

**POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE  
RADA NAUKOWA**

Konferencja nt.  
**HANDEL ZAGRANICZNY  
I KONKURENCYJNOŚĆ  
POLSKICH  
PRZEDSIĘBIORSTW  
PRZED WEJŚCIEM  
DO UNII  
EUROPEJSKIEJ**

Warszawa 2002

## SPIS TREŚCI

Zdzisław SADOWSKI Akcesja do Unii a modernizacja strukturalna polskiego przemysłu .....	5
Urszula PŁOWIEC Lizbońska strategia Unii Europejskiej Wnioski dla Polski .....	11
Jakub BOROWSKI Wpływ przystąpienia Polski do unii gospodarczej i walutowej na handel zagraniczny .....	28
Witold M. ORŁOWSKI Wpływ członkostwa w strefie euro na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw .....	45
Leon PODKAMINER Analytical notes on the Balassa-Samuelson Effect .....	56
Cezary WÓJCIK O reżimie kursowym złotego w fazie przedakcesyjnej i tempie wstąpienia do Europejskiego Mechanizmu Kursowego 2.....	68
Marian GORYNIA Perspektywy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w świetle przystąpienia Polski do Unii Europejskiej .....	80
Tomasz GOŁĘBIEWSKI Strategie konkurowania polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji z Unią Europejską .....	94
Joanna KOTOWICZ-JAWOR Strukturalne uwarunkowania konkurencyjności polskich1 firm przed akcesją do Unii Europejskiej .....	108
Andrzej SŁAWIŃSKI Konsekwencje liberalizacji przepływów kapitałowych .....	118

## PERSPEKTYWY INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE PRZYSTĄPIENIA POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

### WSTĘP

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

- Przez przedsiębiorstwa polskie rozumie się tutaj firmy tradycyjnie polskie w potocznym tego słowa znaczeniu, a więc firmy, których podstawą wyodrębnienia jest fakt większościowego udziału kapitału polskiego w strukturze własności. Zdając sobie sprawę z niskiego stopnia precyzji tego określenia, świadomie je przyjmujemy, albowiem czym innym jest internacjonalizacja działalności polskiej filii przedsiębiorstwa transnarodowego (w sensie miejsca rejestracji jest to też przedsiębiorstwo polskie), a czym innym ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa państwowego, jednoosobowej spółki skarbu państwa, sprywatyzowanego z udziałem kapitału polskiego przedsiębiorstwa państwowego czy przedsiębiorstwa prywatnego z wyłącznym udziałem kapitału polskiego. Dla celów dalszych rozważań pełna precyzja wydzielenia przedsiębiorstw polskich i nie-polskich w przyjętym tutaj znaczeniu nie jest niezbędna, stąd porzucamy na ustaleniu nie do końca jednoznacznego kryterium jakościowego.
- Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie działalności) jest jednym z trzech tradycyjnych kierunków rozwoju strategicznego firmy [Garrette, Dussauge 1996, s. 81]. Dwa pozostałe to integracja wertykalna (pionowa integracja działalności) i dywersyfikacja (zróżnicowanie działalności). Przez internacjonalizację najczęściej rozumie się każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą [Rymarczyk 1996, s. 17]. To rozumienie internacjonalizacji można utożsamiać z pojęciem zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa. Niekiedy jednak internacjonalizacja traktowana jest szerszej – zalicza się do niej zarówno aktywne, jak i bierne formy współpracy z partnerami zagranicznymi, wyróżniając odpowiednio internacjonalizację czynną i internacjonalizację bierną [Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder 2000, s. 16]. W tym referacie pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstwa odnoszone będzie przede wszystkim do internacjonalizacji czynnej czyli do zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.
- Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa utożsamiana z ekspansją zagraniczną firmy może odbywać się różnymi sposobami. Zazwyczaj formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw zalicza się do trzech grup [Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder 2000, s. 50]:
  - eksport,
  - kooperacja,
  - samodzielna działalność na rynkach zagranicznych.
- Internacjonalizacja może być realizowana poprzez rozwój zewnętrzny, bądź poprzez rozwój wewnętrzny. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo wchodzi

w nową działalność poprzez wykupienie zlokalizowanej za granicą już istniejącej firmy w określonym sektorze (np. przejęcie, fuzja – inwestycja zagraniczna typu brownfield). W drugim przypadku przedsiębiorstwo inwestuje w wybranym sektorze lub określonym rynku i samo się tu lokuje (np. ekspansja eksportowa, inwestycja zagraniczna typu greenfield) [Garrette, Dussauge 1996, s. 83].

Poniżej sformułowano kilka hipotez dotyczących prawdopodobnego i pożądanego przebiegu procesów internacjonalizacyjnych polskich przedsiębiorstw w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Hipotezy te są następujące:

- 1. Hipoteza 1:** Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzy firmom polskim niespotykane wcześniej możliwości ekspansji na olbrzymim rynku unijnym. W tych kategoriach Unia Europejska to przede wszystkim szansa dla polskich przedsiębiorstw. Z drugiej strony członkostwo w Unii oznacza pełne otwarcie rynku polskiego dla konkurentów unijnych. To z kolei rodzi szereg zagrożeń dla firm polskich. Podstawowym skutkiem przystąpienia do Unii będzie dalsza liberalizacja związków gospodarczych z tym ugrupowaniem, a więc zamazywanie się granicy między wewnętrznymi (polskimi) rynkami branżowymi a europejskimi rynkami branżowymi. Należy oczekiwać następujących konsekwencji dla konkurencji na rynkach branżowych, których uczestnikami są polskie przedsiębiorstwa:
  - zaostrzać się będzie rywalizacja między firmami już istniejącymi,
  - wzrośnie zagrożenie nowymi wejściami,
  - nastąpi wzrost zagrożenia przez substytuty,
  - niezbyt silna pozycja przetargowa firm polskich jako dostawców i odbiorców unijnych, w tendencji znacznie większych i często w szybkim tempie globalizujących swoją działalność.
- 2. Hipoteza 2:** Należy spodziewać się istotnego wzrostu stopnia internacjonalizacji gospodarki polskiej i polskich przedsiębiorstw. Wzrost ten jednak będzie rozłożony w czasie i umiarkowany, a także silnie zróżnicowany sektorowo (branżowo). Wobec faktu, że większość przedsiębiorstw polskich cechuje się niskim stopniem internacjonalizacji i bardzo ograniczonymi doświadczeniami internacjonalizacyjnymi, wydaje się, że internacjonalizacja czynna firm polskich będzie przebiegać w tendencji raczej według tzw. modelu uppsalskiego. Początkowo internacjonalizacja będzie więc bazować na eksporcie, a dopiero później w miarę zdobywania wiedzy i doświadczenia internacjonalizacyjnego firmy będą przechodzić do bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia.
- 3. Hipoteza 3:** Nie do końca klarowny jest wpływ przystąpienia Polski do europejskiego rynku wewnętrznego na przeciętną wielkość firm polskich. Jest to istotne z punktu widzenia internacjonalizacji, gdyż zazwyczaj rozmiary firmy są pozytywnie skorelowane ze stopniem umiędzynarodowienia jej działalności, a ponadto większe firmy wykazują większą skłonność do stosowania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. W tym obszarze oddziaływać będzie szereg czynników, które będą częściowo wzajemnie się znosić i trudno oceniać, jaka będzie wypadkowa ich oddziaływania, zwłaszcza że doświadczenia innych krajów nie są w tym względzie jednoznaczne.
- 4. Hipoteza 4:** Są pewne podstawy do twierdzenia, że strategiczną odpowiedzią firm polskich na powstanie bardziej konkurencyjnego środowiska gospodarczego będzie skupienie się na działalności podstawowej i pogłębienie stopnia specjalizacji. Jest to równoznaczne ze zmniejszeniem skłonności do dywersyfikacji.

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

## 2. INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW POLSKICH – KRÓTKA DIAGNOZA

Diagnozę zaawansowania internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich można ująć w kilku stwierdzeniach:

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

O przewadze internacjonalizacji biernej nad czynną świadczy sytuacja w dziedzinie eksportu i importu. W latach 1990-2000 wartość polskiego eksportu w cenach stałych wzrosła o 127%, natomiast ten sam wskaźnik dla importu wyniósł 426%<sup>1</sup>. Udział Polski w eksporcie światowym wzrósł w latach 1990-2000 z 0,4% do 0,5%, natomiast w imporcie z 0,3% do 0,7%. Wartość eksportu na głowę mieszkańca wzrosła z 376 USD w 1990 roku do 820 USD w 2000 roku, a dla importu wartości te wzrosły z 250 USD do 1268 USD. Wartość eksportu na głowę mieszkańca kształtuje się w Polsce nieco poniżej średniej światowej, natomiast w przypadku importu przekracza tę średnią. Interesujące jest zestawienie danych dla Polski z danymi dla Czech i Węgier. W 1999 roku wartość importu na głowę mieszkańca wynosiła w tych krajach odpowiednio 2803 USD i 2782 USD. Stosowne liczby dla eksportu per capita wynosiły 2612 USD i 2484 USD. Wynika z tego, że zarówno w Czechach, jak i na Węgrzech także występowała nadwyżka importu nad eksportem. Należy jednocześnie zauważyć, że wartość eksportu na głowę mieszkańca była w Czechach 3,7 razy wyższa, a na Węgrzech 3,5 razy wyższa niż w Polsce. Podobne porównanie dla importu wskazuje, że import na głowę mieszkańca był w Czechach 2,4 razy wyższy niż w Polsce, a na Węgrzech 2,3 razy wyższy niż w Polsce.

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

W obszarze zagranicznych inwestycji bezpośrednich dysproporcja między internacjonalizacją czynną a internacjonalizacją bierną jest jeszcze silniejsza. Dominuje internacjonalizacja bierna – jej wyrazem jest napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski. Skumulowana wartość napływu inwestycji zagranicznych do Polski do końca 2000 roku według danych NBP wyniosła 40 757 mln USD, podczas gdy wartość polskich inwestycji za granicą szacowana jest na około 1 200 mln USD na koniec 1999 roku [Durka, 2001, s. 161].

Znaczna asymetria występuje także w obrocie licencyjnym, a szerzej w obrocie myślą naukowo-techniczną. Liczba wynalazków zagranicznych zgłoszonych w Polsce i udzielonych patentów wynosiła w 2000 roku 1524, a liczba wynalazków polskich zgłoszonych za granicą i udzielonych patentów wynosiła 110 (dane dla 1998 roku). W 2000 roku liczba licencji czynnych zagranicznych w Polsce wynosiła 238 (w tym 229 zastosowanych), a liczba licencji czynnych polskich sprzedanych za granicą wynosiła 7. Saldo usług w zakresie osiągnięć naukowo-technicznych w bilansie

1. Wszystkie dane w tym podpunkcie uzyskano w efekcie obliczeń własnych na podstawie danych zawartych w Rocznikach Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej.

roзраchunkowym Polski było ujemne i wynosiło w 2000 roku -1 886,9 mln zł (przychody: 103,4 mln zł, rozchody: 1 990,3 mln zł).

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

### **3. KONSEKWENCJE CZŁONKOSTWA W UNII DLA KONKURENCJI NA RYNKACH BRANŻOWYCH**

Każde przedsiębiorstwo jest uczestnikiem jakiegoś rynku branżowego. W sytuacji gospodarki zamkniętej lub względnie zamkniętej punktem wyjścia jest krajowy (wewnętrzny) rynek branżowy. Zgodnie z powszechnie znanym tzw. modelem 5 sił Portera na rynku branżowym działają siły konkurencji, do których zalicza się: rywalizację pomiędzy firmami już istniejącymi, zagrożenie nowymi wejściami, zagrożenie ze strony substytutów, siłę przetargową dostawców i siłę przetargową nabywców [Porter 1992]. W warunkach otwarcia gospodarki mamy do czynienia z internacjonalizacją i globalizacją działalności firm. Ujmuje to tzw. model Yipa, zgodnie z którym potencjał globalizacyjny sektora (branży) wyznaczony jest przez pięć grup czynników: czynniki rynkowe, czynniki kosztowe, czynniki rządowe, czynniki konkurencyjne i czynniki dodatkowe [Yip 1996]. Próba określenia konsekwencji członkostwa w Unii Europejskiej dla funkcjonowania rynków branżowych może wychodzić od uwzględnienia oddziaływania zmiennych zawartych w modelu Yipa na zależności ujmowane w modelu Portera. Należy wskazać na następujące konsekwencje „nałożenia na siebie” modelu Yipa i Portera:

- włączanie się firm z krajów przyjętych do Unii w zakres działania jednolitego rynku wewnętrznego pociąga za sobą wzrost natężenia konkurencji – poszerzanie się obszaru prowadzenia interesów oznaczające zamazywanie się granic pomiędzy krajowymi rynkami branżowymi sprawia, że zaostrza się rywalizacja między dotychczasowymi uczestnikami branży – obrona pozycji przed konkurentami, jak również ekspansja w nowych kierunkach geograficznych. Wzrost natężenia konkurencji odnosi się zarówno do jednolitego rynku wewnętrznego jako całości, jak i do poszczególnych rynków krajowych, w tym także rynku polskiego. Taki sam, a więc odnoszący się do wszystkich komponentów jednolitego rynku wewnętrznego, charakter mają pozostałe konsekwencje „syntezy” modelu Yipa i Portera,
- jednym z efektów wzrostu natężenia konkurencji będzie podwyższenie poziomu profesjonalnego prowadzenia działalności gospodarczej – z jednej strony imperatyw profesjonalnego zarządzania eliminował będzie wprawdzie nieracjonalne i nieprzewidywalne zachowania, z drugiej natomiast podnosił będzie ryzyko wykrycia i wykorzystania błędów danego przedsiębiorstwa przez konkurentów (rzeczywistych i potencjalnych), których liczba – jak stwierdzono wyżej – zwiększy się,
- zwiększa się zagrożenie nowymi wejściami, gdyż poszerza się obszar, z którego nowo wchodzący mogą pochodzić, a także obniżają się (w znaczeniu relatywnym) bariery wejścia – w szerszym zakresie mogą być więc spełnione postulaty koncepcji rynków spornych (contestable markets),
- wzrastający poziom internacjonalizacji branży może zwiększać potencjalną lub faktyczną presję ze strony substytutów, gdyż rozszerza się obszar, z którego mogą one pochodzić,
- umiędzynarodowienie (a tym bardziej globalizacja) klienta danego przedsiębiorstwa wzmacnia siłę przetargową wobec konkurentów z danej branży, natomiast umiędzynarodowienie (globalizacja) konkurenta osłabia siłę przetargową jego klientów,

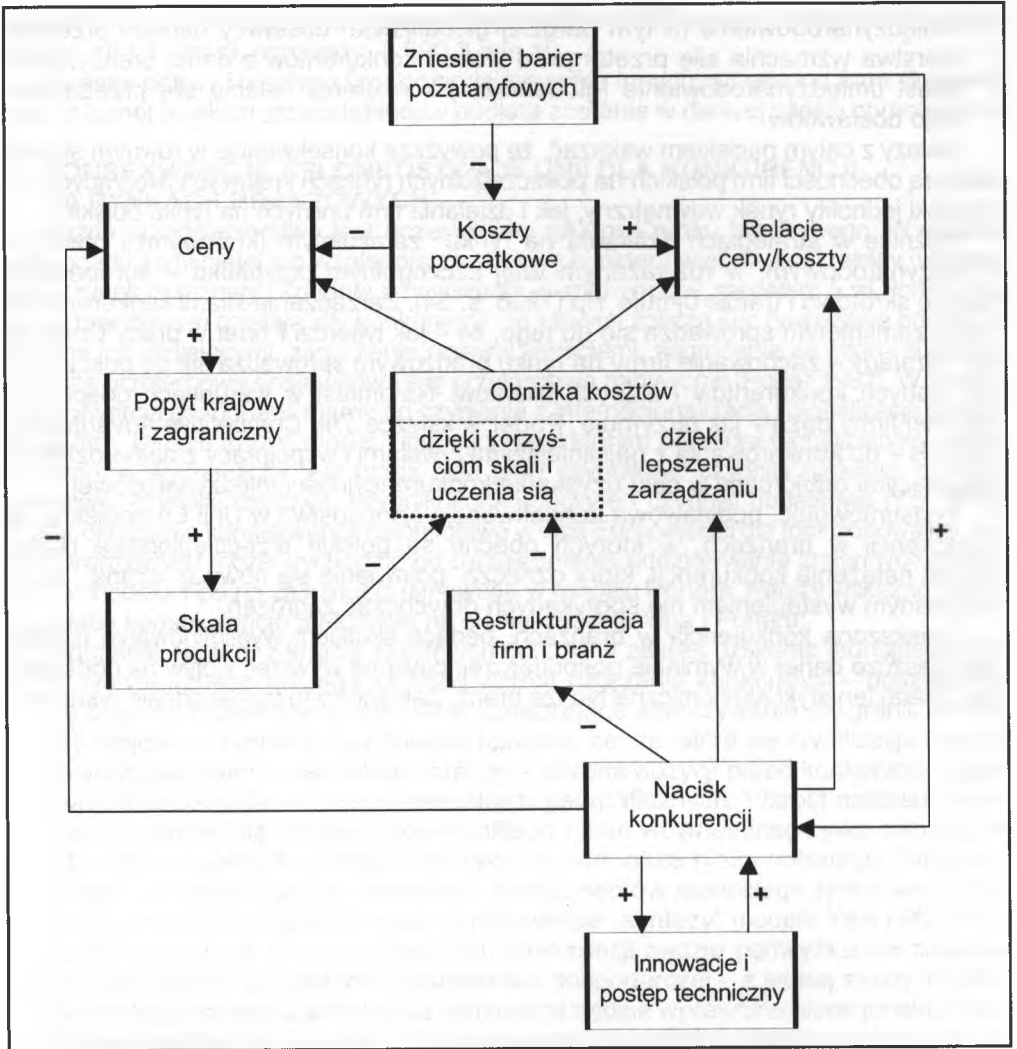
- umiędzynarodowienie (a tym bardziej globalizacja) dostawcy danego przedsiębiorstwa wzmacnia siłę przetargową wobec konkurentów z danej branży, natomiast umiędzynarodowienie (globalizacja) konkurenta osłabia siłę przetargową jego dostawców.

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

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

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

Zwiększona konkurencja w branżach, będąca skutkiem wyeliminowania istniejących jeszcze barier w wymianie gospodarczej, powinna wyrzeć wpływ na podstawowe charakterystyki ekonomiczne tychże branż. Zależności te trafnie oddaje rysunek 1.



**Rys. 1. Wpływ integracji na poziom popytu, podaży, kosztów i cen**

Źródło: The Economic of 1992. „European Economy” No 35, Commission of the European Communities, s. 10. Podaję za: [Sznajder 1999, s. 24].

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

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



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

#### 4. HIPOTETYCZNY MODEL INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Kolejne ważne pytanie dotyczy sposobu prowadzenia przez firmy polskie ekspansji na rynkach unijnych. Wśród koncepcji internacjonalizacji firmy największą popularność zdobył tzw. model uppsalski, stworzony przez pracowników uniwersytetu w Uppsali [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, Johanson, Vahlne 1977]. Punktem wyjścia modelu jest obserwacja, że w przypadku wielu firm szwedzkich, a także firm pochodzących z innych krajów, w szczególności charakteryzujących się niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, typowe zachowanie firmy rozwijającej działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych cechuje się etapowością zaangażowania w obsługę tych rynków. Wspomniani badacze zauważyli, że postępowanie firm dokonujących ekspansji zagranicznej 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 psychicznego lub kulturowego między rynkami, rozumianego jako zestaw czynników utrudniających obustronny przepływ informacji (od firmy do rynku i od rynku do firmy); dystans ten wiąże się z czynnikami językowymi, kulturalnymi, politycznymi, edukacyjnymi, poziomem rozwoju gospodarczego itp.
- wchodząc na obce rynki firmy najczęściej rozpoczynają od działań eksportowych, a dopiero po upływie pewnego czasu decydują się na działania wymagające większego zaangażowania.

Najważniejszą tezą modelu uppsalskiego jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy – ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie. 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) handlowego,
- utworzenie filii (oddziału) produkcyjnego.

Mimo iż model uppsalski zawiera wiele uproszczeń, które w przeszłości stanowi-

ły często podstawę jego krytyki, to jednak wydaje się, że wiele obserwacji zawartych w tym modelu znajduje potwierdzenie w zachowaniach internacjonalizacyjnych firm polskich. Podstawowe hipotezy szczegółowe, jakie można tutaj zaproponować są następujące:

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

Powyższe hipotezy są zgodne z dotychczasowymi zachowaniami przedsiębiorstw polskich w obszarze ekspansji na rynek unijny. Niżej przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w 2000 roku w grupie 68 przedsiębiorstw [Gorynia (red.) 2002, s.135]. Jedno z pytań dotyczyło oceny możliwości podjęcia przez badane przedsiębiorstwa ekspansji na rynki unijne w formie innej niż eksport (joint venture, zagraniczna inwestycja bezpośrednia, licencja, franszyza, sojusz strategiczny). Uzyskane odpowiedzi (tabela 1) wskazują, że w dziedzinie internacjonalizacji badane przedsiębiorstwa uprawiają monokulturę – jest nią eksport. Pozostałe formy ekspansji na rynek unijny nie wzbudzają większego zainteresowania. Zdecydowana większość respondentów nie rozważała problemu wejścia na rynek unijny w formie innej niż sprzedaż eksportowa. Część z nich prowadziła luźne rozważania odnośnie do zawiązania sojuszu strategicznego lub do utworzenia joint venture w Unii Europejskiej. Tylko 6 spośród badanych firm zawiązało już sojusz strategiczny z partnerem z Unii, a 1 utworzyła joint venture na terenie Unii.

**Tabela 1. Stosunek przedsiębiorstwa do podjęcia ekspansji na rynek unijny**

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

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 w grę wchodzić będzie przejście 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.

Wydaje się, że w przypadku polskich firm dokonujących ekspansji zagranicznej pierwsze trzy okoliczności nie będą (przynajmniej w krótszym okresie) występować zbyt często. Prawdopodobieństwo wystąpienia bardziej niekonwencjonalnych zachowań będzie zwiększać się w dłuższym okresie. W literaturze formułuje się mianowicie bardziej ogólną opinię, że firmy dokonujące ekspansji międzynarodowej, w szczególności duże korporacje międzynarodowe, często omijają (opuszczają), przeskakują niektóre etapy internacjonalizacji ujęte w modelu uppsalskim (tzw. leapfrogging) [Welch, Luostarinen 1988]. Jednocześnie wykazują one skłonność do wchodzenia na odległe ze względu na dystans psychiczny rynki w coraz wcześniejszych fazach ekspansji. Tę ostatnią cechę zachowań internacjonalizacyjnych współczesnych firm dobrze ilustrują wyniki badań Norbströma, który zauważył, że szwedzkie firmy częściej zakładają swoje pierwsze przedstawicielstwa handlowe na rynku amerykańskim, brytyjskim lub niemieckim, aniżeli u swoich skandynawskich sąsiadów [Hollensen 1998, s. 42]. Przedsiębiorstwa stawiające pierwsze kroki w dziedzinie internacjonalizacji postępują zgodnie z modelem sekwencyjnym. Wraz z upływem czasu i nabywaniem coraz większego doświadczenia międzynarodowego decydują się na ominięcie niektórych etapów i przechodzą bezpośrednio do form działalności zagranicznej cechujących się dużym zaangażowaniem i wysokim stopniem kontroli. Skutkiem takiego sposobu postępowania jest istotne przyspieszenie tempa internacjonalizacji. Postępowania firmy w odniesieniu do kolejnych, późniejszych rynków ekspansji nie należy jednak traktować jako całkowitego zaprzeczenia modelu sekwencyjnego. Wejście na te późniejsze rynki należy raczej rozpatrywać w kontekście wcześniejszych doświadczeń internacjonalizacyjnych firmy. W tej perspektywie wejście na późniejszy, kolejny rynek nie jest skokiem w nieznaną [Welch, Luostarinen 1988].

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

## **5. EUROPEJSKI RYNEK WEWNĘTRZNY A PRZECIĘTNA WIELKOŚĆ FIRM POLSKICH – KONSEKWENCJE DLA INTERNACJONALIZACJI**

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

Zależności pomiędzy wprowadzeniem europejskiego rynku wewnętrznego a wielkością firm można rozpatrywać z teoretycznego i empirycznego punktu widzenia [Hansen, Jirgensen 2000].

Teoretycznie rzecz ujmując jednolity rynek wewnętrzny może wpływać na wielkość firmy w następujących kierunkach [Hansen, Jirgensen 2000]:

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

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

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

- średnio wielkość firmy mierzona wartością dodaną wzrosła o około 11%, ale w przypadku Niemiec i Włoch wzrost wynosił około 15%, we Francji około 7%, a w Wielkiej Brytanii nastąpił niewielki spadek średniej wielkości firmy (o 0,2%),
- nie zanotowano większych różnic we wpływie rynku wewnętrznego na średnią wielkość firmy w sektorach wrażliwych i niewrażliwych.

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

- Powyższe uwagi prowadzą do następujących wniosków odnośnie do firm polskich:
- konieczność osiągnięcia skali produkcji zapewniającej minimalne korzyści skali, co w wielu przypadkach zawierać będzie imperatyw ekspansji międzynarodowej,
  - część firm prawdopodobnie wypadnie z rynku z powodu wysokiej relacji minimalnych korzyści skali do wielkości rynku narodowego i niemożności osiągnięcia w krótkim okresie wymaganej skali produkcji,
  - zmniejszenie niektórych kosztów stałych (np. kontrole graniczne) będzie działać w kierunku poprawy pozycji konkurencyjnej, ale może nie być wystarczające dla utrzymania się na rynku,

- wystąpi silny nacisk na zlikwidowanie nieefektywności X,
- wzrost wielkości rynku doprowadzi do wzmocnienia argumentów na rzecz zwiększenia nakładów na badania i rozwój oraz na reklamę.

## 6. INTERNACJONALIZACJA A DYLEMAT SPECJALIZACJA-DYWERSYFIKACJA

Przystąpienie Polski do jednolitego rynku wewnętrznego oznaczać będzie znaczne zwiększenie rynku dostępnego bez ponoszenia dodatkowych (związanych z pokonywaniem barier oddzielających ugrupowanie integracyjne od jego otoczenia zewnętrznego) kosztów dla polskich firm. Wpływ tego faktu na dylemat specjalizacja-dywersyfikacja może być wyprowadzony dedukcyjnie z kształtu krzywych przeciętnego kosztu jednostkowego w firmie wytwarzającej jeden lub dwa warianty produktów (rozumowanie to można przenosić na większą liczbę produktów) [Hansen, Jirgensen 2000]. Krzywe te przecinają się po osiągnięciu pewnej skali produkcji. Przy ilości produkcji mniejszej od ilości w punkcie przecięcia tych krzywych wskazane jest oferowanie szerszego zakresu produktów, gdyż możliwe jest odnoszenie korzyści zakresu (scope economies). Aby to było możliwe, rynek musi być na tyle mały, że pozwala pojedynczej firmie na sprzedaż każdego wariantu w ilości mniejszej od tej, przy której przecinają się krzywe przeciętnego kosztu jednostkowego. W przypadku, gdy rozmiary rynku są większe od ilości w punkcie przecięcia niższe będą koszty w przypadku przyjęcia strategii jednowariantowej. Wynika to z faktu, że na większym rynku występuje większe natężenie walki konkurencyjnej, które wymusza redukcję kosztów. Jednym ze sposobów obniżenia przeciętnych kosztów jednostkowych jest skupienie uwagi na mniejszej liczbie produktów i podjęcie próby zwiększenia udziału w rynku dla mniejszej liczby wariantów produktów. Jest to równoznaczne z pogłębieniem stopnia specjalizacji, która umożliwia zwiększenie wydajności zarówno na podstawie przesłanek technicznych, jak i z uwagi na lepsze zarządzanie. Tak więc przystąpienie do jednolitego rynku wewnętrznego może spowodować restrukturyzację profilu produkcji w firmach w kierunku zmniejszenia liczby wariantów, a więc w kierunku zwiększenia specjalizacji. Będzie to miało określone konsekwencje dla wielkości firm, w tym także małych. Część małych firm wytwarza bowiem więcej niż jeden produkt. Wybór strategii koncentracji na mniejszej liczbie produktów lub wariantów początkowo oznaczać może nawet zmniejszenie rozmiarów firm.

Prawdopodobnie również w przypadku firm polskich strategiczną odpowiedzią na zmianę warunków działania w związku z przystąpieniem do jednolitego rynku wewnętrznego będzie podporządkowanie się zauważalnej w krajach Unii tendencji do skupienia się na działalności podstawowej. Sukces strategii wąskiego zakresu działalności uwarunkowany jest posiadaniem rzeczywistego (sieci dystrybucji), a nie tylko formalnego dostępu do rynku. To z kolei wyzwala zainteresowanie fuzjami i przejęciami, które wprost prowadzą do zwiększenia udziału w rynku. Możliwa restrukturyzacja firm polskich w kierunku wyboru strategii bardziej skupionych, cechujących się węższym zakresem działalności doprowadzi więc z dużym prawdopodobieństwem do tego, że poddane zostaną one wyzwaniom związanym z procesem fuzji i przejęć. Ich niewielkie średnio rozmiary i nikłe doświadczenie w tej dziedzinie wskazują na to, że będą one raczej podmiotami biernymi, a nie aktywnymi w procesach budowania nowej konfiguracji branż w ramach jednolitego rynku wewnętrznego.

## ZAKOŃCZENIE

Zarysowane perspektywy internacjonalizacji polskich firm w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej mają charakter wysoce prawdopodobny. Wykorzy-

stanie szans i uniknięcie lub choćby zmniejszenie zagrożeń będzie wymagało zastosowania odpowiednich środków polityki gospodarczej. Można sformułować trzy ogólne rekomendacje pod adresem polityki gospodarczej [Gorynia 1996, Gorynia 1998]:

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

## Bibliografia

- Durka B., (2001), Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na handel zagraniczny, w: *Gospodarka i handel zagraniczny Polski w 2000 roku*, red. A. Marzec, J. Przystupa, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa.
- Fonfara K., Gorynia M. (red.), Najlepszy E., Schroeder J. (2000), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Garrette B., Dussauge P. (1996), *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa.
- Gorynia M. (1996), Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna, „*Ekonomista*” nr 3.
- Gorynia M. (1998), The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy, „*Russian and East European Finance and Trade*” vol. 34, no. 4.
- Ghuri P. (2000), Internationalisation of the Firm, in: Tayeb M. (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practises*, Pearson Education, Harlow.
- Gorynia M. (red.) (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Hansen J. D., Jirgensen J.G. (2000), Rynek wewnętrzny a restrukturyzacja przemysłu w Unii Europejskiej, w: *Ekonomiczne i społeczne aspekty integracji Polski z Unią Europejską*, red. B. Klimczak, L. Olszewski, Z. Pisz, Wyd. AE Wrocław.
- Hollesnen S. (1998), *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice Hall Europe.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, October, 305-322.
- 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*, 8(1), 23-32.
- Porter M. E. (1992), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Sznajder A. (1999), *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Welch L. S., Luostarinen R. (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 14(2).
- Yip G. S. (1996), *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.