędzy analizowaną zmienną: „wielkość zatrudnienia" i zmiennymi „korzyści dla firm wynikające z wejścia Polski do euro"), dotyczy:

1) wielkości zatrudnienia: < 49; 50–99; i > 499,
2) korzyści: p1 – „ryzyko kursowe", p2 – „koszty transakcyjne", p5 – „dostępność kapitału", p6 – „zmniejszenie kosztów kredytu", p7 – „zwiększenie skali obrotów handlowych", p9 – „zmniejszenie kosztów produkcji".

Drugi wymiar to:

1) wielkość zatrudnienia: 100–249 i 250–499,
2) korzyści: p3 – „koszty zaopatrzenia", p4 – „nowe kontakty handlowe", p8 – „rozliczenia handlowe".

Najważniejsze zagrożenia wynikające z przystąpienia Polski do strefy euro, które zdaniem firm będą miały wpływ na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw, to zwiększenie cen w stosunku do zarobków społeczeństwa, a przez to osłabienie popytu (konsumentów) w Polsce oraz ryzyko ustalenia niekorzystnego kursu konwersji (przeliczenia kursu wymiany złotego na euro)

(tabela 42, wykres 20). W przypadku dwóch wspomnianych powyżej zagrożeń można zauważyć dużą zgodność odpowiedzi respondentów, niezależnie od wielkości reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw (wszystkie analizowane firmy oceniły wyżej wymienione zagrożenia na poziomie powyżej oceny 3,75).

Tabela 42. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z sytuacją finansową polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro [n = 230]*

Zagrożenia związane z wejściem Polski w strefę euro a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw [pyt. 4]	**Ogółem**	**< 49**	**50–99**	**100–249**	**250–499**	**>499**
1. Powolny rozwój popytu wewnętrznego (przykładowo w zakresie siły nabywczej konsumentów) w strefie euro wobec krajów i członków, które w tej strefie się nie znajdują	**3,20**	3,26	3,04	3,13	3,22	3,33
2. Utrata autonomii krajowej polityki monetarnej znajdującej się m.in. w gestii polskiego banku centralnego	**3,04**	3,24	3,17	3,02	2,96	2,80
3. Zwiększenie cen w stosunku do zarobków społeczeństwa a przez to osłabienie popytu (tj. konsumentów) w Polsce	**3,96**	4,01	3,99	3,79	4,00	4,03
4. Zwiększenie kosztów produkcji/wytworzenia produktu jednostkowego	**3,20**	3,39	3,26	2,98	3,20	3,17
5. Wprowadzenie niekorzystnych rozwiązań systemowych przez Euroland	**3,07**	3,26	3,04	2,91	3,15	3,00
6. Ryzyko ustalenia niekorzystnego kursu konwersji (przeliczenie złotego na euro)	**3,90**	3,98	3,86	4,00	3,77	3,90

* Dla pytań, które w analizie odnoszono do różnych (nie równych) liczebności występujących w zakresie kategorii zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa" obliczono średnie ważone. Następnie na podstawie średnich ważonych (z uwzględnieniem pytań korespondujących ze zmienną „Wielkość przedsiębiorstwa") wyliczono średnią ważoną ogółem.

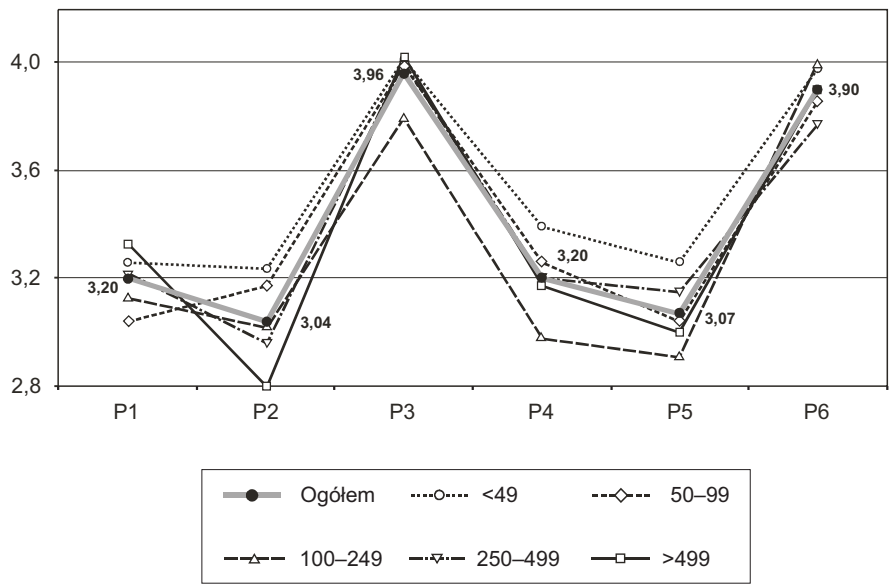
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W przypadku pozostałych analizowanych zagrożeń podmiotom gospodarczym trudno było jednoznacznie określić możliwości ich wystąpienia oraz wpływ na własną pozycję konkurencyjną (średnie ocen z kategorii odpowiedzi ogółem pozostałych zagrożeń mieściły się w przedziale [3,04; 3,20]. We wspomnianym

już wcześniej badaniu Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur [Marczewski 2008] jedynie 11,9% ankietowanych przedsiębiorstw oczekiwało, że wprowadzenie w Polsce euro pozwoli na przyjęcie kursu konwersji euro na korzystniejszym poziomie niż kurs euro w momencie przeprowadzania badania. Zdaje się to potwierdzać dominujące wśród przedsiębiorstw obawy o ustalenie niekorzystnego kursu konwersji.

Graficzną prezentację danych przedstawionych w tabeli 42 stanowi wykres 20.

Wykres 20. Ogólna ocena sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro (zagrożenia)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

2.3. Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność badanych firm

Podczas przeprowadzania wywiadów respondenci zostali również poproszeni o ocenę pozycji konkurencyjnej reprezentowanych przedsiębiorstw na rynku polskim oraz na pozostałych rynkach unijnych w chwili przeprowadzenia badania oraz po przystąpieniu Polski do strefy euro (tabela 43). W badaniu za miary

pozycji konkurencyjnej firm wobec kluczowego rywala posłużyły udział w rynku oraz rentowność sprzedaży. W momencie przeprowadzenia badania, w przypadku obu wymienionych miar, przedsiębiorstwa deklarowały pozycję zbliżoną do kluczowego rywala[42] zarówno na rynku polskim, jak i na pozostałych rynkach unijnych. Jednocześnie respondenci przewidywali, że po przystąpieniu Polski do strefy euro udział w rynku oraz rentowność sprzedaży ich przedsiębiorstwa względem kluczowego rywala się poprawi.

Tabela 43. Średnia ocen pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala (KR) na rynkach (obecnie i w strefie euro) [n = 230]

Miary pozycji konkurencyjnej firm [pyt. 5]	Rynek polski		Pozostałe rynki unijne	
	obecnie *jesteśmy*	strefa euro *będziemy*	obecnie *jesteśmy*	strefa euro *będziemy*
Udział w rynku	3,28	3,89	3,26	3,68
Rentowność sprzedaży	3,12	3,76	3,18	3,56

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Ocenie respondentów został również poddany potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw w zakresie jego elementów finansowo-kosztowych względem kluczowego rywala na rynku polskim oraz na pozostałych rynkach unijnych w chwili przeprowadzania badania, a także po przystąpieniu Polski do strefy euro (tabela 44, wykres 21, wykres 22). Uwzględniając średnią z kategorii odpowiedzi ogółem, analizowane firmy zarówno w momencie przeprowadzenia badania, jak i po wprowadzeniu Polski do strefy euro w obszarze finansowo-kosztowym charakteryzują się potencjałem konkurencyjnym na poziomie nieco wyższym od kluczowego rywala. Do najlepiej ocenianych elementów w ramach finansowo-kosztowego potencjału konkurencyjnego należy zaliczyć: system księgowy w przedsiębiorstwie na rynku polskim i na pozostałych rynkach unijnych, finansowanie działalności bieżącej ze środków własnych na rynku polskim i na pozostałych rynkach unijnych oraz systemy informatyczne w przedsiębiorstwie na rynku polskim. Warto również podkreślić, że zdaniem respondentów przyjęcie przez Polskę wspólnej waluty euro spowoduje pogorszenie potencjału konkurencyjnego względem kluczowego konkurenta na rynku polskim w ramach kilku jego elementów finansowo-kosztowych (między innymi systemów informatycznych i kosztów transakcyjnych jako % rocznych obrotów). Niemniej jednak nawet po przewidywanym pogorszeniu potencjału konkurencyjnego ba-

[42] Kluczowy, czyli ten, który bezpośrednio przedsiębiorstwu zagraża i rywalizuje z nim o tych samych klientów.

danych przedsiębiorstw nadal będzie się on znajdował na poziomie nieco wyższym od najbliższego konkurenta. Można zatem wnioskować, że ta niekorzystna zmiana będzie wywołana koniecznością sprostania przez kluczowych konkurentów nowym wymogom, w przypadku których badane przedsiębiorstwa już w chwili przeprowadzania badania charakteryzowały się pewnym potencjałem konkurencyjnym.

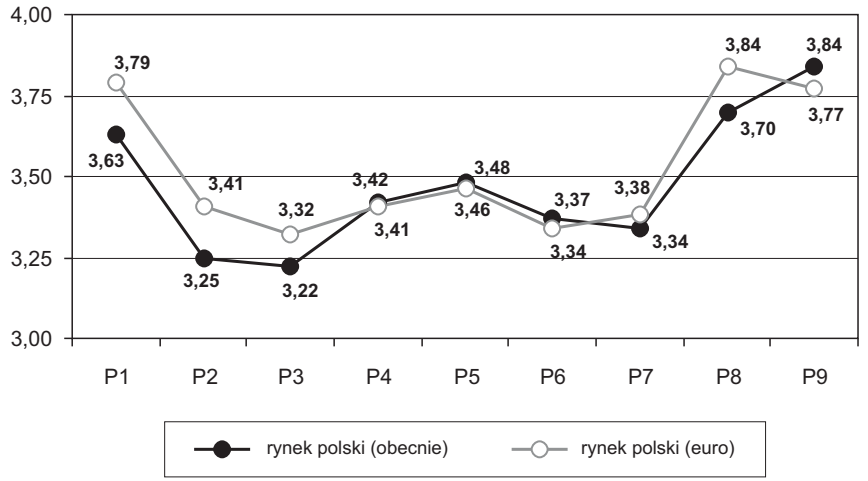
Tabela 44. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem (wielkości zatrudnienia) według finansowo-kosztowych elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala [n = 230]

Finansowo-kosztowy potencjał [pyt. 6a i 6b]	Rynek polski		Pozostałe rynki unijne	
	obecnie *jesteśmy*	strefa euro *będziemy*	obecnie *jesteśmy*	strefa euro *będziemy*
1. Finansowania działalności bieżącej ze środków własnych	3,63	3,79	3,58	3,73
2. Finansowania działalności bieżącej ze środków obcych	3,25	3,41	3,22	3,33
3. Ponoszonych nakładów na badania i rozwój	3,22	3,32	3,17	3,24
4. Wysokości kosztów materiałowych i kosztów pracy	3,42	3,41	3,34	3,40
5. Stopnia ściągalności należności	3,48	3,46	3,32	3,44
6. Kosztów transakcyjnych (m.in. wymiany walut) jako procent rocznych obrotów	3,37	3,34	3,23	3,32
7. Kosztów zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym	3,34	3,38	3,25	3,34
8. Systemów księgowych w przedsiębiorstwie	3,70	3,84	3,76	3,80
9. Systemów informatycznych w przedsiębiorstwie	3,84	3,77	3,41	3,50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

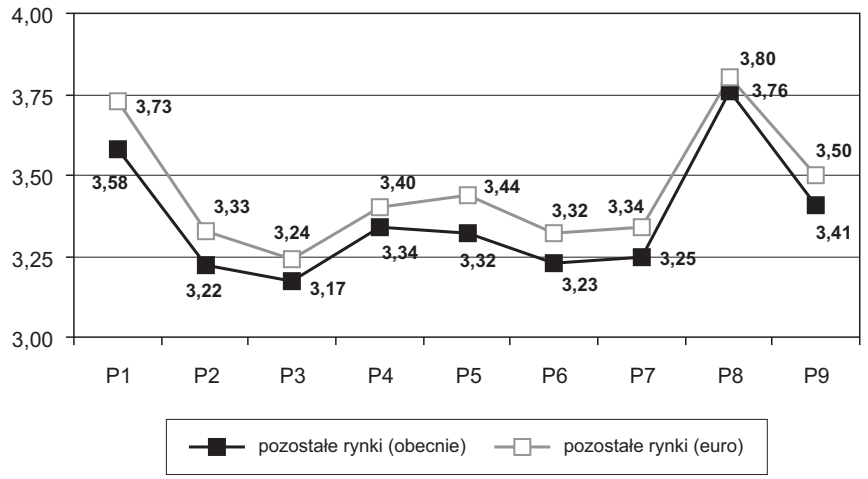
Wykres 21 prezentuje kształtowanie się ocen elementów finansowo-kosztowych potencjału konkurencyjnego analizowanych przedsiębiorstw na rynku polskim. Natomiast na wykresie 22 przedstawiono analogiczne dane dla pozostałych rynków unijnych.

Wykres 21. Finansowo-kosztowy potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wykres 22. Finansowo-kosztowy potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw

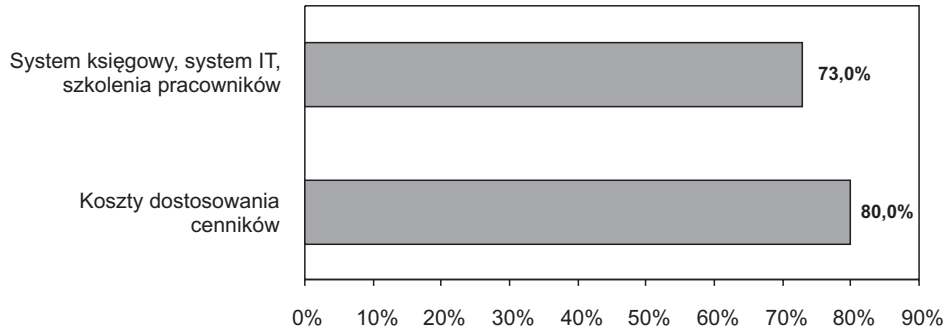


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W związku z przystąpieniem Polski do strefy euro konieczne będzie wprowadzenie zmian do niektórych elementów potencjału konkurencyjnego przed-

siębiorstw (wykres 23). Respondenci zostali poproszeni o ocenę poziomu trudności potencjalnych zmian na skali od 1 do 7, gdzie 7 oznacza bardzo wysoki poziom trudności. 80% respondentów wskazało, że przyjęcie wspólnej waluty będzie wymagało od reprezentowanych firm zmian w zakresie dostosowania cenników – podwójnego podawania cen. Jednocześnie zadanie to zostało ocenione jako raczej łatwe (ocena 3,13), a średnia ocena kosztów wprowadzenia zmian w tym zakresie jako % obrotów firmy wynosiła 5,24% (tabela 45).

Wykres 23. Wprowadzenie zmian*



*Odpowiedzi nie zsumują się do 100%.
Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi [n = 230].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 45. Średni poziom trudności wprowadzenia zmian w zakresie określonych elementów potencjału konkurencyjnego oraz koszty jako % obrotów na wdrożenie. [n = 230]*

Elementy potencjału konkurencyjnego… [pyt. 7a i 7b]	Poziom trudności wdrożenia zmian	Koszty jako % obrotów na wdrożenie
System księgowy	3,29 Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	7,32
System IT	3,76 Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	6,61
Szkolenie pracowników	3,27 Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	6,06
Dostosowanie cen	3,13 Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	5,24

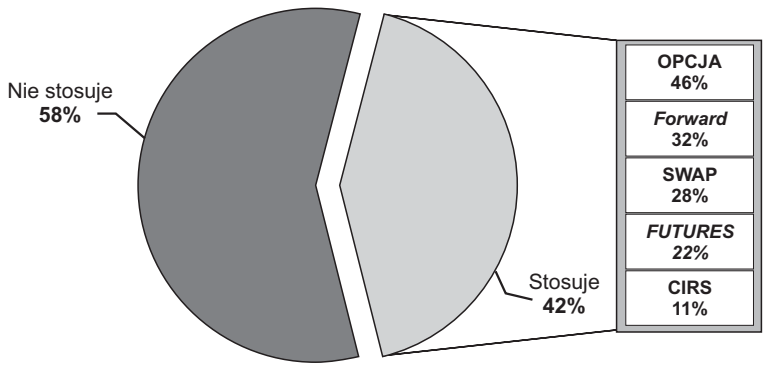
* W omawianym pytaniu do oceny przyjęto 7-stopniową skalę, gdzie dolna wartość skali = [1] – oznaczała „bardzo niski poziom trudności – inaczej przeciwieństwo wysokiego nasilenia poziomu trudności", a górna wartość na skali = [7] – „bardzo wysoki poziom trudności – inaczej przeciwieństwo minimalnego nasilenia poziomu trudności".

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych [n = 230].

Ponadto 73% ogółu badanych przedsiębiorstw przewidywało konieczność wprowadzenia zmian w obszarze stosowanego systemu IT oraz systemu księgowego, a także potrzebę przeszkolenia pracowników. Za najtrudniejsze zadanie wśród wskazanych zmian uznano dostosowanie systemu IT (ocena 3,76). Aczkolwiek warto podkreślić, że w zastosowanej skali nadal jest to stosunkowo niska ocena poziomu trudności. Z kolei zmiany w zakresie systemu księgowego zdaniem respondentów będą wiązały się z poniesieniem najwyższych kosztów (7,32% obrotów przedsiębiorstwa).

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w obszarze rynków zagranicznych, które nie uczestniczą w unii walutowej powinno skłaniać podmioty gospodarcze do posługiwania się instrumentami zabezpieczającymi przed ryzykiem kursowym. Tymczasem tylko 42% ogółu badanych przedsiębiorstw przyznaje się do korzystania z instrumentów zabezpieczających przed ryzykiem kursowym (wykres 24). Do najczęściej stosowanych instrumentów zaliczono opcje walutowe, transakcje *forward* oraz SWAP (odpowiednio 46%, 32% i 28% deklaracji wśród przedsiębiorstw stosujących instrumenty zabezpieczające przed ryzykiem kursowym).

Wykres 24. Instrumenty stosowane przez polskie przedsiębiorstwa dla zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym [n = 213]*



*Odpowiedzi nie zsumują się do 100% w wyróżnionych kategoriach zabezpieczeń. Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Ponieważ wszystkie analizowane firmy są zaangażowane w działalność eksportową, poziom ten wydaje się zaskakująco niski. W trakcie opracowywania wyników badania pojawiło się pytanie, czy na deklaracje związane ze stosowaniem instrumentów finansowych zabezpieczających przed ryzykiem kursowym

nie miało wpływu stanowisko zajmowane przez respondenta i związana z nim wiedza na temat tego zagadnienia. W związku z tym postanowiono statystycznie sprawdzić zależności występujące pomiędzy deklaracjami składanymi przez respondentów a zajmowanymi przez nich stanowiskami. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 46, tabeli 47 oraz tabeli 48.

Tabela 46. Tabela krzyżowa – Stosowane instrumenty ze względu na zajmowane stanowisko badanej osoby

			R.3. Stanowisko				Ogółem
			Prezes	Wiceprezes	Kierownik funkcjonalny	Dyrektor finansowy	
Stosowane instrumenty	*stosuje*	liczebność	**31**	**36**	**31**	**35**	133
		liczebność oczekiwana	33,0	33,0	33,0	34,1	133,0
	nie stosuje	liczebność	**26**	**21**	**26**	**24**	97
		liczebność oczekiwana	24,0	24,0	24,0	24,9	97,0
Ogółem		liczebność	57	57	57	59	230
		liczebność oczekiwana	57,0	57,0	57,0	59,0	230,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 47. Testy Chi-kwadrat

	Wartość	*df*	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	1,272(a)	3	0,736
Iloraz wiarygodności	1,277	3	0,734
Test związku liniowego	0,044	1	0,834
N ważnych obserwacji	230		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 48. Miary symetryczne

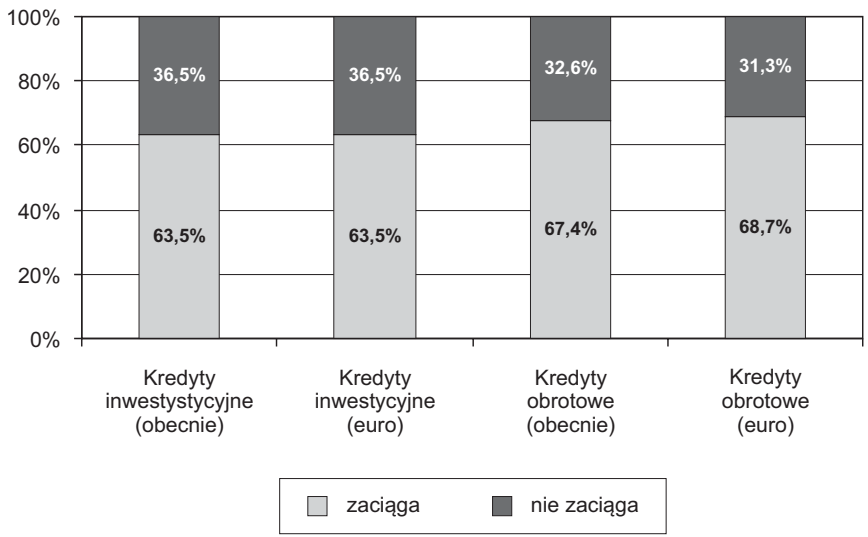
	Wartość	Istotność przybliżona
Phi	0,074	0,736
V Kramera	0,074	0,736
Współczynnik kontyngencji	0,074	0,736

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Zastosowanie testu Chi-kwadrat w celu analizy związków występujących pomiędzy stanowiskiem respondentów a stosowanymi (lub ich brakiem) w firmie instrumentami w sferze zabezpieczeń przed ryzykiem, nie potwierdziło żadnych istotnych związków. Wartości tzw. istotności asymptotycznej i przybliżonej wyraźnie przekroczyły poziom 0,05, co oznacza, że nie ma związków na tyle istotnych, aby można było stwierdzić znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi stanowiskami respondentów i deklaracjami wykorzystywania instrumentów.

Badani respondenci zostali również poproszeni o oszacowanie struktury walutowej kredytów inwestycyjnych i obrotowych zaciąganych przez analizowane przedsiębiorstwa w momencie przeprowadzania badania oraz po przystąpieniu Polski do strefy euro (wykres 25, tabela 49 i tabela 50). Zgodnie z deklaracjami 63,5% ogółu badanych przedsiębiorstw zaciąga obecnie kredyty inwestycyjne. Ponadto nie można oczekiwać zmiany tego udziału po wprowadzeniu waluty euro. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku kredytów obrotowych, 67,4% ogółu analizowanych podmiotów gospodarczych finansuje działalność bieżącą kredytami i antycypowali oni w tym zakresie jedynie niewielkie zmiany po przystąpieniu Polski do unii walutowej strefy euro.

Wykres 25. Zaciąganie kredytów przez polskie przedsiębiorstwa [n = 213]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W momencie przeprowadzania badania średnio 66,39% wszystkich kredytów inwestycyjnych zaciąganych przez analizowane przedsiębiorstwa rozliczanych było w polskiej walucie, 20,32% w euro, a 9,75% we frankach szwajcarskich. W dolarach amerykańskich, funtach brytyjskich i jenach średnio łącznie finansowanych było niecałe 4% kredytów inwestycyjnych. Po przystąpieniu Polski do strefy euro przedsiębiorstwa przewidują znikome zmiany w zakresie udziału dolara amerykańskiego, funta szwajcarskiego i funta brytyjskiego w strukturze walutowej kredytów inwestycyjnych.

Tabela 49. Kredyty inwestycyjne* **

Zaciąganie kredytów inwestycyjnych w walutach:		Obecnie – % udział	Po wejściu Polski do strefy euro – % udział
PLN	– złoty	66,39	10,65
EUR	– euro	20,32	74,35
USD	– dolar amerykański	3,13	4,28
CHF	– frank szwajcarski	9,75	10,65
GBP	– funt brytyjski	0,13	0,07
JPY	– jen	0,28	0,00
Suma 100%		100	100

* Procentowy udział każdej waluty wyliczono według następującej procedury analitycznej. W pierwszej kolejności policzono (oddzielnie dla każdej waluty) średnią wobec tych firm, które zadeklarowały, że: 1) biorą kredyt obecnie w danej walucie i 2) wezmą kredyt po wejściu do strefy euro. Następnie dokonano podsumowania wartości wszystkich średnich w odniesieniu do wszystkich walut i ostatecznie wyliczono procentowy udział każdej waluty.

** Wartości podane w tabeli 49 przedstawiają udział kredytów inwestycyjnych zaciąganych przez badane firmy w poszczególnych walutach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W okresie przeprowadzania badania udział euro w strukturze walutowej kredytów obrotowych zaciąganych przez analizowane przedsiębiorstwa wynosi niecałe 19% (udział zbliżony do poziomu deklarowanego w przypadku kredytów inwestycyjnych). W zakresie pozostałych walut zagranicznych struktura walutowa kredytów obrotowych jest również silnie zbliżona do udziałów deklarowanych w przypadku kredytów inwestycyjnych.

Niepokój budzą jednak deklaracje respondentów przewidujące, że po wejściu Polski do strefy euro 10,65% kredytów inwestycyjnych i 9,68% kredytów obrotowych zaciąganych przez reprezentowane przez nich firmy będą finansowane w polskim złotym. Wskazuje to wyraźnie, że część polskich przedsiębiorców nadal nie zdaje sobie sprawy z faktu, że po przystąpieniu Polski do europejskiej

unii walutowej kredyty udzielone w polskim złotym zostaną przewalutowane na euro.

Tabela 50. Kredyty obrotowe* **

Zaciąganie kredytów obrotowych w walutach:		Obecnie – % udział	Po wejściu Polski do strefy euro – % udział
PLN	– złoty	67,39	9,68
EUR	– euro	18,52	75,63
USD	– dolar amerykański	3,90	3,83
CHF	– frank szwajcarski	9,93	10,58
GBP	– funt brytyjski	0,26	0,28
JPY	– jen	0,00	0,00
Suma 100%		100 udział	100 udział

* Procentowy udział każdej waluty wyliczono według następującej procedury analitycznej. W pierwszej kolejności policzono (oddzielnie dla każdej waluty) średnią wobec tych firm, które zadeklarowały, że: 1) biorą kredyt obecnie w danej walucie i 2) wezmą kredyt po wejściu do strefy euro. Następnie dokonano podsumowania wartości wszystkich średnich w odniesieniu do wszystkich walut i ostatecznie wyliczono procentowy udział każdej waluty.

** Wartości podane w tabeli 50 przedstawiają udział kredytów obrotowych zaciąganych przez badane firmy w poszczególnych walutach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Badanym przedsiębiorstwom trudno było określić, jakie zmiany w stosowanych strategiach konkurowania wywoła wejście Polski do strefy euro (tabela 51, wykres 26). Wszystkie średnie oceny z kategorii odpowiedzi ogółem oscylowały w okolicach oceny 3 (poziom odpowiadający odpowiedzi „trudno powiedzieć"). Może to świadczyć o tym, że analizowane podmioty gospodarcze nie są do końca świadome, że przystąpienie Polski do unii walutowej w sposób zdecydowany zmieni ich warunki działania, lub też że nie potrafią one przewidzieć konsekwencji zmiany tychże warunków dla ich strategii konkurowania. Niepokój budzi związany z tym brak możliwości wykorzystania konkretnych szans i zagrożeń związanych z wprowadzeniem euro oraz przełożenia ich na realne funkcjonowanie firmy. W zakresie strategii konkurowania badane przedsiębiorstwa najbardziej jednoznacznie wskazały, że przystąpienie Polski do unii walutowej spowoduje:

- zwiększenie się udziału zaopatrzenia w surowce i półprodukty z pozostałych rynków unijnych (ocena 3,46),
- zwiększenie się udziału produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych (ocena 3,44),
- wzrost roli konkurowania przez cenę kosztem konkurowania przez różnicowanie (ocena 3,42).

Szczególnie firmy zatrudniające od 50 do 99 oraz od 250 do 499 pracowników deklarowały stanowisko, że wejście Polski do strefy euro wywoła zwiększenie udziału zaopatrzenia w surowce i półprodukty z pozostałych rynków unijnych oraz wzrost roli konkurowania przez cenę kosztem konkurowania przez różnicowanie (oceny odpowiednio 3,63 i 3,54 oraz 3,63 i 3,54). Dodatkowo przedsiębiorstwa zatrudniające 100 i więcej pracowników reprezentowały opinię, że po wprowadzeniu euro zwiększy się udział produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych. Z kolei najbardziej sceptycznie respondenci ocenili możliwość objęcia operacji produkcyjnych outsourcingiem z udziałem/na rzecz partnerów z tzw. innych rynków (ocena 2,65), możliwości takiej współpracy z udziałem/na rzecz partnerów z pozostałych rynków unijnych (ocena 2,69) oraz możliwość częstszego podejmowania współpracy w zakresie gospodarki zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia) z podmiotami z pozostałych rynków unijnych (ocena 2,88).

Tabela 51. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) według opinii przedsiębiorstw na temat zmian w strategii konkurowania [n = 230]*

Wprowadzenie euro spowoduje następujące zmiany w strategii [pyt. 11]	Ogółem	< 49	50–99	100–249	250–499	>499
1	2	3	4	5	6	7
1. Wzrośnie rola konkurowania przez cenę kosztem konkurowania przez różnicowanie (np. jakością, warunkami gwarancji, warunkami płatności i dostaw, serwisem)	**3,42**	3,35	3,63	3,33	3,54	3,26
2. Zwiększy się udział zaopatrzenia w surowce i półprodukty z pozostałych rynków unijnych	**3,46**	3,33	3,63	3,43	3,54	3,37
3. Zwiększy się udział zaopatrzenia w surowce i półprodukty z tzw. innych rynków	**3,36**	3,28	3,30	3,52	3,33	3,39
4. Zwiększy się udział produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych	**3,44**	3,11	3,37	3,59	3,54	3,57
5. Zwiększy się udział produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z tzw. innych rynków	**3,21**	3,04	3,24	3,28	3,37	3,11
6. Dojdzie do kooperacji w zakresie rozwoju technologii z podmiotami z pozostałych rynków unijnych	**3,37**	3,41	3,24	3,37	3,41	3,43

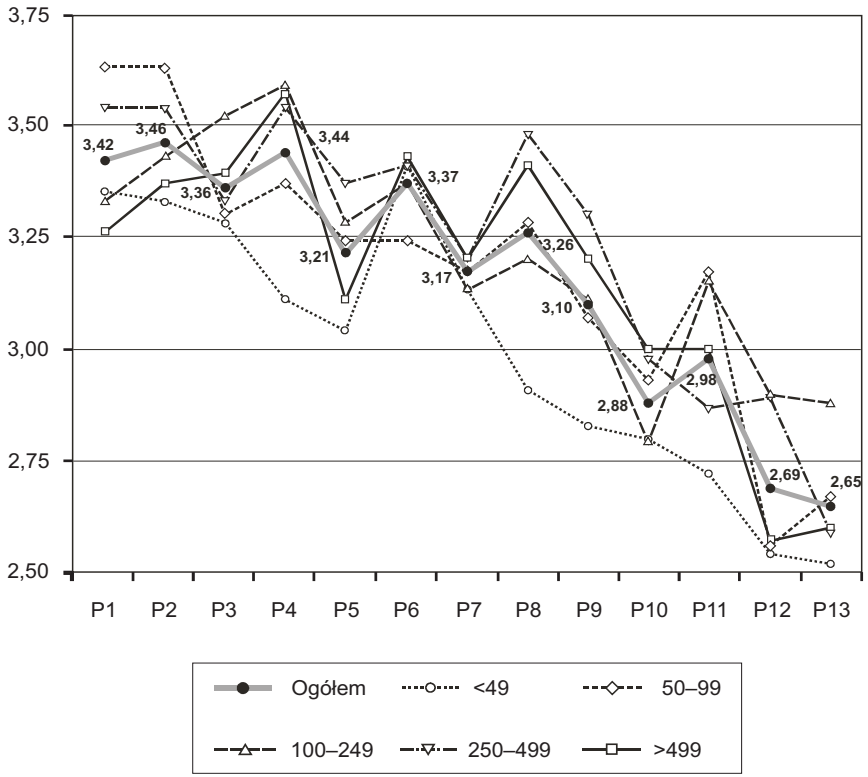
1	2	3	4	5	6	7
7. Dojdzie do kooperacji w zakresie rozwoju technologii z podmiotami z tzw. innych rynków	**3,17**	3,13	3,17	3,13	3,20	3,20
8. Przedsiębiorstwo częściej niż dotychczas zdecyduje się na współpracę z partnerami z pozostałych rynków unijnych w obszarze systemów wspomagających zarządzanie	**3,26**	2,91	3,28	3,20	3,48	3,41
9. Przedsiębiorstwo częściej niż dotychczas zdecyduje się na współpracę z partnerami z tzw. innych rynków w obszarze systemów wspomagających zarządzanie	**3,10**	2,83	3,07	3,11	3,30	3,20
10. Przedsiębiorstwo częściej będzie współpracować w zakresie gospodarki zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia) z podmiotami z pozostałych rynków unijnych	**2,88**	2,80	2,93	2,79	2,98	3,00
11. Przedsiębiorstwo częściej będzie współpracować w zakresie gospodarki zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia) z podmiotami z tzw. innych rynków	**2,98**	2,72	3,17	3,15	2,87	3,00
12. Operacje produkcyjne zostaną objęte outsourcingiem z udziałem/ na rzecz parterów z pozostałych rynków unijnych.	**2,69**	2,54	2,56	2,90	2,89	2,57
13. Operacje produkcyjne zostaną objęte outsourcingiem z udziałem/ na rzecz parterów z tzw. innych rynków	**2,65**	2,52	2,67	2,88	2,59	2,60

* Dla pytań, które w analizie odnoszono do różnych (nie równych) liczebności występujących w zakresie kategorii zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa" obliczono średnie ważone. Następnie na podstawie średnich ważonych (z uwzględnieniem pytań korespondujących ze zmienną „Wielkość przedsiębiorstwa") wyliczono średnią ważoną ogółem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 51 zostały graficznie przedstawione na wykresie 26.

Wykres 26. Opinie przedsiębiorstw na temat zmian dotyczących strategii konkurowania

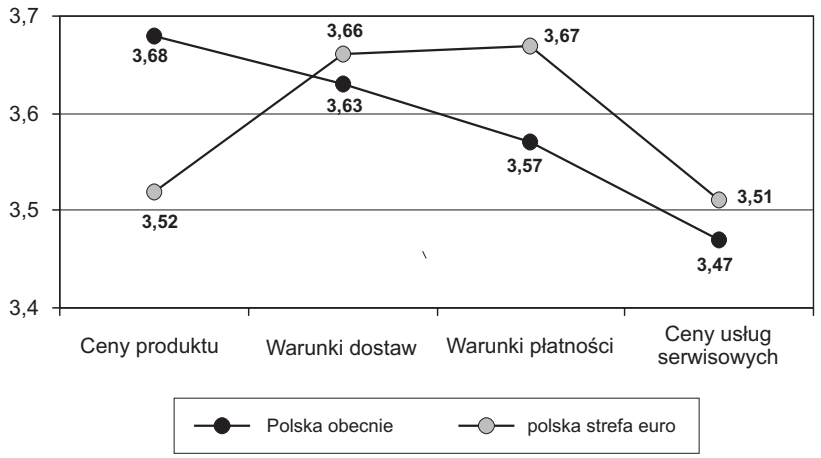


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W dalszej kolejności respondenci zostali poproszeni o ocenę instrumentów konkurowania stosowanych przez przedsiębiorstwo obecnie i po przystąpieniu Polski do strefy euro wobec kluczowego rywala na rynku polskim i na pozostałych rynkach unijnych (wykres 27 oraz wykres 28). Wszystkie uzyskane średnie ocen mieszczą się w przedziale (3,4; 3,7). Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa uważały się za nieco skuteczniejsze od kluczowego rywala w zakresie wszystkich wskazanych instrumentów konkurowania (ceny produktu, warunków dostaw, warunków płatności oraz cen usług serwisowych). W przypadku rynku polskiego analizowane firmy przewidywały, że przystąpienie do strefy euro spowoduje zmniejszenie możliwości konkurowania ceną produktu (może się to wiązać ze wspomnianym wcześniej antycypowanym wzrostem cen), natomiast zwiększy je w obszarze warunków dostaw i płatności oraz cen usług serwisowych. Zdaniem badanych przedsiębiorstw wejście Polski do strefy euro wpłynie na poprawę możliwości wykorzystywania wszystkich wskazanych instrumentów

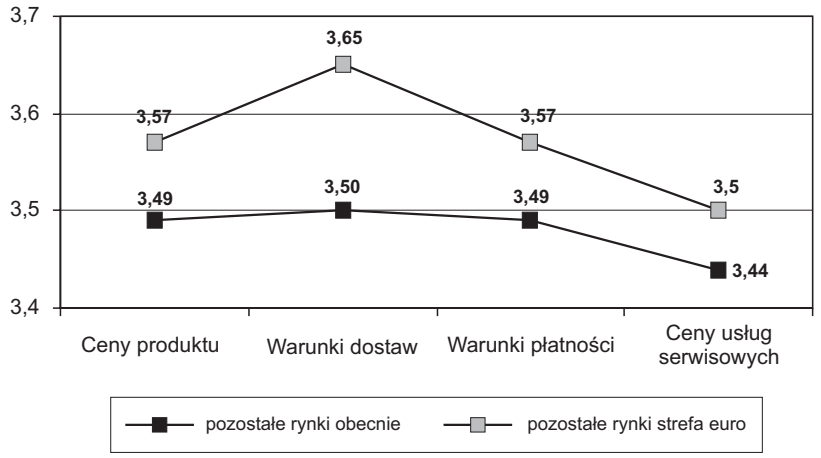
konkurowania, przy czym największy progres jest antycypowany dla warunków dostaw oraz warunków płatności.

Wykres 27. Instrumenty konkurowania wobec kluczowego rywala w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wykres 28. Instrumenty konkurowania na pozostałych rynkach unijnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

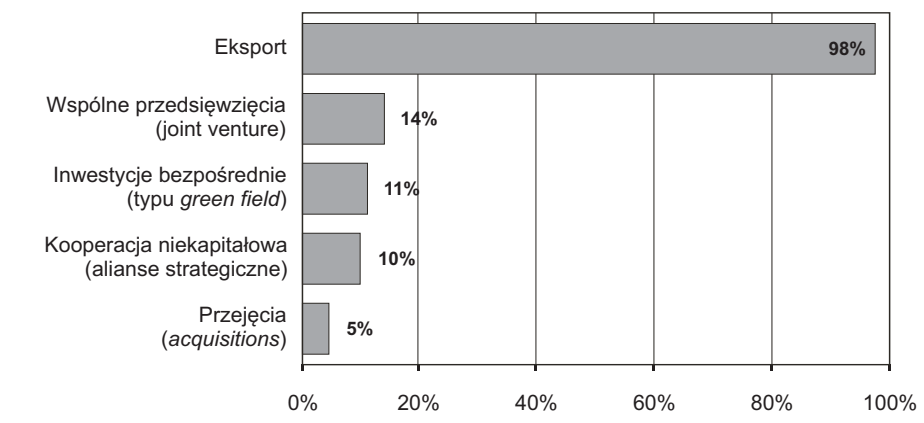
Za dużym znaczeniem poprawy warunków płatności przemawiają również wyniki badań IBRKiK [Marczewski 2008], zgodnie z którymi aż 56,9% przed-

siębiorstw eksportujących głównie na rynki UE oraz 51,9% przedsiębiorstw eksportujących głównie na rynki wschodnie deklarowało pozytywny stosunek do umożliwienia zawierania transakcji w euro pomiędzy podmiotami krajowymi jeszcze przed akcesją Polski do strefy euro.

2.4. Wejście Polski do strefy euro a umiędzynarodowienie firmy

W niniejszym badaniu przyjęto, że podstawowe strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw to: rynkowa, finansowa, własnościowa i koalicyjna. Respondenci badania zostali poproszeni o wskazanie form umiędzynarodowienia stosowanych na rynkach unijnych (poza Polską) oraz na pozostałych rynkach (wykres 29 oraz wykres 30). 98% analizowanych firm deklarowało działalność eksportową skierowaną na pozostałe rynki unijne – inne niż polski. Warto dodać, że z punktu widzenia formalności celnych, pojęcie eksportu w ramach Unii Europejskiej nie istnieje i jest zastąpione wewnątrzwspólnotową dostawą towarów. 14% ogółu badanych było zaangażowanych w joint venture z partnerami pochodzącymi z pozostałych rynków unijnych, natomiast 10% prowadziło z nimi kooperację niekapitałową. 11% wszystkich analizowanych przedsiębiorstw zdecydowało się na podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich na pozostałych rynkach unijnych, a 5% na przejęcia.

Wykres 29. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw na stosownych rynkach [POZOSTAŁE UNIJNE]*

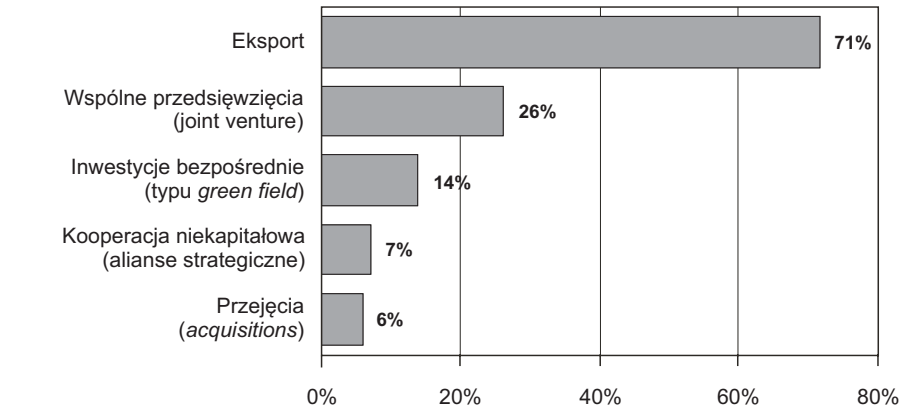


*Odpowiedzi nie zsumują się do 100%.
Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi [n = 230].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Działalność eksportową na innych rynkach niż unijne prowadzono na nieco mniejszą skalę. Jak się okazuje, tylko połowa badanych dokonuje w ogóle ekspansji poza UE (115 firm). W eksport było zaangażowane 71% firm z tej grupy. Natomiast wspólne przedsięwzięcia z podmiotami gospodarczymi pochodzącymi spoza UE prowadziło prawie co 3 przedsiębiorstwo sygnalizujące związki z rynkami poza Unią. Zaangażowanie firm w zagraniczne inwestycje bezpośrednie sygnalizowało 14%, a przejęcia 6% umiędzynarodawiających się poza UE. Popularność innych niż eksportowe strategie wejścia na rynki poza UE może wynikać z trudności z wejściem na te rynki przy wykorzystaniu strategii eksportowej lub też poszukiwania tańszych rynków pracy czy surowców.

Wykres 30. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw na stosownych rynkach [INNE RYNKI]*



*Odpowiedzi nie zsumują się do 100%.
Respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi [n = 115].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Eksport ogółem badanych przedsiębiorstw generował średnio nieco ponad 46% ich przychodów (tabela 52). Prawie 60% dostaw zagranicznych tych podmiotów było skierowane na rynek strefy euro. Ponadto rynki strefy euro były dla analizowanych firm również ważnym źródłem zaopatrzenia (średnio „import" ze strefy euro stanowił prawie 48% importu ogółem).

Tabela 52. Udział przedsiębiorstw w eksporcie i imporcie [n = 230]

Udział przedsiębiorstw w eksporcie i imporcie [pyt. 15]	Średnie ocen [0–100]
Bieżący udział firm w eksporcie ogółem na rynek strefy euro	59,41
Bieżący udział firm w imporcie ogółem na rynek strefy euro	47,91
Bieżący udział eksportu w przychodach firm ogółem (w odniesieniu do wszystkich możliwych rynków, nie tylko do strefy euro)	46,70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W ujęciu geograficznym najważniejszymi zagranicznymi kontrahentami badanych podmiotów gospodarczych były szczególnie Niemcy, Czechy, Anglia, Francja, Hiszpania, Włochy, Holandia i Belgia (tabela 53). Rynki te odgrywały bardzo ważną rolę w generowaniu przychodów ze sprzedaży analizowanych firm (średnia ocena rynków na poziomie 83,54). Nieco mniej istotne były następujące rynki: amerykański, kanadyjski, japoński, chiński, rosyjski, ukraiński, litewski, łotewski oraz białoruski (średnia ocen ważności rynku wynosiła w tym przypadku 62,65).

Tabela 53. Kluczowe rynki zagraniczne obsługiwane poprzez eksport/wewnątrzwspólnotowe dostawy [n = 230]

Ranga rynku	Grupa najważniejszych rynków wymienionych przez respondentów zgodnie z ich rangą [pyt. 14]	Średnie ocen rynków [0–100]
1.	Niemcy, Czechy, Anglia, Francja, Hiszpania, Włochy, Holandia, Belgia	83,54
2.	USA, Kanada, Japonia, Chiny, Rosja, Ukraina, Litwa, Łotwa, Białoruś	62,65
3.	Pozostałe – mniej ważne, Tajwan, Uzbekistan, Emiraty Arabskie	50,23

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie przewidywanych zmian w zakresie internacjonalizacji reprezentowanych przedsiębiorstw, które spowoduje przystąpienie Polski do strefy euro (tabela 54, wykres 31). Uzyskane średnie z kategorii odpowiedzi ogółem mieszczą się w przedziale (2,58; 3,5). Oznacza to, że również w tym obszarze badanym firmom trudno było zdefiniować oczekiwane zmiany lub respondenci nie do końca byli w stanie je przewidzieć. Najwyższe oceny (najbardziej zbliżone do poziomu reprezentującego odpowiedź „raczej tak") uzyskały następujące zmiany:

- zwiększenie udziału eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa (ocena 3,50),

- przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE (ocena 3,49),
- zwiększenie udziału eksportu na tzw. inne rynki w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa (ocena 3,39),
- przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki spoza UE (ocena 3,33).

Najmniej oczekiwane zmiany w opinii respondentów dotyczą nawiązania przez przedsiębiorstwo nowych ról franczyzobiorcy lub franczyzodawcy w relacjach z zagranicznymi podmiotami gospodarczymi (oceny odpowiednio 2,58 i 2,59).

Tabela 54. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) – zmiany w internacjonalizacji przedsiębiorstw wywołane wejściem Polski do strefy euro [n = 213]*

Obszary związane z internacjonalizacją [pyt. 16]	Ogółem	<50	50–99	100–249	250–499	>499
1	2	3	4	5	6	7
1. Zwiększy się udział eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa	**3,50**	3,48	3,43	3,57	3,43	3,59
2. Zwiększy się udział eksportu na tzw. inne rynki w eksporcie ogółem przedsiębiorstwa	**3,39**	3,24	3,35	3,52	3,37	3,46
3. Przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE	**3,49**	3,43	3,35	3,72	3,41	3,54
4. Przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki spoza UE	**3,33**	3,13	3,26	3,52	3,28	3,48
5. Przedsiębiorstwo podejmie bardziej kapitałochłonne i ryzykowne formy ekspansji zagranicznej niż eksport	**2,97**	2,72	2,98	3,15	2,98	3,04
6. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na utworzenie spółki joint venture z parttnerem z pozostałych rynków unijnych	**2,86**	2,57	3,00	3,02	2,83	2,87
7. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na utworzenie spółki joint venture z parttnerem z tzw. innych rynków	**2,82**	2,48	2,98	2,96	2,80	2,89
8. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na alians strategiczny z partnerem z pozostałych rynków unijnych	**2,96**	2,57	3,04	3,15	3,00	3,04

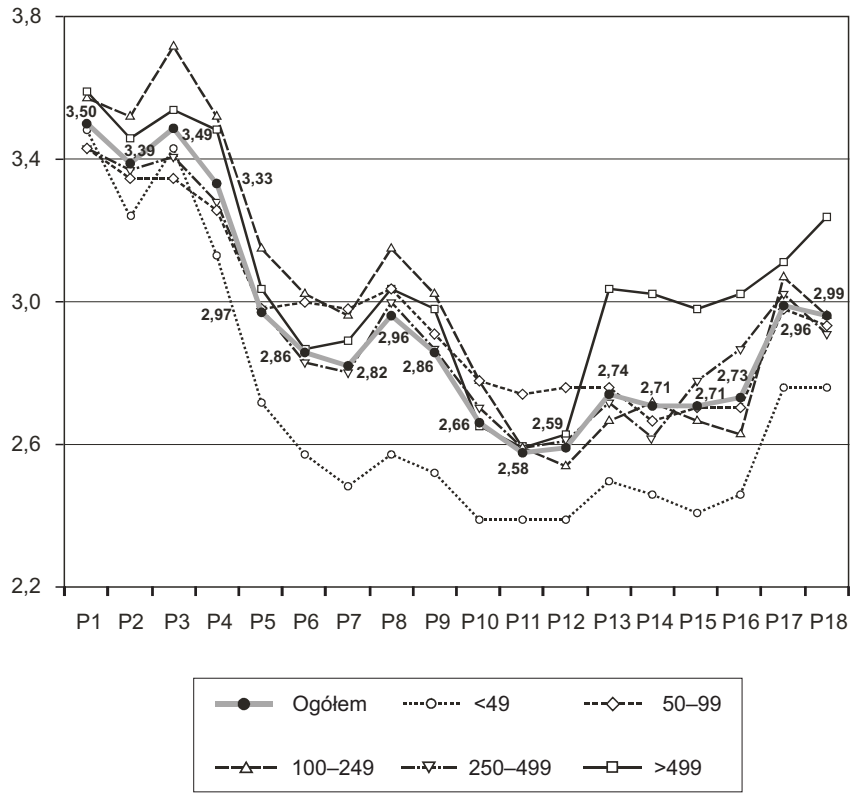
1	2	3	4	5	6	7
9. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na alians strategiczny z partnerem z tzw. innych rynków	**2,86**	2,52	2,91	3,02	2,87	2,98
10. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych	**2,66**	2,39	2,78	2,78	2,70	2,65
11. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzobiorcy z pozostałych rynków unijnych	**2,58**	2,39	2,74	2,59	2,59	2,59
12. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-franczyzodawcy z tzw. innych rynków	**2,59**	2,39	2,76	2,54	2,61	2,63
13. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych	**2,74**	2,50	2,76	2,67	2,72	3,04
14. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych	**2,70**	2,46	2,67	2,72	2,62	3,02
15. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjodawcą z innych rynków	**2,71**	2,41	2,70	2,67	2,78	2,98
16. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem-licencjobioracą z innych rynków	**2,74**	2,46	2,70	2,63	2,87	3,02
17. Przedsiębiorstwo utworzy własną filię na pozostałych rynkach unijnych	**2,99**	2,76	2,98	3,07	3,02	3,11
18. Przedsiębiorstwo utworzy własną filię na tzw. innych rynkach	**2,96**	2,76	2,93	2,96	2,91	3,24

* Dla pytań, które w analizie odnoszono do różnych (nie równych) liczebności występujących w zakresie kategorii zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa" obliczono średnie ważone. Następnie na podstawie średnich ważonych (z uwzględnieniem pytań korespondujących ze zmienną „Wielkość przedsiębiorstwa") wyliczono średnią ważoną ogółem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Graficzną prezentację danych ujętych w tabeli 54 przedstawia wykres 31.

Wykres 31. Przystąpienie Polski do strefy euro i wynikające z tego powodu zmiany w internacjonalizacji przedsiębiorstw [n = 230]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę wszystkie potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z wejścia do strefy euro, respondenci uznali, że Polska raczej powinna przyjąć wspólną walutę euro (średnia ocen ogółem na poziomie 3,83) (tabela 55). Istotny wydaje się również fakt, że potrzebę taką dostrzegają wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich potencjału wyrażonego wielkością zatrudnienia. We wspomnianych już wcześniej badaniach przeprowadzonych przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury [Marczewski 2008] pozytywny stosunek do wprowadzenia euro zgłosiło 85,1% badanych przedsiębiorstw.

Tabela 55. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 213]*

	Ogółem	<50	50–99	100–249	250–499	>499
Konieczność przyjęcia przez Polskę wspólnej waluty euro [pyt. 17]	**3,83**	3,87	3,72	3,87	3,72	3,96

* Dla pytań, które w analizie odnoszono do różnych (nie równych) liczebności występujących w zakresie kategorii zmiennej „Wielkość przedsiębiorstwa" obliczono średnie ważone. Następnie na podstawie średnich ważonych (z uwzględnieniem pytań korespondujących ze zmienną „Wielkość przedsiębiorstwa") wyliczono średnią ważoną ogółem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

2.5. Eurosceptycy, Euroobojętni i Euroentuzjaści – uczestnicy badania

W kontekście przeprowadzonej analizy wyników łatwo stwierdzić, że wśród respondentów daje się zidentyfikować grupę eurosceptyków, euroobojętnych i euroentuzjastów. Interesującym zagadnieniem badawczym, które może mieć implikacje praktyczne, są profile każdej z tak zdefiniowanych grup respondentów.

W wyniku podziału (przekodowania) odpowiedzi z pytania nr 1 „Czy Pana/Pani zdaniem przyjęcie przez Polskę euro zmieni poziom konkurencyjności Pana/Pani przedsiębiorstwa?" stworzono trzy odrębne grupy respondentów: eurosceptyków, euroobojętnych i euroentuzjastów. Struktura tego podziału została przedstawiona w tabeli 56. Kodowanie przeprowadzono w następujący sposób. Wartości odpowiedzi na skali od: 1– „Zdecydowanie nie podniesie się poziom konkurencyjności"; 2 – „Raczej nie podniesie się poziom konkurencyjności" przekodowano w podkategorię „eurosceptycy". Wartość 3 – „Trudno powiedzieć" – dla „euroobojętnych" i ostatecznie z wartości od 4 – „Raczej tak, podniesie się poziom konkurencyjności" i 5 – „Zdecydowanie tak, podniesie się poziom konkurencyjności" utworzono „euroentuzjastów". Okazuje się, że w grupie badanych podmiotów dominują euroentuzjaści (52,1%) (tabela 56).

Tabela 56. Struktura segmentacji trzech grup: 1) Eurosceptyków, 2) Euroobojętnych 3) Euroentuzjastów [n = 230]

P.1. Czy Pana/Pani zdaniem przyjęcie przez Polskę euro zmieni poziom konkurencyjności Pana/Pani przedsiębiorstwa?	%
Eurosceptycy	22,2
Euroobojętni	25,7
Euroentuzjaści	52,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

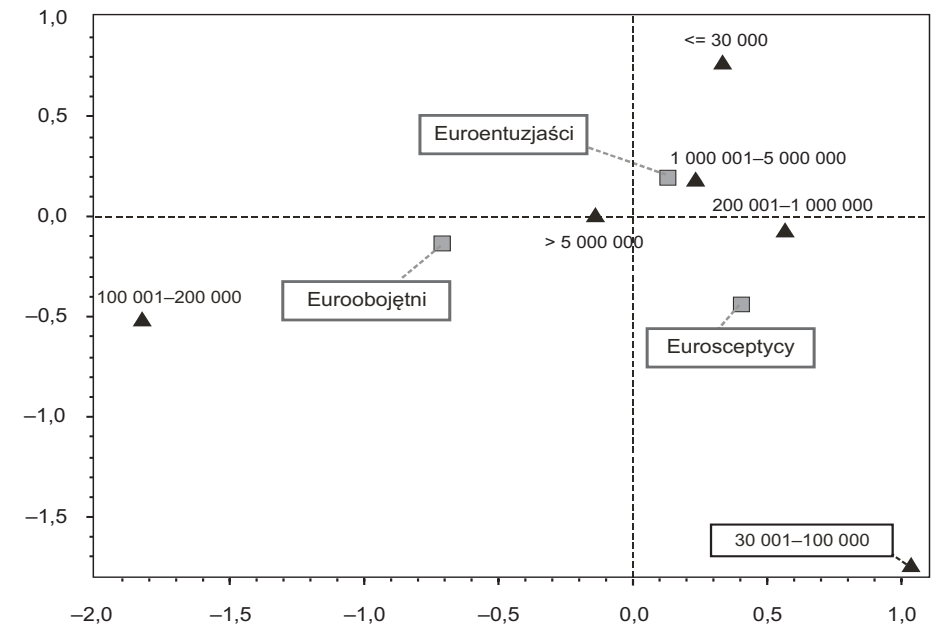
Choć w badanej populacji firm można wskazać euroentuzjastów, euroobojętnych i eurosceptyków, nie jest uzasadnionym twierdzenie, że te trzy grupy respondentów diametralnie różnie postrzegają oddziaływanie wejścia Polski do strefy euro na ich sytuację finansową (tabela 57). Opinie oscylują między poziomem 2,63 a 2,88, co oznacza że respondenci są zdania, że ich sytuacja może trochę się poprawić albo nie potrafią tego określić, co jest szczególnie wyraźne w przypadku euroobojętnych. Warto dodać, że skala odpowiedzi obejmowała przedział od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało ocenę optymistyczną, a mianowicie sygnalizowało duży stopień poprawy w sytuacji finansowej, a 5 oznaczało wyraźne pogorszenie się standingu finansowego.

Tabela 57. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach [n = 230]

Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro [pyt. 2]	**Ogółem**	**Eurosceptycy**	**Euroobojętni**	**Euroentuzjaści**
	2,73	2,63	2,88	2,68

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wykres 32. Dwa wymiary utworzone dla zmiennych: „Przychody brutto" i „Postawa wobec wejścia Polski do strefy euro"



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Do oceny charakterystyk badanych firm (podzielonych tym razem według trzech grup: euroentuzjastów, euroobojętnych i eurosceptyków) wykorzystywano ponownie analizę korespondencji (przedstawiono jedynie mapę wygenerowanych wyników). I tak próbując wypracować zestaw charakterystyk euroentuzjasty, euroobojętnego i eurosceptyka, można zastanawiać się, czy przynależność do określonej grupy idzie w parze z przynależnością do grupy firm o określonych przychodach. Z wykresu 32 można odczytać, że euroentuzjaści to firmy o przychodach z przedziału od 1 do 5 mln zł. Jednakże w grupie euroentuzjastów znalazły się także firmy, których przychody brutto kształtowały się w przedziale od 200 tys. do 1 mln zł i powyżej 5 mln zł. W porównaniu jednak z grupą pierwszą (gdzie poziom przychodów wyniósł 1–5 mln zł), dwa ostatnie wymienione przedziały przychodów nie korespondują mocno z grupą euroentuzjastów, chociaż w grupie tej znalazły się również firmy o przychodach 200 tys.–1 mln zł i powyżej 5 mln zł. Natomiast trudno zdefiniować, jakie przychody charakteryzują euroobojętnych i eurosceptyków.

2.6. Podsumowanie wyników badań

Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród 230 firm z całej Polski wyraźnie korespondują z rezultatami badawczymi otrzymanymi w badaniach eksploracyjnych, które zrealizowano w 2008 roku w Wielkopolsce. Trudno znaleźć rozbieżności pomiędzy opiniami firm uczestniczących w badaniach wykonanych na znacznie mniejszą skalę, bo tylko w granicach jednego regionu oraz na większą skalę, przy wyraźnie (ponad 4-krotnie) większej liczebności próby badawczej.

- Większość badanych przedsiębiorstw opowiada się za wejściem Polski do strefy euro. Poziom akceptacji dla tego działania jest dość wyrównany niezależnie od potencjału przedsiębiorstwa wyrażonego wielkością zatrudnienia. Wynik ten jest bardzo zbliżony do rezultatów badań eksploracyjnych.
- Analizowane przedsiębiorstwa pozytywnie oceniają wpływ wprowadzenia euro na ich konkurencyjność, choć w tym przypadku bardziej sceptyczne są firmy najmniejsze (zatrudniające do 50 pracowników) oraz największe (zatrudniające powyżej 499 pracowników). Wszystkie przedsiębiorstwa dość wyraźnie dostrzegają korzyści z przystąpienia Polski do unii walutowej, zwłaszcza w zakresie zmniejszenia ryzyka kursowego, zmniejszenia kosztów transakcyjnych oraz zmniejszenia kosztów kredytu. W badaniach eksploracyjnych pierwsze miejsce w rankingu korzyści przypadło także obniżce ryzyka kursowego. W przypadku analizowanych przedsiębiorstw średnio ponad 20% kredytów inwestycyjnych i ponad 18% kredytów obrotowych finansowanych jest w euro, stąd znaczenie wysokości kosztów kredytów jest istotne.

- Jako największe zagrożenie wynikające z przystąpienia Polski do strefy euro przedsiębiorstwa (niezależnie od reprezentowanego potencjału) zgodnie postrzegają zwiększenie cen w stosunku do zarobków społeczeństwa, a przez to osłabienie popytu w Polsce, co jest wynikiem identycznym w stosunku do badań eksploracyjnych przeprowadzonych tylko w regionie Wielkopolski. Drugim w kolejności zagrożeniem jest ryzyko ustalenia niekorzystnego kursu konwersji. Postawa ta może wynikać z wielokrotnie powtarzanych w mediach informacji o nieuchronnym wzroście cen produktów i usług po wprowadzeniu wspólnej waluty. Doniesieniom tym przeczą jednak dane statystyczne dotyczące kształtowania się inflacji w krajach strefy euro po 1999 roku. Ważne jest zatem dotarcie z rzetelnymi materiałami informacyjnymi do jak najszerszej rzeszy przedsiębiorców. Jest to istotne, tym bardziej że część z nich nie jest w pełni świadoma gospodarczych konsekwencji przystąpienia Polski do strefy euro (przemawiają za tym deklaracje dotyczące struktury walutowej kredytów po wprowadzeniu wspólnej waluty).
- W momencie przeprowadzenia badania respondenci deklarowali zajmowanie pozycji konkurencyjnej na poziomie nieco korzystniejszym od kluczowych rywali, co jest wynikiem bardziej optymistycznym aniżeli rezultat otrzymany w badaniach eksploracyjnych. Respondenci oczekują poprawy pozycji konkurencyjnej po przystąpieniu Polski do strefy euro. Również w zakresie elementów finansowo-kosztowych potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa zarówno w momencie przeprowadzenia badania, jak i po wprowadzeniu Polski do strefy euro przewidywały utrzymywanie swojego potencjału konkurencyjnego na poziomie nieco wyższym od kluczowego rywala. Jednakże w tym konkretnym przypadku respondenci byli zdania, że przyjęcie przez Polskę wspólnej waluty euro spowoduje pogorszenie potencjału konkurencyjnego względem kluczowego konkurenta na rynku polskim w ramach kilku jego elementów finansowo-kosztowych (między innymi systemów informatycznych i kosztów transakcyjnych jako % rocznych obrotów). Przedsiębiorcy stali również na stanowisku, że przystąpienie do strefy euro nie wywoła zdecydowanych zmian w zakresie stosowanych instrumentów konkurowania. Świadczą o tym średnie oceny potencjalnych zmian w zakresie strategii konkurowania wywołanych przez wejście Polski do strefy euro (oceny oscylują w okolicach 3), czyli tak naprawdę istnieją trudności w jednoznacznym odniesieniu się do tej kwestii. Takie opinie korespondują z wynikami badań eksploracyjnych.
- Zidentyfikowana dominacja w populacji badanych firm euroentuzjastów jest trudna do pogodzenia z nieumiejętnością przewidywania wpływu przystąpienia Polski do unii walutowej na stosowane przez badane przedsiębiorstwa strategie konkurowania oraz internacjonalizacji. Niepokój budzi związany z tym brak umiejętności przełożenia antycypowanych szans oraz zagrożeń wynikających z wprowadzenia euro na realne funkcjonowanie firmy.

III. CZĘŚĆ NORMATYWNA

1
Uwagi wprowadzające

Jednym z celów badań prowadzonych w ramach projektu było wypracowanie rekomendacji dla strategii firm, działań samorządu gospodarczego i środków polityki gospodarczej, które miałyby sprzyjać poprawie konkurencyjności i internacjonalizacji firm polskich w kontekście przystąpienia naszego kraju do strefy euro. Z praktycznego punktu widzenia chodzi bowiem o to, aby fakt wprowadzenia euro traktować jako szansę rozwojową dla Polski. Ta szansa rozwojowa rozpatrywana jest z perspektywy możliwości poprawy konkurencyjności i coraz szerszego włączania się gospodarki polskiej do gospodarki światowej.

Prezentowane w tej części książki rozważania opierają się na dwóch podstawach. Pierwsza, szersza i niewiążąca się bezpośrednio z badaniami empirycznymi prezentowanymi w pracy, stanowi nawiązanie do tych teorii i doktryn w obrębie nauk ekonomicznych (chodzi zarówno o ekonomię, jak i o nauki o zarządzaniu), które zdają się zdobywać we współczesnej myśli ekonomicznej coraz większą popularność, a co za tym idzie – stają się coraz częściej teoretycznymi uzasadnieniami prowadzonej polityki ekonomicznej lub stanowią podstawę strategii realizowanych przez firmy. Doktryny te zostały bądź to zasygnalizowane explicite w części teoretycznej książki, bądź też stanowiły implicite tło przygotowanego badania empirycznego. Drugim źródłem inspiracji do sformułowania zawartych tutaj poglądów są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ramach relacjonowanego projektu badawczego, a także inne obserwacje praktyczne, sformułowane w prasie fachowej przez badaczy zajmujących się tymi zagadnieniami. Autorzy podjęli próbę opracowania stosownych zaleceń między innymi na bazie wniosków wyprowadzonych z wywiadów z menedżerami na temat tego, jak postrzegają wpływ wejścia Polski do strefy euro na sytuację zarządzanych przez nich firm.

Przy tworzeniu tej części książki przyjęto kilka założeń, których przywołanie w tym miejscu uzasadni ogólnie zastosowany tok rozumowania oraz być może ułatwi Czytelnikowi zrozumienie i akceptację zgłaszanych propozycji.

Założenia te są następujące:

- Wprowadzenie euro będzie oznaczać szokową zmianę dla jednostek wszystkich poziomów: pojedynczych ludzi w rolach pracowników i konsumentów, przedsiębiorstw w rolach konkurentów, dostawców i odbiorców, jednostek administracji państwowej i samorządowej. Zmiana będzie wszechogarniająca i radykalna. Zgodnie z teorią zmiany organizacyjnej jej skuteczne i efektywne przeprowadzenie zależeć będzie od stopnia świadomości i przygotowania wszystkich zaangażowanych uczestników. Tymczasem, jak donosi „Gazeta Prawna" [21.04.2009], prawie 60% polskich przedsiębiorców nie rozpoczęło jeszcze żadnych przygotowań do wprowadzenia euro. Szacuje się, że działania takie mogą zająć instytucjom finansowym nawet 2,5 roku[43]. Stąd tak ważny jest aspekt edukacyjny przygotowania do zmiany. Wszyscy wymienieni wyżej interesariusze powinni rozumieć nie tylko, jakie są motywacje wprowadzenia zmiany, jej uwarunkowania i oczekiwane konsekwencje, ale także powinni być zorientowani w potencjalnych niebezpieczeństwach, zagrożeniach i ewentualnych niepożądanych efektach. Wymaga to przede wszystkim fachowej i rzeczowej dyskusji, wolnej od sporów politycznych, opartej na wiarygodnych źródłach danych na temat stanu gospodarki jako całości oraz na opiniach menedżerów[44]. Argumenty emocjonalne muszą ustąpić miejsca wnioskom wyciąganym z twardych danych opisujących stan polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw.
- Zgodnie z poglądami ekonomii ewolucyjnej i instytucjonalnej zmiana będzie następować w sposób przyrostowy, uwarunkowany wcześniejszymi doświadczeniami i zakumulowaną wiedzą na temat podobnych procesów w innych okresach i/lub innych miejscach. Oprócz aspektów czysto rynkowych w teorii ekonomii sprowadzanych często do systemu cen, ważne znaczenie będą odgrywać szeroko rozumiane instytucje ekonomiczne, obejmujące nie tylko instytucje w sensie organizacji, ale także przekonania, systemy wartości, idee, doświadczenia nagromadzone w toku rozwoju społeczno-gospodarczego. Przydatna może więc być wiedza dotycząca na przykład przeprowadzania denominacji złotówki w Polsce w latach 90. ubiegłego stulecia, a także wiedza o wprowadzaniu euro w innych krajach naszego kontynentu. Trudne do przecenienia będą funkcjonujące w ludzkiej świadomości prze-

[43] Badania firmy Deloitte wykazały, że przygotowania podjęło jedynie 9% firm, zaś planuje je podjąć 25%. Aż 59% firm nie zamierza podjąć żadnych działań przygotowujących do przyjęcia wspólnej waluty [„Gazeta Prawna" 21.04.2009].

[44] Doświadczenia Słowacji pokazują, że społeczeństwo było najbardziej zainteresowane kursem konwersji, scenariuszem wprowadzania euro, sposobem zagwarantowania przestrzegania zasad wprowadzania wspólnej waluty oraz praktycznymi konsekwencjami w znaczeniu wynagrodzeń i kont bankowych. Mniej natomiast uczestnicy interesowali się społecznymi i praktycznymi konsekwencjami procesu wprowadzania euro [European Commission 2008b, s. 5].

konania, sądy, przesądy, wartości, uprzedzenia itp. Ich kształtowanie zazwyczaj rozłożone jest w czasie, uwarunkowane historycznie (*path dependence*) i podlega zmianom dość wolno. Dla szeroko rozumianej polityki gospodarczej ważne jest jednak to, że tak rozumiane instytucje mogą być przedmiotem oddziaływania i są podatne na modyfikacje, choćby poprzez system edukacyjno-oświatowy, oddziaływanie mediów itp. Kształtowanie percepcji wejścia Polski do strefy euro nie może odbywać się w oderwaniu od doświadczeń innych krajów, o czym już wspomniano, jednakże trzeba podkreślić, że ta swego rodzaju komparatystyka czy poszukiwanie benchmarków dla Polski powinno zostać zrealizowane na szeroką skalę. Konieczna jest analiza sytuacji tych państw, które są krajami dużymi, silnymi gospodarczo, odgrywającymi kluczową rolę w Unii Europejskiej oraz państw słabszych, które przez niektórych są postrzegane jako kraje przegrane, podlegające marginalizacji w skali Unii Europejskiej. Równocześnie warto przyjrzeć się sytuacji krajów unijnych, ale pozostających poza unią monetarną, a więc Danii i Wielkiej Brytanii. Perspektywa ekonomii ewolucyjnej i instytucjonalnej pozwala więc także zidentyfikować pola badawcze, które powinny zostać zagospodarowane[45].

- W obliczu powyższych okoliczności ważne będzie także uwzględnienie zaleceń formułowanych na gruncie politologii. Z tego punktu widzenia istnienie zdefiniowanego i jednoznacznie rozumianego interesu narodowego (lub raczej państwowego) związanego z wprowadzeniem euro jest warunkiem bezsprzecznie zasadniczym. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że wypracowanie relatywnie jednolitego i zgodnego podejścia do wprowadzenia euro winno stać się elementem składowym polskiej racji stanu. Zgodnie z wynikami badań Organizacji Gallupa przeprowadzonymi w maju 2008 roku na zlecenie Komisji Europejskiej, 50% społeczności nowych krajów członkowskich[46] wierzy, że wprowadzenie euro będzie miało pozytywny wpływ na ich kraje, 57%, że będzie pozytywne dla nich samych, 37% spodziewa się raczej negatywnego oddziaływania na nich samych i negatywnego wpływu na kraj, a 39% negatywnego wpływu na nich samych [European Commission 2008a, s. 5–6]. Aż 71% wierzy, że wprowadzenie euro podniesie ceny, natomiast 19% wierzy, że przyczyni się do stabilizacji cen. 53% wierzy, że wprowadzenie euro sprawi, że poczują się bardziej Europejczykami. Z kolei 54%

[45] Odrębnym i już bardziej szczegółowym problemem są metody prowadzenia badań. W badaniach naukowych wyjaśnienie złożonych problemów, takich jak wejście Polski do strefy euro, wymaga zaangażowania informacji pochodzących nie tylko ze źródeł ilościowych (gromadzonych danych poprzez kwestionariusz ankiety w ramach prowadzonego wywiadu z respondentem), ale także ujęcia informacji w formie jakościowej [Silverman 2007, Konecki 2000].

[46] Tzw. grupy MBS9 (Polska, Czechy, Węgry, Bułgaria, Rumunia, Łotwa, Estonia, Litwa i Słowacja).

wierzy, że wprowadzenie euro nie spowoduje utraty tożsamości, tyle samo również nie wierzy, że kraj straci kontrolę nad swoją ekonomią. 55% w stosunku do 38% nie jest przekonanych, że proces wprowadzenia euro spowoduje osobiste trudności, jednocześnie jednak 72% (przeciwnego zdania 24%) obawia się nadużyć ze strony uczestników rynku. W tym momencie znów wraca argument odejścia od dyskusji emocjonalnej na rzecz rozważań rzeczowych i konieczność poparcia zapatrywań politycznych analizami ekonomicznymi. Pewnym zagrożeniem może być wykorzystywanie poglądów odnośnie do szybszego czy wolniejszego wejścia do strefy euro jako czynnika popularności społecznej przez polityków. Zagadnienie to pośrednio wiąże się ze znanym problemem politycznego cyklu koniunkturalnego, którego formalny model zaproponował Nordhaus [1975]. Autor ten pokazuje, że decyzje rządu w danym okresie przynoszą rezultaty także w kolejnych okresach i może się zdarzyć tak, że decyzje społeczne aprobowane w danym momencie, spełniające oczekiwania społeczeństwa, zaowocują trudniejszymi do zaakceptowania konsekwencjami w czasie znacznie późniejszym. Albo też odwrotnie, decyzje dziś niepopularne i wymagające pewnych wyrzeczeń, przyniosą pozytywne efekty w przyszłości. Spokojne rozważenie bilansu korzyści i strat wejścia do strefy euro przy założeniu mimo wszystko dłuższego horyzontu czasowego jest niezwykle istotne.

- Poza sporem jest więc to, że „operacja euro" będzie operacją olbrzymią, rozgrywaną na wszystkich poziomach i płaszczyznach funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. To, że w takiej sytuacji wymagane jest całościowe, holistyczne i interdyscyplinarne podejście nie wymaga chyba dalszych wyjaśnień i uzasadnień. Mając świadomość stopnia złożoności „projektu euro" oraz jego powszechność i wieloaspektowość, w dalszej części rozdziału podejmujemy próbę sformułowania wkładu do dyskusji na temat potrzebnych działań w odniesieniu do trzech poziomów bytu społeczno-gospodarczego: przedsiębiorstw, samorządu gospodarczego i polityki gospodarczej. Mając jednak świadomość, że operacja ta oddziałuje najpierw przede wszystkim na instrument polityki gospodarczej, jaką jest waluta, trzeba podkreślić, że kluczowe są zachowania osób tworzących i wdrażających politykę gospodarczą. One wytyczają główny kurs, w jakim mają „płynąć" instytucje mezoszczebla i dalej mikropodmioty, które tak naprawdę muszą tę politykę traktować jako zmienną niezależną, współdeterminującą ich strategie. Taka cecha polityki gospodarczej uwypukla imperatyw jej zorientowania w każdych warunkach na pozytywne oddziaływanie na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw.

2
Rekomendacje dla przedsiębiorstw

W niniejszym podrozdziale sformułowano dwie grupy zaleceń skierowanych do przedsiębiorstw:

- rekomendacje dotyczącej ogólnej strategii konkurencyjnej,
- rekomendacje szczegółowe bezpośrednio związane z wprowadzeniem euro.

Jeśli chodzi o aspekt mikroekonomiczny prowadzonych rozważań, to nawiązuje się tutaj do takich podstawowych koncepcji i teorii przedsiębiorstwa, jak:

- zasobowa teoria przedsiębiorstwa (będąca jedną ze szkół w ramach nurtu zarządzania strategicznego) – zgodnie z tą koncepcją przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa budowana jest na podstawie rzadkich, oryginalnych, specyficznych i niepowtarzalnych zasobów; zasoby te dają możliwość uzyskiwania swego rodzaju rent, które są niczym innym jak korzyściami płynącymi z eksploatacji unikatowych zasobów; w tej perspektywie poprawa konkurencyjności firmy następuje poprzez rozwijanie zasobów umożliwiających osiąganie wspomnianych rent,
- koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się – w tej koncepcji nacisk jest położony na wiedzę jako na podstawowy zasób prowadzący do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej; ważne jest więc zarówno tworzenie, gromadzenie, jak i wykorzystanie wiedzy dla budowy przewag konkurencyjnych; aby to było możliwe wiedzą trzeba zarządzać,
- koncepcja firmy w ramach ekonomii ewolucyjnej – w tej koncepcji podkreśla się, że konkurencyjność firmy budowana jest w efekcie stosowania określonych procedur, powtarzalnych schematów zachowań, swoistych genów, które są wypracowywane w dłuższym czasie,
- koncepcje firmy w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej – teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria praw własności – we wszystkich tych koncepcjach podkreśla się, że przyjęte rozwiązania instytucjonalne, a szczególnie sposób zorganizowania działalności gospodarczej (rynek versus hierarchia) mają konsekwencje dla efektywności gospodarowania i jako takie są ważną determinantą konkurencyjności,

- koncepcje strategii konkurencyjnej – w najprostszym ujęciu sprowadzają się do wyróżnienia kilku podstawowych, bazowych typów strategii bazujących na odmiennych źródłach uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (strategia niskich cen, strategia różnicowania, strategia niecki).

2.1. Rekomendacje ogólne

Przeprowadzone w tym podrozdziale rozważania dotyczące rekomendacji dla przedsiębiorstw w związku z przyjęciem euro przez Polskę można rozpocząć kilkoma uwagami bardziej ogólnymi dotyczącymi kształtowania konkurencyjności polskich firm z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego oraz strategii konkurencyjnej[47].

Pozycja konkurencyjna

Zalecenia związane z pozycją konkurencyjną sprowadzają się do postulatu podjęcia i/lub rozwijania ekspansji na rynki unijne w oparciu o posiadane (lub potencjalne) przewagi wynikające z lokalizacji firm w Polsce. Ekspansja winna sprzyjać wykorzystaniu korzyści skali działania w postaci niższych kosztów jednostkowych. Środkiem umożliwiającym realizację tych korzyści może być konsolidacja istniejących przedsiębiorstw w większe jednostki, zdolne do osiągania znaczących udziałów w rynku i predysponowane do zajmowania dobrej pozycji finansowej, która na długą metę jest warunkiem sine qua non rozwoju firmy. Realizacja omawianego zalecenia zależna jest od stosowanej polityki konkurencji, a szczególnie ustawodawstwa antymonopolowego, którego implementacja winna mieć zrównoważony, rozważny, trzeźwy, rozsądny i wolny od demagogii charakter.

Drugi dezyderat dotyczący poprawy lub obrony satysfakcjonującej pozycji konkurencyjnej związany jest z podejmowaniem wysiłków mających zapewnić firmie zajęcie pozycji konkurencyjnej określanej jako niszowa. Postulat ten jest szeroko dyskutowany w literaturze dotyczącej strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Sprowadza się on do zalecenia, aby firma starała się znaleźć na rynku niszę (nieckę), w której będzie mogła działać w warunkach względnego monopolu. Jest to równoznaczne z jednoczesnym posiadaniem wysokiego udziału w rynku i znajdowaniem się w pozycji sprzyjającej osiąganiu dobrej sytuacji finansowej. Niektórzy autorzy uważają, że zajęcie pozycji niszowej wymaga stosowania odmiennego, w porównaniu z dwoma standardowymi (czyli strategią kosztową i strategią różnicowania), typu strategii [Porter, 1992, s. 50–55]. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii strategię koncentracji na danym

[47] Por. Gorynia [red. 2002, rozdział 3].

segmencie rynku (*focus*). O ile pierwsze dwie strategie zakładają operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – niecce (niszy) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię koncentracji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku). Przypomnienie powyższego rozróżnienia trzech typów strategii ma w tym miejscu duże znaczenie ze względu na fakt, że każdy z typów strategii rodzi różne skutki, jeśli chodzi o rezultat procesu konkurowania, czyli zajętą lub osiągniętą w efekcie procesu konkurowania pozycję konkurencyjną. Można bowiem postawić trzy hipotezy:

- skuteczna strategia przywództwa kosztowego sprzyja zdobyciu wysokiego udziału w rynku,
- skuteczna strategia różnicowania powinna umożliwiać osiągnięcie dobrej sytuacji finansowej,
- skuteczna strategia koncentracji na danym segmencie rynku jednocześnie sprzyja zdobyciu wysokiego udziału w rynku i osiągnięciu dobrej sytuacji finansowej.

Trzeci typ strategii posiada więc istotne zalety, a poza tym wydaje się, że jest to typ strategii, którego przyjęcie jest realistyczne przez nowo wchodzącego na rynek unijny konkurenta polskiego – nie są tutaj bowiem wymagane duże (relatywnie) nakłady inwestycyjne.

Potencjał konkurencyjny

Zaleceniem, które można zbudować na podstawie przeprowadzonych badań, jest postulat prowadzenia w obrębie poszczególnych przedsiębiorstw systematycznych i wnikliwych analiz ich sytuacji konkurencyjnej (pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej – instrumentów konkurowania), przede wszystkim na tle branży, w której dane firmy działają. Należy dokonywać diagnozy i monitorowania twardych danych oraz poglądów na temat ważności poszczególnych czynników potencjału konkurencyjnego wśród kluczowych pracowników danej firmy, a następnie poglądy te winno konfrontować się z wynikami dla całej branży lub wybranych jej przedstawicieli.

Przy podejmowaniu praktycznych działań dotyczących budowy potencjału konkurencyjnego należałoby przestrzegać zasady, aby realizowanym posunięciom nadawać pewne priorytety. W pierwszej kolejności należałoby zwracać uwagę na te czynniki potencjału konkurencyjnego, które oceniane są jako ważne i w obrębie których dystans dzielący daną firmę od rywali jest największy. Drugi priorytet powinny mieć czynniki ważne, ale z niewielką luką oraz czynniki mniej ważne, ale z dużą luką. Najmniej uwagi powinno się natomiast poświęcać czynnikom mało ważnym i charakteryzującym się małą luką.

Strategia konkurowania (instrumenty konkurowania)

Optymalna konfiguracja zasobów firmy stwarza potencjał konkurencyjny (potencjał konkurencyjności). Samo posiadanie dobrego potencjału konkurencyjnego jednak nie wystarcza. Jego wykorzystanie na konkurencyjnym rynku wymaga stosowania odpowiednich instrumentów konkurowania, czyli realizacji określonej strategii konkurencyjnej. Firmy mają do wyboru trzy, a właściwie dwa „czyste" typy strategii konkurencyjnej:

- strategia przywództwa kosztowego,
- strategia różnicowania,
- strategia koncentracji uwagi na określonym segmencie rynku (uważa się, że jest to szczególny przypadek pierwszego lub drugiego typu strategii).

Identyfikacja podstawowych cech dwóch „czystych" typów strategii konkurencyjnej może stanowić jedną z podstaw budowania zaleceń normatywnych odnośnie do pożądanej strategii firm polskich w związku z wprowadzeniem euro.

Analiza wiodących cech dwóch podstawowych typów strategii konkurencyjnej wskazuje na konieczność jasnego, w miarę jednoznacznego „zdeklarowania" się firmy konkurującej na danym rynku w kwestii wyboru realizowanej strategii. Uważa się bowiem, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencyjnych. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych przypadków, grozi „ugrzęźnięciem" między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem. „Nieokreśloność" strategiczna firm polskich rywalizujących na rynkach Unii Europejskiej może być znaczącym ograniczeniem dla poprawy ich konkurencyjności. Wynika z tego rekomendacja, aby w realizowanych strategiach konkurencyjnych przesuwać punkt ciężkości z konkurencji kosztowej na konkurencję poprzez różnicowanie.

Drugi postulat, jaki nasuwa się po uważnym przestudiowaniu cech obu typów strategii konkurencyjnej, sprowadza się do skonstatowania, że możliwość osiągnięcia niektórych przewag konkurencyjnych, jakie stwarzają te strategie, implikuje konieczność wyjścia poza tradycyjne i dotychczas praktycznie jedyne formy ekspansji firm polskich na rynki unijne – czyli poza eksport pośredni lub bezpośredni. W przeprowadzonych badaniach stwierdzono, że zainteresowanie wśród firm polskich innymi niż eksport formami internacjonalizacji ich działalności jest umiarkowane. Rozwijanie eksportu jest uważane w teorii internacjonalizacji firmy za oczywisty, pierwszy etap ekspansji na rynki zagraniczne. Ograniczanie się na dłuższą metę tylko do eksportu może być jednak przejawem krótkowzroczności menedżerów. Menedżerowie często uważają, że kultywowanie i podtrzymywanie ewentualnych pierwszych sukcesów osiągniętych w obszarze tego sposobu ekspansji zagranicznej powinno prowadzić tylko do dalszego rozwoju eksportu. Równie często brakuje świadomości możliwości, a czasami także zasobów do podjęcia bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, a szcze-

gólnie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Mając w perspektywie wejście do strefy euro, polskie przedsiębiorstwa, które dotychczas nie nawiązały relacji z partnerami biznesowymi z rynków unijnych z powodu obaw przed ryzykiem kursowym, powinny rozważyć możliwe sposoby internacjonalizacji w odniesieniu do tychże rynków. Wejście do strefy euro będzie z punktu widzenia ryzyka kursowego korzystne zarówno dla eksporterów, jak i importerów. Patrząc na problemy internacjonalizacji firm i próbując znaleźć uzasadnienie dla wejścia do strefy euro, trzeba podkreślić, że pozostawanie poza nią może wywołać potencjalne zachwianie pozycji polskich eksporterów w sytuacji, gdy przystąpią do niej inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej [Adamiec 2010, s. 10]. Przykładów dostarczają tu doświadczenia krajów, które pozostały poza strefą euro w momencie jej powstawania, tzn. Danii, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Dowodzą one zmniejszania się roli eksportu jako czynnika wzrostu gospodarczego oraz pogorszenia się salda w handlu zagranicznym. Konsekwencje pozostawania poza UGW dla handlu tych krajów są tym większe, im większy jest udział strefy euro w wymianie handlowej. Przed takim problemem staną więc polscy eksporterzy, a wraz z przystępowaniem do strefy euro poszczególnych krajów Europy Środkowej i Wschodniej będzie on przybierał na znaczeniu. Oferta firm z Polski może bowiem stawać się mniej konkurencyjna wobec oferty z tych krajów EŚW, które będą się posługiwały wspólną walutą.

2.2. Rekomendacje szczegółowe

Punkt wyjścia budowy zaleceń pod adresem przedsiębiorstw powinna stanowić postawiona diagnoza w zakresie powiązań rozumianej trójwymiarowo konkurencyjności (pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna) z badanymi aspektami wejścia Polski do strefy euro[48]. Przypomnieć należy, że przeprowadzone badania doprowadziły do sformułowania następujących wniosków:

- Wśród respondentów panuje względnie silne przekonanie o tym, że przyjęcie przez Polskę euro przyczyni się do podniesienia ogólnego poziomu konkurencyjności ich przedsiębiorstw. Podstawowe antycypowane korzyści wynikające z wprowadzenia euro dotyczą zmniejszenia ryzyka kursowego, zmniejszenia kosztów transakcyjnych, ułatwienia rozliczeń handlowych oraz obniżki kosztów zaopatrzenia wynikającej z większej przejrzystości rynku. Wśród zidentyfikowanych zagrożeń na czoło wysuwają się obawy związane ze zwiększeniem cen w stosunku do zarobków (ograniczenie siły nabywczej) oraz ryzykiem ustalenia niekorzystnego kursu konwersji złotego na euro.

[48] Zobacz część II – wyniki badań empirycznych.

- W zakresie wpływu przyjęcia euro na pozycję konkurencyjną respondenci wykazali względny optymizm – w ich ocenie wskaźniki udziału w rynku oraz rentowności sprzedaży ich przedsiębiorstw zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach unijnych poprawią się po przyjęciu euro.
- Jeśli chodzi o potencjał konkurencyjny, to badane firmy zarówno w momencie przeprowadzania badania, jak i po wejściu do strefy euro oceniają swój potencjał jako nieco wyższy w stosunku do kluczowych rywali. Oceniany był potencjał w zakresie wybranych elementów finansowo-kosztowych. Jednocześnie uznano, iż średnie poziomy wprowadzania zmian związanych z przyjęciem euro w zakresie badanych elementów potencjału konkurencyjnego oraz koszty tych zmian będą umiarkowane.
- W odniesieniu do wpływu przyjęcia euro na stosowane strategie (instrumenty) konkurowania badanym przedsiębiorstwom trudno było określić, jakie zmiany w stosowanych strategiach konkurowania wywoła wejście Polski do strefy euro. Jak to zaznaczono przy okazji prezentacji wyników badań empirycznych, może to świadczyć o tym, że analizowane podmioty gospodarcze nie są do końca świadome, że przystąpienie Polski do unii walutowej w sposób zdecydowany zmieni ich warunki działania, lub też że nie potrafią one przewidzieć konsekwencji zmiany tychże warunków dla ich strategii konkurowania.

Zarysowane wyżej wnioski płynące z przeprowadzonych badań empirycznych pokazują, iż całościowy obraz zależności pomiędzy wprowadzeniem euro a poziomem konkurencyjności polskich przedsiębiorstw nie jest jednolity, jest złożony i zróżnicowany. Z jednej strony zauważalne jest względnie optymistyczne, otwarte nastawienie na zmianę, która wydaje się być nieuchronna. Firmy życzliwie odnoszą się do wprowadzenia euro i wiążą z tym określone korzyści, które potrafią nazwać i oszacować. Można chyba pokusić się o stwierdzenie, że zidentyfikowana przychylność i pozytywny odbiór wprowadzenia euro wśród przedsiębiorstw stanowią odmianę swego rodzaju kapitału społecznego, którego istnienie należy uznać za czynnik niezwykle cenny i zwiększający szanse powodzenia „operacji euro". Jednak z drugiej strony wydaje się, że poziom przygotowań do tej operacji nie jest jeszcze szczególnie zaawansowany. Ogólnie pozytywnemu nastawieniu do wprowadzenia euro nie towarzyszą dojrzałe przemyślenia na temat konkretnych kroków, które firmy podejmą, aby wykorzystać wszystkie pojawiające się szanse i korzyści, wyeliminować lub zneutralizować zagrożenia, w pełni wyeksploatować posiadane atuty oraz zniwelować słabe strony.

Zalecenia dla przedsiębiorstw można rozpocząć od oczywistej tezy formułowanej na gruncie zarządzania strategicznego – firmy powinny podejmować takie działania, które pozwolą na eksploatację silnych stron oraz tłumienie słabości bądź przekształcanie swoich słabości w mocne strony po to, aby być lepszym od

rywali rynkowych. Bycie lepszym od konkurenta oznacza dysponowanie przewagą konkurencyjną. Popularna i prosta koncepcja sił i słabości wywodząca się z jednej z najczęściej wykorzystywanych metod w ramach analizy strategicznej firmy jest na tyle uniwersalna, że może zostać równolegle odniesiona do trzech rozpatrywanych w tej pracy wymiarów konkurencyjności firmy – do jej potencjału konkurencyjnego, strategii konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej.

Stąd też, by w pełni wykorzystać szanse oferowane przez przystąpienie Polski do strefy euro i skutecznie unikać wynikających z tego zagrożeń, niezbędne jest nabycie przez przedsiębiorstwa umiejętności przełożenia antycypowanych możliwości oraz zagrożeń związanych z wprowadzeniem euro na realne funkcjonowanie firmy oraz uwzględnienia ich w przypadku budowania potencjału konkurencyjnego, strategii konkurowania i internacjonalizacji. Niezadowalający stan wiedzy przedsiębiorców w tym zakresie powinno poprawić prowadzenie społecznej debaty i rozpowszechnianie wiedzy dotyczącej następstw przystąpienia Polski do strefy euro, z możliwie szeroką egzemplifikacją konsekwencji bezpośrednich i pośrednich korzyści oraz zagrożeń dla pozycji strategicznych przedsiębiorstw. Korzystne efekty w tym zakresie powinna również przynieść obserwacja zachowań i kierunków rozwoju, a także dotychczasowych doświadczeń podmiotów gospodarczych pochodzących z/lub funkcjonujących na rynkach państw członkowskich strefy euro[49]. Działania te i dyfuzja ich efektów mogłyby zostać zintensyfikowane poprzez włączenie się do nich organizacji samorządu gospodarczego. Niemniej jednak dla skutecznego i efektywnego osiągnięcia wspomnianych celów konieczne będzie wsparcie omówionych działań wysiłkami zmierzającymi do podniesienia wśród przedsiębiorców poziomu wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.

Koncepcja zarządzania strategicznego wywodzi się z teorii organizacji i zarządzania, ekonomii oraz teorii systemów i cybernetyki. Stanowi ona swoistą odpowiedź na zmianę warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych, wywołaną rozwojem i wzrostem złożoności otoczenia organizacji oraz ich wewnętrznych uwarunkowań. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Pierścionka zarządzanie strategiczne to zarządzanie przez strategię, jako pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa. Jest to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem skierowana ku przyszłości i opierająca się na analizach przyszłych warunków działania, na wynikających z nich wizjach organizacji oraz spójnych misji, celów i systemów działania [Pierścionek 2003, s. 14]. Koncepcja ta wspomaga zauważenie i zrozumienie złożoności otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, ułatwia przeprowadzenie analiz oraz podjęcie działań adekwatnych do zaistniałej sytuacji i zamierzonych

[49] Szczególnie ważne są doświadczenia zdobyte przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w krajach, które przystąpiły w ostatnim czasie lub przystąpią w najbliższym okresie do strefy euro, jak Słowenia, Słowacja i Estonia.

celów. Jej wykorzystanie powinno umożliwić przedsiębiorstwu przeciwdziałanie negatywnym trendom zewnętrznym i wykorzystanie możliwości pojawiających się w burzliwym otoczeniu, a także znalezienie skutecznych przewag konkurencyjnych zapewniających przetrwanie i realizację złożonych celów przedsiębiorstwa [Moszkowicz 2005]. W praktyce zarządzanie strategiczne ze względu na konieczność zaangażowania do jego wykonywania relatywnie dużych nakładów finansowych i czasowych z reguły jest realizowane w dużych i bardzo dużych przedsiębiorstwach. Firmy świadomie wykorzystujące koncepcję zarządzania strategicznego charakteryzuje opracowana strategia w postaci planu działania (dotycząca wszystkich lub wybranych obszarów decyzji strategicznych) lub określonych zasad zachowania się przedsiębiorstwa na podstawie pogłębionych analiz rozwoju otoczenia oraz zasobów i umiejętności organizacji [Pierścionek 2003, s. 18][50].

Przystępując do konkretyzacji zaleceń pod adresem przedsiębiorstw, należy podkreślić, że chodzi o zidentyfikowanie takich działań i aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które pozwolą mu osiągać przewagę konkurencyjną, wpisując się w krajobraz gospodarczy, jaki zaistnieje po wejściu Polski do strefy euro. Zdanie to koresponduje z tezami teorii firmy jako systemu otwartego. Włączenie Polski do unii monetarnej jest tak naprawdę kwestią czasu i konieczna jest wśród polskich firm świadomość, że ich konkurencyjność jako systemów otwartych zależy od wewnętrznego dopasowania tworzących je podsystemów i jednoczesnego dopasowania się do otoczenia, które jest ich nadsystemem (systemem wyższego rzędu). O dopasowaniu tym wyraźnie mówi też nurt sytuacyjny w zarządzaniu i pokazuje, że powinno się ono przejawiać w zakresie struktury organizacyjnej, stosowanej technologii, ale także relacji między pracownikami.

Teoria zasobowa z kolei przekonuje, że w miarę wydłużania horyzontu czasowego wzrasta znaczenie wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej, co wskazuje na coraz większe znaczenie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i umiejętności, a na malejącą rolę czynników zewnętrznych dla budowania przewagi nad rywalami. Najpierw warto zwrócić uwagę na to, czy wejście Polski do strefy euro nie podważy strategicznego znaczenia posiadanych przez nią zasobów – czy w dalszym ciągu będą one cenne, rzadkie i efektywnie zorganizowane? Szczególną troską trzeba niewątpliwie otoczyć niektóre sfery zasobów [Tarnawa 2004, http://archiwum…]:

- po pierwsze, będą to systemy informatyczne: przedsiębiorstwa zmuszone są przyjrzeć się swoim systemom prowadzenia księgowości, płatności elektronicznej, fakturowania i płatności, naliczania płac w celu zapewnienia ich

[50] Szerzej na temat koncepcji zarządzania strategicznego zobacz między innymi w: Strategor [2001], Moszkowicz [2005], Johnson, Scholes, Whittington [2008], Hit, Ireland, Hoskisson [2010].

kompatybilności z regułami odnoszącymi się do prowadzenia rozliczeń w euro. Uaktualnieniu prawdopodobnie ulegną systemy sporządzania faktur i dokonywania płatności;

- po drugie, należy wskazać na kadry. Istotne jest przeszkolenie personelu w zakresie euro, szczególnie grup mających bezpośredni kontakt z konsumentem, po to aby każdy pracownik potrafił odpowiedzieć na pytania klientów i aby w ten sposób zachować dobry wizerunek firmy w oczach klienta;
- po trzecie, można wymienić zasoby informacyjne dla partnerów; jeżeli dana firma zamierza prowadzić rozliczenia w euro, powinna powiadomić o tym swoich partnerów: dostawców i dystrybutorów.

Wejście Polski do strefy euro zwiększy przejrzystość oferty cenowej polskich przedsiębiorców, co może znacząco wpłynąć na ich sytuację konkurencyjną. Z jednej strony może to spowodować wzrost atrakcyjności polskich produktów i usług na rynkach państw członkowskich unii walutowej. Z drugiej strony wywoła to wzrost konkurencji na rynku polskim. Stąd też działania podmiotów gospodarczych zarówno przed, jak i po przystąpieniu do strefy euro powinny zmierzać do obniżenia kosztów własnych i/lub podniesienia jakości oraz innowacyjności oferty, a także przewidzenia i zaspokojenia oczekiwań coraz bardziej wymagających partnerów z Unii Europejskiej i spoza niej [Chojnacki 2005]. By w pełni czerpać z korzyści uczestnictwa we wspólnym rynku walutowym przedsiębiorstwa będą musiały podjąć działania nakierowane na sprawne pozyskiwanie informacji dotyczących zagranicznych rynków oraz działających na nich firmach, a także znalezienie wśród nich wiarygodnych partnerów biznesowych.

Zwiększenie zakresu i natężenia konkurencji wymusza rozszerzenie zasobów gromadzonych i analizowanych informacji. Wymaga to precyzyjnego zdefiniowania obszaru i struktury zbieranych danych, koordynacji aktualizacji, zapewnienia porównywalności oraz sprawnego opracowania i przechowywania informacji. By zrealizować te funkcje należy określić nie tylko kategorie informacji, lecz również zakres wskaźników, które w dłuższym okresie będą narzędziem monitorowania skuteczności działań własnych i konkurentów. Zebrane w ten sposób dane powinny być poddane systematycznej analizie porównawczej, której skala i przebieg będą dostosowane do potrzeb i sposobów podejmowania decyzji w danym przedsiębiorstwie [Duliniec 2004, s. 147, 171–172]. Śledzenie trendów popytu, konkurencji oraz warunków panujących w poszczególnych sferach makrootoczenia w wybranych państwach pozwala na rozpoznanie bieżących i potencjalnych możliwości oraz zagrożeń na poszczególnych rynkach. Szczególnie sprawny system gromadzenia, analizowania i przechowywania informacji umożliwia [Winer 2004, s. 56]:

- przygotowanie prognoz sprzedaży dotychczasowej oraz przyszłej oferty,
- identyfikację nowych obiecujących segmentów rynku,

- ocenę skuteczności działań marketingowych,
- przewidywanie posunięć konsumentów,
- przewidywanie zachowań konsumentów.

Usprawnienia w pozyskiwaniu, przetwarzaniu i archiwizowaniu danych rynkowych oraz ich konfrontacji z wewnętrznymi informacjami przedsiębiorstw powinny wpłynąć na wyższy poziom adekwatności działań podmiotów gospodarczych w stosunku do zaistniałych warunków rynkowych, skrócić czas reakcji przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w otoczeniu i w rezultacie pozytywnie wpłynąć na konkurencyjność polskich firm.

Nie bez znaczenia pozostanie również jakość kapitału ludzkiego polskich podmiotów gospodarczych. W dłuższej perspektywie wzrost konkurencji na rynku polskim powinien spowodować dyfuzję nowoczesnych technologii sprowadzonych z zagranicy, wzrost innowacyjności i atrakcyjności oferty polskich firm nie tylko na rynkach unijnych, ale również na rynkach znajdujących się poza strefą euro. Skala pozytywnego wpływu tego zjawiska będzie zależeć między innymi od możliwości absorpcji nowych technologii oraz postaw przyjętych przez kapitał ludzki odpowiedzialny za innowacyjność przedsiębiorstw [Bielewicz 2009, s. 160–161]. Dlatego bardzo istotna będzie zdolność polskich przedsiębiorstw do dostrzeżenia dodatnich efektów zewnętrznych wywołanych przez wejście firm zagranicznych do branży w Polsce oraz zidentyfikowanie i wykorzystanie potencjalnych mechanizmów ich oddziaływania na atuty konkurencyjne podmiotów lokalnych [Gorynia 2005, s. 256], a także umiejętność ich absorpcji z nowych rynków zagranicznych, które staną się kierunkiem ekspansji polskich podmiotów gospodarczych. Niewątpliwie znaczącą rolę w procesie uczenia się oraz dyfuzji wiedzy odegra kapitał ludzki zatrudniony w przedsiębiorstwie, wchodzący w bezpośrednie interakcje z innymi graczami rynku. Zarządzanie talentami jest jednym z kluczowych procesów w obszarze zarządzania ludźmi również w przypadku polskich przedsiębiorstw. Niemniej jednak ze względu na ograniczone zasoby wielu lokalnych podmiotów gospodarczych trudno oczekiwać od wszystkich przedsiębiorców systemowego podejścia w tym zakresie i kreowania swoistych „kuźni talentów". Tymczasem niespodziewana utrata kluczowych i trudnych do zastąpienia pracowników może gwałtownie zahamować rozwój firmy. Stąd też istotne będzie skuteczne i efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim oraz zapobieganie odpływowi wiedzy z przedsiębiorstwa do podmiotów zagranicznych.

Diametralna zmiana, jaka pojawi się w otoczeniu przedsiębiorstw, skłania też do refleksji, czy dotychczasowe działania firmy będą dalej spójne wewnętrznie i będą rzeczywiście skutecznie kształtowały to otoczenie. Szczególną troską powinny otoczyć przedsiębiorstwa najpierw sferę finansową potencjału konkurencyjnego oraz sferę zasobów ludzkich. W pierwszym przypadku chodzi o roz-

poznanie, jak wejście do strefy euro wpłynie na zasoby finansowe i korespondujące z tą sferą umiejętności, czyli łącznie na kompetencje z zakresu sfery finansowej. W wielu publikacjach pokazuje się, że włączenie Polski do unii monetarnej przyczyni się do obniżki kosztów transakcyjnych. Podmioty polskie, dążąc do zabezpieczania się przez ryzykiem kursowym, nabywały opcje walutowe, na których poniosły ogromne straty. Zjawisko to spotęgowały kredyty inwestycyjne zaciągane w walutach obcych przez firmy. Neutralizacja ryzyka kursowego, która dotknie transakcje z partnerami z unii monetarnej może z jednej strony pozwolić na podjęcie dyskusji, w co i jak inwestować ewentualne wolne środki finansowe albo z drugiej strony, jak radzić sobie z zaistniałymi stratami i jak funkcjonować, gdy nie można już opierać konkurencyjności na słabym kursie złotego. Przystąpienie Polski do strefy euro wymusi zmiany w systemach księgowych i rozliczeniowych polskich przedsiębiorstw. Ewentualne modyfikacje w tym zakresie mogą wywołać pewne koszty o charakterze finansowym oraz związane z mentalnym przestawieniem się pracowników na dokonywanie operacji w euro. Warto aby menedżerowie rozważyli, na ile zmiany w ich systemach księgowych i rozliczeniowych będą konieczne i podjęli próbę oszacowania kosztów tych zmian. Wzrost efektywności, a co za tym idzie konkurencyjności działania polskich przedsiębiorstw może być szczególnie trudny w obliczu dodatkowych kosztów, jakie przedsiębiorstwa będą musiały ponieść (m.in. w związku z dostosowaniem systemów informatycznych i księgowych oraz szkoleniami pracowników) przed przystąpieniem Polski do strefy euro. Pozytywną okolicznością jest to, że przy finansowaniu tych obciążeń przedsiębiorstwa będą mogły wspierać się funduszami strukturalnymi[51]. Zdaniem firmy Deloitte mniejsze firmy produkcyjne, usługowe i handlowe powinny podjąć przygotowania do wprowadzenia euro na około 9 miesięcy przed okresem podwójnego podawania cen [PAP 2008b]. Jeśli przedsiębiorstwa zdecydują się na sfinansowanie części inwestycji ze środków unijnych, będą potrzebowały dodatkowego czasu na zaplanowanie i przedsięwzięcie odpowiednich działań.

Zakres dostosowań wymaganych do pełnego uczestnictwa w możliwościach oferowanych przedsiębiorcom dzięki akcesji do strefy euro powinien również obejmować perspektywiczne poszerzenie domeny działania przedsiębiorstwa, wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także rozwój zasobów ludzkich. Dlatego bardzo ważne będzie podjęcie przez podmioty gospodarcze działań przygotowawczych z odpowiednim wyprzedzeniem. Właściwe zaplanowanie, zaprojektowanie i wdrożenie zmian powinno zapewnić skuteczność

[51] Z programu Innowacyjna Gospodarka możliwe jest finansowanie między innymi dostosowań technologii, infrastruktury, rozwiązań IT. Natomiast z programu Kapitał Ludzki można korzystać przy finansowaniu między innymi dostosowań technologii, infrastruktury, szkoleń, doradztwa w przygotowaniu i przystosowaniu procedur w firmie oraz działań marketingowych.

i sprawność zastosowanych rozwiązań, a także zagwarantować ciągłość bieżącej działalności firmy. Z kolei nieodpowiednie zaplanowanie działań lub brak stosownego planu podniesie prawdopodobieństwo wystąpienia niepowodzenia. Koncepcjami teoretycznymi, które dotykają zagadnień wdrażania zmian w organizacji, jest planowanie strategiczne i zarządzanie zmianą.

Jednym z powodów, dla których zmiany w organizacjach są odwlekane są obawy pracowników przed zakłóceniem status quo oraz wynikający z tego powodu lęk przed poniesieniem osobistej straty (może się to wiązać np. z koniecznością przyswojenia sposobu funkcjonowania nowego oprogramowania czy objęcia nowych obowiązków). Ponadto wśród przyczyn wywołujących opór wobec zmian wymienia się niepewność (lęk przed nieznanym), niezrozumienie natury zmian i ich implikacji (asymetria informacji) oraz przekonanie, że wprowadzane zmiany nie leżą w interesie organizacji [Boldman, Deal 1999; Kotter 1995; Kotter, Schlesinger 2008, s. 132–134].

Działania mające na celu zmniejszenie oporu interesariuszy organizacji wobec proponowanych zmian obejmują [Gorynia 2002, s. 270–271; Kotter, Schlesinger 2008, s. 134–139]:

- rozpowszechnienie informacji o planowanym projekcie i uzyskanie poparcia dla wprowadzanych zmian,
- stworzenie zespołu odpowiedzialnego za realizację projektu,
- włączenie możliwie dużej liczby pracowników w proces decyzyjny i wdrożeniowy,
- wykorzystanie zewnętrznych konsultantów do inspirowania pomysłów, analizy i oceny przedstawionych koncepcji oraz do doradztwa w fazie wdrożenia.

Rozwijając zalecenia na poziomie konkretnych działań przedsiębranych przez firmy, dodatkowo wskazane jest rozpoznanie umiejętności pracowników w zakresie posługiwania się walutą euro w rozliczeniach tak z klientami, jak i dostawcami firmy. Chodzi o to, aby wprowadzenie euro nie wpłynęło negatywnie na poziom satysfakcji klienta przedsiębiorstwa, który to wpływ mógłby być wywołany przez niekompetencję pracownika lub zakłócenia w przepływie informacji i komunikowaniu się. Operacyjnym problemem dla przedsiębiorstw może być np. przygotowanie wszystkich cenników w walucie euro. W 2002 roku, kiedy w ówczesnej Unii Europejskiej wprowadzono banknoty i monety euro doszło do wzrostu cen między innymi w branży cateringowej, szczególnie zaobserwowano wzrost cen w restauracjach i kawiarniach. Wskazywano, że wzrost tychże cen nałożył się w czasie ze wzrostem cen żywności wywołanym przez niesprzyjające warunki pogodowe i tak naprawdę miał charakter przejściowy [European Central Bank 2002]. Adriani [i in. 2009, s. 113] sygnalizuje w swoim artykule kilka wyjaśnień dla zaistniałej sytuacji, spośród których dwa warto przytoczyć, mając na uwadze polskie przedsiębiorstwa. Wzrost cen może wiązać się z tzw. zaokrąglaniem cen w górę – po wprowadzeniu euro wszystkie

ceny dóbr w dotychczasowej walucie narodowej muszą być zaokrąglone do centa i być może w przypadku badanych restauracji tak się stało, że owo zaokrąglenie nastąpiło w górę. Problem zaokrąglania cen w górę odnosi się do każdej branży. Jeśli więc przedsiębiorstwo chce zadbać o satysfakcję klientów, a nawet w skrajnych przypadkach ich nie stracić, powinno przemyśleć swoją „strategię" cenową przy okazji wprowadzania euro. W przypadku branży cateringowej, w sektorze restauracji czy kawiarni ważna jest też dbałość o przygotowanie menu z cenami w euro. Według niektórych autorów wzrost cen w tym segmencie rynku można tłumaczyć maksymalnym opóźnianiem przestawienia menu na ceny w euro [Hobijin, Tambalotti, Ravenna 2006, s. 1103–1131]. Odraczanie tego zabiegu w czasie spowodowało, że doszło do jednoczesnego przystosowywania menu do rozliczeń w euro i to spowodowało wzrost cen. Chcąc choćby w ograniczonym zakresie obniżyć prawdopodobieństwo wzrostu cen wywołane przez przejście ze złotego na euro, wskazane jest także uwolnienie się przez menedżerów od oczekiwań inflacyjnych. Jeśli takowe oczekiwania nie są obce menedżerom w większości przedsiębiorstw, można z dużym prawdopodobieństwem wyrokować, że ich wizja zacznie się sama spełniać. Zarządzający, funkcjonując ze świadomością podniesienia cen w gospodarce z powodu wejścia do strefy euro i chcąc neutralizować skutki tego faktu dla własnej firmy, będą podnosić ceny na swoje produkty. W sposób niezamierzony zaistnieje więc koordynacja zachowań w zakresie kształtowania cen, co doprowadzi do tego, że równowaga w branżach będzie osiągana przy wyższym poziomie ceny [Fehr, Tyran 2007, s. 246–268].

Dla zapewnienia firmie konkurencyjności w nowych warunkach makroekonomicznych niezwykle ważna jest umiejętność uczenia się przez kierownictwo firmy i wypracowywania pewnych standardów czy procedur postępowania w przedsiębiorstwie. Potrzebna jest świadomość, że wejście do strefy euro może zmienić niektóre z dotychczasowych standardów i wymusić konieczność wypracowania nowych procedur. Otwartość kierownictwa firmy na procesy uczenia się była przywoływana już przez Penrose [1959] jako czynnik pozwalający na wzrost firmy. Jeszcze dalej posunęli się ewolucjoniści, którzy mówią nie o standardach, ale o rutynach postępowania jako czynnikach przewagi konkurencyjnej. Najprawdopodobniej niektóre z rutyn i wzorców zachowań organizacyjnych będą wymagały zmiany w związku z wprowadzeniem euro.

Wejście Polski do strefy euro wytrąci polskim firmom jeden z pozornych, aczkolwiek eksponowanych przez niektórych menedżerów atutów w grze konkurencyjnej – oparcie przewagi konkurencyjnej na słabym kursie złotego. Najbardziej popularna typologia strategii konkurowania według Portera pokazuje, że jedną ze strategii bazowych jest konkurowanie na bazie kosztów. Niestety dla wielu przedsiębiorców i zarządzających strategia ta jest tożsama z konkurowaniem poprzez niskie ceny produktu, choć bez zaplecza w postaci niskich kosz-

tów. Przyjmując rozumowanie zwolenników konkurowania na bazie niskich cen, okazuje się, że to właśnie słaby kurs złotego pozwala na zwiększanie eksportu przez firmy. Dadak [2009, s. 41] pisze, że to dzięki osłabieniu złotego i spadkowi popytu, co zostało wywołane przez kryzys finansowy, Polska w I kwartale 2009 roku osiągnęła nadwyżkę w handlu międzynarodowym. Można to odczytać jako sukces polskich eksporterów, którzy zarabiali na osłabieniu polskiej waluty. W świetle powyższego należałoby zalecać firmom lobbowanie na rzecz możliwie najpóźniejszego wejścia do strefy euro i forsowanie za wszelką cenę strategii konkurowania cenami. Tymczasem jest to zbyt duże uproszczenie rzeczywistości. Nowak i Ryć [2010, s. 10] przekonują, że w 2009 roku eksport w ujęciu dewizowym wyraźnie się obniżył, a korzystne zmiany w rozmiarze eksportu netto wynikały w dużej mierze z jeszcze silniejszego spadku importu. Na poziomie mikroekonomicznym wiązało się to ze zmniejszeniem konsumpcji i inwestycji.

Strategia niskich cen niepodbudowana niskimi kosztami nie może zapewnić trwałej przewagi konkurencyjnej. Pozostawanie poza strefą euro oznacza dla firm zaopatrujących się za granicą wzrost kosztów oraz trudności ze zbytem swoich wyrobów, jeśli proporcja komponentów zagranicznych do krajowych jest korzystna dla tych pierwszych. Można stwierdzić, że wartym rozpatrzenia zaleceniem dla firm jest próba odejścia od opierania swojej przewagi konkurencyjnej na osłabieniu polskiego złotego. Dodatkowo warto wspomnieć, że „operacja euro" sama w sobie będzie stymulować wzrost kosztów (np. modernizacja oprogramowania systemu księgowania, przygotowanie nowych katalogów cenowych, szkolenie kadry)[52]. Trzeba też mieć świadomość, że nawet jeśli firma korzysta z faktu deprecjacji waluty krajowej, eksportując produkty na bazie krajowych komponentów i z faktu obniżki popytu na droższe wyroby importowane, ta sama firma może cierpieć z powodu spadku siły nabywczej konsumenta. Konsumenci, którzy zaciągnęli kredyty w walutach obcych, ponoszą wyższe koszty spłaty takich kredytów i muszą ograniczać wydatki swoich gospodarstw domowych. Osłabienie złotego to przeszkoda w realizacji strategii przywództwa kosztowego przez firmy, które w większym czy mniejszym stopniu zaopatrują się za granicą. Polskim przedsiębiorstwom warto rekomendować próbę zorientowania się na konkurowanie poprzez różnicowanie. Przewaga konkurencyjna musi być oparta albo na niskich kosztach wynikających ze sposobu działania samej firmy, co może owocować niskimi cenami, albo na wyróżnianiu się w zakresie instrumentów konkurowania innych niż cena.

[52] Inny czynnik generujący wzrost kosztów to czynności prowadzące do tego, aby kasy fiskalne podawały ceny w euro i drukowały paragony z symbolem euro – €. Terminale do obsługi kart płatniczych będą musiały zostać przystosowane do przyjmowania zapłaty w euro.

3

Zalecenia dla samorządu gospodarczego[53]

Potrzeba budowy zaleceń dla samorządu gospodarczego może być wyprowadzona z poglądów współczesnej mezoekonomii. W mezoekonomii zauważa się, że współczesne systemy gospodarcze dalekie są od konstruktów teoretycznych określanych jako rynek idealny czy rynek doskonały. Gospodarka w tej perspektywie nie może być redukowana do zbioru zatomizowanych podmiotów, które połączone są jedynym spoiwem, jakie stanowi system cen. System cen jest ważnym czynnikiem regulującym i koordynującym zachowania przedsiębiorstw i konsumentów, ale nie jest czynnikiem jedynym. Przedstawiciele mezoekonomii zwracają uwagę na istnienie oprócz firm i przedsiębiorstw także „bytów średniego szczebla" – branż, gałęzi, grup strategicznych, klastrów, sieci itp. Zwłaszcza w gospodarkach europejskich w funkcjonowaniu mezosystemów gospodarczych duże znaczenie odgrywa samorząd gospodarczy, który pełni najczęściej dwie funkcje – artykułuje interesy członków oraz często zastępuje państwo w pełnieniu niektórych funkcji regulacyjnych. Samorząd gospodarczy przyjmuje postać izb przemysłowo-handlowych, stowarzyszeń branżowych, organizacji kupieckich itp. W przyjętej w niniejszej książce perspektywie firma, samorząd gospodarczy oraz rząd (w rozmienieniu szeroko pojętego państwa) to trzy poziomy, których działanie i współdziałanie może przyczynić się do wzrostu poziomu konkurencyjności i stopnia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w konsekwencji przyjęcia przez Polskę euro.

Budowa rekomendacji w tym obszarze nie będzie nawiązywać do przeprowadzonych w relacjonowanym projekcie badań, gdyż nie obejmowały one bezpośrednio wpływu samorządu gospodarczego na konkurencyjność firm w związku z przystąpieniem przez Polskę do strefy euro. Prezentowane niżej zalecenia powstały na podstawie wyników innych badań prowadzonych przez zespół autorski oraz na podstawie literatury przedmiotu. Prowadzone rozważania podpo-

[53] W tym podrozdziale wykorzystano fragmenty innych opracowań: Gorynia [1995], Gorynia (red.) [2005], Jankowska [2005] oraz Gorynia, Jankowska [2008].

rządkowane zostały tezie, zgodnie z którą instytucje samorządu gospodarczego mogą pełnić istotną rolę we wzmacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach wzrostu natężenia konkurencji wywołanego wprowadzeniem euro. Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, że samorząd gospodarczy z racji na bezpośredni kontakt ze światem biznesu, ma szanse przeprowadzić akcję edukacyjną w zakresie konsekwencji wprowadzenia euro[54]. W zestawie jego zadań powinny się znaleźć także czynności przygotowujące monitoring procesu wprowadzenia euro w Polsce, szczególnie ewentualnego wzrostu cen i zmian w sposobie działania przedsiębiorstw. Instytucje mezoszczebla mają szansę stać się wiarygodnym dyfuzorem informacji na temat strefy euro.

3.1. Samorząd gospodarczy jako instytucja gospodarki rynkowej

Tradycyjna teoria regulacji systemów gospodarczych skupiała uwagę na regulacyjnej roli rynku oraz na regulacyjnych funkcjach państwa. Coraz szerzej podzielana jest konstatacja, że w rozwiniętych gospodarkach rynkowych działanie „mechanizmu cenowego" obudowane jest funkcjonowaniem różnego typu rozwiązań instytucjonalnych, które wspierają i uzupełniają regulacyjną rolę neoklasycznego systemu cen, zamiast ograniczania roli rynku. Liczne nurty w ekonomii, takie jak na przykład koncepcje nowej ekonomii instytucjonalnej, ekonomii branży oraz ekonomii ewolucyjnej zwracają uwagę na różnorodność powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi, wychodzącymi daleko poza zależności ujmowane przez czystą teorię cen. Wskazuje się, że oprócz tradycyjnie analizowanych stosunków czysto konkurencyjnych oraz regulacyjnej roli państwa ważną rolę odgrywają powiązania kooperacyjne pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Szczególnym przypadkiem jednoczesnego pomieszania i wzajemnego przenikania się relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych są koncepcje funkcjonowania samorządu gospodarczego. Samorząd gospodarczy może być pozytywnym elementem systemu regulacji, jeśli skupia uwagę na powiązaniach pozarynkowych, uzupełniających działanie sił rynku, ale niesprzecznych z nimi. Wydaje się, że w tym celu można wykorzystać niektóre propozycje neokorporacjonizmu [Ozdowski 1993]. Mogą one być przydatne przede wszystkim do właściwego zorganizowania instytucji samorządu gospodarczego – izb wykonujących głównie zadania z zakresu administracji publicznej, organizacji branżowych, związków pracodawców i różnorodnych stowarzyszeń tworzonych na zasadach ogólnych.

[54] Co prawda, jak pokazują doświadczenia Słowacji, najbardziej miarodajnym źródłem informacji był Narodowy Bank Słowacji, następnie instytucje europejskie, potem rząd oraz krajowe i regionalne instytucje [European Commission 2008b, s. 5]. Najmniej zaufanymi źródłami informacji byli w Słowacji dziennikarze.

Idea samorządności gospodarczej w Polsce stała się tematem dyskusji po roku 1990. Wzrost roli stowarzyszeń w dziedzinie gospodarczej wiąże się szczególnie z procesami decentralizacji gospodarki, a więc procesem charakterystycznym dla transformacji gospodarczo-ustrojowej. Znaczenia samorządności gospodarczej wcale nie umniejsza fakt, że gospodarka polska jest już w dość zaawansowanym stadium transformacji. Również obecnie, w okresie przede wszystkim internacjonalizacji i globalizacji, które dotykają krajów postsocjalistycznych, samorząd gospodarczy ma do spełnienia istotne zadania.

Samorząd gospodarczy jest jedną z form samorządu społecznego. Zakres jego działania ogranicza się zwykle do określonej dziedziny działalności, np. rolnictwa, handlu, przemysłu. Występuje on zwykle w postaci izb gospodarczych – rolniczych, handlowych, przemysłowych, a jego członkami są określone grupy społeczno-zawodowe, związane ze sobą wspólnotą interesów ekonomicznych [Wykrętowicz 1998, s. 26]. Samorząd gospodarczy można zdefiniować jako działalność administracyjną państwową o charakterze specjalnym, wykonywaną samodzielnie przez związki publicznoprawne obdarzone władzą na podstawie i w granicach ustaw państwowych [Grzelak, Kmieciak 1998, s. 159].

Samorząd gospodarczy jest elementem szeroko pojętej infrastruktury instytucjonalnej, a ponieważ bezpośrednio oddziałuje na branże i sektory gospodarki znajdujące się na poziomie mezoekonomicznym, a więc między poziomem całej gospodarki (poziomem makroekonomicznym) a poziomem pojedynczego przedsiębiorstwa (poziomem mikroekonomicznym), można go określić mianem instytucji mezoszczebla. Jochimsen [1966] w książce *Theorie der Infrastruktur* utożsamia infrastrukturę instytucjonalną z normami i sposobami zachowań w ich wymiarze konstytucyjnym, które to normy i zachowania stwarzają ramy do samodzielnych działań poszczególnych podmiotów gospodarczych. Inni autorzy [Barteczek 1982, s. 75; Kupiec 1975, s. 32], posługując się pojęciem infrastruktury instytucjonalnej utożsamiają ją z określonymi organizacjami, takimi jak np. organizacje gospodarcze. Best [1993, s. 17] wspominając o instytucjach mezoekonomicznych ma na myśli instytucje sektorowe – *sector institutions*, Piore i Sabel [1984] mówią natomiast o zewnętrznej infrastrukturze między firmami lub inaczej ponadfirmowej infrastrukturze instytucjonalnej (*extra-firm infrastructure*)[55]. Uwzględniając te podejścia, można infrastrukturę instytucjonalną zdefiniować jako zespół organizacji i zasad, które z racji swego ogólnogospodarczego i ogólnospołecznego znaczenia determinują możliwości funkcjonowania wszystkich podsystemów systemu społecznego oraz systemu jako całości

[55] Dla zachowania kompletnego obrazu w tej materii trzeba wspomnieć, że wśród instytucji mezoszczebla można wyróżnić instytucje-organizacje oraz instytucje-zasady, reguły postępowania w branży, a więc pewne standardy branżowe. Wśród instytucji-organizacji znajdą się zrzeszenia branżowe, ośrodki nauczania zawodu, porozumienia marketingowe, wszelkiego rodzaju komisje regulujące współpracę uczestników branży.

[Szukalski 1988], a więc niewątpliwie również determinują sposób funkcjonowania systemów branżowych, które doświadczają ekspansji firm zagranicznych.

Regulacje określające funkcjonowanie izb gospodarczych, organizacji samorządu rzemiosła i samorządu zawodowego niektórych podmiotów gospodarczych w Polsce są niespójne. W aktach prawnych regulujących te zagadnienia doszło do pomieszania samorządu gospodarczego, funkcjonującego w postaci wyodrębnionych izb, obejmujących swoją działalnością określone dziedziny gospodarcze (przemysł, handel, rzemiosło), z samorządem pewnych zawodów – np. samorządem lekarskim, adwokackim czy aptekarskim.

3.2. Formy samorządu gospodarczego i jego rola w podwyższaniu konkurencyjności

Najbardziej rozpowszechnioną formą samorządu gospodarczego są izby gospodarcze [Lichtarski 1992, s. 125–145]. Stanowią one formę koordynacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw z określonego działu gospodarki, a więc mogą obejmować przedsiębiorstwa z różnych branż. Trudno jednoznacznie zdefiniować ich status formalnoprawny oraz kształt organizacyjny, gdyż jest on zróżnicowany w przekroju krajów. Najczęściej są to obligatoryjne[56] związki pewnej grupy przedsiębiorstw, które często funkcjonują w tym samym obszarze administracyjnym. W przypadku izb gospodarczych można wyróżnić dwie zasadnicze formy koordynacji: branżowa i terytorialna, które są w rzeczywistości komplementarne.

Przedmiot działania izb gospodarczych obejmuje zadania nakładane na nie przez państwo jak i przez same przedsiębiorstwa. Dzięki temu pojawia się możliwość konfrontacji interesów państwa, firm i niekiedy regionu. Tworzy się również płaszczyzna zażegnania kolizji interesów wspomnianych podmiotów. W zestawie zadań realizowanych przez izby gospodarcze tylko niektóre z nich mają charakter lokalny i wiążą się z terytorialną bliskością przedsiębiorstw. Aktywność izb gospodarczych wyraża się w dużej mierze w realizacji zadań mających charakter uniwersalny, gdyż dotyczący przedsiębiorstw niezależnie od ich lokalizacji, a nawet niekiedy przynależności branżowej (np. ocena proponowanych zmian podatkowych, opiniowanie nowych rozwiązań pieniężno-kredytowych).

Uzupełnieniem tej wielozadaniowej formy integracji zwykle różnorodnych branżowo przedsiębiorstw w układach terytorialnych mogą być zrzeszenia bądź

[56] W Polsce przynależność do izb jest dobrowolna zgodnie z ustawą o izbach gospodarczych z dnia 30.05.1989, DzU nr 35, poz. 195. Natomiast np. we Francji, w Niemczech, Hiszpanii, Holandii, Grecji, Luksemburgu oraz we Włoszech przynależność do izb gospodarczych jest obligatoryjna [Wykrętowicz 1998, s. 27–29].

stowarzyszenia branżowe[57]. Zwykle grupują one przedsiębiorstwa z jednej branży w skali całego kraju na zasadzie dobrowolności. W branżach, gdzie dominują firmy małe i średnie zrzeszenia tworzy się nie tylko według kryterium branżowego, ale także terytorialnego. Aktywność zrzeszeń branżowych jest niezwykle pożyteczna, głównie z punktu widzenia potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. W zestawie przykładowych zadań zrzeszeń branżowych można wyróżnić:

- reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec centralnych i lokalnych organów władzy oraz administracji państwowej, a także wobec dostawców, odbiorców, organizacji społecznych,
- ustalanie i podejmowanie działań mających na celu rozwiązywanie wewnątrzbranżowych problemów gospodarczych,
- świadczenie za pośrednictwem wyspecjalizowanych jednostek usług doradczych i szkoleniowych.

Wśród usług świadczonych przez zrzeszenia branżowe można wymienić [Best 1993, s. 211]:

- usługi księgowe – prowadzenie szeroko pojętej księgowości – sporządzanie sprawozdań finansowych, zeznań podatkowych, listy płac,
- usługi finansowe – pomoc w organizowaniu konsorcjów, udzielanie gwarancji dla pożyczek przyznawanych indywidualnym przedsiębiorstwom – członkom stowarzyszenia,
- wsparcie przy tworzeniu infrastruktury gospodarczej, np. współudział w tworzeniu parków technologicznych,
- pomoc w organizowaniu centrów biznesu, które będą zajmować się świadczeniem usług marketingowych, udzielaniem informacji technologicznych, programami treningowo-szkoleniowymi,
- pomoc w nawiązywaniu współpracy w celu rozwiązywania określonych problemów – kontrola jakości, nabywanie znacznej ilości surowców, prowadzenie marketingu eksportowego.

Wymienione wyżej sfery standardowej aktywności różnych form samorządu gospodarczego korespondują w znacznym stopniu ze wskazanymi wcześniej problemami, na jakie natrafiają przedsiębiorstwa w związku z wprowadzeniem euro. Wydaje się, że szczególnie szerokie pole do popisu dla instytucji samorządu gospodarczego istnieje zwłaszcza w sferze szkoleniowo-edukacyjnej, w sferze przystosowania systemów finansowo-księgowych oraz w sferze modyfikacji w systemach informatycznych. Ważną dziedziną aktywności samorządu winno być także rozpoznanie rynków zagranicznych i stworzenie w ten sposób bazy informacyjnej dla zagranicznej ekspansji zrzeszonych firm.

[57] Rozwinięcie problematyki stowarzyszeń branżowych można znaleźć w: Jagoda [1990, s. 106–107].

Zrzeszenia branżowe mają też szansę kreowania warunków sprzyjających transferowi i dyfuzji technologii. Wskazane jest, aby zrzeszenie czy stowarzyszenie branżowe dostarczało usług, w przypadku których możliwe jest wystąpienie efektu skali. Działalność zrzeszenia branżowego zwykle skupia się na dziedzinach, w których ujawniają się wspólne interesy firm. Jego istnienie samo w sobie stanowi płaszczyznę do wykształcenia się więzi kooperacyjnych pomiędzy rywalizującymi ze sobą podmiotami z branży. Zaletą funkcjonowania stowarzyszeń czy zrzeszeń branżowych jest właśnie występowanie relacji kooperacyjnych pomiędzy daną organizacją a firmami. Podobne relacje wytwarzają się pomiędzy przedsiębiorstwami, przy czym mają one charakter pośredni – ogniwem łączącym jest właśnie stowarzyszenie. Dzięki niemu dochodzi do instytucjonalizacji powiązań w branży. Przedsiębiorstwa, które kooperują za pośrednictwem stowarzyszenia, pozostają ciągle niezależne w zakresie podejmowania decyzji strategicznych i swoich finansów. Stowarzyszenie stwarza możliwość lepszego artykułowania interesów firm z poszczególnych branż, stąd znów współpraca pomiędzy nim a innymi działającymi poza firmami instytucjami, jak np. agencje rządowe, związki zawodowe czy ośrodki naukowo-badawcze będzie się układać lepiej, niż gdyby interakcje zachodziły pomiędzy pojedynczą firmą a wspomnianymi organizacjami. Są one jakoby neutralną platformą do dyskusji o wspólnych potrzebach, szansach i zagrożeniach płynących z otoczenia. W praktyce często przyjmują funkcję organizatora krajowych czy międzynarodowych targów i delegacji. Wskazana w tym miejscu rola organizacji samorządu gospodarczego w budowaniu związków współpracy pomiędzy firmami nie wiąże się bezpośrednio z przyjęciem euro, ale warte podkreślenia jest, iż rozwój powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami skupionymi w stowarzyszeniu branżowym może być środkiem łagodzącym efekt zwiększonego natężenia konkurencji, który prawdopodobnie wystąpi po przyjęciu wspólnej waluty. W tym sensie dyfuzja zachowań kooperacyjnych wewnątrz stowarzyszenia służyć będzie poprawie/obronie pozycji konkurencyjnej. Podobny efekt może wywołać kolejny potencjalny pozytywny aspekt działalności samorządu gospodarczego, jakim może być sprzyjanie obniżaniu ryzyka gospodarczego wynikającego z wchodzenia w stosunki umowne z niesolidnymi partnerami. Jak wykazuje doświadczenie krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej organizacje samorządu gospodarczego mogą być efektywnym źródłem informacji o działających na danym terenie podmiotach gospodarczych. Istnienie organizacji samorządu gospodarczego może także przyczyniać się do zmniejszania skali oportunistycznych zachowań podmiotów rynkowych[58]. Zrzeszenia branżowe, dążąc do rozwiązania wewnątrz-

[58] Best [1993, s. 214-218] wskazuje na występowanie tego rodzaju efektów w działalności kredytowej banków włoskich. Powiązanie (m.in. personalne) konsorcjów gwarantujących zaciągane

branżowych problemów gospodarczych mogą przyjmować rolę projektanta i wdrażającego strategię rozwoju branży, która ma duży wpływ na biznesplany przedsiębiorstw [Best 1993, s. 178]. Tego rodzaju inicjatywy mogą być szczególnie cenne w obliczu faktu, że wprowadzenie euro oznaczać będzie nasilenie walki konkurencyjnej, wynikające chociażby z większej przejrzystości rynku, na którym obowiązuje wspólna waluta.

Wydaje się więc, że najważniejszym zadaniem organizacji samorządu gospodarczego winna być dbałość o zdrową rywalizację i konstruktywną kooperację między firmami z myślą o podwyższaniu konkurencyjności. Organizacje te mają też swój udział w kształtowaniu określonych standardów branżowych. Samorząd gospodarczy jest instytucją, która może wpływać na poszczególne firmy oraz na ich strategie, a więc może kreować w pewnym stopniu klimat konkurencji w branżach.

Panuje względnie powszechna zgodność odnośnie do tego, że istotnym narzędziem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw mogą być klastry. Intensyfikacja inicjatyw klastrowych może z kolei być ważnym elementem podnoszenia konkurencyjności w warunkach nasilenia natężenia konkurencji po wprowadzeniu wspólnej waluty. Także w tej dziedzinie samorząd gospodarczy może spełniać bardzo pożyteczne funkcje. Samorząd gospodarczy jako instytucja może przyczyniać się do obniżki kosztów transakcyjnych i kosztów koordynacji towarzyszących kreacji klastra poprzez zbieranie danych dotyczących branż pokrewnych i wspierających czy redukcję asymetrii informacji między np. firmami lokalnymi a wchodzącymi zagranicznymi [Dunning 1999, s. 121]. Aktywność samorządu gospodarczego może być komplementarna w stosunku do działań samorządu terytorialnego, który może podejmować wysiłki mające na celu przyciągnięcie inwestorów zagranicznych do określonego regionu. Zwykle jednak sam samorząd gospodarczy posiada określoną strukturę organizacyjną w wymiarze terytorialnym i dzięki temu może również pobudzać międzyregionalną wymianę informacji.

Wracając do zagadnienia klastrów, należy zauważyć, że działania lokalnych instytucji samorządu gospodarczego winny wspierać wysiłki przedsiębiorstw nakierowane na poprawę konkurencyjności i stopnia internacjonalizacji. Zdaniem autorów zestaw pożądanych inicjatyw po stronie samorządu gospodarczego, które będą sprzyjały eksploatacji pożytków związanych z funkcjonowaniem w klastrze obejmuje wszelkie działania nakierowane na:

- niwelowanie barier dla lokalnej przedsiębiorczości, które obejmują nadmierne przeciążenie firm obowiązkami pozyskiwania różnego typu pozwoleń na prowadzenia aktywności gospodarczej i rejestracji ich działalności,

przez drobnych przedsiębiorców kredyty z organizacjami samorządu gospodarczego przyczynia się do dużej trafności podejmowanych decyzji gwarancyjnych.

- reprezentowanie zrzeszonych firm wobec lokalnych, narodowych i międzynarodowych organów władzy oraz instytucji regulujących ład gospodarczy,
- rozbudowę zasobów informacyjnych przedsiębiorstw w klasterze i likwidację asymetrii informacji pomiędzy aktorami gry rynkowej,
- świadczenie za pomocą wyspecjalizowanych jednostek usług doradczych i szkoleniowych,
- pobudzanie współpracy między uczestnikami klastera w dziedzinach, w których ujawniają się wspólne interesy potencjalnych kooperantów,
- tworzenie otoczenia, które będzie sprzyjało i ułatwiało nawiązywanie relacji przez firmy lokalne z rynkiem międzynarodowym.

Analizując tę krótką, aczkolwiek dość pojemną listę rekomendacji dla samorządu gospodarczego można stwierdzić, że musi on wykorzystywać wszelkie możliwości redukcji kosztów transakcyjnych i w ten sposób wspierać wysiłki firm w kierunku poprawy ich konkurencyjności oraz stopnia ich umiędzynarodowienia.

Ostatnia z wymienionych rekomendacji bezpośrednio nawiązuje do problemu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w klastrach. Wskazane są wszelkie działania, które zachęcą firmy liczące się na rynku międzynarodowym do podejmowania inwestycji w określonych lokalizacjach i do angażowania we współpracę przedsiębiorstw lokalnych. Można powiedzieć, że potrzebne są działania przyciągające, tzw. *global players*, czyli firmy liczące się na rynku globalnym. Aktywność ta oznacza oddziaływanie na koszty infrastruktury dostępnej lokalnie i próby minimalizowania tych kosztów, podobnie jeśli chodzi o koszty nieruchomości, pracy oraz doskonalenia umiejętności pracowników dostępnych lokalnie. Szansą rozwoju dla mniejszych firm lokalnych jest kooperacja z graczami liczącymi się na rynku międzynarodowym. Samorząd gospodarczy może wspierać wysiłki firm lokalnych, aby te stały się na tyle konkurencyjne, by objąć niektóre ogniwa w globalnym łańcuchu tworzenia wartości w określonej branży.

4
Implikacje dla polityki gospodarczej

Trzecim elementem przyjętej w tej części książki triady warunkującej poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach wprowadzenia euro jest, obok strategii firmy oraz działalności samorządu gospodarczego, szeroko rozumiana polityka gospodarcza, która może być w uproszczeniu utożsamiana z działaniami państwa jako całości oraz z aktywnością samorządu terytorialnego. W dalszych rozważaniach uwaga zostanie ograniczona do rozpatrzenia celów i instrumentów polityki gospodarczej prowadzonej na poziomie państwa.

Podobnie jak w wypadku zaleceń adresowanych do przedsiębiorstw proponowane implikacje dla polityki gospodarczej podzielono na dwie części:

- rekomendacje o charakterze bardziej ogólnym uwzględniającym kontekst międzynarodowy procesów rozwojowych zachodzących w gospodarce polskiej,
- rekomendacje o charakterze szczegółowym bezpośrednio związane z wprowadzeniem euro w Polsce.

Jeśli chodzi o źródła inspiracji dla rozważań prowadzonych w odniesieniu do polityki gospodarczej realizowanej przez państwo, to należy wskazać na doktrynę liberalną w wersji instytucjonalnej, doktryny wspierania rynku oraz koncepcję liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej [Gorynia 1995].

Polityka gospodarcza winna być zorientowana na pozytywne oddziaływanie na konkurencyjność przedsiębiorstw i chodzi tutaj o takie oddziaływanie, które nie będzie zniekształcać rynku. Imperatyw ten bez wątpienia wpisuje się we wspomnianą koncepcję liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej. Celem jest więc kształtowanie takiego środowiska dla przedsiębiorstw, które pozwoli na wykorzystywanie szans, jakie niesie wejście Polski do strefy euro oraz neutralizację zagrożeń. Polityka gospodarcza w sposób bezpośredni ma oddziaływać więc na szanse i zagrożenia wynikające z operacji euro, a dopiero pośrednio na silne i słabe strony przedsiębiorstw. Te mają być kształtowane przede wszystkim samodzielnie przez firmy dzięki stosownym sposobom zachowania się tak na szczeblu strategicznym jak i funkcjonalnym. Do tego zagadnienia odnoszą się poczynione wcześniej zalecenia dla przedsiębiorstw.

4.1. Rekomendacje ogólne

Po dwudziestu latach transformacji zapoczątkowanej w 1990 roku gospodarka polska znajduje się w miejscu, w którym powtórnie wskazana jest głęboka refleksja nad kierunkami i nad priorytetami w ewolucji systemu gospodarczego. Proces transformacji doprowadził do głębokiej przebudowy gospodarki, zarówno w sferze regulacji, jak i w sferze realnej. Powstaje pytanie o hierarchię ważności uwarunkowań, które zdeterminują dalsze procesy przemian. Okres niezakończonej jeszcze transformacji gospodarki polskiej zbiegł się w 2004 roku z uzyskaniem członkostwa Polski w Unii Europejskiej oraz z gwałtownie postępującym procesem globalizacji. Wyzwania, jakie stawia rzeczywistość przed polską gospodarką, są dodatkowo modyfikowane poprzez planowane przystąpienie naszego kraju do strefy euro. Okoliczność ta stawia przed polityką gospodarczą kraju zaliczanego do grupy krajów z nie w pełni jeszcze rozwiniętą gospodarką rynkową wiele dylematów. Podstawowe problemy rozpatrywane z perspektywy dłuższego okresu dotyczą tempa, zrównoważenia i trwałości wzrostu gospodarczego, możliwie pełnego wykorzystania posiadanych czynników wytwórczych (w tym szczególnie zasobów ludzkich), inflacji, stanu finansów publicznych, równowagi zewnętrznej itp. Z kolei perspektywa krótszego okresu każe zastanowić się nad możliwościami podtrzymania wzrostu gospodarczego w warunkach ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego. Wspólnym mianownikiem łączącym wymienione problemy jest zapewnienie długookresowej konkurencyjności gospodarki.

Celem tej części pracy jest prezentacja kierunkowych zaleceń dla polityki gospodarczej, uwzględniających trzy najważniejsze uwarunkowania, od których uzależnione jest miejsce gospodarki polskiej w otoczeniu międzynarodowym i – co się z tym wiąże – możliwości odnoszenia korzyści z międzynarodowego podziału pracy oraz – w konsekwencji – możliwości podnoszenia dobrobytu. Te uwarunkowania to:

- dokończenie transformacji – znaczenie tego uwarunkowania będzie się zmniejszać w miarę upływu czasu,
- integracja z Unią Europejską – uwarunkowanie to jest szczególnie ważne, ze względu na bardzo duże znaczenie dla gospodarki polskiej stosunków z tym ugrupowaniem i planowane wejście Polski do strefy euro,
- globalizacja – ten czynnik zadecyduje o miejscu Polski w gospodarce światowej; stwarza on wiele szans i jednocześnie zagrożeń dla gospodarki *emerging country*, jakim jest Polska, a jego znaczenie uwypukla dodatkowo wspomniane już wejście naszego kraju do Unii Gospodarczo-Walutowej, która sama w sobie jest symptomem globalizacji.

Znaczenie czynnika określanego jako transformacja będzie maleć w miarę upływu czasu. Czynnik ten dominował w latach 90. ubiegłego wieku, a szczególnie w pierwszej połowie jego ostatniego dziesięciolecia. Paradoksalnie postępy

transformacji oznaczały zmniejszanie roli tego czynnika. Oczywiste jest, że te obszary, w których pozostaje jeszcze znacząca „spuścizna postsocjalistyczna" muszą podlegać dalszej i konsekwentnej transformacji. Przykład może stanowić niesprywatyzowana część gospodarki oraz jeszcze ciągle jakość otoczenia instytucjonalnego biznesu, która często nie nadąża za wymogami stawianymi przez firmy grające według zasad rynkowych.

Na krótką i średnią metę najważniejszym uwarunkowaniem wydaje się być dalsze pogłębianie asymilacji z organizmem Unii Europejskiej. Asymilacja ta, choć przez niektórych krytykowana jako niewłaściwa, jest mimo wszystko wielką szansą cywilizacyjną. Przede wszystkim stwarza przed gospodarką polską duże szanse rozwojowe. Daje możliwość lepszego wykorzystania posiadanych zasobów, stwarza możliwości łatwiejszej ekspansji przedsiębiorstw na rynki unijne. Mimo wielu zastrzeżeń oznacza także perspektywę poprawy jakości systemu regulacji.

Na długą metę to jednak nie członkostwo w Unii Europejskiej ani przyłączenie Polski do strefy euro będzie najważniejsze. Integracja z Unią Europejską, której kolejnym etapem jest wejście Polski do strefy euro jest fragmentem ewolucji całego systemu gospodarki światowej. Utrwalanie obecnej „monokultury" związków gospodarczych z Unią Europejską byłoby niewskazane. Wiele wskazuje na to, że nowe, perspektywiczne „bieguny wzrostu" gospodarki światowej będą zlokalizowane poza Europą. Trzeba więc korzystać z możliwości, jakie daje coraz głębsza i szersza integracja europejska, a jednocześnie starać się umiejętnie wpisać w „krajobraz gospodarki światowej". W tym przypadku można mówić o czymś w rodzaju zalecenia „dywersyfikacji związków gospodarczych" podporządkowanej długofalowym korzyściom ekonomicznym i bezpieczeństwu gospodarczemu Polski.

Rekomendacje dla polityki gospodarczej zamieszczone tutaj zostały zredukowane do przedstawienia tych obszarów i tych zagadnień, które – zdaniem autorów – powinny stanowić przedmiot zainteresowania polityki gospodarczej i do których powinny odnosić się aktywne działania tej polityki w szczególności w perspektywie wejścia Polski do strefy euro. Zrezygnowano natomiast z zarysowania tych obszarów i kwestii, od ingerencji w które polityka gospodarcza powinna się powstrzymać lub z tejże ingerencji zrezygnować.

Niezbędnym elementem polityki gospodarczej każdego państwa jest jednolita, tradycyjna polityka makroekonomiczna, obejmująca takie główne rodzaje polityki, jak: polityka fiskalna, polityka monetarna, polityka cenowa, polityka dochodowa, polityka zatrudnienia itp.[59] W tym opracowaniu nie będziemy się

[59] Karpiński do tradycyjnej polityki makroekonomicznej zalicza następujące rodzaje polityki: fiskalną, monetarną, celną, cenową, dochodową, zatrudnienia, społeczną, regionalną i inwestycyjną. Do nowoczesnej polityki makroekonomicznej zalicza politykę: naukowo-techniczną i innowacyjną, dostosowań strukturalnych, restrukturyzacji, ekologiczną. Ten sam autor do branżowej polityki gospodarczej kwalifikuje politykę: przemysłową z różnymi jej odmianami, jak energetyczna, surowcowa, rolna, transportowa i handlowa [Karpiński 1992, s. 90–93].

zajmować budowaniem zespołu zaleceń pod adresem tej polityki[60]. Prowadzone rozważania zmierzają raczej do udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, jakiego rodzaju środki polityki gospodarczej winny być zastosowane, aby przeciwdziałać negatywnym aspektom włączania się Polski do gospodarki światowej, a szczególnie zapewnić poziom konkurencyjności umożliwiający dalszą integrację gospodarki polskiej z jej otoczeniem międzynarodowym.

W tym kontekście można sformułować dwie ogólne rekomendacje pod adresem polityki gospodarczej [Gorynia 1996]:

- 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.

Powyższe kryteria spełnia koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej [Gorynia 1995]. Istota liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej polega na promowaniu szeroko rozumianego rozwoju i przedsiębiorczości. Polityka ta posługuje się głównie narzędziami o charakterze uniwersalnym. Ich uniwersalny charakter powoduje, że są one adekwatne w obliczu krótko już zasygnalizowanych na wstępie tego fragmentu książki wyzwań, jakie stały i stoją przez polską gospodarką. Są one właściwe także w sytuacji, gdy toczy się debata nad tempem zespalania polskiej gospodarki z gospodarką unijną na płaszczyźnie monetarnej. Wprawdzie narzędzia te wykraczają poza obszary stanowiące przedmiot zainteresowania tradycyjnej polityki makroekonomicznej, to jednak ich cechą wspólną jest niezróżnicowany w żadnym przekroju, jednolity charakter. Cała gospodarka, wszystkie sektory, gałęzie, działy, branże, sekcje itp. mezosystemy traktowane są w zasadzie w sposób jednakowy.

Mając świadomość, że członkostwo w UE, a szczególnie wejście do strefy euro jest przejawem dokonującej się globalizacji, za Dunningiem należy powtórzyć, że w związku z zachodzącymi procesami globalizacji głębokiemu przewartościowaniu muszą podlegać utarte sposoby postrzegania roli państwa w gospodarce. Dotyczy to czterech aspektów tej roli [Dunning 1999, s. 3]:

- rozróżnienie systemowej i operacyjnej roli państwa w gospodarce,
- czynniki specyficzne dla danego kraju, wpływające na rolę państwa w gospodarce,
- sposoby odpowiedzi rządów na globalizację,
- właściwa terytorialna jurysdykcja rządów.

[60] W zakresie wymienionych rodzajów polityki na szczeblu makroekonomicznym, znajdują się wszelkie działania, które powinny zostać podjęte w celu sprostania kryteriom z Maastricht. Szczegółowe wskazówki odnoszące się do tego zagadnienia można znaleźć w publikacji OECD [2010].

Dunning stawia tezę, że globalizacja powoduje daleko idące zmiany w systemowej roli państwa. Jest to związane z koniecznością wypracowywania praw i regulacji w skali międzynarodowej (np. prawa własności intelektualnej), zapewnieniem, aby normy instytucjonalne i systemy regulacji w danym kraju nie stawiały firm i obywateli tego kraju w gorszej sytuacji niż z innych krajów (np. regulacje dotyczące ochrony środowiska, polityki konkurencji, systemów podatkowych itp.), znoszeniem barier w handlu międzynarodowym, walką z dyskryminacyjnymi politykami zaopatrzeniowymi, standardami technicznymi, utrudnieniami na granicach itp. Dunning uważa, że systemowa rola państwa musi podlegać procesowi bezustannej, kreatywnej destrukcji. Również, a nawet tym bardziej, w odniesieniu do operatywnej roli państwa aktualny jest postulat kreatywnej destrukcji. O ile funkcje systemowe są niezbywalną rolą państwa, o tyle jego angażowanie się w bezpośrednie funkcjonowanie systemu gospodarczego (funkcja operacyjna) powinno być uzależnione od porównania kosztów tej działalności z kosztami innych rozwiązań instytucjonalnych. Postulaty Dunninga wydają się być choćby częściowym rozwiązaniem dylematu, jak powinna wyglądać polityka gospodarcza w Polsce, która zmierza do strefy euro.

Warte podkreślenia jest twierdzenie, że zdaniem Dunninga i współautorów nie ma jednej, najlepszej recepty na to, jak poszczególne rządy powinny reagować na globalizację. Zależy to od licznych, mających specyficzny charakter uwarunkowań: instytucjonalnej i ekonomicznej infrastruktury, a także od społecznej i kulturowej struktury poszczególnych krajów.

Wydaje się, że w kwestii polityki popierania konkurencyjności gospodarki koncepcja lansowana przez Dunninga i współpracowników jest koncepcją nowoczesną, postępową i mogącą znaleźć zastosowanie także w Polsce. Jej nowatorstwo polega na odmiennym niż w innych podejściach rozłożeniu akcentów. Nawiązuje ona szeroko do osiągnięć nowej ekonomii instytucjonalnej, ekonomii neoinstytucjonalnej, ekonomii schumpeteriańskiej, ekonomii ewolucyjnej i ekonomii bazującej na zasobach, a szczególnie wiedzy. Koncepcja ta podchodzi do zagadnienia konkurencyjności w sposób całościowy (konkurencyjność systemowa), a jednocześnie dostrzega i rozbudowuje zaniedbywany w innych ujęciach aspekt konkurencyjności związany z wysokością kosztów transakcyjnych, do których obniżki powinny przyczyniać się prawidłowo funkcjonujące instytucje (konkurencyjność instytucjonalna)[61]. Globalny kapitalizm, w którym również Polska w coraz szerszym zakresie partycypuje, wymaga położenia akcentu na kapitał ludzki, wiedzę i kreatywność. Niezwykle ważną rolę odgrywa w nim sektor usług i infrastruktura [Dołęgowski 2000].

[61] Na zależność między przedsiębiorczością i budową instytucjonalną rynków uwagę zwraca Noga [2001].

Najważniejsza, krytyczna rola nowoczesnych demokratycznych rządów w odniesieniu do gospodarki sprowadza się do stworzenia i podtrzymywania skutecznego, efektywnego sytemu gospodarczego [Porter 1990, Dunning 1994]. Według Dunninga rolę tę można sprowadzić do pięciu kwestii [Dunning 1999, s. 119–120]:

- rządy powinny tworzyć i skutecznie komunikować swoim wyborcom wyróżniającą się i stanowiącą wyzwanie wizję gospodarki kraju,
- rządy powinny zapewnić, że instytucje odpowiedzialne za przetworzenie wizji w rzeczywistość są chętne i zdolne do przystosowania się do zmian wymaganych od nich przez gospodarkę opartą na wiedzy i na innowacji,
- rządy są odpowiedzialne za to, aby dostępność, jakość i efektywność kosztowa generalnych, uniwersalnych zasobów była porównywalna z tą, która występuje w innych krajach (infrastruktura transportowa, usługi publiczne, infrastruktura edukacyjna, infrastruktura telekomunikacyjna),
- rządy winny stworzyć oraz podtrzymywać ramy instytucjonalne i etos, które ułatwiają ciągłe doskonalenie zasobów i umiejętności znajdujących się pod ich jurysdykcją,
- rządy powinny uczynić wszystko, aby sprzyjać tworzeniu i rozwojowi mikroregionalnych klastrów (gron), gdyż jest coraz bardziej oczywiste, że konkurencyjność branż krajowych zależy nie tylko od wysiłków tworzących je firm, ale także od ich interakcji z dostawcami, klientami oraz konkurentami.

Warto ponadto zaznaczyć, że w odniesieniu do tego ostatniego punktu Dunning kwestionuje ekonomiczną zasadność prowadzonych powszechnie rodzajów polityki regionalnej, zmierzającej do redukcji różnic w dochodach oraz w tempie rozwoju gospodarczego [Dunning 1999, s. 120–121]. Dunning wyraża wręcz przekonanie, że rządy mogą przyczyniać się do najbardziej efektywnej alokacji (dystrybucji) działalności wewnątrz ich krajów, raczej poprzez unikanie niewłaściwej polityki, aniżeli poprzez podejmowanie pozytywnych, aktywnych działań. Wydaje się, że idee te zasługują na szczególnie uważne rozważenie w Polsce, gdzie stopień zaangażowania państwa w prowadzenie polityki regionalnej nie jest jeszcze wysoki. Być może możliwe będzie uniknięcie błędów popełnionych wcześniej w innych krajach, w których rządy zaangażowały się bardziej zdecydowanie w prowadzenie polityki wyrównywania różnic między regionami.

Jeśli chodzi o rekomendowane kierunki i formy wspierania przez państwo konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, to paradoksalnie w stosunku do niektórych oczekiwań, w poniższym fragmencie nie zostaną zaproponowane kolejne, nowe, liczne, rozbudowane, wyspecjalizowane, odcinkowe i sfragmentaryzowane narzędzia wspierania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Zdaniem autorów, obecna rola państwa nie powinna ewoluować w kierunku próby pełnej imitacji rozwiązań przyjętych w innych krajach Unii Europejskiej, a także mnożenia dodatkowych narzędzi wspierania konkurencyjności. Takiego

działania w żadnym razie nie uzasadnia nawet planowane przyjęcie waluty euro przez Polskę.

Najlepszą, najbardziej pożądaną formą wspierania konkurencyjności jest usunięcie licznych nieprawidłowości i nonsensów tkwiących w systemie podatkowym, prawnym i niedomagań infrastruktury. Podstawową formą wspomagania konkurencyjności jest wolność gospodarcza, to znaczy brak ingerencji państwa z wyjątkiem sytuacji koniecznych. Szczególnie należy tutaj wymienić kilka najważniejszych spraw:

- polityka prokonkurencyjna wymaga, aby pieniądze nie były drenowane z przedsiębiorstw przez system podatkowy, lecz aby zostawały w firmach na finansowanie inwestycji, innowacji, nowych produktów itp., które to czynniki stanowią esencję konkurencyjności przez różnicowanie,
- firmy, aby były konkurencyjne muszą mieć poczucie obowiązywania w ich otoczeniu elementarnej logiki gospodarczej – występkiem przeciw takiej logice jest bardzo rozbudowany system koncesji, zezwoleń, licencji, pozwoleń, dopuszczeń i ograniczeń powiązany z istotnymi obciążeniami finansowymi płaconymi z tytułu uzyskania od państwa autoryzacji do prowadzenia jakichś działań gospodarczych,
- o konkurencyjności firm i wyrobów decydują nie tylko koszty produkcji, ale także tzw. koszty transakcyjne. Na wysokość kosztów transakcyjnych wpływa m.in. poziom bezpieczeństwa obrotu gospodarczego (na przykład źle, opieszale i niekompetentnie działające sądy gospodarcze wysokość tych kosztów podwyższają), zakres praw wierzycieli w stosunku do dłużników, sprawność egzekucji długów, sprawność prowadzenia upadłości, funkcjonowanie systemu ksiąg wieczystych itp.,
- kapitalny wpływ na konkurencyjność firm ma jakość rynku pracy, a szczególnie poziom jego elastyczności, liberalizacji oraz mobilność siły roboczej.

Uwaga polityków gospodarczych winna być raczej zorientowana na zagadnienia stawiane na pierwszym miejscu w nurcie tzw. ekonomii ewolucyjno-instytucjonalnej, takie jak: budowanie dobrych, sprawnych instytucji, edukacja, kształcenie (w tym studia i staże za granicą na znacznie szerszą niż obecnie skalę), infrastruktura itp. Innymi słowy priorytetem powinno być budowanie środowiska sprzyjającego podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Nie może być swoistej „dżungli" regulacyjnej, która jest trudna do zrozumienia, monitorowania, stosowania przez firmy i która utrudnia lub nawet uniemożliwia diagnozowanie efektów oddziaływania poszczególnych środków polityki. Narzędzia wspierania konkurencyjności powinny mieć charakter horyzontalny, a nie wertykalny (choć jak wynika z wielu opracowań istnieją znaczne odstępstwa od stosowania tej zasady w wielu krajach Unii Europejskiej, mimo deklaracji, że jest to „zasada święta"). Powyższe uwagi można zakończyć następującym

stwierdzeniem. Im mniej narzędzi polityki gospodarczej, im narzędzia prostsze i bardziej jednoznaczne, tym większa skuteczność ich oddziaływania, tym niższe koszty ich stosowania i tym wyższe prawdopodobieństwo, że próby „sprywatyzowania" tych instrumentów przez polityków i urzędników (korupcja, lobbing, *rent-seeking*) się nie powiodą. Zależność ta w przypadku Polski wydaje się mieć szczególnie dużą siłę.

4.2. Rekomendacje specyficzne związane z wprowadzeniem euro

Większość znaczących korzyści z wprowadzenia euro w Polsce ujawni się w długim okresie. Aby korzyści te zdyskontować w pełnym wymiarze, konieczne jest zapewnienie stabilnych ram instytucjonalnych i warunków rozwoju kraju, za co odpowiada rząd. Poniżej przedstawiono szereg rekomendacji, których spełnienie powinno zapewnić pełne wykorzystanie korzyści z uczestnictwa w strefie euro i uniknięcie zagrożeń.

1. Trwałe spełnienie kryterium fiskalnego poprzez ustabilizowanie systemu finansów publicznych. Wprowadzenie euro oznacza utratę niezależnej polityki monetarnej – bank centralny będzie tylko przekaźnikiem impulsów polityki monetarnej EBC na obszarze naszego kraju. Jednocześnie znacznie wzrośnie znaczenie polityki fiskalnej, której instrumenty już w okresie przebywania w ERM II nabiorą większego znaczenia i większej siły oddziaływania. Analiza przykładów krajów, które już weszły do strefy euro (szczególnie Grecja, ale również Portugalia i Hiszpania) wskazują, że wejście do strefy euro bez uporządkowania sytuacji finansów publicznych może spowodować narastanie problemów, które uaktywnią się ze znacznie większą mocą w przyszłości (szczególnie w warunkach ogólnoświatowego załamania koniunktury). Pamiętać należy, że w warunkach utraty niezależnej polityki monetarnej rośnie podatność kraju na wstrząsy asymetryczne. Nie można również więcej amortyzować szoków deprecjacją kursu walutowego, co tak pomogło Polsce w sytuacji kryzysu finansowego z roku 2008. Stąd podstawowym zaleceniem dla rządu jest zapewnienie właściwego kształtowania polityki równoważenia finansów publicznych, szczególnie średniookresowe zrównoważanie budżetu, co pozwoliłoby amortyzować szoki z wykorzystaniem dyskrecjonalnej polityki fiskalnej. Osiągnięcie kryterium fiskalnego sztucznymi sposobami poprzez „sztuczki księgowe" (np. zmiana sposobu liczenia deficytu czy długu, wyłączanie pozycji z wydatków sektora finansów publicznych) nie przyniesie korzystnych konsekwencji długookresowych i wcześniej czy później obnaży słabość systemową. Stąd absolutnie

konieczne wydaje się przeprowadzenie reform w zakresie finansów publicznych, które przede wszystkim uelastycznią budżet państwa i zapewnią przynajmniej średniookresową równowagę. Do najważniejszych zadań można zaliczyć:

- Zwiększenie elastyczności budżetu – obecnie strona wydatkowa budżetu państwa składa się w około 70% z wydatków sztywnych, których bez odpowiednich zmian ustawowych nie można redukować. Znacznie ogranicza to możliwości regulacji strony wydatkowej przez ministra finansów i szukanie oszczędności. Konieczne zatem jest znalezienie konsensusu politycznego dla przeprowadzenia odpowiednich zmian ustawowych, które zredukują udział wydatków sztywnych. Wiązać się to będzie z odebraniem szeregu przywilejów społecznych, co może z kolei skutkować niepokojami społecznymi.
- Zwiększanie strony przychodowej budżetu – w warunkach szybkiego wzrostu gospodarczego szybko przyrastają wpływy budżetowe, co pozwala z większą elastycznością planować kolejne budżety. Jednakże w warunkach wolniejszego rozwoju ujawniają się poważne problemy ze stroną przychodową. Pożądane jest powiększanie bazy podatkowej, natomiast bardzo niekorzystne dla długookresowego wzrostu jest podnoszenie podatków. Stąd pozytywnie należy ocenić wprowadzenie kas fiskalnych dla prawników i lekarzy, którzy zbyt długo wyłączeni byli z powszechnego obowiązku ewidencjonowania obrotu gospodarczego. Natomiast bardzo niepokojące są sygnały podniesienia podatku VAT o jeden punkt procentowy. Oszczędności z tego posunięcia, które zgodnie z wyliczeniami Ministerstwa Finansów powinny dać około 5,5 mld zł rocznie nie zrekompensują strat, które powstaną w gospodarce w wyniku tego posunięcia. Abstrahując od dodatkowego obciążenia konsumentów, należy wskazać przede wszystkim ryzyko przyspieszonego podniesienia podstawowych stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej (podniesienie podatków przeniesie się na wyższe ceny i inflację) oraz znaczne obniżenie atrakcyjności inwestycyjnej Polski. Wydaje się, że lepszym posunięciem byłoby ujednolicenie stawek VAT na niższym poziomie, co przyniosłoby znaczne ograniczenie kosztów administracyjnych ściągania tego obciążenia przy tym samym efekcie przychodowym. Minusem byłoby zwiększenie obciążenia konsumpcji żywności, co uderzyłoby w najmniej zarabiające grupy społeczne, ale rozwiązaniem byłoby wprowadzenie mechanizmu kompensacyjnego w postaci jednorazowej rewaloryzacji rent i emerytur czy zasiłków społecznych. Z drugiej jednak strony podniesienie VAT było lepszym rozwiązaniem, niż podnoszenie obciążeń płacowych. Podniesienie VAT jest neutralne dla firm eksportujących, co pozwala zachować konkurencyjność na rynkach zagranicz-

nych, jednocześnie redukując realne płace w kraju. Kolejnym przykładem błędów w zakresie kształtowania polityki przychodowej jest zwlekanie z rezygnacją akcyzy od sprowadzanych samochodów na rzecz podatku ekologicznego. Obecny kształt regulacji w tym zakresie powoduje znaczny spadek obrotu samochodami używanymi, a podniesienie akcyzy na auta powyżej 2 litrów (który przed podwyżką był bardzo wysoki) jest ewidentnym przykładem braku zrozumienia koncepcji krzywej Laffera.

- Dokończenie prywatyzacji – pomimo niewątpliwego przyspieszenia procesu prywatyzacji w ostatnich latach, postęp w tym zakresie jest niewystarczający. Szczególnie konieczne jest dokończenie procesu w sektorze górnictwa i hutnictwa, co przyniosłoby znaczne oszczędności dla budżetu.
- Przeprowadzenie reform systemu ubezpieczeń społecznych. Niewątpliwym sukcesem, którego nie wykorzystano w pełnym zakresie, była reforma systemu z 1999 roku. Bardzo pozytywnie należy również ocenić wykluczenie przechodzenia na wcześniejsze emerytury, co stanowiło duże obciążenie dla budżetu. Ale przede wszystkim powodowało szereg patologii na rynku pracy. Problemem jednak ciągle pozostaje zbyt rozbudowany KRUS, do którego oprócz małorolnych rolników należą rolnicy gospodarujący na dużych obszarach czy też osoby prowadzące działalność gospodarczą, które powinny być ewidencjonowane w ZUS. Budżet KRUS jest w 95% finansowany z budżetu państwa i wyłączenie z tego systemu osób, które stać na płacenie wyższych obciążeń w ZUS nie tylko poprawiłoby sytuację systemu ubezpieczeń społecznych, ale również zmniejszyłoby skalę patologii tego systemu. Kolejnym problemem systemu ubezpieczeń społecznych jest sytuacja w służbach mundurowych. Przechodzenie po 15 latach służby na emeryturę w służbach mundurowych jest rozwiązaniem niespotykanym w Europie i znacznie uprzywilejowującym tę grupę społeczną. Wprowadzenie zmian w tym zakresie nie zmieni sytuacji budżetowej natychmiast, ale odkładanie jej powoduje narastanie problemów. Również nieodzowne wydaje się być podążanie tendencjami europejskimi w zakresie podniesienia wieku emerytalnego i zrównania wieku dla kobiet i mężczyzn. W Polsce, podobnie jak w Europie, zwiększa się średnia długość życia, a w obliczu niżów demograficznych realizacja tych działań jest niezbędna dla stabilności systemu i finansów publicznych. Natomiast pomysły w zakresie zmniejszenia czy nawet zawieszenia przekazywania składek do OFE lansowane przez minister pracy i polityki społecznej wydają się być czystym nieporozumieniem.
- Uelastycznienie rynku pracy. Polska ma jeden z najniższych wskaźników aktywności zawodowej w Europie, szczególnie po 50. roku życia.

Zmiany w tym zakresie pozwoliłyby zasilić system ubezpieczeń społecznych i odciążyć budżet państwa.

- Reformy systemu ochrony zdrowia – należy w trybie szybkim przeprowadzić zmiany w zakresie ochrony zdrowia, przede wszystkim szpitalnej opieki stacjonarnej. Obecny system jest pełen patologii, które należy wyeliminować. Szczególnie błędem jest tolerowanie zadłużania się placówek szpitalnych i okresowe oddłużanie ich. Tego typu działania stanowią element zniechęcający dla tych dyrektorów, którzy kosztem oszczędnej polityki kształtowania wynagrodzeń i powolniejszego procesu inwestycyjnego prowadzą jednostki szpitalne, unikając zadłużenia, za co są wprost karani brakiem dotacji państwowych na oddłużenie. Przykłady z podstawowej opieki zdrowotnej, czy też już skomercjalizowanych jednostek wskazują, że przekształcenia szpitali w spółki prawa handlowego wcale nie zmniejszają dostępu do świadczeń zdrowotnych, a znacznie zwiększają efektywność działań. Blokowanie tych reform jest przejawem krótkowzroczności polityków i szkodliwego populizmu.

2. Polityka monetarna nastawiona na stabilność waluty – w okresie przygotowawczym do strefy euro ważne jest pilnowanie stabilności pieniądza i cen. Niezwykle ważnym działaniem jest również przygotowanie się na utrzymanie stabilności kursu w okresie przebywania w ERMII. W okresie tym niewykluczone są ataki spekulacyjne na złotego, co będzie wymagało zgromadzenia odpowiednich zasobów rezerw walutowych. Co prawda Polska będzie mogła liczyć na pomoc EBC w chwilach zagrożenia, gdyby nie wystarczyła interwencja NBP w ramach operacji intramarginalnych, ale pamiętać należy, że pomoc nie będzie bezwarunkowa i w sytuacji konieczności dewaluacji może być bardzo kosztowna. Ponadto ważne będzie również ustalenie odpowiedniego kursu referencyjnego, tak aby z jednej strony zachować konkurencyjność gospodarki, z drugiej strony, aby uniknąć konieczności rewaluacji waluty, jak miało to miejsce w Słowacji.
3. Przygotowanie instytucji państwowych na przyjęcie euro. Przygotowanie przedsiębiorstw do wprowadzenia euro może zająć nawet 2,5 roku. Znając skuteczność funkcjonowania instytucji państwowych, takich jak ZUS (vide casus wprowadzenia informatyzacji ZUS), ARiMR, KRUS należy przewidzieć, że czas potrzebny na przygotowanie tych instytucji do przestawienia się na euro będzie jeszcze dłuższy. Stąd należy już teraz przygotować te instytucje do wprowadzenia euro.
4. Poprawa atrakcyjności inwestycyjnej kraju. Wejście Polski do strefy euro z pewnością znacznie zwiększy atrakcyjność inwestycyjną naszego kraju. Jednakże jednocześnie nasz kraj będzie zmuszony do konkurencji na Jednolitym Rynku. Stąd konieczne jest podjęcie działań na rzecz podnoszenia atrakcyjności inwestycyjnej kraju. Będą to przede wszystkim: stabilne prawo,

niskie obciążenia podatkowe, zwiększania zakresu swobody działalności gospodarczej, inwestowanie w rozwój infrastruktury drogowej, telekomunikacyjnej, znaczne podniesienie nakładów na badania i rozwój.

5. Szybki rozwój infrastruktury kraju. Znaczny niedorozwój infrastruktury kraju spowalnia długookresowy rozwój kraju. Konieczne jest szczególnie szybkie zrealizowanie sieci dróg szybkiego ruchu oraz powszechna informatyzacja kraju w zakresie internetu szerokopasmowego.
6. Przygotowanie działań osłonowych dla najmniej zarabiających grup społecznych. Pomimo niewielkiego wpływu wprowadzenia euro na poziom cen, efekt cappuccino może spowodować obniżenie siły nabywczej konsumentów, szczególnie najsłabiej zarabiających, którzy znaczną część dochodu przeznaczają na żywność. Stąd konieczne staje się przygotowanie szeregu działań osłonowych dla tych grup społecznych.
7. Przygotowanie szerokiej kampanii informacyjnej na temat korzyści i kosztów funkcjonowania w strefie euro. Doświadczenia innych krajów wskazują, że taka kampania jest niezbędna. Zrozumienie samego procesu zwiększy akceptację wspólnej waluty i obniży koszty adaptacji poszczególnych grup społecznych. Przygotowana kampania musi uwzględniać oczekiwania społeczne oraz media i właściciela przekazu. Doświadczenia Słowacji wskazują, że społeczeństwo jest najbardziej zainteresowane kursem wymiany euro na walutę krajową, jak będą wyglądały banknoty i monety, przebiegiem scenariusza wprowadzania euro, zabezpieczeniem procesu respektowania zasad przez uczestników procesu wprowadzenia euro, natomiast mniej społecznymi i politycznymi konsekwencjami samego procesu. Największym zaufaniem w społeczeństwie darzony jest bank centralny, który powinien być głównym autorem przekazu. Preferowane kanały informacyjne, to telewizja, banki, czasopisma i gazety, radio, skrzynka pocztowa, internet.
8. Przygotowanie mechanizmu wprowadzenia euro do obiegu – za proces wprowadzenia banknotów i monet odpowiada bank centralny. Zapotrzebowanie w Polsce wyniesie około 2,5 mld euro [Kalinowska 2000]. Do rozważenia są kwestie zaopatrzenia pierwotnego (tzw. *fronloading*) dla banków komercyjnych oraz wtórnego (tzw. *sub-fronloading*) sektora detalicznego przez banki komercyjne. Banki następnie przygotowują mini zestawy (*mini kits*), które społeczeństwo może zakupić przed wprowadzeniem euro do obiegu. Banki w ciągu jednej nocy muszą zaopatrzyć bankomaty w euro oraz przestawić je na wydawanie euro, po czym nastąpi okres funkcjonowania dwóch walut, ale w tym czasie (zgodnie z ustawą ramową *umbrella law*) zarówno banki, jak i sektor detaliczny wydawać będą tylko euro [Sroczyńska 2009, s. 12][62].

[62] O różnicach w procesie wymiany walut narodowych na euro w starych i nowych krajach UE pisze Szeląg [2008, s. 11 i 14]. Autor ten wskazuje także na szereg praktycznych aspektów związanych z wymianą złotego na euro.

9. Przygotowanie procesu monitorowania cen. Państwowa Inspekcja Handlowa powinna mieć możliwość nakładania kar finansowych na nieuczciwych przedsiębiorców. W monitorowaniu rynku powinny ją wspierać Urzędy Statystyczne (główny oraz regionalne), jak również samorząd gospodarczy, izby handlowe, zrzeszenia konsumenckie.
10. Poprawę obecnej sytuacji znacznie utrudniają dwa procesy:
    - Pomimo tego, że Polska, jako jeden z nielicznych krajów, zachowała się odpowiedzialnie w czasie kryzysu i nie zwiększyła wydatków publicznych (wprost przeciwnie – wprowadziła oszczędności) nie uniknęła negatywnych konsekwencji kryzysu. Znaczne spowolnienie wzrostu gospodarczego spowodowało szereg problemów budżetowych, zahamowanie pozytywnych tendencji w zakresie ograniczania deficytu sektora finansów publicznych na drodze do spełnienia kryterium fiskalnego (co zaowocowało uruchomieniem procedury nadmiernego deficytu wobec Polski) i powstaniem zagrożenia przekroczenia progów ostrożnościowych długu publicznego. Konsekwencją tego z kolei są z reguły nienajlepsze sposoby radzenia sobie rządu w zaistniałej sytuacji i często chybione pomysły na rozwiązanie problemów (vide podniesienie podatku VAT).
    - Wyraźnie zarysowuje się realizacja koncepcji politycznego cyklu koniunkturalnego w Polsce. Świadomość czekających jesienią 2011 roku wyborów parlamentarnych zniechęca rząd do podjęcia jakichkolwiek reform, które spowodowałyby niepokoje społeczne zmniejszające poparcie polityczne. Dodatkowo z każdym tygodniem zbliżających się wyborów można spodziewać się większych zgrzytów w koalicji rządzącej, co również znacznie utrudniać będzie podejmowanie decyzji w zakresie rozwiązywania problemów społecznych.

Dylematem, przed którym stoją kreatorzy i wdrażający politykę gospodarczą, jest, jak pokazują Nowak i Ryć [2010, s. 15], rozłożenie w czasie procesu integracji Polski z unią monetarną – czy euro warto przyjąć szybciej czy później. Dyskusja na ten temat musi koniecznie uwzględniać implikacje kryzysu finansowego dla gospodarki światowej. Rozstrzygnięcie tego dylematu sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy polityka gospodarcza powinna tak oddziaływać na gospodarkę, aby ta możliwie najszybciej wpisała się w „standardy" kryteriów Maastricht. Odpowiedź wymaga szerszego omówienia problemu. Wypełnienie kryteriów Maastricht oznaczałoby gotowość gospodarki polskiej do przystąpienia do unii monetarnej. Tymczasem zaistniały kryzys finansowy spowodował obniżenie tempa wzrostu PKB w Polsce i uniemożliwił realizację wspomnianych kryteriów. Nowak i Ryć [2010, s. 7–8] pokazują, że wejście do unii walutowej nie uchroniło także Słowacji i Słowenii przed recesją, choć spadek PKB w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, które należą do Unii Europejskiej był więk-

szy niż spadek PKB w krajach „starej" Unii, wśród których także istnieją państwa, które nie przyjęły euro. Patrząc na zmiany w PKB, można orzec, że Polska w mniejszym stopniu została dotknięta kryzysem, aniżeli pozostałe państwa Unii Europejskiej. Takie dane makroekonomiczne doskonale wspierają tezy eurosceptyków, którzy w niezależnej polityce monetarnej i suwerennej walucie widzą czynniki chroniące Polskę przed recesją. Kontynuując ich tok myślenia, powinniśmy stwierdzić, że w ramach polityki gospodarczej należy prowadzić niezależną politykę monetarną i zabiegać o możliwie najpóźniejsze wejście naszego kraju do strefy euro. Rekomendację tę wspierają opinie niektórych ekspertów. Według nich waluta narodowa, która traci na wartości w warunkach kryzysu finansowego, może wytłumiać negatywne skutki turbulencji gospodarczych na rynkach kapitałowo-finansowych [Dadak 2009, s. 41]. Jednakże z drugiej strony warto podkreślić i w tym tonie wypowiadają się Nowak i Ryć [2010, s. 18], że utrzymywanie kryteriów Maastricht jest w interesie polskiej gospodarki. Wpisanie się naszego kraju w standardy z Maastricht byłoby sygnałem zdrowia polskiej gospodarki, co dalej pozytywnie oddziałuje na postrzeganie polskich firm przez zagranicznych partnerów biznesowych. Rekomendacją dla polityki gospodarczej może więc być podejmowanie działań nakierowanych na sprowadzenie inflacji do poziomu co najwyżej o 1,5 punktu procentowego wyższego od średniej stopy inflacji w trzech państwach UE, gdzie inflacja jest najniższa; dbałość o poziom długu publicznego, który nie przekracza 60% PKB i deficytu finansów publicznych nie wyższego niż 3% PKB, przy zapewnieniu długoterminowych stóp procentowych wyższych maksymalnie o 2 punkty procentowe od średniej stóp w trzech krajach UE.

Sprawa spełnienia kryteriów Maastricht krótko po kryzysie finansowym wymaga dyskusji. Szybkie spełnienie tych kryteriów mogłoby spowolnić proces ożywienia polskiej gospodarki. Aczkolwiek słychać także opinie ekspertów na temat równowagi budżetowej, którą można osiągnąć dzięki obniżce wydatków budżetowych. Równowaga ta mogłaby mieć pozytywne skutki dla tempa wzrostu gospodarczego. Zalecenie dla polityki gospodarczej związane z dążeniem do spełnienia kryteriów Maastricht można więc utrzymać, pamiętając o konieczności stopniowego i rozłożonego w czasie uzdrawiania polskiej gospodarki. Nowak i Ryć wskazują na perspektywę 3, 4-letnią, co koresponduje z opinią wybitnego ekonomisty, byłego wiceministra finansów – Stanisława Gomółki [2009, s. 40]. W wypunktowanych rekomendacjach szczegółowych również pobrzmiewają przytoczone niżej tezy Gomółki. Jego zdaniem należy przede wszystkim zadbać o zmniejszenie wydatków budżetowych w stosunku do PKB lub o zwiększenie dochodów [Gomółka 2010, s. 29]. Niektóre z krajów UE podjęły kroki mające na celu zmniejszenie deficytu budżetowego. W Hiszpanii zaplanowano obniżenie o 5% płac w sferze budżetowej, zamrożenie emerytur oraz zmniejszenie nakładów na zdrowie. Grecja postanowiła wydłużyć wiek emery-

talny. Zdaniem tego eksperta kraje w strefie euro powinny nawet mieć okresy nadwyżek budżetowych, które można spożytkować w razie ewentualnych zawirowań gospodarczych. Zaleceniem dla polityki gospodarczej może być także opracowanie rzetelnej reformy emerytalnej, która tak naprawdę jest w Polsce konieczna, nawet abstrahując od wejścia do strefy euro. Ta operacja jeszcze bardziej eksponuje tę potrzebę. Rekomendacją mało popularną ze społecznego punktu widzenia, ale z pewnością trafioną jest zalecenie Gomółki, aby zlikwidować emerytury mundurowe i dotacje dla Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego. Obie decyzje nie przysporzą poparcia polskiemu rządowi. Zlikwidowaniu dotacji dla rolników powinna natomiast towarzyszyć aktywna polityka rozwijania edukacji na wsiach tak, aby doprowadzić do stopniowego zmniejszenia liczby osób zatrudnionych w rolnictwie.

W dyskusjach nad wejściem Polski do strefy euro warto też przywołać tezy Alesiny i Barro [2002], które odnoszą się do trzech kryteriów ułatwiających rozstrzygnięcie, na ile adekwatna do sytuacji jest decyzja o zastąpieniu waluty narodowej przez zagraniczną. Korzyści z takiego posunięcia są tym większe, im:

- mniejsza i bardziej zamknięta jest dana gospodarka oraz im bardziej intensywna jest wymiana handlowa między daną gospodarką a tą, z której pochodzi dana waluta,
- wyższa jest inflacja,
- im większa synchronizacja zachodzi między cyklem koniunkturalnym kraju przyjmującego i kraju/ugrupowania, z którego pochodzi dana waluta.

We wprowadzeniu do tego fragmentu książki pisano o potrzebie swego rodzaju benchmarkingu pomiędzy krajami w zakresie ich doświadczeń związanych z wejściem do strefy euro. Dla podniesienia obiektywizmu debaty na temat zalet i wad tego posunięcia wskazane jest otwarte wyjaśnienie, że dla niektórych państw z UE przyjęcie euro w 2002 roku było szokiem strukturalnym. Peryferyjne wówczas kraje, takie jak Grecja, Portugalia, Hiszpania czy Irlandia odnotowały wyższe realne obniżki stóp procentowych niż np. Niemcy czy Francja, towarzyszyła temu ekspansja kredytowa w gospodarce, która przyczyniła się do boomu w szczególności w zakresie budownictwa i wzrostu popytu konsumpcyjnego [Lane 2006, s. 49].

Jeśli zgodzimy się z poglądem, iż wspieranie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami między innymi w formie klastrów może przyczynić się do poprawy ich konkurencyjności, to uzasadnione będzie także uwzględnienie tego w kreowaniu polityki gospodarczej. Pojawia się więc postulat polecenia następujących kierunków działania w ramach polityki gospodarczej[63]:

[63] W tym miejscu ograniczymy się tylko do zasygnalizowania kierunków wspierania inicjatyw klastrowych przez politykę gospodarczą. Zagadnienie to rozwinięto w pracy [Gorynia, Jankowska 2008, s. 186–192].

- po pierwsze, pobudzanie współpracy między firmami oraz podmiotami, mogącymi oddziaływać na innowacyjność przedsiębiorstw,
- po drugie, pobudzanie przedsiębiorczości,
- po trzecie, przyjazne nastawienie do wejść zagranicznych inwestorów na rynek lokalny.

Można przyjąć, iż właściwe przygotowanie informacyjne, edukacyjne społeczeństwa do zmiany społecznej o tak dużej skali jak wprowadzenie euro jest elementem szeroko pojmowanej polityki gospodarczej. Postulowane wcześniej działania szkoleniowe na poziomie przedsiębiorstw oraz organizacji samorządu gospodarczego winny być wspierane przez działalność państwa. Ogólny podział ról w tym zakresie powinien być taki, że na poziomie państwa prowadzone są działania o charakterze powszechnym, generalnym, w znacznym stopniu ujednolicone w skali całego społeczeństwa i gospodarki. Organizacje samorządu gospodarczego winny skupiać uwagę na problemach, które mają charakter węższy, odnoszący się do zrzeszonych przez nie członków. Natomiast przedsiębiorstwa winny rozwiązywać zagadnienia jednostkowe, indywidualne, specyficzne dla ich funkcjonowania. Przestrzeganie tej zdroworozsądkowej zasady pozwoliłoby na osiągnięcie korzyści skali, uniknięcie marnotrawstwa związanego z powtarzanymi działaniami oraz jednoczesne uwzględnienie indywidualnych zapotrzebowań poszczególnych jednostek. Oczywiste jest przy tym, że kampania informacyjno-promocyjno-edukacyjna powinna mieć charakter powszechny. W żadnym razie nie powinna odnosić się wyłącznie do przedsiębiorstw, a winna uwzględniać także konsumentów, czyli całość społeczeństwa.

Na konieczność przeprowadzenia wśród polskich przedsiębiorstw, i szerzej polskiego społeczeństwa, kampanii edukacyjnej wskazują odpowiedzi udzielone przez respondentów w zakresie konsekwencji przystąpienia Polski do strefy euro dla struktur walutowych zaciąganych kredytów. Brak wiedzy w tym zakresie jest źródłem wielu nieuzasadnionych lęków i nieprawidłowych założeń. Spośród zagrożeń dla przedsiębiorstw wynikających z przystąpienia Polski do strefy euro respondenci najbardziej obawiają się wzrostu cen produktów i usług. Obawy te stanowią odzwierciedlenie społecznych opinii dotyczących wpływu wprowadzenia euro w Polsce [Maciejewicz 2008; PAP 2008a; Pentor 2008; PAP 2010]. Mimo że statystyki ekonomiczne, naukowe opracowania i eksperci wyraźnie wskazują, że w krajach strefy euro nie odnotowano lawinowego wzrostu cen towarów i usług w związku z wprowadzeniem euro [Łuszki 2007; Jajkowska 2007; Almunia 2007; Augustyniak 2008; Bielewicz 2009, s. 164–166; Adamiec 2010, s. 11; Torój 2010] w prasie i wypowiedziach polityków można znaleźć opinie sugerujące nieuchronność wzrostu cen, które napędzają obawy społeczeństwa [Jajkowska 2007; Wójcik 2007; Maciejewicz 2008][64]. W rzeczywistości po

[64] Jako przykład mogą posłużyć znów doświadczenia Słowacji. Analiza zmian cen w poszczególnych grupach produktów w pierwszym roku obowiązywania euro potwierdza, że przeciętny

wprowadzeniu wspólnej waluty wzrost cen wystąpił w zróżnicowany sposób we wszystkich krajach strefy euro. Niemniej jednak oceniając wysokość stóp inflacji w krajach strefy euro, należy pamiętać, że na zmiany cen oddziałują również czynniki niezwiązane z przystąpieniem do unii walutowej, a roli euro w tym przypadku nie powinno się ani wyolbrzymiać, ani marginalizować [Torój 2010]. Zgodnie z danymi Eurostat w 2003 roku efekt inflacyjny wywołany tym zjawiskiem wynosił od 0,12% do 0,29% [Adamiec 2010, s. 11], natomiast w Słowacji dodatkowy wzrost cen wyniósł 0,15% [NBP 2009a, s. 8]. Ciężar regulacji ochrony społeczeństwa przed nieuzasadnionymi podwyżkami cen oraz przeprowadzenia właściwej kampanii informacyjnej w głównej mierze spocznie w gestii instytucji ustawodawczych, publicznych oraz samorządu gospodarczego. Niemniej jednak nie ulega wątpliwości, że same przedsiębiorstwa odegrają bardzo istotną rolę w wypełnieniu tych regulacji, a wprowadzenie euro będzie swoistym testem dla polskich przedsiębiorstw w zakresie braku akceptacji dla nieuczciwego przeliczenia cen.

konsument w Słowacji nie miał podstaw, aby wiązać przejście na euro ze wzrostem kosztów utrzymania. Dla większości produktów ceny nawet spadły, w największym stopniu w przypadku kosztów transportu (o 5,38% w stosunku do roku ubiegłego) i żywności (o 3,82% w stosunku do roku ubiegłego). Zwłaszcza w tej ostatniej grupie dynamika cen ma duże znaczenie dla przeciętnego konsumenta. Jednakże nie należy oczywiście interpretować spadku cen jako efektu przystąpienia do strefy euro, jest to raczej efekt głębokiego kryzysu gospodarki światowej. Tym niemniej stabilność stopy procentowej gwarantowana przez Eurosystem z pewnością przyczyniła się do utrzymania cen na niskim poziomie [Adamiec 2010, s. 9].

5
Kierunki dalszych badań

W niniejszej książce została zaproponowana swego rodzaju procedura pełnego cyklu badawczego związanego z jedną z największych zmian w historii polskiej gospodarki rynkowej. Zmianą taką niewątpliwie będzie bowiem wprowadzenie euro. Cykl ten obejmował trzy etapy, którym odpowiadały trzy części pracy:

- Etap badań teoretycznych uwzględniający *state of art* w sferze, której dotyczył projekt badawczy – etap ten koncentrował się głównie na studiach literaturowych, a jego zwieńczeniem było zaproponowanie schematu analitycznego wykorzystanego w dalszej części badania.
- Etap badań empirycznych zmierzający do zbadania empirycznego, rzeczywistego kształtowania się zjawisk i procesów, których znaczenie dla badanego projektu badawczego zostało ujęte w schemacie analitycznym – etap ten polegał na przygotowaniu badania empirycznego (szczególnie opracowanie kwestionariusza ankiety, dokonanie doboru próby badawczej), przeprowadzeniu samego badania oraz opracowaniu wyników.
- Etap budowania zaleceń praktycznych, rekomendacji dla praktyki gospodarczej umownie zredukowanej do strategii firm, aktywności samorządu gospodarczego oraz działań szeroko rozumianej polityki gospodarczej – etap ten został sprowadzony do zaproponowania trzech grup propozycji o charakterze normatywnym skierowanych do trzech wymienionych grup adresatów na podstawie zarówno wiedzy teoretycznej zidentyfikowanej na etapie badań literaturowych, jak i w nawiązaniu do wyników autorskich badań empirycznych.

Powyższe skrótowe przypomnienie istoty przeprowadzonego procesu badawczego stanowi punkt wyjścia do zarysowania sugestii odnośnie do dalszych badań wpływu przystąpienia przez Polskę do strefy euro na konkurencyjność i internacjonalizację polskiej gospodarki. Dalsze badania powinny dotyczyć wszystkich trzech aspektów podjętego tutaj problemu badawczego, a więc odnosić się

do wątków poruszonych w każdym z trzech etapów relacjonowanego tutaj badania. Szczególnie sugerować należy:

- Prowadzenie dalszych studiów teoretyczno-literaturowych nad omawianym zagadnieniem. Analiza dorobku wiodących autorów i stale poszerzającego się zasobu literatury na ten temat doprowadzi być może do modyfikacji, rewizji, a nawet zakwestionowania przyjętego tutaj schematu analitycznego ujmującego wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw.
- Regularne dokonywanie badań empirycznych z poszerzoną próbą przedsiębiorstw, z użyciem doskonalonego kwestionariusza badawczego zapewniającego lepszą operacjonalizację i pomiar zmiennych występujących w schemacie analitycznym.
- Krytyczny przegląd, analizę i modyfikację zaleceń normatywnych zgodnie z najnowszymi osiągnięciami badań teoretycznych oraz z uwzględnieniem poszerzonych i aktualizowanych danych empirycznych.

Bibliografia

1. Adamiec J. [2010], *Wpływ wprowadzenia Euro na wskaźniki gospodarcze i sytuację konsumentów na przykładzie Irlandii i Słowacji. Wnioski dla Polski*, „Biuro Analiz Sejmowych" Vol. 38, nr 13, Warszawa.
2. Adamowicz E., Dudek S., Pachucki D., Walczyk K. [2008], *Synchronizacja cyklu koniunkturalnego polskiej gospodarki z krajami strefy euro w kontekście struktury tych gospodarek*, IRG SGH, Warszawa, www.nbpnews.pl/r/nbpnews/Pliki_PDF/NBP/Publikacje/analityczne/irg_sghP.pdf
3. Adriani F., Marini F., Scaramozzino P. [2009], *The Inflationary Consequences of a Currency Changeover on the Catering Sector: Evidence from the Michelin Red Guide*, „Oxford Bulletin Of Economics And Statistics" Vol. 71, nr 1.
4. Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L. [1989], *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, New York.
5. Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. [1998], *International marketing and export management*, Addison-Wesley Longman, England.
6. Alesina A., Barro R. [2002], *Currency Unions*, „Quarterly Journal of Economics" Vol. 107, nr 2.
7. Almunia J. [2007], *Wprowadzenie euro to sukces Europy i niezwykła szansa dla Polski*, „Rzeczpospolita" 21.02.2007.
8. Andersen O. [1993], *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies" Vol. 24, nr 2.
9. Andersen O., Buvik A. [2002], *Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*, „International Business Review" Vol. 11, nr 3.
10. Anderson G. [1994], *Industry clustering for economic development*, „Economic Development Review" Vol. 12, nr 2.
11. Asmussen Ch.G., Pedersen T., Petersen B. [2005], *How Do We Capture „Global Specialization" when Measuring Firms' Degree of Globalization*, Proceedings of the 48th Annual Meeting of the Academy of International Business, Materiały Konferencyjne 31st Annual EIBA Conference.
12. Augustyniak A. [2008], *Wprowadzenie euro a wzrost cen*, „Informacyjna Agencja Radiowa" 19.08.2008.
13. Baker M.J., Hart S.J. [1992], *Marketing and Competitiveness Success*, Phillip Allan, New York.

14. Balassa B. [1961], *The Theory of Economic Integration*, R.D. Irwin, Homewood, IL.
15. Barteczek A. [1982], *Inwestycje infrastrukturalne jako instrument polityki przestrzennej*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
16. Belka M. [2007], *Rozszerzenie europejskiej unii walutowej a perspektywy rozwoju gospodarczego Polski*, „Ekonomista" nr 6.
17. Bergman U.M., [2004], *How similar are European Business Cycles*?, EPRU Working Paper, nr 04–13, http://www.nek.lu.se/publications/workpap/Papers/WP04_9.pdf
18. Bergsten C.F. [1997], *The Dollar and the Euro*, „Foreign Affairs", Vol. 76, nr 4.
19. Best M. [1993], *The New Competition*. *Institutions of Industrial Restructuring*, Polity Press, Cambridge.
20. Biegun K. [2003], *Kryteria optymalnego obszaru walutowego w rozszerzonej Unii Europejskiej*, VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów, Poznań–Dymaczewo.
21. Bielewicz A. [2009], *Euro: bilans zysków i strat*, „Harvard Business Review Polska", nr 81, listopad 2009.
22. Bieńkowski W. [1995], *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
23. Bilkley W.J., Tesar G. [1977], *The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies", Vol. 8, nr 1.
24. Bilski J. [2004], *Integracja walutowa do Traktatu z Maastricht*, [w:] Marszałek A. (red.), *Integracja europejska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
25. BIS [2007], *77th Annual Report*, *Bank for International Settllements*, Basel, 24 June [źródło za:] Krajewska A., Mackiewicz M. [2008], *Polityka monetarna i fiskalna w okresie akcesji do strefy euro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
26. Boldman L.G., Deal T.E. [1999], *4 Steps to Keeping Change Efforts Heading in the Right Direction*, „The Journal for Quality and Participation", Vol. 22, nr 4.
27. Brandt S. [1974], *Metody statystyczne i obliczeniowe analizy danych*, PWN, Warszawa.
28. Bridgewater S. [2000], *The Internationalisation Process and Types of Firms*, [w:] Tayeb M. (red.), *International Busines*s. *Theories*, *Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow.
29. Buckley P., Pass C., Prescott K. [1988], *Measures of the international competitiveness*, „Journal of Marketing Management", Vol. 4, nr 2.
30. Bukowski S.I. [2007a], *Unia monetarna*. *Teoria i polityka*, Difin, Warszawa.
31. Bukowski S.I. [2007b], *Rozwój gospodarczy krajów peryferyjnych Unii Ekonomicznej i monetarnej w świetle teorii*, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych i Integracji Regionalnej, Politechnika Radomska, Radom.
32. Burnewicz J. (red.) [1999], *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
33. Cakici K., Konur F., Kotil E. [2009], *Assessment of the Euro Zone According to the Criteria of the Theory of Optimum Currency Areas*, „International Research Journal of Finance and Economics", Vol. 27, nr 5.
34. Cavusgil S.T. [1984], *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, „Journal of Business Research", Vol. 12, nr 3.

35. Chetty S., Eriksson K. [2002], *Mutual Commitment and Experiential Knowledge in Mature International Business Relationship*, „International Business Review", Vol. 11, nr 3.
36. Chojnacki M. [2005], *W drodze do euro: Czy polskie firmy skorzystają na wspólnej walucie?*, „Inwestor finansowy" 14.12.2005.
37. Coffey P., Presley J. [1979], *European Monetary Integration*, Macmillan Press, London.
38. Cohen B.J. [2003], *Are Monetary Unions Inevitable?*, „International Studies Perspectives", Vol. 4, nr 3.
39. Commission of The European Communities [1979], *The European Monetary System – Comentary, Documents*, „European Economy", nr 3.
40. Committee for the Study of Economic and Monetary Union [1989], *Report on Economic and Monetary Union in the European Community*, ECU Newsletter nr 28 (Supplement) 12.04.1989.
41. Cook K.S., Emerson R. [1984], *Exchange Networks and the Analysis of Complex Organisations*, „Research of the Sociology of Organisations", Vol. 3, nr 1.
42. Corden W.M. [1972], *Monetary integration*, Essays in International Finance nr 93, International Finance Section, Princeton University.
43. Council of European Union [2009], *Economic and financial Affairs*, Press Release 11735/09 (Press 207), Brussels.
44. Currie D., Williamson P. [1990], *Will ERM entry make British companies more competitive?*, „Business Strategy Review", Vol. 1, nr 3.
45. Cyrson E. [2000], *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
46. Czinkota M.R. [1982], *Export Development Strategies*: *US Promotion Policies*, Praeger Publishers, New York.
47. Dadak K. [2009], *Europułapka*, „Wprost" 26.07.2009.
48. Daras T., Hagemajer J. [2008], *Badanie długookresowych efektów przystąpienia Polski do strefy euro* (*symulacje przy użyciu modelu równowagi ogólnej*), projekt zrealizowany na potrzeby Raportu na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej [2009], Narodowy Bank Polski, Warszawa.
49. De Grauwe P. [1997], *The Economics of Monetary Integration*, Oxford University Press, Oxford.
50. De Grauwe P. [2003], *Unia walutowa*. *Funkcjonowanie i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
51. Deutsche Bank [2003], *OCA theory and EMU Eastern Enlargement – an empirical application*, Working Paper Series, nr 8, Deutsche Bank Research.
52. Dołęgowski T. [2000], *Instytucje a rozwój gospodarczy i konkurencyjność*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z UE i globalizacji*, SGH, Warszawa.
53. Dörrenbacher Ch. [2000], *Measuring Corporate Internationalization*, Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
54. Drucker P.F. [2004], *Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość*, EMKA, Warszawa.

55. Dunning J.H. (red.) [1999], *Governments*, *Globalization*, *and International Business*, Oxford, Oxford University Press.
56. Dunning J.H. [1994], *Globalization*: *The Challenge for National Economic Regimes* (The Geary Lecture for 1993), Economic and Social Institute, Dublin.
57. Dyson K. [2006], *Enlarging the Euro Area*, Oxford University Press, Oxford.
58. EBC [2008], *Raport o konwergencji*, EBC, Frankfurt.
59. European Central Bank [2002], *Monthly Bulletin*, ECB, July 2002.
60. European Commission [2008], *Employment in Europe*, Reports, Brussels.
61. European Commission [2008a], *Introduction of the Euro in the New Member State*s. *Analytical Report*, Flash Eurobarometer 237, The Gallup Organisation, July 2008.
62. European Commission [2008b], *Introduction of the Euro in Slovakia*. *Analytical Report*, Flash Eurobarometer 249, The Gallup Organisation, November 2008.
63. Eurostat [2009] *Key real economy characteristic of euro area in 2008*, Eurostat, Brusells.
64. Eurostat [2010], *Government finance statistics*, Brussels, 1/2010.
65. Eurostat [2010a], *European Union Labour Force Survey – Annual results 2009*, Eurostat, Brusells.
66. Eurostat [2010b], *Key real economy characteristic of euro area in 2009*, Eurostat, Brussels.
67. Faulkner D., Bowman C. [1996], *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa.
68. Fehr E., Tyran J.T. [2007], *Money illusion and coordination failures*, „Games and Economic Behavior", Vol. 58, nr 2.
69. Fisch J.H., Oesterle M.J. [2003], *Exploring the Globalization of German MNC's with the Complex Spread and Diversity Measure*, „Schmalenbach Business Review", Vol. 55, nr 1.
70. Forsgren M. [2002], *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, „International Business Review", Vol. 11, nr 3.
71. Frankel J., Rose A. [1997], *The endogeneity of the optimum currency area criteria*, „Economic Journal", Vol. 108, nr 449.
72. Friedman M. [1953], *Essays in Positive Economics*, University of Chicago Press, Chicago.
73. Galster J. [1999], *Unia gospodarcza i monetarna*, [w:] Galster J., Witkowski Z. (red.), *Kompendium wiedzy o Unii Europejskiej*, Dom Organizatora, Toruń.
74. Gandolfo G. [1992], *Monetary Unions*, [w:] Newman M., Eatwell J. (red.), *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance 2*, Macmillam, London.
75. „Gazeta Prawna" [2009], *Przedsiębiorcy nie przygotowują się do przyjęcia euro* [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/312604,przedsiebiorcy_nie_przygotowuja_sie_do_przyjecia_euro.html, ostania odsłona 02.09.2010]
76. Geringer J.M., Beamish P.W., da Costa R.C. [1989], *Diversification Strategy and Internationaliztion: Implications for MNE Performance*, „Strategic Management Journal", Vol. 10, nr 2.
77. Ghauri P. [2000], *Internationalisation of the Firm*, [w:] Tayeb M. (red.), *International Business*. *Theories*, *Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow.

78. Gierszewska G., Romanowska M. [1995], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
79. Gierszewska G., Romanowska M. [1997], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
80. Gittus J. [1996], *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków.
81. Godziszewski B. [1999], *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.) (1999), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw*: *stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowań gospodarki do wymagań Unii Europejskiej*, TNOIK, Toruń.
82. Gomółka S. [2010], *Przyjęcie euro powinno wiązać się z reformą emerytalną*, wywiad dla „Gazeta Pomorska" 31.05.2010.
83. Gomółka S. [2009], *Kiedy euro zastąpi złotówkę*, „Wprost" 26.07.2009.
84. Goodhart C.A.E. [2007], *Currency Unions: Some Lessons from the Euro Zone*, „International Atlantic Economic Society", Vol. 35, nr 1.
85. Gorynia M. [1993], *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista", nr 4.
86. Gorynia M. [1996], *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista", nr 3.
87. Gorynia M. [1998], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*. *Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
88. Gorynia M [1995], *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
89. Gorynia M. (2000), *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa" nr 10.
90. Gorynia M. (red.) [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. *Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
91. Gorynia M. (red.) [2005], *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
92. Gorynia M., Jankowska B. [2007], *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa", nr 10.
93. Gorynia M., Jankowska B. [2008], *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
94. Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R. [2005], *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista", nr 5.
95. Gorynia M., Jankowska B., Pietrzykowski M., Tarka P. [2009], *Wpływ przyjęcia euro na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa", nr 1.
96. Gorynia M., Łaźniewska E. (red.) [2009], *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWE, Warszawa.

97. Gorynia M., Otta W.J. [1998], *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, „Optimum – Studia Ekonomiczne", nr 1.
98. Grabowiecki R. [1996], *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, IRiSS, Warszawa.
99. Grabowski T. [1994], *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, [w:] Otta W.J. (red.), *Droga do rynku – aspekty mikroekonomiczne*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
100. Graj D., Pronobis M. [2009], *Euro może przyczynić się do dalszej ekspansji kredytowej*, „Rzeczpospolita" 18.03.2009.
101. Green P.E., Tull D.S., Album G. [1988], *Research for marketing decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
102. Green, P.E., Tull. D.S. [1978], *Research for marketing decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
103. Grubel H.G. [1970], *The Theory of Optimum Currency Areas*, „Canadian Journal of Economies", Vol. 3, nr 2.
104. Grubel H.G. [2005], *Small country benefits from monetary union*, „Journal of Policy Modeling", Vol. 27, nr 4.
105. Gruson M. [1997], *The Introduction of Euro and Its Implications for Obligations Denominated in Currencies Replaced by the Euro*, „Fordham International Law Journal", Vol. 21, nr 1.
106. Gruszecki T. [2004], *Teoria pieniądza i polityka pieniężna*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
107. Grzelak M., Kmieciak R. [1998], *Ustrój i zadania samorządu terytorialnego*, [w:] Wykrętowicz S. (red.), *Samorząd w Polsce*. *Istota*, *formy*, *zadania*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań.
108. GUS [2010], *Handel Zagraniczny Styczeń-Grudzień 2009*, GUS Departament Handlu i Usług, Warszawa.
109. Guttman L. [1941], *The quantification of a class of attributes*: *A theory and method of scale construction* [w:] Horst P. (red.), *The Prediction of Personal Adjustment*, Social Science Research Council, New York.
110. Hadjikhani A., Johanson J. [2002], *Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm*, „International Business Review", Vol. 11, nr 3.
111. Haffer M. [1999], *Instrumenty konkurowania*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.
112. Hakanson H. (red.) [1982], *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*: *an Interaction Approach*, Wiley, Chichester.
113. Hakansson H., Johanson J. [1992], *A model of industrial networks*, [w:] Axelsson B., Easton G. (red.), *Industrial Networks*. *A New View of Reality*, Routledge, London, New York.
114. Hamel G., Prahalad C. [1990], *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review", Vol. 68, nr 3.

115. Hamel G., Prahalad C. K. [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
116. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. [2000], *Siedem kultur kapitalizmu*, ABC, Kraków.
117. Hax A.C., Majluf N.S. [1984], *Strategic Management*. *An Integrative Perpsective*, Prentice-Hall, *Englewood Cliffs*.
118. Hax A.C., Majluf N.S. [1990], *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, [w:] Dyson R.G. (red.), *Strategic Planning*: *Models and Analytical Techniques*, John Wiley and Sons, Chichester.
119. Hedlund G., Kverneland A. [1983], *Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Markets Changing*?, Paper presented at 9th Conference of European International Business Academy, Oslo, December 18–20.
120. Hill Ch.W., Jones G.R. [1992], *Strategic management theory*. *An integrated approach*, Houghton Miffin Co, Boston.
121. Hit M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. [2010], *Strategic Management*. *Competitiveness and Globalization*, 9th edition, South-Western Cengage Learning, Canada.
122. Hitiris T. [1988], *European Community Economics*, Harvester-Wheatsheaf, London.
123. Hitiris T. [2003], *European Union Economics*, Prentice Hall Financial Times, London.
124. Hobijin B., Tambalotti A., Ravenna F. [2006], *Menu costs at work: restaurant prices and the introduction of the euro*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 121, nr 3.
125. Hollesnen S. [1998], *Global Marketing*. *A Market-responsive Approach*, Prentice Hall Europe.
126. Hooper P., Kohlhagen S. [1978], *The effects of exchange rate uncertainty on price and volume of international trade*, „Journal of International Economics", Vol. 8, nr 4.
127. Huebner D. [2004], *Strategia szybkiego wzrostu gospodarczego w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
128. Hunt S.D., Morgan R.M. [1996], *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing", Vol. 60, nr 3.
129. Ietto-Gillies G. [1998], *Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of the Internationalization: an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations*, „Transnational Corporation", Vol. 7, nr 1.
130. Ingram J.C. [1969], *The Currency Area Problem*, [w:] Mundell R.A., Swoboda A.K. (red.), *Monetary Problems of the International Economy*, University of Chicago Press, Chicago.
131. Ishiyama I. [1975], *The Theory of Optimum Currency Areas*: *A Survey*, Staff Papers, International Monetary Fund, Vol. 22, nr 2.
132. Issing O. [2006], *Europe's Hard Fix: The Euro Area*, „International Economics and Economic Policy", Vol. 3, nr 3–4.

133. Jagoda H. [1990], *Państwowa regulacja integracji przedsiębiorstw w polskiej gospodarce*. *Ewolucja – ocena – kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
134. Jajkowska B. [2007], *Jesteśmy skazani na euro*, „Dziennik Bałtycki" 18.02.1007.
135. Jakóbik W. [2001], *Konkurencyjność gospodarki polskiej*. *Stan i perspektywy*. *Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich*, sesja IV, z. 7, Warszawa.
136. Jankowska B. [2005], *Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994–2001*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
137. Jankowska B., Sulimowska-Formowicz M. [2009], *Koncepcje konkurencji w ekonomii*, [w:] Gorynia M., Łaźniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWE, Warszawa.
138. Jantoń-Drozdowska E. [1994], *Strategia fuzji przedsiębiorstw a konkurencja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", nr 2.
139. Jarillo J.C. [1998], *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal", Vol. 9, nr 1.
140. Jatar A. [1992], *Unpublished PhD Dissertation*, Warwick University.
141. Jochimsen R. [1966], *Theorie der Infrastruktur*. *Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung*, J.C.B. Mohr (P. Siebeck), Tuebingen.
142. Johanson J., Mattsson L.G. [1993], *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, [w:] Buckley P.J., Ghauri P., Reader A. (red.), *The Internationalization of the Firm*, Academic Press, London.
143. Johanson J., Vahlne J.E. [1977], *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies", Vol. 8, nr 1.
144. Johanson J., Wiedersheim-Paul F. [1975], *The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies", Vol. 12, nr 3.
145. Johnson G., Scholes K., Whittington R. [2008], *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, Pearson Education Limited, Harlow.
146. Kahanec M., Zimmermann K.F. [2009], *Migration in an enlarged EU*: *A challenging solution?*, European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Brussels.
147. Kaikati J.G. [2000], *The Advent of the Euro: Challenges and Opportunities for Marketers*, „Journal of Euromarketing", Vol. 9, nr 3.
148. Kaleta A. [2000], *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
149. Kalinowska A. [2000], *Przygotowania do emisji monet euro w Unii Europejskiej i w Polsce*, „Wspólnoty Europejskie", nr 9 (109).
150. Karpiński A. [1992], *Zakres interwencji państwa we współczesnych gospodarkach rynkowych*. *Próba uogólnienia doświadczeń praktyki światowej*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
151. Kenen P. [1970], *The Theory of Optimum Currency Areas*: *an Eclectic View*, [w:] Mundell R.A., Swoboda A.K. (red.), *Monetary Problems of the International Economy*, University of Chicago Press, Chicago.
152. Klein N. [2008], *Doktryna szoku*, Muza, Warszawa.

153. Knoke D., Kuklinski J.H. [1993], *Network analysis*: *basic concepts*, [w:] Thompson G., Frances J. Levačić R., Mitchell J. (red.), *Markets*, *Hierarchies and Networks*. *The Coordination of Social Life*, SAGE Publications, London.
154. Kolasiński T.W. [2003], *Geneza i proces tworzenia Unii Gospodarczej i Walutowej w Europie Zachodniej*, [w:] Nowak A.Z., Stępniak A. (red.), *Strefa euro – wyzwania dla Polski*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
155. Komisja Europejska [2008], *Assessing the first ten years and challenges ahead*, Dyrektoriat Generalny ds. Ekonomicznych i Finansowych, EMU@10, „Quarterly Report on the Euro Area".
156. Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych*. *Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
157. Korth Ch.M. [1985], *International Business*. *Environment and Management*, wyd. 2, Englewood Cliffs, N.J.
158. Kotter J.P. [1995], *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review", nr 3–4.
159. Kotter J.P., Schlesinger L.A. [2008], *Choosing Strategies for Change*, „Harvard Business Review", Vol. 86, nr 7–8.
160. Kowalewski P. [2001], *Euro a międzynarodowy system walutowy*, Twigger, Warszawa.
161. Kowalik F. [2010], *Gra o sumie zerowej*, „Forbes" 08/2010.
162. Kowalski P., Kowalski T., Whilborg C. [2007], *Poland. The EMU entry strategy versus monetary union*, „Poznan University of Economics Review", Vol. 7, nr 2.
163. Kowalski T. [2010], *Perceptions of the quality of institutional framework in Poland*, [w:] Kowalski T., Letza S., Wihlborg C. (red.), *Institutional Change in the European Transition Economies*. *The Case of Poland*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, ss. 126–154.
164. Krajewska A., Mackiewicz M. [2008], *Polityka monetarna i fiskalna w okresie akcesji do strefy euro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
165. Kroner K.F., Lastrapes W.D. [1993], *The impact of exchange rate volatility on international trade: reduced form estimates using Garch – in mean model*, „Journal of International Money and Finance", Vol. 12, nr 3.
166. Krugman P.R. [1991], *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, MA.
167. Krugman P.R. [1997], *Pop internationalism*, MIT Press, Cambridge M.A.
168. Krugman P.R., Obstfeld M. [2000], *International Economics*. *Theory and Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
169. Kupiec L. [1975], *Kryteria i zasady kształtowania układu przestrzennego infrastruktury ekonomicznej*, Uniwersytet Warszawski – Filia w Białymstoku, Białystok.
170. Lancaster V.A., Keller-McNulty S. [1998], *A review of composite sampling methods,* „Journal of the American Statistical Association", Vol. 93, nr 443.
171. Landreth H., Colander D.C. [1998], *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa.
172. Lane P.R. [2006], *The Real Effects of European Monetary Union*, „Journal of Economic Perspective", Vol. 20, nr 4.

173. Lichtarski J. [1992], *Koordynacyjne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] Lichtarski J. (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
174. Lipsey R.G. [1960], *The Theory of Custom Unions: A Generall Survey*, „Economic Journal", Vol. 70, nr 279.
175. Lis S. [2008], *Akcesja Polski do strefy euro – analiza krytyczna*, „Ekonomista", nr 3.
176. Livingstone D., Hutchings B. [1997], *Legal Issues Arising from the Introduction of the Euro,* „Journal of International Banking Law", Vol. 12, nr 2.
177. Lubiński M. [1995], *Konkurencyjność gospodarki*. *Pojęcia i sposób mierzenia*, [w:] IRiSS, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, *Raporty*. *Studia nad konkurencyjnością*, IRiSS, Warszawa.
178. Łuszki M. [2007], *Czekając na euro*, „Biznes wrocławski" 13.02.2007.
179. Machlup F. [1979], *History of Thought on Economic Integration*, Macmillan Press, London.
180. Maciejewicz P. [2008], *NBP: Wprowadzenie euro opłaci się Polsce*, „Gazeta Wyborcza" 08.10.2008.
181. Mahoney J.T., Pandian J.R. [1992], *The resource-based view within the conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal", Vol. 13, nr 5.
182. Marczewski K. [2008], *Wejście Polski do strefy euro w opiniach eksporterów*. *Analiza wyników badania ankietowego*, [w:] Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2007–2008*. *Raport roczny*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
183. Mączyńska E., Zawadzki M. [1998], *Konkurencyjność – ocena przez rentowność*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Raport o zarządzaniu*. *Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
184. McKinnon R.I. [1963], *Optimum currency areas*, „American Economic Review", Vol. 53, nr 4.
185. McNulty P.J. [1968], *Economic Theory and the Meaning of Competition*, „Quarterly Journal of Economics", Vol. 82, nr 4.
186. Meade J.M. [1957], *The Balance of Payments Problems of a European Free Trade Area*, „Economic Journal", Vol. 67, nr 267.
187. Meulman J.J. [1982], *Homogenity analysis of incomplete data*, DSWO Press, Leiden.
188. Meulman J.J. [1996], *Fitting a distance model to homogeneous subsets of variables: Points of view analysis of categorical data*, „Journal of Classification", Vol. 13.
189. Meulman J.J., Heiser W.J. [1997], *Graphical display of interaction in multiway contingency tables by use of homogeneity analysis* [w:] Greenacre M., Blasius J. (red.), *Visual Display of Categorical Data*, Academic Press, New York.
190. Mikosik S. [1993], *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha Schumpetera*, PWN, Warszawa.
191. Mill J.S. [1848], *Principles of Political Economy* (*7th ed.*), Longmans, Green and Co., London.
192. Ministerstwo Finansów [2010], *Monitor konwergencji nominalnej*, Ministerstwo Finansów, sierpień.

193. Misala J. [2001], *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
194. Miszczak W. [2004], *Projektowanie próby*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
195. Molle W. [1995], *Ekonomika integracji europejskiej*. *Teoria*, *praktyka*, *polityka*, Fundacja „Solidarność", Gdańsk.
196. Moszkowicz M. (red.) [2005], *Zarządzanie strategiczne*. *Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
197. Mundell R.A. [1961], *A Theory of Optimum Currency Area*, „American Economic Review", Vol. 51, nr 4.
198. Mundell R.A. [1973], *Uncommon arguments for common currencies*, [w:] Johnson H.G., Swoboda A.K (red.), *The Economics of Common Currencies*, Allen and Unwin, London.
199. Mynarski S. [2000], *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
200. NBP [2004], *Raport na temat korzyści i kosztów przystąpienia Polski do strefy euro*, NBP, Warszawa.
201. NBP [2009a], *Euro w Polsce*. *Co się zmieni?*, NBP, Warszawa.
202. NBP [2009b], *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej*, NBP, Warszawa.
203. NBP [2009c], *Bilans płatniczy Rzeczypospolitej Polskiej za IV kwartał 2008 roku*, Warszawa, s. 1–83.
204. Nelson R.R., Winter S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge M.A.
205. Noga A. [2001], *Przedsiębiorczość a polityka makroekonomiczna*, Warszawa, VII Kongres Ekonomistów Polskich.
206. Nordhaus W.D. [1975], *The political business cycle*, „Review of Economic Studies", Vol. 42, nr 2.
207. Nowak A., Ryć K. [2010], *Euro później – strata czy korzyść?*, „Problemy Zarządzania", nr 1.
208. Nowak S. [1970], *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa.
209. Nowak S. [1985], *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
210. Obłój K. [2001], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
211. OECD [2010], *Przeglądy gospodarcze OECD*: *Polska*, OECD, Warszawa.
212. Ohmae K. [1992], *Globalisation*, BBC Executive Video Seminars, Participant's Guide, London.
213. Olczyk M. [2008], *Konkurencyjność teoria i praktyka*, *na przykładzie polskiego eksportu artykułów przemysłowych na unijny rynek w latach 1995–2006*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
214. Olczyk M., Wolszczak-Derlacz J. [2008], *The European Union – one market? To be or not to be – that is the question*. *An analysis of market integration between Poland and the EU – a price and trade approach*, ETSG Conference, Warszawa, http://www.zie.pg.gda.pl/~jwo/publikacje/olczyk22.08.pdf.

215. Oręziak L. [2003], *Doświadczenia związane z funkcjonowaniem strefy euro*, [w:] Nowak A.Z., Stęniaka A. (red.), *Strefa euro – wyzwanie dla Polski*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
216. Oręziak L. [2003a], *Euro nowy pieniądz*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
217. Orłowski W.M. [2010], *Cztery scenariusze dla euro*, „Rzeczpospolita" 07.05.2010.
218. Ozdowski J. [1993], *Korporacjonizm – utopia czy szansa?*, „Ekonomista", nr 4.
219. PAP [2008a], *CBOS: 47 proc. Polaków popiera euro, 45 proc. jest przeciwne*, „Gazeta Wyborcza" 01.12.2008.
220. PAP [2008b], *Eksperci Deloitte: Coraz mniej czasu na przygotowanie do przyjęcia euro*, „Gazeta Wyborcza" 09.12.2008.
221. PAP [2010], *Już mniej niż połowa Polaków popiera przyjęcie przez Polskę euro*, „Gazeta Wyborcza" 17.06.2010.
222. Pedersen T., Petersen B., Benito G.R.G. [2002], *Change of foreign operation method: impetus and switching costs*, „International Business Review", Vol. 11, nr 3.
223. Penrose E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York.
224. Pentor [2008], *Eurobatalia*, Pentor.
225. Persaud A. [2001], *Międzynarodowa rola euro*, [w:] Temperton P. (red.), *Euro. Wspólna waluta*, Felberg SJA, Warszawa.
226. Pfeffer J., Salancik G. [1978], *The External Control of Organisations*, Harper and Row, New York.
227. Pierścionek Z. [1996], *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
228. Pierścionek Z. [2003] i [2007], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
229. Piore M., Sabel Ch.F. [1984], *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
230. Pissani-Ferry J., Aghion P., Belka M., von Hagen J., Heikensten L., Sapir A. [2008], *Coming of Age*, *Report on the Euro Area*, Bruegel Blueprint Series, Volume IV, Bruegel, Brussels.
231. Porter M.E. [1992], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
232. Porter M.E. [2000], *Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy*, „Economic Development Quarterly", Vol. 14, nr 1.
233. Porter M.E. [1980], *Competitive Strategy*: *Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
234. Porter M.E. [1986], *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
235. Porter M.E. [1990], *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London.
236. Porter M.E. [1991], *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal", Vol. 12, nr 2 (Special Issue).
237. Porter M.E. [1994], *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
238. Porter M.E. [1996], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

239. Porter M.E. [1999], *Strategia konkurencji*. *Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
240. Porter M.E. [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
241. Portes R., Rey H. [1998], *The Emergence of Euro as an International Currency*, „Economic Policy", Vol. 13, nr 26.
242. Reid S. [1981], *The decision-maker and export entry and expansion*, „Journal of International Business Studies", Vol. 12, nr 2.
243. Reza G. [1993], *Alternatives aspects of International competitiveness*, „Review of Radical Political Economics", Vol. 31, nr 3.
244. Rogut A. [2009], *Nie do końca gotowi na euro*, „Rzeczpospolita" 18.03.2009.
245. Rogut A., Tchorek G. [2008], *Dyskusja o wspólnej walucie. Korzyści i koszty dla Polski*, „Bank i Kredyt", nr 12.
246. Rymarczyk J. [1996], *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
247. „Rzeczpospolita" [2009], *Euro, czyli ważna waluta międzynarodowa*, „Rzeczpospolita" 11.03.2009.
248. Sawyer M. [1994], *Post-keynesian and Marxian Notions on Competition*, [w:] Glick M.A. (red.), *Competition*, *Technology and Money*, Edward Elgar, Aldershot.
249. Scott I., Neal E., Rooney J. [1998], *Pricing in Euroland*, Lehman Brothers, London.
250. Silverman D. [2007], *Interpretacja danych jakościowych*. *Metody analizy rozmowy*, *tekstu*, *interakcji*, PWN, Warszawa.
251. Simon H. [1999], *Tajemniczy mistrzowie*. *Studia przypadków*, *czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, PWN, Warszawa.
252. Skawińska E. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa.
253. Sławiński A. [2008], *Znaczenie czynników ryzyka towarzyszących wchodzeniu Polski do ERM2 i do strefy euro*, „Ekonomista", nr 1.
254. Smith A. [1954], *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
255. Sroczyńska H. [2009], *Przygotowania Słowacji do wprowadzenia euro – aspekty ekonomiczne i praktyczne oraz wnioski dla Polski*, UKIE, Warszawa.
256. Stalk G., Evans P., Shulman L.E. [1992], *Competing on capabilities, The new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review", Vol. 70, nr 2.
257. Stankiewicz M.J. [2000], *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa", nr 7–8.
258. Stankiewicz M.J. [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*: *budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
259. Stoner J.A.F., Wankel C. [1997], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
260. Stopford J.M., [1972], *Organizing Multinational Firm*: *Can the Americans learn from the Europeans?*, [w:] Brooke M.Z., Remmers H.L. (red.), *The Multinational Company in Europe*, Longman, London.
261. Strandskov J. [1986], *Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firm*, Working Paper, Copenhagen Business School, Copenhagen.

262. STRATEGOR [1995] i [2001], *Zarządzanie firmą. Strategie*, *struktury*, *tendencje*, *tożsamość*, PWE, Warszawa.
263. Strzelecki P. [2008], *Elastyczność wynagrodzeń i zatrudnienia w Polsce na tle krajów UE. Wyniki ankiety „Badanie elastyczności płac i cen*", NBP, SGH, Warszawa.
264. Sudman S. [1976], *Applied sampling*, Academic Press, New York.
265. Sullivan D. [1994], *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, „Journal of International Business Studies", Vol. 25, nr 2.
266. Szeląg K. [2008], *Doświadczenia nowych państw członkowskich UE w zakresie praktycznych przygotowań do wprowadzenia euro do obiegu. Wnioski dla Polski*, Ministerstwo Finansów, Warszawa.
267. Szukalski P. [1988], *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego*, „Polityka Społeczna", nr 8.
268. Taggart T.J [1997], *Companies – specific factors and international competitiveness*, „Business Strategy Review", Vol. 8, nr 3.
269. Tarnawa A. [2004], *Euro i jego konsekwencje dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Centrum EURO Info w Warszawie, APRP, 2004 [http://archiwum.parp.gov.pl/partnerinfo/przewodnik/25dz03.rtf, ostatnia odsłona 02.09.2010]
270. Tavlas G.S. [1993], *The 'New' Theory of Optimum Currency Areas*, „The World Economy", Vol. 16, nr 6.
271. „The Economist" [2003], *Super-euro; Currencies (The euro reviews)*, „The Economist" 10.05.2003.
272. „The Economist" [2010], *Trade, exchange rates, budget balances and interest rate*, „The Economist" 21.08.2010.
273. Thompson A.A., Jr., Strickland A. J. III [1989], *Strategy Formulation and Implementation*, *Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood.
274. Thompson G., Frances J., Levačić R., Mitchell J. (red.) [1993], *Markets*, *Hierarchies & Networks*. *The Coordination of Social Life*, Sage Publications, London.
275. Thorelli H.B. [1986], *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal", Vol. 7, nr 1.
276. Torój A. [2010], *Czy euro wyjaśnia hiszpańską inflację*, „Parkiet" 04.03.2010.
277. Turnbull P.W., [1987], *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*, [w:] Rosson P.J., Reid S.D. (red.), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York.
278. Urbanowska-Sojkin E. [2006], *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań.
279. Vaubel R. [1998], *Monetary Integration Theory*, Longman, London.
280. von Nemann J., Morgenstern O. [1944], *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.
281. Walesiak M. [1996], *Metody analizy danych marketingowych*, PWN, Warszawa.
282. Welch L.S., Luostarinen R. [1988], *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management", Vol. 14, nr 2.

283. Welfens P. [1995], *Privatizations*, *Structural Change and Productivity*: *Towards Convergence in Europe*?, Papers 9, American Institute for Contemporary German Studies.
284. Wheelen T.L., Hunger J.D. [1990], *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading.
285. Williamson O.E. [1985], *Reflections on the New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics", Vol. 141, nr 3.
286. Winer R.S. [2004], *Marketing Management*, 2nd edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
287. Wojtyna A. [2000], *Ewolucja keynesizmu a główny nurt ekonomii*, PWN, Warszawa.
288. *World Investment Report* [1995], UNCTAD/UN, New York–Geneva.
289. Woźniak P., Paczyński W. [2007], *Business Cycle Coherence between the Euro Area and the EU New Member States*: *a Time-Frequency Analysi*s, http://www.cerge.cuni.cz/pdf/gdn/RRCVI_61_paper_01.pdf.
290. Wójcik C. [2008], *Integracja ze strefą euro*. *Teoretyczne i praktyczne efekty konwergencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
291. Wójcik T. [2007], *Co nas dzieli od euro*, „Gazeta Polska" 15.03.2007.
292. Wrzosek W. [1999], *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek", nr 7.
293. Wykrętowicz S. [1998], *Samorząd jako wyraz demokracji obywatelskiej*, [w:] Wykrętowicz S. (red.), *Samorząd w Polsce*. *Istota*, *formy*, *zadania*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań.
294. Wysokińska Z., Witkowska J. [2000], *Integracja europejska*. *Rozwój rynków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.
295. Yli-Renko H., Autio E., Tontti V. [2002], *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, „International Business Review", Vol. 11, nr 3.
296. Zawiślińska I. [2008], *Optymalny obszar walutowy*: *teoria i praktyka na kontynencie amerykańskim*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
297. Ziembiński Z. [1995], *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa.
298. Żołnowski A., [2009], *Wpływ członkostwa Polski w UE na inwestycje zagraniczne*, ekspertyza na zlecenie UKIE, Warszawa.
299. http://waluty.onet.pl/firmy-czekaja-na-euro,18893,3204551,1,prasa-detal, 07.04.2010.

Kwestionariusz ankiety

Dzień dobry, nazywam się ..... . Jestem ankieterem przeprowadzającym badania na zlecenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Chcę porozmawiać z Panem/Panią na temat sytuacji Pana/Pani przedsiębiorstwa i perspektywą utrzymania przez nie właściwego poziomu konkurencyjności w związku z potencjalnym wejściem Polski do strefy EURO – w najbliższej, a pewnie i w nieco dalszej przyszłości. Nasza rozmowa potrwa 25–30 minut. Bardzo zależy mi na tym, aby Pana/Pani odpowiedzi były otwarte i szczere. Od tego bowiem zależy prawdziwa wartość naszego badania i jego praktyczna przydatność. Wyniki tego badania mają dopomóc w ustaleniu faktycznego poziomu konkurencyjności polskiego sektora przedsiębiorstw niefinansowych oraz opracowanie rekomendacji dla polityki gospodarczej.

*Oczywiście – niniejsza ankieta ma charakter całkowicie anonimowy. Jej rezultaty posłużą nam **wyłącznie** do sporządzenia zbiorczych zestawień statystycznych. Żaden z uczestników badania nie będzie w żadnym razie **rozpoznawalny** w końcowym raporcie jako konkretna osoba, która reprezentuje konkretne przedsiębiorstwo bądź instytucję.*

REKRUTACJA – zgodnie z założeniami próby

UWAGA! Ankieter: Rekrutować zgodnie z założeniami podanymi i przyjętymi w próbie

R1. PRÓBA: A / B R2. NUMER BAZY /__/__/__/__/

R3. Ilu pracowników zatrudnia Przedsiębiorstwo? ***ANKIETER: przekazać respondentowi KARTĘ nr 5. Rekrutujemy firmy zgodnie z wyznaczoną próbą. Proszę uważnie sprawdzić kwoty ….. jeśli się zgadza, ... to odpowiedź podaną przez respondenta (tj. właściwy numer kwoty od 1 do 5) zakreślić kółkiem***

do 49 pracowników ..... 1 → *UWAGA – FIRMA MUSI ZATRUDNIAĆ MIN. 5 PRACOWNIKÓW*
od 50 do 99 pracowników 2
od 100 do 249 pracowników 3
od 250 do 499 pracowników …… 4
powyżej 499 pracowników 5

Przejść do pytania R.3.1

żaden z powyższych → ***zakończyć wywiad (firma nie spełnia kryteriów rekrutacji)***

R.3.1. A proszę teraz podać dokładną liczbę pracowników /__/__/__/__/ → ***jeśli respondent nie wyraża zgody, przejść do pytania R4***

R.4. Jakie jest Pana/i stanowisko w przedsiębiorstwie (instytucji)?
ANKIETER: Rekrutujemy respondentów tylko w zakresie 5 wymienionych niżej funkcji/stanowisk. Jeśli respondent zajmuje stanowisko (pełni funkcję) w zakresie 5 podanych, …..... to odpowiedź jego zakreśl kółkiem

szef przedsiębiorstwa/instytucji (właściciel, prezes, dyrektor) ……..…1
zastępca szefa (współwłaściciel, wiceprezes, zastępca dyrektora) ……..… 2
kierownik działu/funkcjonalny …….. 3
osoba odpowiedzialna za HRM/dyrektor personalny/dyrektor wykonawczy . 4
osoba odpowiedzialna za księgowość (kierownik, dyrektor) …….. 5
żaden z powyższych → ***zakończyć wywiad (respondent nie spełnia kryteriów rekrutacji)***

Przejść do pytania 1

A. Strefa euro – Szanse i zagrożenia *ANKIETER ODCZYTAĆ PONIŻSZĄ DEFINICJĘ STREFY EURO*

P.1. Czy Pana/Pani zdaniem przyjęcie przez Polskę euro zmieni poziom konkurencyjności Pana/Pani przedsiębiorstwa? ***ANKIETER; Odczytać warianty odpowiedzi od 1 do 5***	Zdecydowanie nie podniesie się poziom konkurencyjności ....1 Raczej nie podniesie się poziom konkurencyjności ……..… …. 2 Trudno powiedzieć …….. 3 Raczej tak podniesie się poziom konkurencyjności …… ... 4 Zdecydowanie tak podniesie się poziom konkurencyjności. ..... 5 *[nie czytać] Trudno powiedzieć* 6

P.2. Jak ogólnie oceniłby Pan/i sytuację finansową w swoim Przedsiębiorstwie po wejściu Polski do strefy euro? Czy sytuacja ta według Pana/Pani: ***ANKIETER; Odczytać warianty odpowiedzi od 1 do 5***	Poprawi się w dużym stopniu ..... 1 Poprawi się tylko trochę …….. 2 Ani się poprawi, ani się pogorszy ..... 3 Pogorszy się tylko trochę …… 4 Pogorszy się w dużym stopniu ..... 5 *[nie czytać] Trudno powiedzieć*..... 6

P.3. Czy odczytane za chwilę przeze mnie KORZYŚCI związane z uczestnictwem Polski w strefie euro będą miały wpływ na pozycję konkurencyjną* Pana/Pani przedsiębiorstwa? *ANKIETER; Wręczyć respondentowi KARTĘ nr 1 i odczytać poniższe kategorie*	**[1] - Zdecydowanie nie**	**[2] - Raczej nie**	**[3] - Trudno powiedzieć**	**[4] - Raczej tak**	**[5] - Zdecydowanie tak**
1. Zmniejszenie ryzyka kursowego poprzez wprowadzenie wspólnej waluty – euro	1	2	3	4	5
2. Zmniejszenie kosztów transakcyjnych (m.in. wymiany walut)	1	2	3	4	5
3. Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia na wskutek większej przejrzystości rynku i lepszej porównywalności ofert	1	2	3	4	5

***Pozycja konkurencyjna** – firma to pozycja w stosunku do rywali rynkowych. Może ona cechować się posiadaniem przewagi konkurencyjnej, co oznacza, że firma jest lepsza od rywali rynkowych, albo brakiem przewagi co oznacza bycie gorszym od rywali rynkowych. Najprostsze miary pozycji konkurencyjnej to: udział w rynku i rentowność sprzedaży.

4. Nawiązanie nowych i na lepszych warunkach kontaktów handlowych z pozostałymi firmami w krajach strefy euro	1	2	3	4	5
5. Zwiększenie dostępności kapitału tj. zwiększenie posiadanych dóbr materialnych/niematerialnych pomocnych w rozwijaniu przedsiębiorstwa oraz zasobów pieniężnych	1	2	3	4	5
6. Zmniejszenie kosztów kredytu, czyli kosztów związanych z uzyskaniem i obsługą kredytu	1	2	3	4	5
7. Zwiększenie skali obrotów handlowych, czyli miary aktywności handlu poprzez wzrost rozmiarów działalności w danym okresie czasu	1	2	3	4	5
8. Ułatwienie w rozliczeniach handlowych tj. w zakresie przemieszczania zasobów pieniężnych i niepieniężnych między rozliczającymi się jednostkami	1	2	3	4	5
9. Zmniejszenie kosztów produkcji/wytworzenia produktu jednostkowego	1	2	3	4	5
10. Inne (jakie) _____/__/__/	1	2	3	4	5

P.4. Czy odczytane teraz przeze mnie ZAGROŻENIA związane z uczestnictwem Polski w strefie euro będą miały wpływ na pozycję konkurencyjną Pana/Pani przedsiębiorstwa? *ANKIETER; Wręczyć respondentowi KARTĘ nr 1 i odczytać poniższe kategorie*	**[1] - Zdecydowanie nie**	**[2] - Raczej nie**	**[3] - Trudno powiedzieć**	**[4] - Raczej tak**	**[5] - Zdecydowanie tak**
1. Powolny rozwój popytu wewnętrznego (przykładowo w zakresie siły nabywczej konsumentów) w strefie euro wobec krajów i członków, które w tej strefie się nie znajdują	1	2	3	4	5
2. Utrata autonomii krajowej polityki monetarnej znajdującej się m.in. w gestii polskiego banku centralnego	1	2	3	4	5
3. Zwiększenie cen w stosunku do zarobków społeczeństwa a przez to osłabienie popytu (tj. konsumentów) w Polsce	1	2	3	4	5
4. Zwiększenie kosztów produkcji/wytworzenia produktu jednostkowego	1	2	3	4	5
5. Wprowadzenie niekorzystnych rozwiązań systemowych przez Euroland	1	2	3	4	5
6. Ryzyko ustalenia niekorzystnego kursu konwersji (przeliczenie złotego na euro)					
7. Inne (jakie) _____/__/__/	1	2	3	4	5

B. Konkurencyjność Przedsiębiorstwa – Pozycja konkurencyjna

P.5. Jak ocenia Pan/Pani pozycję konkurencyjną Przedsiębiorstwa w stosunku do kluczowego rywala (KR) na poszczególnych rynkach w chwili obecnej (obecnie) oraz po przystąpieniu Polski do strefy euro (Strefa euro)? (*kluczowy, czyli ten, który bezpośrednio przedsiębiorstwu zagraża i rywalizuje z nami o tych samych klientów). Do oceny proszę wykorzystać poniższą skalę.*

UWAGA ANKIETER – przekazać respondentowi ankietę do samodzielnego wypełnienia i sprawdzić czy poprawnie wypełnił wszystkie pola

Jesteśmy (będziemy) dużo gorsi od kluczowego rywala	*Jesteśmy (będziemy) gorsi od kluczowego rywala*	*Nie jesteśmy (będziemy) ani gorsi, ani lepsi od kluczowego rywala*	*Jesteśmy (będziemy) lepsi od kluczowego rywala*	*Jesteśmy (będziemy) dużo lepsi od kluczowego rywala*
1	2	3	4	5

RESPONDENT: PROSZĘ ZAKREŚLIĆ WARTOŚĆ (NA PODSTAWIE PODANEJ WYŻEJ SKALI) W ZAKRESIE KAŻDEGO POLA PONIŻSZEJ TABELI

Miary pozycji konkurencyjnej Pana/Pani firmy wobec rywala z uwzględnieniem	Rynek Polski		Pozostałe rynki unijne	
	Obecnie *jesteśmy*	**Strefa euro** *będziemy*	**Obecnie** *jesteśmy*	**Strefa euro** *Będziemy*
➢ **Udziału w rynku**	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
➢ **Rentowności sprzedaży**	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

C. Konkurencyjność Przedsiębiorstwa – Potencjał konkurencyjny

P.6. Proszę ocenić finansowo-kosztowe elementy potencjału konkurencyjnego Państwa Przedsiębiorstwa w stosunku do kluczowego rywala na stosownym rynku/stosownych rynkach. *Do oceny proszę wykorzystać poniższą skalę* (*kluczowy, czyli ten, który bezpośrednio przedsiębiorstwu zagraża i rywalizuje z nami o tych samych klientów). Do oceny proszę wykorzystać poniższą skalę.*

UWAGA ANKIETER – przekazać respondentowi ankietę do samodzielnego wypełnienia i sprawdzić czy poprawnie wypełnił wszystkie pola

Jesteśmy (będziemy) dużo gorsi od kluczowego rywala	*Jesteśmy (będziemy) gorsi od kluczowego rywala*	*Nie jesteśmy (będziemy) ani gorsi, ani lepsi od kluczowego rywala*	*Jesteśmy (będziemy) lepsi od kluczowego rywala*	*Jesteśmy (będziemy) dużo lepsi od kluczowego rywala*
1	2	3	4	5

RESPONDENT: PROSZĘ ZAKREŚLIĆ WARTOŚĆ (NA PODSTAWIE PODANEJ WYŻEJ SKALI) W ZAKRESIE KAŻDEGO POLA PONIŻSZEJ TABELI

Finansowo- kosztowy potencjał konkurencyjny Pana/Pani firmy wobec kluczowego rywala w zakresie…	Rynek Polski		Pozostałe rynki unijne	
	Obecnie *jesteśmy*	**Strefa euro** *będziemy*	**Obecnie** *jesteśmy*	**Strefa Euro** *będziemy*
1. 1.a. Finansowania działalności bieżącej ze środków własnych	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
2. 2.b. Finansowania działalności bieżącej ze środków obcych	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
3. 3.c. Ponoszonych nakładów na badania i rozwój	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
4. 4.d. Wysokości kosztów materiałowych i kosztów pracy	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
5. 5.e. Stopnia ściągalności należności	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
6. 6.f. Kosztów transakcyjnych (m.in. wymiany walut) jako procent rocznych obrotów	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
7. 7.g. Kosztów zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
8. 8.h. Systemów księgowych w przedsiębiorstwie	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
9. 9.i. Systemów informatycznych w przedsiębiorstwie	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
10. 10.j. Inny (jaki?)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

P.7. Do których (przeczytanych przeze mnie) elementów potencjału konkurencyjnego Pana/Pani firmy konieczne będzie wprowadzenie zmian w związku z wejściem Polski do strefy euro?

UWAGA ANKIETER – odczytać respondentowi elementy potencjału konkurencyjnego [poniższa tabela] a następnie zaznaczyć je znakiem X w kolumnie „P.7."

P.7.a. Jak Pan/Pani uważa czy wprowadzenie tych zmian będzie dla Pana/Pani Przedsiębiorstwa trudne czy łatwe?

Do oceny proszę przyjąć 7 – stopniową skalę. Cyfry na tej skali oznaczają stopień nasilenia trudności w zakresie wprowadzenia zmiany przez Pana/Pani przedsiębiorstwo w sferze danego potencjału konkurencyjnego gdzie:

- **dolna wartość skali = [1] –** oznacza ***„bardzo niski poziom trudności – inaczej przeciwieństwo wysokiego nasilenia poziomu trudności"*****,**
- **górna wartość na skali = [7] –** oznacza **„*bardzo wysoki poziom trudności – inaczej przeciwieństwo minimalnego nasilenia poziomu trudności*"**,**
- **wartość [4] –** stanowi punkt neutralny.

UWAGA ANKIETER – przekazać respondentowi ankietę a następnie poprosić go o zaznaczenie odpowiedniej wartości na skali w kolumnie „P.7.a."

P.7.b. Jeszcze raz wymienię elementy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Tym razem poproszę Pana/Panią o ustosunkowanie się do kosztów. Proszę powiedzieć jak duże będą koszty związane z przyjęciem wspólnej waluty w odniesieniu do przeczytanych przeze mnie elementów potencjału konkurencyjnego? **Proszę je określić w % rocznych obrotów np. 5%, 10% lub 15% dla każdego elementu potencjału konkurencyjnego**

Elementy potencjału konkurencyjnego	P.7. Wprowadzenie Zmian	P.7.a. Poziom trudności ◄——►	P.7.b. Koszty jako % obrotów Np. 5%, 10% lub 15%
1. Dostosowanie systemu księgowego	❑	Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	_____%
2. Dostosowanie systemu IT	❑	Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	_____%
3. Przeszkolenie pracowników	❑	Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	_____%
4. Koszty dostosowania cenników podwójnego podawania cen	❑	Łatwy 1—2—3—4—5—6—7 Trudny	_____%

P.8. Jakiego rodzaju instrumenty zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym Przedsiębiorstwo stosuje?

UWAGA ANKIETER – odczytać respondentowi kategorie i postawić znak X w kratce w kolumnie „P.8." zgodnie z odpowiedzią podaną przez respondenta

Rodzaje zabezpieczeń przed ryzykiem stosowanych przez Przedsiębiorstwo	P.8.
Nie stosuje	❑
▪ Forward	❑
▪ Futures	❑
▪ Opcja	❑
▪ Swap	❑
▪ CIRs	❑
▪ Inne/jakie? _____/__/__/	❑

P.9. W jakich walutach Pana/Pani Przedsiębiorstwo zaciąga **kredyty inwestycyjne**? Proszę określić w procentach udział każdej waluty w kredytowaniu Przedsiębiorstwa (obecnie oraz po przystąpieniu Polski do strefy euro), ale tak aby udziały wszystkich walut były równe 100%. UDZIAŁY POWINNY ZSUMOWAĆ SIĘ DO 100%.

UWAGA ANKIETER – przekazać ankietę respondentowi do samodzielnego wypełnienia. Wytłumaczyć respondentowi, że powinien on określić procentowy udział danej waluty w kredytowaniu Przedsiębiorstwa. Jeśli udział ten przy danej walucie jest równy nawet zeru, to powinien on tak czy inaczej podać wartość – w tym przypadku należy wpisać 0 – ostatecznie wszystkie waluty muszą się zsumować do 100%.

Zaciąganie kredytów inwestycyjnych w walutach:	Obecnie – % udział	Po wejściu do strefy euro – % udział
Nie zaciąga	❑	❑
PLN – złoty	(_____)%	(_____)%
EUR – euro	(_____)%	(_____)%
USD – dolar amerykański	(_____)%	(_____)%
CHF – frank szwajcarski	(_____)%	(_____)%
GBP – funt brytyjski	(_____)%	(_____)%
JPY – jen	(_____)%	(_____)%
SUMA 100%	**(_____)100%**	**(_____)100%**

P.10. W jakich walutach Przedsiębiorstwo zaciąga **kredyty obrotowe**? Proszę określić w procentach udział każdej waluty w kredytowaniu Przedsiębiorstwa (obecnie oraz po przystąpieniu Polski do strefy euro), ale tak aby udziały wszystkich walut były równe 100%. UDZIAŁY POWINNY ZSUMOWAĆ SIĘ DO 100%.

UWAGA ANKIETER – przekazać ankietę respondentowi do samodzielnego wypełnienia. Wytłumaczyć respondentowi, że powinien on określić procentowy udział danej waluty w kredytowaniu Przedsiębiorstwa. Jeśli udział ten przy danej walucie jest równy nawet zeru, to powinien on tak czy inaczej podać wartość – w tym przypadku należy wpisać 0 – ostatecznie wszystkie waluty muszą się zsumować do 100%.

Zaciąganie kredytów obrotowych w walutach:	Obecnie – % udział	Po wejściu do strefy euro – % udział
Nie zaciąga	❑	❑
PLN – złoty	(_____)%	(_____)%
EUR – euro	(_____)%	(_____)%
USD – dolar amerykański	(_____)%	(_____)%
CHF – frank szwajcarski	(_____)%	(_____)%
GBP – funt brytyjski	(_____)%	(_____)%
JPY – jen	(_____)%	(_____)%
SUMA 100%	**(_____)100%**	**(_____)100%**

D. Konkurencyjność Przedsiębiorstwa – Strategia konkurowania

P.11. Proszę wyrazić swoją opinię na temat przystąpienia Polski do strefy euro. Czy Pana/Pani zdaniem spowoduje ono zmiany w niżej wymienionych przeze mnie obszarach charakteryzujących strategię konkurowania Pana/Pani Przedsiębiorstwa? Podczas odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do 5.

UWAGA ANKIETER: wręczyć respondentowi KARTĘ nr 1 i odczytać wszystkie kategorie zawarte w tabeli na następnej stronie. Odpowiedzi zakreślać kółkiem.

Przystąpienie Polski do strefy euro spowoduje następujące zmiany w strategii konkurowania Przedsiębiorstwa, tzn.:	[1] - Zdecydowanie nie	[2] - Raczej nie	[3] - Trudno powiedzieć	[4] - Raczej tak	[5] - Zdecydowanie tak
1. Wzrośnie rola konkurowania przez cenę kosztem konkurowania przez różnicowanie (np. jakością, warunkami gwarancji, warunkami płatności i dostaw, serwisem)	1	2	3	4	5
2. Zwiększy się udział zaopatrzenia w surowce i półprodukty z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
3. Zwiększy się udział zaopatrzenia w surowce i półprodukty z tzw. innych rynków	1	2	3	4	5
4. Zwiększy się udział produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
5. Zwiększy się udział produkcji na zlecenie pod marką przedsiębiorstw tzw. innych rynków	1	2	3	4	5
6. Dojdzie do kooperacji w zakresie rozwoju technologii z podmiotami z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
7. Dojdzie do kooperacji w zakresie rozwoju technologii z podmiotami z tzw. innych rynków	1	2	3	4	5
8. Przedsiębiorstwo częściej niż dotychczas zdecyduje się na współpracę z partnerami z pozostałych rynków unijnych w obszarze systemów wspomagających zarządzanie	1	2	3	4	5
9. Przedsiębiorstwo częściej niż dotychczas zdecyduje się na współpracę z partnerami z tzw. innych rynków w obszarze systemów wspomagających zarządzanie	1	2	3	4	5
10. Przedsiębiorstwo częściej będzie współpracować w zakresie gospodarki zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia) z podmiotami z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
11. Przedsiębiorstwo częściej będzie współpracować w zakresie gospodarki zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia) z podmiotami z tzw. innych rynków.	1	2	3	4	5

12. Operacje produkcyjne zostaną objęte outsourcingiem* z udziałem/ na rzecz parterów z pozostałych rynków unijnych.	1	2	3	4	5
13. Operacje produkcyjne zostaną objęte outsourcingiem z udziałem/na rzecz parterów z tzw. innych rynków	1	2	3	4	5

P.12. Proszę ocenić wykorzystywane przez Pana/Pani Przedsiębiorstwo instrumenty konkurowania w stosunku do kluczowego rywala na stosownym rynku/stosownych rynkach? (*kluczowy, czyli ten, który bezpośrednio przedsiębiorstwu zagraża i rywalizuje z nami o tych samych klientów). Do oceny proszę wykorzystać poniższą skalę.*

UWAGA ANKIETER: przekazać respondentowi ankietę do samodzielnego wypełnienia i sprawdzić czy poprawnie wypełnił wszystkie pola.

Jesteśmy (będziemy) dużo gorsi od kluczowego rywala	*Jesteśmy (będziemy) gorsi od kluczowego rywala*	*Nie jesteśmy (będziemy) ani gorsi, ani lepsi od kluczowego rywala*	*Jesteśmy (będziemy) lepsi od kluczowego rywala*	*Jesteśmy (będziemy) dużo lepsi od kluczowego rywala*
1	2	3	4	5

RESPONDENT: PROSZĘ ZAKREŚLIĆ WARTOŚĆ (NA PODSTAWIE PODANEJ WYŻEJ SKALI) W ZAKRESIE KAŻDEGO POLA PONIŻSZEJ TABELI.

Instrumenty konkurowania Pana/Pani firmy wobec kluczowego rywala w zakresie …	**Polska**		**Pozostałe rynki unijne**	
	Obecnie *jesteśmy*	**Strefa Euro** *będziemy*	**Obecnie** *jesteśmy*	**Strefa Euro** *będziemy*
1. Ceny produktu	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
2. Warunków dostaw	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
3. Warunków płatności	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
4. Cen usług serwisowych	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
5. Innych instrumentów/jakich?_____/__/__/	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

* **Outsourcing** – wywodzi się od dwóch słów angielskich: outsider – zewnętrzny i resorce – zasoby, zapasy, środki. Outsourcing oznacza przekazanie wykonywanej dotychczas funkcji (przez przedsiębiorstwo) firmie zewnętrznej

E. Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) Przedsiębiorstwa

P.13. W jakie formy internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) angażuje się Pana/Pani Przedsiębiorstwo na stosownych rynkach? Przypomnę, że „umiędzynarodowienie" przedsiębiorstwa oznacza przede wszystkim dokonywanie ekspansji zagranicznej, wychodzenie z produktami/usługami na rynki zagraniczne, nawiązywanie współpracy z partnerami zagranicznymi i wspólne prowadzenie działań na rynkach zagranicznych, poprzez np. alianse, franczyzing, sprzedaż licencji, spółki „joint ventures", a także przenoszenie produkcji na rynki zagraniczne, bądź tworzenie spółek córek, które handlują produktami spółki matki.

Ankieter – przekazać respondentowi ankietę do samodzielnego wypełnienia i sprawdzić czy poprawnie wypełnił pola – ISTNIEJE MOŻLIWOŚĆ WIELOKROTNEGO WYBORU.

RESPONDENT – PROSZĘ ZAZNACZYĆ ODPOWIEDNIE POLE (KRATKĘ), STAWIAJĄC ZNAK *X*

Formy internacjonalizacji w które Przedsiębiorstwo jest zaangażowane to….	Pozostałe unijne	Inne
1. Eksport	❑	❑
2. Kooperacja niekapitałowa (alianse strategiczne* i inne.)	❑	❑
3. Wspólne przedsięwzięcia (*ang.* joint ventures*)	❑	❑
4. Inwestycje bezpośrednie typu (*ang.* „green-field") w/poprzez filie, oddziały	❑	❑
5. Przejęcia (*ang.* aquisitions*)	❑	❑
6. Inne / jakie? _____/__/__/	❑	❑

P.14.a. Na jakie rynki zagraniczne obecnie eksportuje Pana/Pani Przedsiębiorstwo? Proszę się przez chwilę zastanowić. **Można wymienić maksymalnie** do **3** **rynków.**

Ankieter, – poczekać, – respondent powinien się chwilkę zastanowić! Odpowiedzi respondenta zanotować w tabeli w kolumnie „P.14.a.".

---

* **Alians strategiczny** – forma okresowego porozumienia firm w celu zrealizowania określonego zadania (projektu). Firmy tworzące alians strategiczny nie są powiązane kapitałowo, po zrealizowaniu celu, alians zostaje rozwiązany.

* **Joint Venture –** jedna z form międzynarodowej kooperacji o charakterze kapitałowym, polegająca na podjęciu przez co najmniej dwóch partnerów wspólnej działalności w ramach utworzonego w tym celu podmiotu gospodarczego

* **Acquistion/przejęcie** – uzyskanie kontroli nad przedsiębiorstwem. Jest to transakcja przeprowadzana przez przedsiębiorstwa celem uzyskania zamierzonych korzyści strategicznych czy też finansowych.

Liczba	P.14.a. WYMIENIONE RYNKI ZAGRANICZNE WEDŁUG NAZWY	P.14.b RANGI DLA RYNKÓW *wg* ich udziału w przychodach ze sprzedaży Pana/Pani przedsiębiorstwa ↓	P.14.c OCENY DLA RYNKÓW → 0%--------100%
1.	……...……....	❑	_____%)
2.	……...……....	❑	_____%)
3.	……...……....	❑	_____%)

P.14.b. Teraz poproszę Pana/Panią o uporządkowanie wymienionych przez Pana/Panią rynków zagranicznych, **zgodnie z ich hierarchią ważności (tj. *wg udziału w przychodach ze sprzedaży)* od najważniejszego rynku do najmniej ważnego.** Proszę rozpocząć od rynku, który jest dla Pana/Pani **najważniejszy (przypisując mu rangę z numerem 1), kończąc na rynku, która jest dla Pana/Pani najmniej ważny (przypisując jemu rangę z numerem 3),** ***UWAGA ANKIETER, – jeśli respondent wymieni tylko 2 rynki, to także powinien je uporządkować***……Proszę pamiętać, że wagi "rangi", które przypisuje się odpowiednim rynkom mają porządek rosnący [od "rangi" 1, 2,....aż do "rangi" 3 jako przykładowo ostatniej]. Wagi „rangi" proszę wyraźnie wpisać w puste pola kwadratów [kolumna P.14.b.].

ANKIETER: wręczyć jeszcze raz respondentowi kwestionariusz z tabelą do samodzielnego wypełnienia

P.14.c. **A teraz** (w kolumnie z oznaczeniem P.14.c) proszę **ocenić każdy rynek zagraniczny oddzielnie**, na skali procentowej od 0% do 100%. Dolna (minimalna) granica na tej skali = **0%** oznacza, że ***"rynek ten jest dla Pana/Pani w ogóle nieważny"*** , zaś górna (maksymalna) granica = **100%** oznacza, że ***"rynek ten jest dla Pana/Pani niezwykle ważny."*** Na skali można także wybierać wartości, znajdujące się bliżej środka (np. 50%) lub bliżej górnej granicy (np. 75% albo 86%). Odpowiedzi proszę wpisać w kolumnie „P.16.c.".

P.15. **Proszę teraz procentowo ocenić na skali od 0% do 100%….**

	Nie wiem	0%--------100%
…jaki udział **obecnie w eksporcie ogółem** Pana/Pani firmy **ma rynek** strefy euro?	❑	_____%)
…jaki udział **obecnie w imporcie ogółem** Pana/Pani firmy **ma rynek** strefy euro?	❑	_____%)
…jaki jest udział eksportu **obecnie** w przychodach **Pana/Pani przedsiębiorstwa** ogółem (w odniesieniu do wszystkich możliwych rynków, – nie tylko do strefy euro?)	❑	_____%)

P.16. Czy Pana/Pani zdaniem przystąpienie Polski do strefy euro spowoduje następujące zmiany w internacjonalizacji Przedsiębiorstwa?
Podczas odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie dolna wartość **[1]** oznacza ***„zdecydowanie nie"***, natomiast górna wartość **[5] –** oznacza ***„zdecydowanie tak".***

ANKIETER: wręczyć KARTĘ nr 1; odczytać respondentowi kategorie. Odpowiedzi zakreślać kółkiem.

Obszary związane z konkurencyjnością	[1] - Zdecydowanie nie	[2] - Raczej nie	[3] - Trudno powiedzieć	[4] - aczej tak	[5] - decydowanie tak
1. Zwiększy się udział eksportu na pozostałe rynki unijne w eksporcie ogółem Przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
2. Zwiększy się udział eksportu na tzw. inne rynki w eksporcie ogółem Przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
3. Przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki UE	1	2	3	4	5
4. Przedsiębiorstwo rozbuduje swój portfel rynków o dotychczas niebrane pod uwagę rynki spoza UE	1	2	3	4	5
5. Przedsiębiorstwo podejmie bardziej kapitałochłonne i ryzykowne formy ekspansji zagranicznej niż eksport	1	2	3	4	5
6. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na utworzenie spółki joint venture z partnerem z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
7. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na utworzenie spółki joint venture z partnerem z tzw. innych rynków	1	2	3	4	5
8. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na alians strategiczny z partnerem z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
9. Przedsiębiorstwo zdecyduje się na alians strategiczny z partnerem z tzw. innych rynków	1	2	3	4	5
10. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzodawcą z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
11. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzodawcy* w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzobiorcy z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5

* **Franczyza** – to system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorcami, franczyzodawcą i jego franczyzobiorcami. Istota tego systemu polega na tym, że franczyzodawca nadaje swojemu franczyzobiorcy prawo oraz nakłada na nich obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją. W ramach i na okres sporządzonej na piśmie umowy franczyzowej oraz w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenia finansowe, uprawnienie to upoważnia franczyzobiorcę do korzystania z nazwy handlowej franczyzodawcy, jego znaku towarowego lub usługowego, *know-how*.

12. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę franczyzobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem – franczyzodawcy z tzw. innych rynków	1	2	3	4	5
13. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjobiorcy* w relacjach z przedsiębiorstwem – licencjodawcą z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
14. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem – licencjobiorcą z pozostałych rynków unijnych	1	2	3	4	5
15. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjobiorcy w relacjach z przedsiębiorstwem – licencjodawcą z innych rynków	1	2	3	4	5
16. Przedsiębiorstwo przyjmie rolę licencjodawcy w relacjach z przedsiębiorstwem – licencjobioracą z innych rynków	1	2	3	4	5
17. Przedsiębiorstwo utworzy własną filie na pozostałych rynkach unijnych	1	2	3	4	5
18. Przedsiębiorstwo utworzy własną filie na tzw. innych rynkach	1	2	3	4	5

P.17. Czy biorąc pod uwagę wszystkie potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z wejścia do strefy euro, uważa Pan/Pani, że Polska powinna przyjąć wspólną walutę?	Zdecydowanie nie ..... 1 Raczej nie ..... 2 Trudno powiedzieć ..... 3 Raczej tak ..... 4 Zdecydowanie tak 5

METRYCZKA

Proszę zakreślić prawidłowe odpowiedzi (może być więcej niż jedna odpowiedź).

ANKIETER; Odczytać respondentowi wszystkie kategorie, a następnie zakreślić kółkiem podaną przez niego odpowiedź

M1. Jaka jest forma prawna Pana/i przedsiębiorstwa (instytucji)?	1) przedsiębiorstwo państwowe (spółka Skarbu Państwa) 2) spółka akcyjna 3) spółka z ograniczoną odpowiedzialnością 4) spółka komandytowa 5) spółka jawna 6) spółka cywilna 7) działalność gospodarcza osoby fizycznej 8) spółdzielnia

* **Licencja** – prawne upoważnienie osoby prawnej lub osoby fizycznej do korzystania z własności, z którą związane jest prawo ochronne innej osoby. Przedmiotem licencji mogą być: 1) wynalazki, 2) wzory użytkowe, 3) topografie układów scalonych, 4) znaki towarowe, 5) wzory zdobnicze. Uprawnienie do korzystania może być nabyte przez zawarcie umowy licencyjnej. Na jej podstawie jedna ze stron (licencjodawca) upoważnia – zazwyczaj odpłatnie – drugą stronę (licencjobiorcę) do stosowania własności będącej przedmiotem ochrony (wynalazku, wzoru użytkowego itp.) Licencja może być wyłączna lub niewyłączna.

M2. Przedsiębiorstwo (instytucja) (…)	1) działa tylko na rynku krajowym 2) działa na rynku krajowym i zagranicznym 3) zajmuje się produkcją 4) zajmuje się handlem 5) wykonuje usługi 6) eksportuje (towary/usługi) 7) importuje (towary/usługi)
M3. Czy w Pana przedsiębiorstwie (instytucji) posiadają udziały osoby zagraniczne (osoby fizyczne zamieszkałe za granicą lub podmioty zarejestrowane za granicą)?	1) tak 2) nie

M4. Jaki jest procentowy udział eksportu produktów Pana/Pani firmy w sprzedaży ogółem? ***ANKIETER; Koniecznie dopytać respondenta, jeśli nie wie lub nie chce powiedzieć postawić znak X w kratce.***	(……) ❑ *Trudno powiedzieć*

M5. Jaki był przychód brutto Przedsiębiorstwa w roku 2008? ***UWAGA ANKIETER; Przekazać KARTĘ 2 respondentowi, a następnie zaznaczyć (zakreślić) właściwą odpowiedź.***	1) do 30 000 zł 2) 30 001 – 100 000 zł 3) 100 001 – 200 000 zł 4) 200 001 – 1 000 000 zł 5) 1 000 001 – 5 000 000 zł 6) powyżej 5 000 000 zł 7) *odmowa odpowiedzi*

M6. Jakie jest Pana/i wykształcenie? ***UWAGA ANKIETER: wręczyć KARTĘ 3 nr i zaznaczyć właściwą odpowiedź.***	1) wykształcenie podstawowe lub niepełne podstawowe 2) wykształcenie niepełne zawodowe 3) wykształcenie zasadnicze zawodowe 4) wykształcenie średnie zawodowe/techniczne 5) wykształcenie średnie/ogólnokształcące 6) wykształcenie policealne 7) wykształcenie wyższe (w tym licencjat) 8) *odmowa odpowiedzi*

M7. Teraz wręczę Panu/Pani kartę PKD. Proszę powiedzieć w jakim obszarze Polskiej Klasyfikacji Działalności zarejestrowana jest Pana/Pani firma? ***ANKIETER; Przekazać respondentowi KARTĘ 4 a następnie wpisać podany przez niego numer sekcji PKD.***	Numer sekcji podany przez respondenta (……..)

M8. Płeć respondenta ***ANKIETER; zakreślić odpowiedź***	1) mężczyzna 2) kobieta
M9. W którym roku się Pan/Pani urodził/a? (…….....……) ❑ *odmowa odpowiedzi*	

ANKIETER: PODZIĘKOWAĆ RESPONDENTOWI ZA WYWIAD

ANEKS DLA ANKIETERA	
A1. Dokładna nazwa instytucji/przedsiębiorstwa, w której był prowadzony wywiad	
A2. Adres instytucji / przedsiębiorstwa, w której był prowadzony wywiad	
A3. Data przeprowadzenia wywiadu:	..... dzień ..... miesiąc (w postaci liczby)
A4. Dokładny czas trwania wywiadu:	rozmowa trwała ..... minut
Własnoręcznym podpisem potwierdzam fakt osobistego przeprowadzenia wywiadu:	..... podpis ankietera

Stwierdzam prawidłowość przeprowadzenia wywiadu:	..... podpis koordynatora

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat analityczny – wprowadzenie euro a konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw 13
Rysunek 2. Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności 25
Rysunek 3. Trzy podstawowe rodzaje strategii 37
Rysunek 4. Internacjonalizacja firmy – model uppsalski 46
Rysunek 5. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji – aspekty stanu i zmiany 47
Rysunek 6. Operacje zagraniczne firmy X – zjawisko *leapfrogging* 55
Rysunek 7. Internacjonalizacja i podejście sieciowe: cztery możliwe sytuacje 60
Rysunek 8. Schemat analityczny – wprowadzenie euro a konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw 114
Rysunek 9. Wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność firmy – ujęcie uproszczone 116
Rysunek 10. Wpływ wprowadzenia euro na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstwa 117

Spis tabel

Tabela 1. Ujęcie konkurencji w różnych nurtach ekonomii 21
Tabela 2. Mechanizm kreacji wyższej od przeciętnej stopy zysku w branży/ sektorze 38
Tabela 3. Cztery stopnie internacjonalizacji według Kortha 50
Tabela 4. Przegląd innowacyjnych modeli internacjonalizacji 52
Tabela 5. Struktura zatrudnienia w poszczególnych sektorach w UE-27 w 2009 roku 87
Tabela 6. Wskaźnik aktywności zawodowej w UE-27 w 2009 roku 89
Tabela 7. Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w UE-27 w latach 2008–2009 96
Tabela 8. Struktura wytwarzanej wartości dodanej w krajach UE-27 w 2009 roku 100
Tabela 9. Wskaźniki wymiany wewnątrzgałęziowej dla wybranych krajów 102
Tabela 10. Dochody i wydatki budżetowe jako % PKB w krajach UE-27 w 2009 roku 107
Tabela 11. Potencjalne efekty przystąpienia Polski do strefy euro i obszary ich oddziaływania – perspektywa przedsiębiorstw 125
Tabela 12. Liczba firm podlegających badaniu w aglomeracji poznańskiej 127
Tabela 13. Liczba respondentów według stanowiska pracy 128
Tabela 14. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 50] 130
Tabela 15. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 50] 130
Tabela 16. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem (wielkości zatrudnienia) według finansowo-kosztowych elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala [n = 50] 131
Tabela 17. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) według opinii przedsiębiorstw na temat strategii konkurowania [n = 50] 133
Tabela 18. Średnia ocen pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala (KR) na rynkach (obecnie i w strefie euro) [n = 50] 135
Tabela 19. Kluczowe rynki eksportowe badanych przedsiębiorstw [n = 50] 136
Tabela 20. Udział przedsiębiorstw w eksporcie i imporcie [n = 50] 136

Tabela 21. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z przystąpieniem Polski do strefy euro a zmiany w internacjonalizacji przedsiębiorstw [n = 50] 137
Tabela 22. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z oceną sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro [n = 50] 140
Tabela 23. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z sytuacją finansową polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro [n = 50] 141
Tabela 24. Metody i techniki doboru próby 146
Tabela 25. Obliczenia pomocnicze 149
Tabela 26. Obliczenia pomocnicze 151
Tabela 27. Alokacja proporcjonalna 151
Tabela 28. Typowe liczebności prób w badaniach 152
Tabela 29. Celowy dobór i rozkład liczebności w podgrupach do próby według województw i poziomu zatrudnienia 152
Tabela 30. Procedura liczenia wag dla poszczególnych frakcji 153
Tabela 31. Liczba respondentów według stanowiska pracy 154
Tabela 32. Lokalizacja respondentów 154
Tabela 33. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 230] 161
Tabela 34. Przyjęcie przez Polskę euro a zmiana poziomu konkurencyjności (analiza wariancji – część 1) 162
Tabela 35. Przyjęcie przez Polskę euro a zmiana poziomu konkurencyjności (analiza wariancji – część 2) 162
Tabela 36. Przyjęcie przez Polskę euro a zmiana poziomu konkurencyjności (analiza wariancji – część 3) 162
Tabela 37. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 230] 163
Tabela 38. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z oceną sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw tuż po wejściu Polski do strefy euro [n = 230] 164
Tabela 39. Analiza korespondencji 168
Tabela 40. Przegląd punktów wierszowych (analiza korespondencji) 168
Tabela 41. Przegląd punktów kolumnowych (analiza korespondencji) 169
Tabela 42. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) w związku z sytuacją finansową Polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro [n = 230] 170
Tabela 43. Średnia ocen pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala (KR) na rynkach (obecnie i w strefie euro) [n = 230] 172
Tabela 44. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem (wielkości zatrudnienia] według finansowo-kosztowych elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wobec kluczowego rywala [n = 230] 173

Tabela 45. Średniepoziom trudności wprowadzenia zmian w zakresie określonych elementów potencjału konkurencyjnego oraz koszty jako % obrotów na wdrożenie. [n = 230] 175
Tabela 46. Tabela krzyżowa – stosowane instrumenty ze względu na zajmowane stanowisko badanej osoby 177
Tabela 47. Testy Chi-kwadrat 177
Tabela 48. Miary symetryczne 177
Tabela 49. Kredyty inwestycyjne 179
Tabela 50. Kredyty obrotowe 180
Tabela 51. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) według opinii przedsiębiorstw na temat zmian w strategii konkurowania [n = 230] 181
Tabela 52. Udział przedsiębiorstw w eksporcie i imporcie [n = 230] 187
Tabela 53. Kluczowe rynki zagraniczne obsługiwane poprzez eksport/wewnątrzwspólnotowe dostawy [n = 230] 187
Tabela 54. Średnie z kategorii odpowiedzi ogółem i w grupach (wielkości zatrudnienia) – zmiany w internacjonalizacji przedsiębiorstw wywołane wejściem Polski do strefy euro [n = 213] 188
Tabela 55. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach według wielkości zatrudnienia [n = 213] 191
Tabela 56. Struktura segmentacji trzech grup: 1) Eurosceptyków, 2) Euroobojętnych i 3) Euroentuzjastów [n = 230] 191
Tabela 57. Średnia odpowiedź ogółem i w grupach [n = 230] 192

Spis wykresów

Wykres 1.	PKB krajów UE-27 w cenach bieżących w 2009 roku (w mld euro)	84
Wykres 2.	Dynamika PKB w krajach UE-27 w 2009 roku	85
Wykres 3.	PKB *per capita* (według PPS 2009) w krajach EU-27 – EU 27 = 100%*	86
Wykres 4.	Produktywność pracy zatrudnionej osoby w krajach UE-27 w 2009 roku (EU-27 = 100)	87
Wykres 5.	Stopień spełniania kryterium fiskalnego w 2009 roku w państwach UE-27	91
Wykres 6.	Stopień spełniania kryterium 12-miesięcznej średniej stopy inflacji HICP w krajach UE-27 w czerwcu 2010 roku	92
Wykres 7.	topień spełniania kryterium długoterminowych stóp procentowych w krajach UE-27 w czerwcu 2010 roku	92
Wykres 8.	Udział eksportu do UE w eksporcie ogółem (dane dla 2009)	98
Wykres 9.	Udział importu z UE w imporcie ogółem (dane dla 2009)	99
Wykres 10.	Saldo rachunku obrotów bieżących krajów UE-27 jako % PKB w 2009 roku	100
Wykres 11.	Elementy potencjału konkurencyjnego, w odniesieniu do których przedsiębiorstwa będą wprowadzać zmiany w związku z wejściem Polski do strefy euro a średni poziom trudności wprowadzenia tych zmian	132
Wykres 12.	Stosowane przez polskie przedsiębiorstwa instrumenty w sferze zabezpieczeń przed ryzykiem kursowym [n = 50]	132
Wykres 13.	Forma prawna przedsiębiorstwa [n = 230]	158
Wykres 14.	Działalność gospodarcza przedsiębiorstwa [n = 230]	159
Wykres 15.	Przychód brutto przedsiębiorstw [n = 230]	159
Wykres 16.	Wykształcenie kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw [n = 230]	160
Wykres 17.	Wykres wartości średnich i przedział ufności dla średnich w zakresie analizy wariancji [n = 230]	161
Wykres 18.	Ogólna ocena sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro (korzyści)	165
Wykres 19.	Wykres 2W według współrzędnych wierszy i kolumn	167
Wykres 20.	Ogólna ocena sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw po wejściu Polski do strefy euro (zagrożenia)	171

Wykres 21. Finansowo-kosztowy potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw 174
Wykres 22. Finansowo-kosztowy potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw 174
Wykres 23. Wprowadzenie zmian 175
Wykres 24. Instrumenty stosowane przez polskie przedsiębiorstwa dla zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym [n = 213] 176
Wykres 25. Zaciąganie kredytów przez polskie przedsiębiorstwa [n = 213] 178
Wykres 26. Opinie przedsiębiorstw na temat zmian dotyczących strategii konkurowania 183
Wykres 27. Instrumenty konkurowania wobec kluczowego rywala w Polsce 184
Wykres 28. Instrumenty konkurowania na pozostałych rynkach unijnych 184
Wykres 29. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw na stosownych rynkach [pozostałe unijne] 185
Wykres 30. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw na stosownych rynkach [inne rynki] 186
Wykres 31. Przystąpienie Polski do strefy euro i wynikające z tego powodu zmiany w internacjonalizacji przedsiębiorstw [n = 230] 190
Wykres 32. Dwa wymiary utworzone dla zmiennych: „Przychody brutto" i „Postawa wobec wejścia Polski do strefy euro" 192