Redakcja naukowa:
Marek Maciejewski
Bożena Pera

Przedsiębiorczość w kontekście globalnym

"Przedsiębiorczość Międzynarodowa" 2015
1(1) ISSN 2543-537X eISSN 2543-4934

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej
Katedra Handlu Zagranicznego

UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE
1925

„Przedsiębiorczość Międzynarodowa”

Przedsiębiorczość w kontekście globalnym

pod redakcją naukową
Marka Maciejewskiego, Bożeny Pery

Kraków 2015

Monografia naukowa
Maciejewski, M., & Pera, B. (red.) (2015). *Przedsiębiorczość w kontekście globalnym.* Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Redakcja naukowa
Marek Maciejewski, Bożena Pera
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzenci
Tomasz Brodzicki, Małgorzata Czermińska, Marcin Gryczka, Małgorzata Kosała, Halina Smutek, Jowita Świerczyńska, Maria Urbaniec, Anna Wróbel

Adiustacja językowa i techniczna
Elżbieta Bombińska

Projekt okładki oraz DTP
Marek Sieja
Na okładce wykorzystano zdjęcie zrobione w Londynie (Wielka Brytania)
Autorem zdjęcia jest © Krzysztof Wach, wrzesień 2014

Copyright by © Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2015
Copyright by © Autorzy, 2015 (CC-BY-NC-ND license)

ISBN 978-83-65262-10-3

Wydawca:
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej
Katedra Handlu Zagranicznego
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
tel. +48 12 293 5376, faks +48 12 293 5037
e-mail: centre@uek.krakow.pl

Druk i oprawa:
Drukarnia K&K Kraków
www.kandk.com.pl

„Przedsiębiorczość Międzynarodowa", 2015, vol. 1, nr 1
półrocznik naukowy

Redaktor naczelny
Krzysztof Wach

Członkowie Kolegium Redakcyjnego
Elżbieta Bombińska, Beata Buchelt, Agnieszka Głodowska,
Agnieszka Hajdukiewicz, Marek Maciejewski (sekretarz redakcji), Bożena Pera,
Marcin Salamaga (redaktor statystyczny), Stanisław Wydymus

Rada Naukowa
Szczegółowy wykaz członków Rady Naukowej znajduje się
na stronie internetowej czasopisma.

Wersja pierwotna
Wersja papierowa i elektroniczna czasopisma jest tożsama.
Wersją pierwotną czasopisma jest wersja papierowa.
Numer jest recenzowany. Wykaz recenzentów jest publikowany na naszej stronie internetowej raz w roku.

ISSN 2543-537X
e-ISSN 2543-4934

Wydawca
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej
Katedra Handlu Zagranicznego
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
tel. +48 12 293 5376, faks +48 12 293 5037
e-mail: centre@uek.krakow.pl

Kontakt z zespołem redakcyjnym
Dr Marek Maciejewski – Sekretarz Redakcji
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Handlu Zagranicznego
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
tel. +48 12 293 5194, -5306, -5376, faks +48 12 293 5037
www.pm.uek.krakow.pl
e-mail: pm@uek.krakow.pl

Spis treści

Przedmowa 7

Przedsiębiorczość

1. Przełomowe innowacje jako sposób rozwoju uniwersyteckiej przedsiębiorczości na przykładzie masowych otwartych kursów online MOOC
Grzegorz Baran, Janusz Bąk 9

2. Proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna jako główna determinanta występowania przedsiębiorczości wewnętrznej
Marek Laszuk..... 21

3. Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych: przegląd literatury
Łukasz Niemczal 31

Mikroekonomia międzynarodowa

4. Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa
Magdalena Belniak 43

5. Implikacje prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych
Sławomir Wyciślak 61

Makroekonomia międzynarodowa

6. Stan i uwarunkowania wymiany handlowej państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongiem
Paweł Ciurko 75

7. Handel zagraniczny przedsiębiorstw sektora MŚP w województwie zachodniopomorskim w świetle badań ankietowych
Hanna Soroka-Potrzebna..... 89

8. Polityka regionalna jako narzędzie rozwoju konkurencyjności regionów
Rafał Bołoz..... 99

Przedmowa

Mamy przyjemność zaprezentować Państwu pierwszy numer nowego półrocznika naukowego „Przedsiębiorczość Międzynarodowa" (PM). Czasopismo ma być platformą wymiany poglądów i służyć upowszechnieniu badań w dziedzinie nauk ekonomicznych (w dyscyplinie ekonomia i w dyscyplinie nauki o zarządzaniu), koncentrując się na wymiarze międzynarodowym prezentowanych problemów, szczególnie zaś na zagadnieniach biznesu międzynarodowego, ekonomii międzynarodowej, a przede wszystkim przedsiębiorczości międzynarodowej.

Jako nowo powstałe czasopismo w pierwszych dwóch latach działalności poszczególne numery tematyczne naszego czasopisma opatrzone zostaną numerem ISBN, co pozwoli Autorom na uznanie ich tekstów jako rozdziałów w monografii naukowej. W tym okresie będziemy też poszukiwać miejsca i kształtować pozycję naszego czasopisma na rynku wydawniczym. Mamy nadzieję, że profil naszego czasopisma spotka się z przychylnym przyjęciem ze strony Czytelników i Autorów.

Przewodnim tematem pierwszego numeru czasopisma jest *Przedsiębiorczość w globalnym kontekście.* Numer ten zawiera 8 artykułów, o zróżnicowanej problematyce, w których przedstawiono istotne zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości w kontekście procesów globalizacji w gospodarce światowej.

Grzegorz Baran i **Janusz Bąk** w artykule *Przełomowe innowacje jako sposób rozwoju uniwersyteckiej przedsiębiorczości na przykładzie masowych otwartych kursów online MOOC* przedstawiają jeden z możliwych kierunków rozwoju współczesnych szkół wyższych, w oparciu o koncepcję przedsiębiorczego uniwersytetu i teorię przełomowych innowacji.

Marek Laszuk w artykule *Proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna jako główna determinanta występowania przedsiębiorczości wewnętrznej* omawia zjawisko intraprzedsiębiorczości, korzyści i zagrożeń z nim związanych, jak również narzędzi wspierających jej rozwój w organizacji.

Łukasz Niemczal w artykule *Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych: przegląd literatury* podejmuje próbę uporządkowania kwestii związanych z sukcesją małych i średnich przedsiębiorstw o charakterze rodzinnym, w oparciu o kwerendę krajowej literatury przedmiotu.

Magdalena Belniak w artykule *Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa* odnosi się do znaczenia i wymiarów otoczenia, będącego główną determinantą, w którym zachodzą interakcje pomiędzy różnymi organizacjami w kontekście globalnym.

Sławomir Wyciślak w artykule *Implikacje prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych* zwraca uwagę na konieczność elastyczności przedsiębiorstw międzynarodowych wobec różnorodności i zmienności otoczenia. Identyfikuje on ponadto proaktywne działania korporacji transnarodowych, mogące zapewnić

wymaganą różnorodność w warunkach pojawiających się czynników zakłócających.

Paweł Ciurko w artykule *Stan i uwarunkowania wymiany handlowej państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongiem* podejmuje próbę przeprowadzenia analizy handlu zagranicznego pomiędzy badanami podmiotami w latach 2011-2015, przedstawia uregulowania wzajemnej współpracy i kierunki rozwoju dalszych relacji pomiędzy tymi partnerami.

Hanna Soroka-Potrzebna w artykule *Handel zagraniczny przedsiębiorstw sektora MŚP w województwie zachodniopomorskim w świetle badań ankietowych* omawia wymianę handlową z punktu widzenia regionu. Obok badania wielkości, kierunków oraz struktury branżowej, zwraca uwagę na podobieństwa i różnice handlu zagranicznego występujące w odniesieniu do Polski i badanego regionu.

Rafał Bołoz w artykule *Polityka regionalna jako narzędzie rozwoju konkurencyjności regionów* przedstawia wybrane koncepcje rozwoju regionalnego, wraz z ich mechanizmami działania i miejsce polityki regionalnej w rozwoju konkurencyjności regionów.

Marek Maciejewski
Bożena Pera

Kraków, lipiec 2015

Suggested citation:
Baran, G., Bąk, J. (2015). Przełomowe innowacje jako sposób rozwoju uniwersyteckiej przedsiębiorczości na przykładzie masowych otwartych kursów online MOOC. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 9-19.

Przełomowe innowacje jako sposób rozwoju uniwersyteckiej przedsiębiorczości na przykładzie masowych otwartych kursów online MOOC

Grzegorz Baran

Uniwersytet Jagielloński,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Spraw Publicznych
ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
e-mail: gpbaran@gmail.com

Janusz Bąk

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki
Wydział Fizyki, Matematyki i Informatyki
Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii
ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków
e-mail: januszbak@pk.edu.pl

Streszczenie:

Zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym wpływają zarówno na sferę działalności komercyjnej, jak i niekomercyjnej różnych organizacji. Dotyczy to również obszaru szkolnictwa wyższego, w ramach którego ciągle poszukuje się rozwiązań spełniających oczekiwania interesariuszy – począwszy od pracowników, przez studentów i doktorantów, kończąc na rynku pracy i społeczeństwie ogółem. Zmiany te rodzą istotne dylematy i wymagają podjęcia zdecydowanych działań. Celem artykułu jest próba zarysowania jednego z możliwych kierunków rozwoju współczesnych szkół wyższych w ramach dość powszechnej wśród wielu autorów koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu z wykorzystaniem teorii przełomowych innowacji Christensena.

Słowa kluczowe: uniwersytet przedsiębiorczy; przełomowe innowacje; MOOC; przedsiębiorczość
Klasyfikacja JEL: M53

1. WPROWADZENIE

Analizując kształt i kondycję współczesnych uniwersytetów oraz wielość różnorodnych oczekiwań, jak również pomysłów ich uzdrowienia, zauważa się, że dysharmonia pomiędzy nimi zdecydowanie się pogłębia. Proponowane i wdrażane w szkołach wyższych rozwiązania w coraz mniejszym stopniu spełniają oczekiwania

ich interesariuszy – od pracowników począwszy, przez studentów i doktorantów, po rynek pracy i ogół społeczeństwa. Stan ten rodzi istotne dylematy i wymaga podjęcia zdecydowanych działań.

Celem artykułu jest próba zarysowania jednego z możliwych kierunków rozwoju współczesnych szkół wyższych w ramach dość powszechnej wśród wielu autorów koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu. W tym celu analizie poddano dynamicznie rozwijający się ostatnio rynek masowych otwartych kursów online (ang. *Massive Open Online Courses* – MOOCs), w którym uczestniczy wiele uznanych na świecie uniwersytetów. Ten sposób podejścia do kształcenia może w przyszłości okazać się przełomem w myśleniu o modelu funkcjonowania uniwersytetu i jego relacjach z otoczeniem. W związku z powyższym, podstawą teoretyczną dla podjętej analizy, obok wspomnianej wyżej koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu, uczyniono teorię przełomowych innowacji C.M. Christensena. Z pełną świadomością ograniczono zakres artykułu do przedstawionych w ten sposób zagadnień, traktując je jako przyczynek do dalszych badań i poszukiwań, a naszą ambicją nie jest stworzenie kompleksowego modelu nowego uniwersytetu, czy wyczerpanie wszelkich możliwych kierunków zmian.

2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ UNIWERSYTETÓW NA TLE ZMIENNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO OTOCZENIA

Ponad 30 lat temu I. Ansoff (1985, s. 58) pisał o otoczeniu w kategoriach zmienności i dynamiki, a wskazywane przez niego wymiary turbulencji pozostają nadal aktualne. Zalicza się do nich: wzrost nowości zmian, intensywność otoczenia, szybkość zmian i rosnącą złożoność. Analizując współczesne otoczenie obserwuje się szczególną intensyfikację tych procesów, głównie za sprawą skali i tempa zmian technologicznych, które pociągają za sobą zmiany społeczne i gospodarcze. Kluczowe osie, wokół których rośnie turbulencja to procesy globalizacyjne, rosnąca konkurencja zarówno w sferze działalności komercyjnej, jak i niekomercyjnej, łatwość dostępu do informacji i możliwość kooperacji w oderwaniu od styczności fizycznej, którą dają nowe technologie komunikacyjne, czy wreszcie załamanie obserwowane w różnych obszarach, mające znamiona kryzysu (gospodarczego, moralnego, tożsamościowego). Prowadzi to do kształtowania nowych potrzeb, otwiera nowe możliwości zaspokajania tych istniejących i tworzy pole do oferowania nowych rozwiązań (produktów i usług). Zmiany napędzane rozwojem technologii, wirtualizacją i digitalizacją funkcjonowania społeczeństwa prowadzą do skokowego wzrostu ilości generowanych informacji, które stają się powszechnie dostępne, eskalując tym samym potrzeby i działania związane z ich poszukiwaniem, pozyskiwaniem i przetwarzaniem. Ten ogromy rezerwuar powszechnie dostępnych informacji staje się naturalnym środowiskiem rozwoju potencjalnych okazji dla tych podmiotów, które potrafią je zidentyfikować i wykorzystać. Nie jest to jednak zadanie łatwe, bo zwykle niepewne, nie poddające się jednoznacznej interpretacji informacji, gdyż stanowią one źródło ryzyka w procesach decyzyjnych (Lipshitz i Strauss, 1997).

Opisane powyżej warunki stają się naturalnym środowiskiem rozwoju przedsiębiorczości nastawionej na identyfikowanie okazji oraz procesy, w ramach których odkrywane są szanse rynkowe, a pozyskane informacje i wiedza wykorzystywane są do jej przełożenia na nowe rozwiązania produktowe, usługowe, strukturalne, czy procesowe. W warunkach turbulentnego otoczenia przedsiębiorczość pełni szczególną funkcję, gdyż jak nigdy wcześniej rosną możliwości rozpoznawania szans oraz twórczego reorganizowania i rekonfigurowania posiadanych oraz możliwych do pozyskania zasobów. Przedsiębiorczość w tym znaczeniu rozumieć należy jako poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans. Generuje ona rezultaty wewnątrz już istniejących przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, społecznościach lokalnych, organizacjach publicznych (nawet, jeśli w powszechnym odbiorze nie są one kojarzone ze zbyt wysokim poziomem przedsiębiorczości, kreatywności czy innowacyjności). Obszar publiczny podlegający aktywizacji przedsiębiorczej to m.in. edukacja, a w szczególności segment, w którym uczestnictwo ma charakter dobrowolny, czyli poziom edukacji wyższej (uniwersyteckiej). Zarysowane zmiany stawiają edukację ze swoim starym modelem kształcenia w szczególnej sytuacji potencjalnych strategicznych zaskoczeń, konkretyzowanych nowymi wyzwaniami z jakimi uniwersytet musi się zmierzyć. Postępująca dewaluacja starego modelu, zmieniające się oczekiwania „odbiorców" usług edukacyjnych, ich możliwości finansowe, preferowany model przyswajania wiedzy i zaangażowania w proces kształcenia, wskazują nowe obszary poszukiwania najlepszych modeli działania, które rozwiążą istniejące problemy i sprostają wyłaniającym się wyzwaniom. Tradycyjny model oparty na sztywnych rozwiązaniach strukturalnych i finansowany niemal wyłącznie z funduszy publicznych tworzy potencjalnie użyteczną nową wiedzę, ale nie jest ona bezpośrednio aplikowana i niemałym problemem jest jej transfer do otoczenia, w szczególności gospodarczego. Tak scharakteryzowany uniwersytet odchodzi w zapomnienie, gdyż nie stanowi centrum innowacji i przełomowych rozwiązań dla społeczeństwa.

Kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy coraz intensywniej stymuluje zmiany w kierunku tworzenia i rozwijania nowych modeli funkcjonowania uniwersytetu, które z tymi nowymi wyzwaniami społeczno-gospodarczymi sobie poradzą. W tym kontekście w literaturze przedmiotu wskazuje się na uniwersytet trzeciej generacji (Wissema, 2005, s. 21-39), nazywany często uniwersytetem przedsiębiorczym (Clark, 1998), który jest zdolny sprostać tym wyzwaniom. Zdaniem Clarka, narastające różnorodne żądania i wyzwania stojące przez współczesnymi szkołami wyższymi nie przesądzają jeszcze ich losu. Kluczowe jest to, w jaki sposób uczelnie poradzą sobie z odpowiedzią na te siły (Clark, 2001, s. 8). Do radzenia sobie z aktualnymi oczekiwaniami stawianymi przed współczesnym światem akademickim, zdecydowanie lepiej predestynowane są te uczelnie, które mają elastyczne struktury organizacyjne i posiadają relatywnie niewielki staż funkcjonowania w systemie edukacji, tym samym nie utrwaliły w sobie schematów działania, modeli myślowych i kultury organizacyjnej. Przewag tych podmiotów upatrywać można w ich zdolności do reagowania na napływające z otoczenia sygnały związane z potrzebami interesariuszy działających w sektorze biznesowym, jak również

w obszarze publicznym. W organizacjach tych nie są tworzone hierarchiczne i usztywnione struktury organizacyjne, lecz podlegające uelastycznieniu poprzez tworzenie zespołów roboczych do realizacji konkretnych zadań, zarówno w odniesieniu do edukacji, działań na rzecz otoczenia, jak również w obszarze badań naukowych.

Przedsiębiorczy uniwersytet jest bardzo silnie związany z otoczeniem, w którym rozpoznaje swoje szanse. Potrafi on ponadto zamieniać je na oferowane produkty i usługi: edukacyjne, badawcze, doradcze, czy wdrożeniowe. Kluczową cechą przedsiębiorczego uniwersytetu jest otwarcie się na otoczenie i jego potrzeby, bardziej elastyczne reagowanie na zachodzące zmiany, przejście do roli aktywnego kreatora rzeczywistości z roli pasywnego „biorcy" funduszy budżetowych. Przypisuje mu się przede wszystkim pełnienie funkcji stymulatora rozwoju dla społeczeństwa i gospodarki. Szczególnie ta ostatnia jego cecha wymaga przedsiębiorczej kultury, która stymulować będzie do działania nie tylko studentów, ale związanych z uniwersytetem interesariuszy, co pozwoli na tworzenie specyficznego ekosystemu, wspierającego rozwój materialnych i niematerialnych aktywów. Uniwersytet przedsiębiorczy to środowisko, w ramach którego będą tworzone możliwości działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, dzięki zagęszczeniu interakcji, okazji do konfrontowania pomysłów, służących inicjowaniu różnorodnych projektów. Jak pisze H. Etzkowitz, choć tradycyjna koncepcja przedsiębiorczości zakładała, że przedsiębiorca to indywidualna (wręcz heroiczna) postać, tak naprawdę to we wspólnym działaniu kryje się prawdziwa przedsiębiorcza siła. Sprawia ona, że osoby pojedynczo niezdolne do podjęcia inicjatywy, w zespole odgrywają ważne dla przedsiębiorczości role (Etzkowitz, 2003, s. 112). W tej strukturze interakcji stymulowanych przez przedsiębiorczy uniwersytet propagowane i aplikowane są takie modele myślowe, które pozwalają właśnie w przedsiębiorczym procesie dostrzec okazje, zamienić je w innowacje, by w końcu poprawić funkcjonowania społeczeństwa.

3. PRZEŁOMOWE INNOWACJE

Jak wcześniej zauważono, źródeł poszukiwań nowego modelu współczesnego uniwersytetu, a tym samym uprawiania nauki i realizacji kształcenia, należy upatrywać w niespotykanych dotąd, ze względu na zakres i skalę, zmianach we współczesnych organizacjach i ich otoczeniu. W tych instytucjach jest aplikowana wiedza (także ta tworzona i weryfikowana na uniwersytetach), a absolwenci szkół wyższych szukają oraz znajdują w nich zatrudnienie. Nie jest zatem możliwe, aby uniwersytet, bez względu na kierunek swojego przyszłego rozwoju, działał w izolacji od tegoż otoczenia, nie dostrzegając łączących go z nim wzajemnych zależności. Wszystko to dowodzi słuszności analizy roli i modelu uniwersytetu na gruncie nauk o zarządzaniu. Analizując konieczność nowego podejścia do modelu uniwersytetu, warto zwrócić uwagę na koncepcję przełomowych technologii/innowacji. Została ona po raz pierwszy zaproponowana przez C.M. Christensena w 1997 roku w książce, której tytuł można przetłumaczyć na język polski jako: „Dylemat innowatora. Kiedy

nowe technologie powodują upadek wspaniałych firm" (Christensen 2000). W tym kontekście trafna wydaje się być metafora, której użyli M. Wessel i C.M. Christensen (2012, s. 4) przyrównując przełomowe innowacje do pocisków wystrzeliwanych w kierunku dotychczas funkcjonujących sektorów gospodarczych, które mogą zupełnie zniszczyć nie tylko konkretne produkty i organizacje, ale całe modele biznesu i formy organizacyjne. Zdaniem C.M. Christensena, S.D. Anthony'ego i E.A. Roth (2004, ss. XV – XVII) przełomowe innowacje stanowią bowiem oddolny proces, w ramach którego wschodzące organizacje (nowe lub niedominujące w danym sektorze) są w stanie z sukcesem rzucić wyzwanie liderom. Koncentrując się na konkurowaniu pomiędzy sobą o najbardziej rentowne segmenty rynku, liderzy nie zauważają, że ten wyścig zbrojeń w doskonaleniu flagowych produktów pomija potrzeby coraz większej grupy klientów, znajdujących się na obrzeżach sektora (Christensen, Raynor i McDonald, 2016).

Istotą sięgnięcia po przełomową technologię jest wytworzenie zdolności odpowiedzi na potrzeby dotąd lekceważone przez liderów rynku. Przełomowe innowacje pozwalają zbudować pozycję organizacjom, które oferują w ten sposób rozwiązania bardziej dopasowane do tych obrzeży rynku. Zwykle oznacza to ofertę o ograniczonej funkcjonalności, ale dzięki temu niższej cenie, co w tych segmentach rynku ma kluczowe znaczenie. Podczas, gdy liderzy koncentrują się na tradycyjnie rozumianych innowacjach, wzroście jakości, a co za tym idzie wzroście cen swoich produktów, organizacje przełamujące rynek wykorzystując relatywnie proste, nisko kosztowe innowacje dopasowane do pomijanych dotąd segmentów na obrzeżach sektora, kreują wzrost i stopniowo budują swoją pozycję konkurencyjną. Zdaniem C.M. Christensena, S.D. Anthony'ego i E.A. Rotha (2004, ss. XV – XVII) mamy w tym przypadku do czynienia z niezgodnością trajektorii rozwoju produktu w organizacji, gdyż kieruje się ona zasadą innowacji podtrzymujących (*sustaining innovation*), oznaczających lepsze produkty i usługi na ustalonych rynkach, a trajektorią konsumenta. W rezultacie innowacja ta może nie być tak dynamiczna, jak zakładano. Przełomowa innowacja, dostarczając nowe propozycji wartości, kreuje nowy segment lub nowy rynek, a czasami przekształca też w sposób istotny (przełomowy) ten już istniejący. Mając na względzie cel tej pracy, na koniec tej części rozważań zwrócono jeszcze uwagę na dwie kwestie. Pierwszą z nich jest zasygnalizowanie możliwości głębszego teoretycznego osadzenia tej pragmatycznej koncepcji. Zmiany opisywane przez przełomowe innowacje mają bowiem wyraźnie – jakby określił to P. Sztompka – traumatogenny charakter; a przynajmniej dla części podmiotów rynku. O tego rodzaju zmianach pisze on w następujący sposób: „Charakter traumatogenny przybierają najczęściej zmiany o szczególnych właściwościach. Po pierwsze zmiany nagłe, szybkie, gwałtowne dokonujące się w bardzo krótkim czasie. Po drugie zmiany o szerokim zakresie, obejmujące równocześnie różne dziedziny życia społecznego. Po trzecie zmiany głębokie, radykalne, dotykające centralnych dla zbiorowości wartości, reguł bądź przekonań. Mogą one polegać na krytyce lub kwestionowaniu zakorzenionych wartości, albo na propagowaniu lub narzucaniu wartości odmiennych, albo wreszcie na lansowaniu praktyk

sprzecznych z zakorzenionymi wartościami. Po czwarte, zmiana musi być niespodziewana, zaskakująca, szokująca" (Sztompka, 2002, s. 456-457, cyt. za: Koźmiński, 2004, s. 28). Przełomowe innowacje, o których tu mowa, wypełniają przywołaną przez Sztompkę charakterystykę. Z punktu widzenia organizacji, która wcześniej ich nie zidentyfikowała mają one nagły i niespodziewany przebieg. Z pewnością obejmują one szeroki zakres zjawisk, szczególnie tych, które decydują o ciągłości organizacji, przede wszystkim zaś odnoszą się do dotychczasowego modelu biznesu. Są to zmiany, pozwalające do pewnego stopnia użyć także pojęcia paradygmatu. Zdaniem G. Hamela i B. Breena, według T. Kuhna „paradygmat to coś więcej niż sposób myślenia – to cała wizja świata i niewzruszone poczucie tego, które problemy warto rozwiązywać i które są w ogóle rozwiązywalne" (Hamel i Breen, 2008, s. 28). Obserwacja Kuhna – odniesiona nie tylko do zmian w nauce, lecz także do zachodzących strukturze społecznej w ogóle – może pozwolić nie tylko lepiej objaśnić mechanizm działania przełomowych innowacji, jak również wskazać ich znaczenie w kontekście postrzegania rozwiązywalności ważnych problemów społecznych. Paradygmat zdaniem Kuhna stanowi bowiem „kryterium wyboru problemów, co do których zakłada się, że posiadają rozwiązania. W dużej mierze tylko tymi problemami będzie zainteresowane społeczeństwo i będzie się zajmować wyłącznie nimi. Inne problemy będą odrzucane jako metafizyczne, a czasem po prostu zbyt problematyczne, by tracić na nie czas" (Hamel i Breen, 2008, s. 28). Drugą kwestią, na którą należy zwrócić uwagę są przełomowe technologii. Myśląc o przełomowych technologiach w rozumieniu Christensena ważne jest, aby nie mylić ich z technologią w potocznym rozumieniu. Jego zdaniem przełomowe technologie, oznaczają wszelkie procesy, poprzez które organizacje przekształcają pracę, kapitał, materiały i informacje w produkty oraz usługi o większej wartości (Christensen, 2000, s. xiii). W związku z tym, jak słusznie zauważa, każda organizacja posiada i wykorzystuje technologie. Takie ujęcie technologii wykracza poza sferę produkcji i obejmuje także procesy marketingu, inwestycji, czy zarządzania. Innowacje odnoszą się natomiast do zmian w każdym z tych obszarów (Christensen, 2000, s. xiii). Ta konstatacja jest o tyle ważna w odniesieniu do tytułowego uniwersytetu, że niewłaściwie odczytane pojęcie technologii mogłoby budzić w tym przypadku co najmniej częściowy sprzeciw. Dlatego warto podkreślić, że technologia odnosi się do procesów i według Christensena obejmuje wszelkie procesy, a nie tylko te klasycznie uważane za technologiczne (czyli związane z produkcją przemysłową).

Przedstawiona przez nas krótka charakterystyka koncepcji przełomowych innowacji jest, jak się wydaje, odpowiednią podstawą do podjęcia próby wskazania możliwych kierunków rozwoju uniwersytetu. Biorąc pod uwagę ograniczony zakres niniejszego artykułu starano się odnieść do wybranych tylko zjawisk, zakreślonych przez wybrany do analizy przypadek MOOC.

4. W POSZUKIWANIU PRZEŁOMU NA UNIWERSYTECIE – ANALIZA PRZYPADKU MASOWYCH OTWARTYCH KURSÓW ONLINE

Wszystkie podjęte dotychczas rozważania na temat turbulencji otoczenia, a w szczególności ta część, która bezpośrednio dotyka edukacyjnej przedsiębiorczości, wskazują na wielość dylematów dotyczących możliwości i kierunków rozwoju współczesnych uniwersytetów. Zdaniem Ł. Sułkowskiego, wielu badaczy wskazuje na silne zróżnicowanie poglądów w tym zakresie, dominuje wśród nich jednak przekonanie o słuszności transformacji uniwersytetu w gospodarczą organizację rynkową, która byłaby zdolna realizować koncepcję nowego zarządzania publicznego (Sułkowski, 2016, s. 21). Przywołany autor uzupełnia tę opinię o diagnozę sformułowaną przez B. Sporn, która wskazuje na trzy generalne źródła kształtowania zarządzania uczelniami wyższymi, a mianowicie: (1) wspomniane wyżej nowe zarządzanie publiczne, (2) przedsiębiorczość oraz (3) kapitalizm akademicki (Sporn, 2006, s. 145, cyt. za: Sułkowski, 2016, s. 21). Analizując myśl naukową w obszarze koncepcji przedsiębiorczego uniwersytetu, której główne założenia zarysowaliśmy w pierwszej części opracowania, za najistotniejszy jej wymiar uznaje się pewnego rodzaju witalność uniwersytetów, przejawiającą się m.in. w gotowości do poszukiwania nowatorskich i innowacyjnych rozwiązań, aby lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby współczesnego świata. Nie chcielibyśmy tym samym zgodzić się na zbyt daleko idące zawężenie przedsiębiorczości, będącej atrybutem współczesnych uniwersytetów, do procesów tworzenia przedsiębiorstw, jako podmiotów rynkowych. Uczelnie wówczas uległyby przekształceniu w zdolne do konkurowania na rynku przedsiębiorstwa edukacyjne, od których oczekuje się tworzenia możliwych do sprzedaży produktów i usług. To, jak pisze Ł. Sułkowski (2016, s. 21), stanowi realizację podejścia ekonomicznego i komercyjnego zarazem.

Analiza otoczenia szkół wyższych i różnorodnych potrzeb zgłaszanych przez ich interesariuszy, pozwala przypuszczać, że mamy do czynienia z punktem przełomowym, w którym szkoły te będą zmuszone szukać głęboko innowacyjnych rozwiązań i modeli swojego dalszego funkcjonowania. Jak twierdzą H. Thorp i B. Goldstein (2013), narastające problemy, z którymi są zmuszone mierzyć się współczesne uniwersytety, wymagają nowego podejścia do innowacji. Także dlatego, aby nie pozwolić się wtłoczyć w model typowo komercyjny, z którym niektórzy mogliby chcieć utożsamiać koncepcję przedsiębiorczego uniwersytetu. Zasadniczym pytaniem, istotnym dla rozwiązania postawionego przez nas problemu badawczego, jest natomiast ocena możliwości rozwoju uniwersytetu w kierunku otwartej przestrzeni dla przedsiębiorczości i innowacji zaangażowanych w procesy współtworzenia wiedzy aktorów. Przez dość szerokie pojęcie współtworzenia wiedzy rozumiemy tu wszelkie procesy związane z tworzeniem i dzieleniem się wiedzą, a więc badania naukowe i upowszechnianie ich wyników, kształcenie, prace wdrożenie i eksperckie, różne formy zaangażowania w życie społeczne i publiczne

oraz wiele innych (także tych nowych, które dopiero zostaną wypracowane w nowej formule uniwersytetu).

Nasze postępowanie badawcze na tym etapie sprowadzimy do analizy i oceny znaczenia innowacji (szczególnie tych mających szanse przełamać dotychczasowe struktury i relacje wewnątrz i na zewnątrz uniwersytetów). Biorąc pod uwagę cel i zakres artykułu, tę część rozważań ograniczymy do przypadku dynamicznie rozwijającego się rynku masowych otwartych kursów online (ang. MOOC – massive open online courses). MOOC to forma kształcenia, dynamicznie rozwijana i upowszechniona w ciągu ostatnich kilku lat. Charakteryzuje się tym, że prowadzona jest z wykorzystaniem sieci Internet i daje dostęp on-line do materiałów, wykładowców i innych uczestników procesu edukacyjnego (interakcyjnie, a nie pasywnie), nie wymaga spełnienia żadnych formalnych warunków uczestnictwa (brak konieczności ukończenia wcześniejszych etapów edukacji), nie jest ograniczona wielkością sali wykładowej (nielimitowana liczba uczestników), jest darmowa, ale równocześnie nie przekłada się na formalne etapy edukacji. Te dwa ostatnie charakterystyki podlegają zmianie, coraz częściej kursy oferowane są odpłatnie tworząc swoiste „specjalizacje" kształcenia skomponowane z powiązanych ze sobą tematów, pojawiają się również pierwsze sygnały wskazujące na próby powiazania z formalnym systemem edukacji (punkty, certyfikaty) (Gaebel, 2014). Zwrócić trzeba uwagę na aktywną i interaktywną stronę tej formy nauczania. Kursy MOOC to nie tylko zapis wideo dostępny dla słuchaczy, ale proces edukacyjny realizowany na linii prowadzący-student i na linii student-student, wzbogacony materiałami, testami, analizami przypadków. W większości kursy mają zdefiniowane terminy i czas realizacji, ale coraz częściej pojawiają się w ofercie kursy dostępne w sposób ciągły. Zmiana związana z MOOC może oznaczać początki zupełnie nowego modelu dostarczania usług edukacyjnych. Pomimo, że są one ciągle w fazie wczesnego rozwoju i znajdują się na obrzeżach sektora edukacyjnego już przyniosły istotny wykład w tworzenie i dostarczanie materiałów edukacyjnych oraz przyczyniły się do transformacji uniwersytetów. Dzieje się tak dlatego, że są swoistymi przełomowymi innowacjami będącymi odpowiedzią na potrzeby potencjalnych konsumentów nieuczestniczących w formalnych procesach edukacyjnych lub z nich niezadowolonych, Wkład w transformacje systemu edukacji polega w głównej mierze na tworzeniu swoistego ekosystemu, na który składają się operatorzy systemów (for- i non-profit), wykładowcy dostarczający wiedzę do tego systemu (zasilenie), same uniwersytety legitymizujące proces edukacyjny (metodyka) i wreszcie studenci, nie tylko w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, ale również firmy, osoby starsze, czy całe rodziny (klienci, użytkownicy). Po raz pierwszy, w innowacyjnej formule, w jakiej dzisiaj funkcjonują, MOOC pojawiły się w 2012, a nawet można mówić o roku 2008 kiedy pierwsze próby w tym obszarze podejmował amerykański uniwersytet MIT. Skromny początek szybko zmienił się w dynamiczny wzrost i z zaledwie kilku oferowanych kursów w 2012 roku, oferta zwiększyła się do blisko 2,5 tysięcy kursów obecnie. W ich realizację zaangażowanych jest ponad 400 uniwersytetów i blisko 20 mln słuchaczy (Online Courses Raise Their Game 2015). W obszarze kursów typu MOOC liderami dzisiejszego

rynku są trzy firmy, które zainwestowały ponad 100 mln dolarów w budowę i rozwój platform oraz treści. Największym podmiotem jest Coursera obsługująca blisko 10 milionów słuchaczy, która jest komercyjną spółka z obszaru przedsiębiorczości społecznej założona przez dwóch profesorów Stanford University. Współpracuje z wiodącymi uniwersytetami na świecie (m.in. Stanford, Princeton). Drugi na tej liście jest eDX, raportujący ponad 3 miliony studentów, będący niekomercyjnym przedsięwzięciem powołanym i zarządzanym przez HBS i MIT. I wreszcie trzeci główny gracz w tym obszarze, czyli Udacity, mający blisko 2 mln studentów. Jest to firma komercyjna założona przez profesora Stanford Univeristy, który najpierw oferował własne kursy online z informatyki, a później przekształcił to przedsięwzięcie w serwis MOOC. Założyciel Udacity trafnie definiuje ideę przyświecającą rozwojowi tej formy edukacji, w której chodzi o zaoferowanie kształcenia wysokiej jakości, w niższej cenie, większej liczbie osób (MOOCs in 2014, 2015). Część autorów wyraźnie podkreśla przełomowy potencjał tej nowej formy kształcenia (Christensen i in., 2013) lub zwraca uwagę na jej rewolucyjny charakter związany z otworzeniem edukacji dzięki technologii na zupełnie nowe możliwości w połączeniu z szybko rosnącym zainteresowaniem odbiorców (Kim, 2014). W związku z tym można postawić pytanie, czy jest to jeden ze słabych sygnałów nieuchronnych zmian w formalnych procesach kształcenia, wskazujący na wyłanianie się zupełnie nowego modelu uniwersytetu. Tym bardziej, że zaczynają pojawiać się sygnały mówiące o włączaniu tej formy kształcenia w formalne procesy edukacyjne i legitymizację takiego procesu przekazywania wiedzy.

6. PODSUMOWANIE

System edukacji w ogóle, a szczególnie na poziomie szkolnictwa wyższego, znajduje się w takiej fazie swojego rozwoju, która niewątpliwie wymusza zmiany, być może nie tyle ewolucyjne, co rewolucyjne. Jeżeli edukacja wyższa chce sobie poradzić z wyzwaniami, jakie niesie turbulencja otoczenia, musi silniej otworzyć się na otoczenie i wdrożyć rozwiązania organizacyjno-zarządcze, które pozwolą na identyfikowanie zmian, rozpoznawanie okazji i projektowanie rozwiązań pozwalających je wykorzystać. Dlatego właśnie odwołujemy się m.in. do koncepcji przełomowych innowacji, jako tej, która ma szanse przyczynić się do wyjaśnienia narastającego niezadowolenia ze zmian zachodzących, z jednej strony w szkolnictwie wyższym, z drugiej zaś prób poszukiwania radykalnych (przełomowych) rozwiązań. Zakres podjętego problemu badawczego, ograniczono do przykładu masowych otwartych kursów online (MOOC). Przypadek ten uwidacznia bowiem, jak zachodzące na obrzeżach rynku zmiany mogą wpływać na ofertę i model działania tradycyjnych uniwersytetów. Dzieje się tak w wyniku rosnącego niezadowolenia części użytkowników (studentów), bądź ich wykluczenia z tradycyjnego rynku edukacyjnego. W tym kontekście kluczowe znaczenie zyskuje przedsiębiorczość współczesnych uniwersytetów. Przedsiębiorczość, rozumiana jednak nie jako podążanie w kierunku transformacji uniwersytetów w komercyjne przedsiębiorstwa,

lecz wzmacniająca ich zdolność do identyfikowania okazji oraz rekonfiguracji zasobów i relacji w taki sposób, aby uruchomić silny strumień innowacyjności i koniecznych zmian.

LITERATURA

Ansoff, I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.

Christensen, C.M., Anthony, C.M, Roth, E.A. (2004). *Seeing What's Next*. Boston, MA: HBS Press.

Christensen, C.M., Raynor, M., McDonald, R. (2016). Czym jest przełomowa innowacja. *Harvard Business Review Polska*, nr 159.

Christensen, C.M. (2000). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harper Businessn.

Christensen, G., Steinmetz, A., Alcorn, B., Bennett, A., Woods, D., Emanuel, E.J. (2013). *The MOOC Phenomenon: Who Takes Massive Open Online Courses and Why?*. (November 6.), 1-25. Dostępne na SSRN: https://ssrn.com/abstract=2350964 lub http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2350964

Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford, New York: Pergamon Press for IUA Press.

Clark, B. (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement. *Higher Education Management*, 13(2), 8-24.

Etzkowitz, H. (2003). Research Groups as 'Quasi-Firms': the Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy*, 32(1), 109-121.

Gaebel, M. (2014). *MOOC masowe otwarte kursy online*. Warszawa: FRSE. Dostępne na: czytelnia.frse.org.pl

Hamel, G., Breen, B. (2008). *Zarządzanie jutra*. Lublin: Wyd. Red Horse.

Kim, P. (2014). *Massive Open Online Courses: the MOOC Revolution*. New York I London: Routledge. Taylor & Francis Group.

Koźmiński, A. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. *Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN.

Lipshitz, R., Strauss, O. (1997). Coping with Uncertainty: a Naturalistic Decision Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 69 no. 2, 149-163.

MOOCs in 2014: Breaking Down the Numbers, www.edsurge.com/news/2014-12-26-moocs-in-2014-breaking-down-the-numbers.

Online Courses Raise Their Game: A Review of MOOC Stats and Trends in 2014, https://www.class-central.com/report/moocs-stats-and-trends-2014

Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii ?*. Warszawa: PWN.

Sporn, B. (2007). Governance and Administration. Organizational and Structural Trends. W: J.J. F., Forest i Ph. G., Altbach (red.). *International Handbook of Higher Education*: 141-157. The Netherlands: Springer, DOI 10.1007/978-1-4020-4012-2

Thorp, H., Goldstein, B. (2013). *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century*. Chapel Hill: UNC Press Books.

Wessel, M., Christensen, C. (2012). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, December 2012. Dostępne na: https://hbr.org/2012/12/surviving-disruption

Wissema, J.G. (2005). *Technostarterrzy: dlaczego i jak?*. Warszawa: PARP.

Disruptive innovation as a way of academic entrepreneurship development on the example of massive open online courses (MOOCs)

Abstract: Changes in the socio-economic environment affect both commercial and noncommercial organizations. This also applies to higher education, in which a continuous search for solutions that meet the expectations of stakeholders – from employees, students and doctoral students, ending the labour market and the society in general. These changes raise important dilemmas and the need to take decisive action. The article attempts to scratch one of the possible directions of development of modern higher education in the context of a fairly common among the many authors of the entrepreneurial university using Christensen's theory of disruptive innovation.

Keywords: entrepreneurial university; radical innovation; MOOC; entrepreneurship
JEL codes: M53

Suggested citation:
Laszuk, M. (2015). Proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna jako główna determinanta występowania przedsiębiorczości wewnętrznej. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 21-29.

Proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna jako główna determinanta występowania przedsiębiorczości wewnętrznej

Marek Laszuk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Zakład Przedsiębiorczości
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
e-mail: marek.laszuk@sgh.waw.pl

Streszczenie:

Celem prezentowanego artykułu jest analiza zjawiska przedsiębiorczości wewnętrznej, korzyści i zagrożeń z nim związanych, jak również narzędzi wspierania jej rozwoju. Wdrażanie proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej wymaga wsparcia narzędziami zarządzania, dedykowanymi temu procesowi. Z punktu widzenia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej czynniki ją determinujące można podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Do czynników pośrednich zalicza się elementy kultury przedsiębiorczej, które stanowią o atmosferze panującej w przedsiębiorstwie. Czynniki bezpośrednie stanowią natomiast zbiór narzędzi wspierających zarządzanie, które doprecyzowują sposób postępowania i reagowania na wszelkie inicjatywy przedsiębiorcze.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość wewnętrzna; kultura organizacyjna; intraprzedsiębiorczość
Klasyfikacja JEL: M14

1. WPROWADZENIE

Przetrwanie na rynku zależne jest obecnie od zdolności do ciągłego kreowania innowacji, innymi słowy − od gotowości do zmian. Organizacja, która potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy przedsiębiorcy" − tak by błyskawicznie wchłaniać innowacje i postrzegać zmianę jako okazję, a nie zagrożenie − została nazwana przez Druckera „przedsiębiorstwem przedsiębiorczym" (Drucker, 1992, s. 160). Gdy podczas badań behawioralnych przeprowadzonych wśród firm stosujących japońskie techniki zarządzania, spytano menedżerów o najbardziej unikalne rozwiązania związane ze zmianą ich przedsiębiorstw, wskazali oni na metodę, której głównym celem jest ożywienie dużych, skostniałych organizacji. Przyjęła ona nazwę "intraprzedsiębiorczość" (Morse, 1989, s.135).

Celem zaprezentowanego w artykule badania była analiza zjawiska przedsiębiorczości wewnętrznej, korzyści i zagrożeń z nim związanych, jak również narzędzi wspierania jej rozwoju.

2. INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Pojęcie intraprzedsiębiorczości pojawiło się w literaturze w roku 1985. W publikacjach polskich autorów zjawisko to dotychczas było poruszane sporadycznie, raczej jako zagadnienie dopełniające problem przedsiębiorczości lub zarządzania niż odrębny temat pracy badawczej o organizacji i zarządzaniu czy zagadnienie gospodarcze. Z drugiej zaś strony z artykułów poświęconych zjawisku wynika, iż jest to bardzo efektywna metoda uaktywnienia ukrytych rezerw drzemiących w potencjale ludzkim, jak również przedsiębiorstw. Przykładem mogą być badania firm pochodzących z listy 500 największych amerykańskich przedsiębiorstw (Marcus i Zimmerer, 2003). Podjęcie poszukiwań w niniejszym obszarze, tym razem w warunkach polskich, jest jak najbardziej uzasadnione.

Interesujące jest przede wszystkim, jak idea przedsiębiorczości wewnętrznej odnajduje się w polskich realiach i w warunkach funkcjonowania polskiego przedsiębiorstwa. Pytanie nie jest błahe, bo wiele metod wspierania przedsiębiorczości wewnętrznej wywodzi się z japońskich i amerykańskich warunków kulturowych, całkowicie różnych od polskich. Jednym z pionierów stosowania tej metody w naszym kraju była Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A., która od 1998 r. wdrażała mające rodowód w Japonii zasady 5 „S", a które obecnie przekształciły się w Program Aktywności Pracowniczej.

Przedsiębiorczość wewnętrzna obecnie określana jest jako jeden z kluczowych czynników wzmacniających konkurencyjność przedsiębiorstwa w walce o dominację na rynku (Barrett i Weinstein, 1998). Większość zasobów, nawet takich jak wyspecjalizowana kadra, jest łatwo osiągalna, zatem nie może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewagę taką natomiast tworzy potencjał przedsiębiorczy tkwiący w pracownikach. Jest on bardzo trudny do „skopiowania" ze względu jego unikalność oraz „niewidoczność", wart jest zatem wspierania. Aby osiągnąć tę przewagę, trzeba dobrze zrozumieć zjawisko intraprzedsiębiorczości. Nasuwa się więc pytanie: czy przedsiębiorczość wewnętrzna, jest też przedsiębiorczością?

W kształtującej się myśli ekonomicznej zaistniało wiele podejść do zjawiska przedsiębiorczości. Wielowymiarowość oraz wieloaspektowość definiowania tego zjawiska dosyć mocno skomplikowało możliwość jego zrozumienia oraz praktycznego zastosowania. Należy jednak zauważyć, że we wszystkich okresach stałymi elementami, charakteryzującymi przedsiębiorczość były: niepewność (ryzyko związane z przewidywaniem przyszłości, w tym niepewność spowodowana wprowadzaniem innowacji), zysk oraz samodzielne działanie przedsiębiorcy.

W artykule przyjęto definicję roboczą, że przedsiębiorczość to świadome działanie, w ramach obowiązującego prawa, obarczone ryzykiem niepewności założonych efektów podjęte w celu osiągnięcia korzyści (zysku, poprawy statusu, samorealizacji itp.). Natomiast przedsiębiorczość wewnętrzna to działanie z własnej inicjatywy jednostki lub małej grupy wewnątrz organizacji od narodzin pomysłu

po jego wdrożenie (sprzedaż wewnętrzną) lub komercjalizację (sprzedaż zewnętrzną). Czynnikiem aktywizującym takie działanie jest proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Po przeanalizowaniu elementów charakteryzujących oba zjawiska stwierdzono, że przedsiębiorczość wewnętrzna dosyć znacznie różni się od klasycznej przedsiębiorczości. Różnice te w dodatku dotyczą dosyć pryncypialnych elementów, takich jak: ponoszone ryzyko i osiągane zyski przez przedsiębiorców.

Zasadnicze podobieństwo tkwi w przedmiocie działania, czyli innowacji. Połączenie innowacji i przedsiębiorczości zapoczątkował Schumpeter. W swej „Teorii rozwoju gospodarczego" pisał, że jednostki, które „wykorzystały istniejące środki produkcji w sposób odmienny, bardziej odpowiedni, bardziej korzystny [...] są przedsiębiorcami" (Schumpeter, 1960, s. 211). Takie nowe skompilowanie zasobów i działań określił mianem innowacji, natomiast ich realizację – przedsięwzięciami. Innowacje rozumiane są przezeń dość szeroko i zalicza się do nich (Schumpeter, 1960):

- wprowadzenie nowego towaru lub jakiegoś nowego jego gatunku,
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

W warunkach dużej organizacji innowacja ta ma jeszcze szersze znaczenie, dotyczy również zmian związanych także z wnętrzem przedsiębiorstwa. Dochodzimy tu do momentu, w którym pojęcie przedsiębiorczości wewnętrznej bliższe jest pojęciu procesu innowacyjnego niż przedsiębiorczości. Co zatem wyróżnia intraprzedsiębiorczość? Różnica tkwi w punkcie wyjścia oraz rozłożeniu akcentów w interpretacji zasadniczego zagadnienia. Proces innowacji jest najczęściej efektem dobrze skonstruowanej organizacji, która alokuje swoje zasoby w taki sposób, aby osiągnąć zamierzenia wynikające ze strategii przedsiębiorstwa. Innowacja jest wytwarzana w procesie współdziałania określonych komórek organizacyjnych firmy. Przedsiębiorczość wewnętrzna jest natomiast efektem dobrze skonstruowanej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która inspiruje wszystkich pracowników do poszukiwania usprawnień i innowacji. Pomysły tworzone przez przedsiębiorców wewnętrznych nie są efektem realizacji założonych planów, a raczej oddolną inicjatywą, wynikiem czujnego obserwowania otoczenia i pojawiającej się szansy (czasem nawet wbrew skostniałej organizacji). Dlatego też często określa się intraprzedsiębiorczość, jako zjawisko rewitalizujące duże organizacje. Mimo tak wielu różnic pomiędzy przedsiębiorczością klasyczną a przedsiębiorczością wewnętrzną, to właśnie wolna, niczym nieprzymuszona, czasem trochę ryzykowna inicjatywa własna pracowników przekonuje, iż tego typu zjawisko powinniśmy zaliczyć do grona działań przedsiębiorczych. Do przedsiębiorczości nie można nikogo zmusić. Jedynym możliwym czynnikiem aktywizującym jest sprzyjająca kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Jednak zamiarem prowadzonego badania nie było poszukiwanie nowego nazewnictwa i aby nie wprowadzać nieporozumień, proponuje się utrzymać obecną terminologię. Zresztą trudno byłoby chyba znaleźć trafniejsze określenie. „Duch inicjatywy" jest bardzo ważny w rozumieniu obu pojęć. Główne różnice tkwią w otoczeniu zjawisk, których badanie wymaga przejścia z nauk ekonomicznych do nauk o zarządzaniu.

3. PROPRZEDSIĘBIORCZA KULTURA ORGANIZACYJNA – WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Zjawisko przedsiębiorczości wewnętrznej dotyczy dużych organizacji. W latach 2004-2006 r. dokonano analizy przypadku PWPW S.A., jak również zbadano metodą ankietową grupę 24 dużych przedsiębiorstw. Rozpiętość zatrudnienia w tej próbie kształtowała się od 250 do 32000 osób. Jednym z głównych celów kwerendy było zbadanie, jakie są determinanty sukcesu wdrażania oraz utrzymywania przedsiębiorczości wewnętrznej w warunkach polskiego przedsiębiorstwa.

Główną determinantą występowania przedsiębiorczości wewnętrznej jest proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna. Potwierdzają to twierdzenia takich badaczy, jak: C. Salvato, P. Davidsson, A. Persson, G. Pinchot, R. Pellman, B. Piasecki, J. Targalski, A. Koźmiński, P. Drucker. Wszyscy zauważają, że aby pojawili się przedsiębiorcy wewnętrzni i ich innowacje w organizacji, muszą wystąpić określone warunki, musi zmienić się kultura organizacyjna. Tak było również w przypadku PWPW S.A. Wywoływanie przedsiębiorczości wewnętrznej poprzedzono szeregiem działań mających na celu zmianę wartości i reguł przestrzeganych w przedsiębiorstwie.

Aby kultura organizacyjna mogła skutecznie oddziaływać na pracowników, przedsiębiorstwo musi określić, jakie jej elementy są w nim pożądane. Na podstawie przeglądu literatury naukowej zestawiono najważniejsze elementy takiej kultury, którą dla potrzeb pracy nazwano proprzedsiębiorczą kulturą organizacyjną. Wyznaczniki te dopełniają hipotezę pierwszą. Składają się na nią:

- nastawienie na klienta i na przyszłość,
- postawa kierownictwa wszystkich szczebli,
- proprzedsiębiorczy sposób zarządzania,
- identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem,
- społeczna, środowiskowa i etyczna odpowiedzialność,
- proprzedsiębiorcza organizacja pracy,
- praca zespołowa,
- kapitał przedsiębiorczy, służący finansowaniu pomysłów,
- system nagradzania,
- mierzenie przedsiębiorczości wewnętrznej.

W badanych organizacjach wymienione elementy występowały w różnym nasileniu. Po dokonaniu oceny, na 30 możliwych punktów PWPW S.A. otrzymała 17,5, co stanowi ok. 58%, czyli poziom średnio zawansowany. Prawdopodobnie

żadna z potencjalnych firm nie jest w tym obszarze idealna. Zapewne istnieje wiele kultur organizacyjnych, które można określić jako przedsiębiorcze – i nie ma wśród nich jednej uniwersalnej. Praktycznie każda organizacja ma własną, odmienną kulturę. Spostrzeżenie to potwierdza badanie grupy polskich przedsiębiorstw. Badanie elementów przedsiębiorczej kultury organizacyjnej wykazało zróżnicowane podejście w zależności od poziomu przedsiębiorczości wewnętrznej, nie zawsze zgodne z założeniami hipotezy. Wyniki badania potwierdzają jedynie pozytywne powiązanie takich elementów jak: nastawienie na klienta i na przyszłość, wsparcie dla przedsiębiorców wewnętrznych (występowanie sponsorów), ścieżka kariery (oceny, awanse) – możliwość rozwoju razem z pomysłem, występowanie kapitału przedsiębiorczego, dysponowanie kapitałem przedsiębiorczym przez intraprzedsiębiorców.

Niemniej, z naukowego punktu widzenia wprowadzone tu zestawienie wartości, norm i reguł składających się na kulturę proprzedsiębiorczą stanowi bardzo dobry punkt wyjścia do projektowania organizacji chcących wdrażać przedsiębiorczość wewnętrzną.

Określenie elementów proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej ułatwia również dobranie odpowiednich narzędzi zarządzania. Z punktu widzenia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej czynniki ją determinujące można podzielić na pośrednie i bezpośrednie (otoczenie dalsze i bliższe). Na otoczenie dalsze składają się elementy kultury przedsiębiorczej, które stanowią o atmosferze panującej w przedsiębiorstwie. Otoczenie bliższe to zbiór narzędzi wspierających zarządzanie, które regulują sposób postępowania i reagowania na wszelkie inicjatywy przedsiębiorcze. Ma ono bezpośredni wpływ na intensyfikacje przedsiębiorczości pracowników. Narzędzia te powinny wynikać i jednocześnie wzmacniać wszystkie wcześniej zdefiniowane elementy kultury przedsiębiorczej. Określenie jasnych, przejrzystych zasad postępowania korzystnie wpływa na wyłanianie się przedsiębiorców wewnętrznych i ich inicjatyw. Motorem wszelkich działań przedsiębiorczych jest przede wszystkim dodatkowa korzyść (zysk). Istotne jest zatem wcześniejsze określenie i upublicznienie zasad podziału powstałych wskutek działań intraprzedsiębiorców korzyści. Szczególnie istotne jest to w Polsce, gdzie pracownicy nie zawsze ufają swoim przełożonym.

Podejmowanie przedsiębiorczych działań w organizacji jest często uzależnione od doboru instrumentów motywowania pracowników.

Zarówno w PWPW S.A., jak i w badanej grupie przedsiębiorstw zauważono wiele narzędzi wpływających korzystnie na przedsiębiorczość pracowników. W przypadku PWPW S.A., gdzie prowadzona analiza była pogłębiona, zidentyfikowano i oceniono powiązanie oraz wpływ stosowanych narzędzi zarządzania na poszczególne elementy kultury przedsiębiorczej. Natomiast w badanej grupie przedsiębiorstw w miarę wzrostu poziomu aspiracji, czyli deklarowanego etapu rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej, zauważyć można było rozszerzanie wachlarza wskazywanych narzędzi od motywacji pieniężnej po rozwiązania zmieniające reguły i normy obowiązujące w organizacji. Jednocześnie wiele narzędzi, szczególnie tych z obszaru motywacji dotyczyło uregulowania obszaru podziału

korzyści. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że elementem pośredniczącym w kreowaniu przedsiębiorczości wewnętrznej są narzędzia zarządzania, które z jednej strony wspierają pozytywnie wartości proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej, z drugiej zaś jasno regulują sposoby zachowania firmy w przypadku wystąpienia działań przedsiębiorczych pracowników.

Ważne jest także, aby członkowie organizacji znali i rozumieli role, jakie muszą spełniać, by skutecznie wspierać przedsiębiorczość wewnętrzną.

W tym obszarze badaniu zostało poddane występowanie ról wskazanych przez G. Pinchota (1985): twórcy klimatu, sponsora, przedsiębiorcy wewnętrznego, pomysłodawcy i przedsiębiorczego zespołu.

Charakterystyczna dla polskich przedsiębiorstw, o ogromnym znaczeniu dla występowania kultury przedsiębiorczej, okazała się postawa związków zawodowych. Związki zawodowe to „nieformalna struktura" wewnątrz organizacji, skupiająca osoby wykazujące się ponadprzeciętną aktywnością. Zaangażowanie tych ludzi w ruch przedsiębiorczy ukierunkowuje ich inicjatywę w pożądanym dla przedsiębiorstwa kierunku.

W przypadku PWPW S.A. twórcami klimatu oprócz zarządu byli również przedstawiciele działających w przedsiębiorstwie związków zawodowych. Dlatego też ważna była współpraca pomiędzy nimi na tym polu. Praktycznym rozwiązaniem okazało się także powołanie komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej, do której pracowników delegowałyby właśnie związki zawodowe. Aby jednak innowacje ujrzały światło dzienne, kluczowa była także postawa kierownictwa średniego i wyższego szczebla. W PWPW S.A. o wspieraniu lub zanikaniu działań przedsiębiorczych stanowi kadra dyrektorska. Role wskazane przez G. Pinchota i przyporządkowane do odpowiednich szczebli zarządzania na podstawie obserwacji w PWPW S.A. znalazły potwierdzenie w badanej grupie przedsiębiorstw. Można zatem uznać, że organizacja kreowania przedsiębiorczości wewnętrznej opiera się na występowaniu określonych ról, jakie powinni wypełniać jej członkowie.

4. ETAPY ROZWOJU INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚCI I KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WDROŻENIA INNOWACJI

W dalszej części postanowiono zbadać, czy etapy rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej następują w określonej kolejności i w związku z tym można opracować standardową metodę jej wdrażania.

Po przeprowadzonym w PWPW S.A. badaniu zauważono pewną sekwencyjność i kolejność rozbudowywania kultury organizacyjnej nakierowanej na przedsiębiorczość. Początkowo wzbudzona aktywność załogi ukierunkowała się na najbliższe otoczenie miejsca pracy, poprawę jego wyglądu, warunków socjalnych, remontach. Utrzymanie takiego stanu (zaangażowania) spowodowało pewien niedosyt i chęć poszukiwania ambitniejszych rozwiązań. Powstawały wnioski usprawniające pracę (tzw. KAIZEN). Zapoczątkowanie myślenia technicznego o swojej pracy zachęciło pracowników do ciągłego poszukiwania racjonalizacji. Ostatnim

etapem było dostarczenie wiedzy ekonomicznej, która uzmysłowiła przedsiębiorcom wewnętrznym, że proponowane przez nich zmiany pociągają za sobą koszty, ale także i przychody (lub oszczędności). Spowodowało to rozpoczęcie poszukiwań pomysłów na styku ekonomii i techniki, co może skutkować powstawaniem nowych biznesów produktów i usług.

Każdy z przedstawionych etapów wymagał odpowiednich narzędzi wspierających, zarówno przy wdrażaniu, jak i następnie utrzymywaniu, gdyż nabudowywanie przedsiębiorczej kultury organizacyjnej nie mogło odbywać się (o ile w ogóle jest to możliwe) kosztem zaniechania dotychczasowych osiągnięć na tym polu. W przypadku etapów I i II najbardziej przydatne były narzędzia związane z Programem 5 „S". Etap III wymagał dobrych regulaminów wewnętrznych, tak by skutecznie zaangażować w proces racjonalizacji jak najwięcej pracowników. Etap IV dotyczył poszukiwania nowych przychodów. W przypadku PWPW S.A. pomocne okazało się powołanie specjalnej komisji oraz zaangażowanie dyrektorów.

Z badania ankietowego przedsiębiorstw wyniknęło, że tylko część firm (ok. 30%) wdrożyło lub wdraża przedsiębiorczość wewnętrzną zgodnie z modelem zauważonym w PWPW S.A.. I jest to chyba zgodne z wcześniejszym stwierdzeniem, iż nie ma jednej przedsiębiorczej kultury organizacyjnej. Dlatego też firmy te stosują różne narzędzia wspierające zarządzanie, które można przyporządkować do następujących grup:

- premiowanie lub nagrody pieniężne,
- informowanie o pomysłodawcach i/lub ich pomysłach,
- zmiany w organizacji firmy,
- konkursy,
- ocena pracowników,
- awans.

Wymienione narzędzia zarządzania znajdowały coraz częstsze zastosowanie w miarę wzrostu aspiracji przedsiębiorstw (deklarowanych etapów budowania przedsiębiorczości wewnętrznej).

Bez wątpienia kultura organizacyjna wymaga wspierania odpowiednimi narzędziami zarządzania na każdym z etapów, jednak kolejność występowania oraz liczba etapów nie jest uniwersalna, dlatego nie można opracować standardowej metody wdrażania przedsiębiorczości wewnętrznej. Przedstawione w niniejszej artykule rozwiązania mogą stanowić pewien przykład dla organizacji chcących wdrażać przedsiębiorczość wewnętrzną, jednak ich menedżerowie muszą pamiętać, że każda organizacja jest inna i każda wymaga innej metody wdrażania.

Stworzenie odpowiedniego klimatu dla działań przedsiębiorców wewnętrznych skutkuje powstawaniem wielu innowacjiwspierających rozwój organizacji.

Analizując zjawisko przedsiębiorczości wewnętrznej w badanym przypadku PWPW S.A. zauważono, że jej efekty nie ograniczają się tylko do innowacji, jak to określono wcześniej w definicji teoretycznej. W praktyce wdrażanie przedsiębiorczości wewnętrznej i wywołanie poprzez to inicjatywy oddolnej pracowników

skutkuje dodatkowo szeregiem działań odnawiających przedsiębiorstwo, porządkujących je, a nawet rewitalizujących w sensie nie tylko organizacyjnym ale i społecznym.

W PWPW S.A. stwierdzono wyraźne korzyści związane z etapem porządkowania i poszukiwania drobnych usprawnień. Zarejestrowano i wdrożono również wiele wniosków racjonalizatorskich. W obszarze usług efektem inicjatywy oddolnej było dotychczas wprowadzenie tylko jednej usługi. Niemniej, jeśli spojrzeć na wyniki ogólne przedsiębiorstwa, zmienianiu kultury organizacyjnej na proprzedsiębiorczą towarzyszył znaczny wzrost wyników ekonomicznych, poprawa konkurencyjności, poprawa jakości, ochrony środowiska oraz BHP, jak również wzrost motywacji załogi.

W grupie przedsiębiorstw, wśród których przeprowadzono ankietę wskazano podobne korzyści, jakie niesie wspieranie przedsiębiorczości wewnętrznej. Oto one:

- powstawanie nowych produktów i usług,
- obniżanie kosztów działalności przedsiębiorstwa,
- poprawa organizacji,
- poprawa obsługi klienta,
- poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- poprawa motywacji pracowników,
- korzyści leżące po stronie pracownika.

Należy również podkreślić fakt, iż w miarę wzrostu przedsiębiorczości wewnętrznej w badanej grupie wzrastała liczba wygenerowanych przez przedsiębiorstwa nowych produktów i usług. Wymienione powyżej korzyści zauważono zarówno w PWPW S.A. jak i wśród pozostałych ankietowanych organizacji. Można zatem przyjąć, że przedsiębiorczość wewnętrzna przynosi konkretne korzyści przedsiębiorstwu, bezpośrednio lub pośrednio wpływające na wyniki organizacji. Trzeba pamiętać, aby stworzyć skuteczny sposób ewidencjonowania i pomiaru tych korzyści. Pozwoli to na podejmowanie racjonalnych i trafnych decyzji w tym obszarze. Wpłynie motywująco na poszukiwanie dalszych innowacji oraz rzeczywiste zaangażowanie w tworzenie przedsiębiorczego klimatu przez kierownictwo firmy. Wspieranie przedsiębiorczości wewnętrznej nie może być sztuką dla sztuki, lecz działaniem służącym przynoszeniu konkretnych korzyści przedsiębiorstwu.

5. PODSUMOWANIE

Wdrażanie proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej wymaga wsparcia dedykowanymi temu procesowi narzędziami zarządzania. Z punktu widzenia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej czynniki ją determinujące można podzielić na bezpośrednie i pośrednie.

Na otoczenie dalsze składają się elementy kultury przedsiębiorczej, które stanowią o atmosferze panującej w przedsiębiorstwie. Otoczenie bliższe to zbiór narzędzi wspierających zarządzanie, które doprecyzowują sposób postępowania i reagowania na wszelkie inicjatywy przedsiębiorcze. Ma ono bezpośredni wpływ na

intensyfikację przedsiębiorczości pracowników. Podobne podejście promuje w najnowszej książce Philip Kotler. Przedstawiony przez niego kompletny system innowacji składa się z procesu innowacji wtopionego w kulturę kreatywną. Szczególnymi elementami takiego systemu są zarówno planowanie strategiczne wraz z odpowiednimi wskaźnikami rezultatów, jak i nagrody za innowacyjność (Kotler, 2013).

Jak widać z przedstawionego badania rozwiązania takie nie są w Polsce nowością i miało ono charakter analizy przypadku, co należy uwzględnić przy ewentualnej chęci uogólnienia wniosków. Przeprowadzenie bardziej aktualnych badań mogłoby również posłużyć do potwierdzenia trwałości wpływu proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej na rozwój przedsiębiorstwa. W przytaczanej w artykule PWPW S.A. nadal funkcjonuje Program Aktywności Pracowniczej, a wyniki przedsiębiorstwa w tym okresie podwoiły się.

LITERATURA

Barrett, H., Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 57-67.

Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.

Kotler, P. (2013). *Innowacyjność przepis na sukces. Model od A do F*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Marcus, M.H., Zimmerer, T.W. (2003). A Longitudinal Study of the Impact of Intrapreneurial Programs in Fortune 500 Firms. *Journal of Management Research*, 3(1), 11-22.

Morse, C.W. (1989). The Delusion of Intrapreneurship. W: B. Lloyd (red.), *Entrepreneurship. Creating and managing new ventures*, Oxford: Pergamon Press.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row Publisher.

Schumpeter, J. (1960). *Teorie rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.

Pro-Entrepreneurial organizational culture as the main determinant of intrapreneurship phenomenon

Abstract: The aim of the paper is to present the phenomenon of internal entrepreneurship, the benefits and risks associated with it, as well as tools to support its development. The implementation of the pro-entrepreneurial organizational culture requires dedicated support of management tools while proceeding the process. The internal factors which support the development of entrepreneurship, can be divided into direct and indirect ones. The environment further comprise elements of entrepreneurial culture, which constitute the atmosphere in the company. Near environment is a set of tools to support the management, which clarify the procedure and to respond to any business initiatives. It has a direct impact on the intensification of enterprise employees.

Keywords: intrapreneurship; corporate entrepreneurship; corporate culture
JEL codes: M14

Suggested citation:
Niemczal, Ł. (2015). Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych: przegląd literatury. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 31-42.

Etapy procesu sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych: przegląd literatury

Łukasz Niemczal

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania
ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: lukasz.niemczal@post.pl

Streszczenie:

Kwestia własności w przedsiębiorstwach rodzinnych polega na skupieniu własności oraz zarządzania firmą w rękach wąskiej grupy osobowej. Sukcesja w tych przedsiębiorstwach przybiera najczęściej postać przekazania zarządu i własności firmy pokoleniu młodszemu przez pokolenie starsze. W firmach rodzinnych istotną rolę odgrywają więzi pomiędzy członkami rodziny, ponieważ mogą mieć istotne znaczenie w zakresie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w kwestiach ekonomicznych, gospodarczych i prawnych. Celem artykułu jest terminologiczne uporządkowanie w oparciu o literaturę krajową kwestii związanych z etapami sukcesji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne; sukcesja; przedsiębiorczość; transfer własności
Klasyfikacja JEL: J13, L26

1. WSTĘP

Zasadniczą problematyką każdych badań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych jest wyodrębnienie ich spośród ogólnej populacji firm. W połowie lat 60. XX wieku R. Donelley (1964, s. 93-105) utworzył jedną z pierwszych definicji przedsiębiorstw rodzinnych; skonstatował mianowicie, że każde przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym „można zidentyfikować przynajmniej dwie generacje rodziny, i kiedy to powiązanie (między pokoleniami) miało wpływ przede wszystkim na politykę firmy i na jej interesy oraz cele rodziny". Inny badacz, Q. Fleming (2006, s. 105), przedsiębiorstwo rodzinne definiuje jako „każdą działalność, w jakiej co najmniej dwóch członków należących do jednej rodziny pracuje razem w firmie należącej do jednego z nich". W artykule przyjęta zostanie właśnie owa ostatnia definicja. Przy czym nadmienić warto, że N.S. Elman i B.S. Hollander twierdzą, że „każda firma rodzinna posiada dwa interaktywne, powiązane wewnętrznie oraz równie istotne elementy, a zdarzenie mające miejsce w jednym elemencie może mieć wpływ i kształtować drugi element” (Hollander, Elman, 1988, s. 145).

Od kilku dekad przedsiębiorstwa rodzinne cieszą się dużym zainteresowaniem wśród badaczy zarówno z perspektywy ekonomii, jak i nauk o zarządzaniu (Niemczal, 2014, 2015), a zwłaszcza kwestia sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych (Wach, 2011, 2013, 2014). Celem artykułu jest terminologiczne uporządkowanie w oparciu o literaturę krajową kwestii związanych z etapami sukcesji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich.

2. BADANIA NAD PRZEDSIĘBIORSTWAMI RODZINNYMI W POLSCE

Relatywnie niewielki na tle całego świata polski dorobek (tabela 1) w kwestii badania przedsiębiorstw rodzinnych spowodowany jest znikomym jak dotychczas zainteresowaniem ze strony rodzimych badaczy; wiąże się to zapewne z niedoborem tradycji wynikających przede wszystkim z historycznych uwarunkowań powojennych. Analizy nad przedsiębiorstwami rodzinnymi są ciągle w Polsce bardziej ewenementem, aniżeli powszechną praktyką. Taki stan rzeczy jest w dużym stopniu zdeterminowany historią gospodarczą Polski w drugiej połowie wieku XX. Wprowadzenie zasad gospodarki centralnie planowanej po zakończeniu drugiej wojny światowej w krótkotrwałym czasie zmarginalizowało wszelką prywatną działalność gospodarczą. Proces socjalizacji objął wiele firm – i tych średnich, i tych dużych, które niejednokrotnie rozwijane były przez kilka pokoleń. Niesprzyjający klimat wobec prywatnych inicjatyw zniechęcał do tworzenia własnych działalności oraz przejmowania przedsiębiorstw prowadzonych przez poprzednie pokolenia. Bezpośrednią konsekwencją tych uwarunkowań jest fakt, iż znakomita większość podmiotów gospodarczych w Polsce to firmy relatywnie młode (mające nie więcej niż 25 lat). W rezultacie większość firm polskich jest wciąż w rękach swoich założycieli, zaś procesy sukcesji, a wręcz same przygotowania do niej, są nadal w fazie przedrealizacyjnej (MRR, 2007, s. 67).

W Polsce sukcesja przedsiębiorstw stała się problemem badawczym dwóch dużych empirycznych projektów finansowanych z ogólnopolskich środków przeznaczonych na naukę:

- Projekt o nr DEC-2011/03/B/HS/04116 wykonywany w latach 2012-2014 pod kierunkiem K. Safina, zatytułowany „Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych", był finansowany przez Narodowe Centrum Nauki oraz dotyczył analizy strategicznych zachowań firm z naciskiem na sektor MŚP. Najważniejszym celem tego projektu było rozpoznanie modeli strategicznych rozwiązań sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Badania głównie miały charakter ankietowy i rankingowy (Safin, Pabjan, Pluta, 2014);
- Projekt o nr 1326/B/H03/2008/34 wykonywany w latach 2008-2010 przez A. Surdeja oraz K. Wacha, zatytułowany „Firmy rodzinne wobec wyzwań sukcesji: strategie sukcesyjne pierwszej generacji polskich przedsiębiorstw", był finansowany przez ówczesne Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Analizy dotyczyły strategii sukcesyjnych polskich przedsiębiorstw

rodzinnych. Zaprezentowane w tym zakresie analizy prowadzono w dwóch fazach. Faza pierwsza dotyczyła wyników ankietowych, gdzie badawcza

Tabela 1. Ważniejsze badania nad przedsiębiorczością rodzinną w Polsce

Rok badań	Próba badawcza	Autor / Źródło	Uwagi
1998	100 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (1999)	Badania skupiały się na motywach, strukturze oraz barierach i stymulatorach biznesu rodzinnego.
2002	40 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	Ł. Sułkowski (2005)	Badania dotyczyły więzi rodzinnych w biznesie.
2004	98 przedsiębiorstw rodzinnych	K. Safin (2007)	Badania dotyczyły zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych.
2004-2005	Ponad 40 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	B. Haus, Ł. Sułkowski, K. Safin (2005)	Badania dotyczyły zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych.
2005	Blisko 200 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	J. Lipiec (2006)	Badania skupiały się na identyfikacji profilu polskiego przedsiębiorcy rodzinnego.
2005-2006	35 małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych	A. Marjański (2006)	Badania dotyczyły strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.
2008	207 przedsiębiorstw rodzinnych notowanych na giełdzie	O. Kowalewski O. Talavera I. Stetsyuk (2009/2010)	Badania wykorzystują dane dla 217 przedsiębiorstw notowanych na giełdzie. Wykorzystano dane dla lat 1997-2005, łącznie 1270 obserwacji poddano analizie statystycznej.
2009	1280 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym 1/3 to firmy rodzinny	PENTOR na zlecenie PARP (2009)	Celem badania była pomoc w zaprojektowaniu działań na rzecz firm rodzinnych realizowanych przez PARP.
2010	Analiza literatury przedmiotu – kilkaset pozycji	M. Stradomski (2010)	Celem badania było określenie źródeł finansowania przedsiębiorstw rodzinnych.
2008-2010	496 przedsiębiorstw rodzinnych różnej wielkości	A. Surdej, K. Wach (2010; 2011)	Badanie dotyczyło różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych (jak na przykład różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi) czy sukcesji oraz dokonano gruntownej charakterystyki tych firm.
2010-2011	225 przedsiębiorstw rodzinnych	A. Hadryś-Nowak (2013)	Zamierzeniem badawczym była identyfikacja czynników wpływających na internacjonalizacje przedsiębiorstw rodzinnych.
2011-2014	20 przedsiębiorstw rodzinnych	I. Koładkiewicz (2011; 2014)	Celem badań było dokonanie oceny przydatności spotkań rodziny jako mechanizmu ładu/nadzoru rodzinnego (ang. *family governance*).
2013	425 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw	W. Popczyk (2013)	Badanie dotyczyło porównania zachowań strategicznych firm rodzinnych i nierodzinnych notowanych na giełdzie NewConnect.
2013	120 firm rodzinnych z woj. wielkopolskiego istniejących co najmniej 15 lat	E. Więcek-Janka (2013)	Badania skupiały się na określeniu wpływu wartości członków rodziny na obszar biznesowy, indywidualny , rodzinny oraz ich wpływu na cykl życia przedsiębiorstwa i procesy w nim zachodzące.
2004	5 wybranych przedsiębiorstw rodzinnych	J. Jeżak i in. (2014)	Dokonano analizy funkcjonowania pięciu wybranych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w celu identyfikacji czynników determinujących rozwój.
2012-2014	390 firm rodzinnych z woj. dolnośląskiego i wielkopolskiego istniejących co najmniej 10 lat na rynku	K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan (2014)	Zamierzeniem badawczym była identyfikacja zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych i diagnoza stosowanych przez nich strategii sukcesyjnych, jak też analiza czynników, które na te strategie oddziałują.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Surdej, Wach, 2010, s. 135-141).

próba wyniosła 496 firm rodzinnych, natomiast w drugiej fazie skupiono się na wywiadach standaryzowanych, pogłębionych, w których próba badawcza wyniosła 61 przedsiębiorstw rodzinnych (Surdej, Wach, 2010).

3. SUKCESJA PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Według S. Goldsteina z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis (Jamer, 2006, s. 7-9) sukcesja jest to proces systematycznego przekazywania własności i władzy. Sukcesji władzy towarzyszyć równolegle powinna sukcesja własności, która zostać może przeprowadzona na kilka sposobów. J. Jeżak wraz ze pozostałymi współautorami identyfikują cztery podstawowe metody sukcesji. Pierwszym ze sposobów oddania własności jest darowizna. Kolejna postać transferu własności to przekazanie firmy rodzinnej w drodze spadku. Trzecią formą jest wykup firmy poprzez członków rodziny, zespół pracowniczy bądź też zarząd; ponadto własność firmy może być także przekazana poprzez dystrybucję jej akcji wśród pracowników, którzy nie należą do rodziny. Ostatecznie przekazanie własności nastąpić może także poprzez sprzedaż udziałów rodzinnego przedsiębiorstwa osobom trzecim (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 58-59).

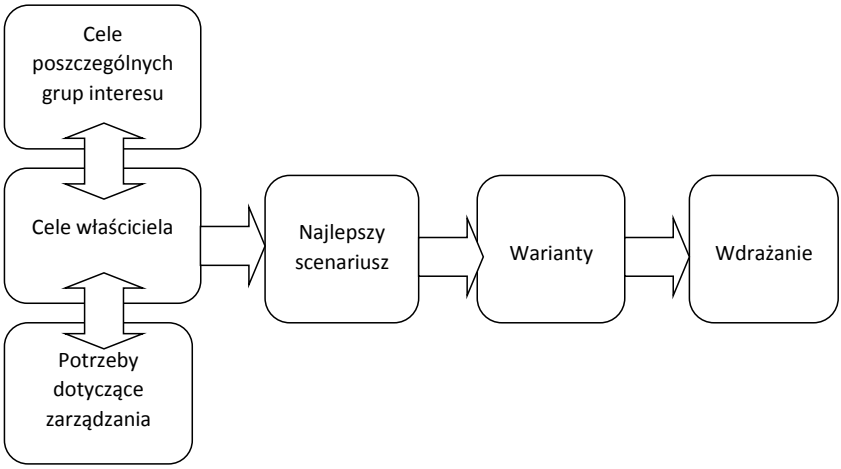
Natomiast w światowej literaturze przedmiotu działania sukcesyjne, według A. Surdeja oraz K. Wacha (2010, s, 82), są prowadzone najczęściej za pośrednictwem następujących etapów:

- początkowego (tzw. inicjacyjnego), który polega na diagnozie gotowości wszystkich przedsiębiorców do sukcesji;
- perspektywicznego (tzw. przyszłościowego), polegającego na diagnozie strategii przedsiębiorców odnośnie losów firmy już po przeprowadzeniu sukcesji;
- pośredniego (tzw. przejściowego), polegającego na diagnozie planowanej wizji przedsiębiorców w zakresie sukcesji.

Planowanie sukcesji jest złożonym etapem opracowywania i realizacji strategicznego pomysłu przekazania własności i władzy poprzez aktualnego właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie mógł zapewnić kontynuację i rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego zgodnie z ustaloną strategią. Podczas procesu sukcesji bardzo ważne jest scalenie ze sobą dwóch oddzielnych elementów, które się przekazuje: własności i władzy. Wiele planów sukcesji kończy się niepowodzeniem, ponieważ te dwa najważniejsze procesy nie przebiegają jednocześnie. Natomiast w sukcesji istotnym wydaje się także wyjaśnienie takich kwestii, jak zabezpieczenie finansowo-emerytalne właściciela, który się wycofuje, podatki (np. podatek od spadku, darowizn), czy określenie roli właściciela w jego „nowej" firmie (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 203-205).

Proces planowania sukcesji jest bardzo ważny, zwłaszcza z pragmatycznego punktu widzenia. Model procesu sukcesji zaproponowany przez S. Clifforda (Rysunek 1) łączy cele poszczególnych grup interesu, cele właściciela oraz potrzeby dotyczące zarządzania, które korelują z trzema obszarami procesu sukcesji, takimi jak najlepszy scenariusz, warianty oraz wdrażanie. Cele poszczególnych grup interesu dotyczą zaangażowania członków rodziny lub udziałowców w sprawy firmy

rodzinnej. Cele właściciela w tym procesie są arbitralne, mimo że ich osiągnięcie może okazać się trudne, czasami wręcz niemożliwe, jeżeli nie uwzględni on celów poszczególnych grup interesów pozostałych grup. Kolejno w zakresie potrzeb dotyczących zarządzania należy uwzględnić, iż jest ono istotne z punktu widzenia przekazania firmy rodzinnej któremuś z członków rodziny. Potrzeby dotyczące zarządzania wynikają z aktualnych celów i zadań przedsiębiorstwa rodzinnego. Natomiast w zakresie najlepszego scenariusza należy zauważyć, że oparty jest on na systemie przekonań i wartości właściciela takiego przedsiębiorstwa. Jego właściciel ustala warianty postępowania, tj. strategiczny plan dążący do efektywności prowadzonej firmy. Wdrożenie jest etapem dotyczącym opracowania dokumentacji zarówno prawnych, jak i finansowych – celem efektywnego przekazania przez właściciela władzy i własności sukcesorowi (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 203-205).



Rysunek 1. Proces planowania sukcesji wg S. Clifforda
Źródło: (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 203).

Według J.G. Longenckera oraz J.E. Shoena (Rysunek 2) sukcesja władzy i własności w przedsiębiorstwie rodzinnym odbywa się poprzez podział na poszczególne etapy, które poprzedzają faktyczną sukcesję (etapy procesu sukcesji). Wszystkie zaprezentowane etapy wzajemnie ze sobą korelują i się przenikają. Na każdym etapie mogą pojawić się zarówno pewne wyzwania, jak i pewne problemy. Mogą one wynikać zarówno z ramienia wewnętrznych konfliktów w przedsiębiorstwie, jak i z obecnej sytuacji na rynku (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 207).

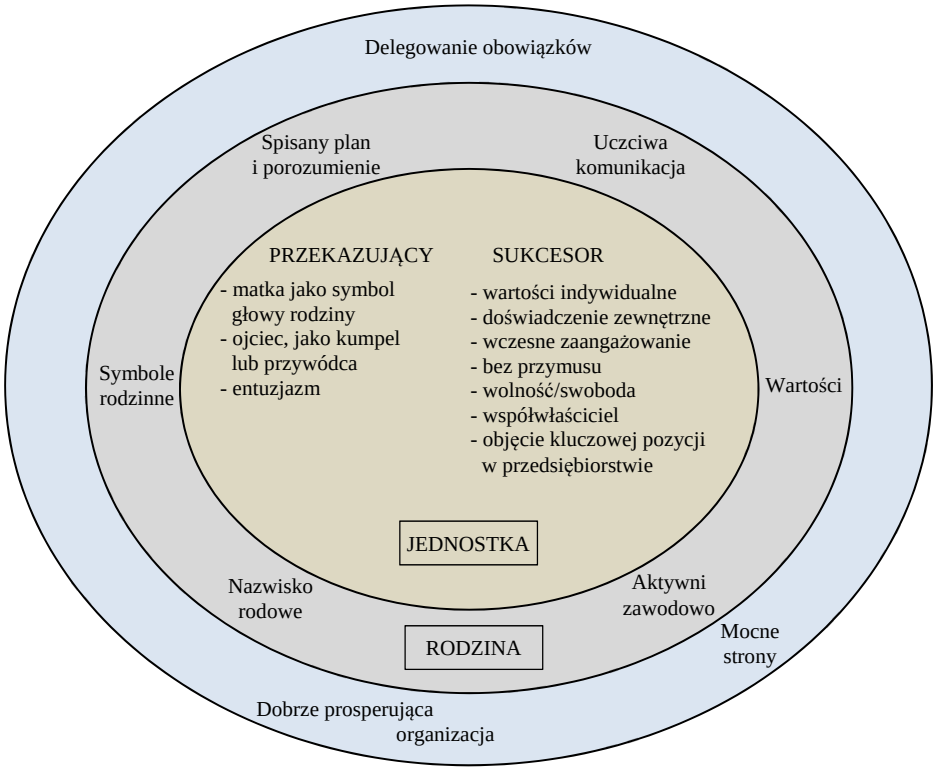
Sukcesor (najczęściej członek rodziny, ewentualnie wewnętrzny pracownik lub udziałowiec) w zakresie procesu sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego przechodzi następujące etapy sukcesji (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 212):

- inicjacja: jest okresem kiedy potencjalny sukcesor obserwuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego i tym samym nabywa o nim wiedzę;

- selekcja: stanowi proces wyboru, a tym samym oceny potencjalnego sukcesora, w tym zakresie brane są pod uwagę wiek, kwalifikacje, predyspozycje i umiejętności kandydata na właściciela;
- edukacja: stanowi proces wdrażania edukacyjno-praktycznego przyszłego sukcesora, w którym sukcesor nabywa praktyczną wiedzę, umiejętności i doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa, jeszcze pod pewną dozą władzy i kontroli właściciela;
- sukcesja: proces przekazania faktycznej władzy i własności przedsiębiorstwa rodzinnego przez dotychczasowego właściciela dla sukcesora, gdzie sukcesor zaczyna samodzielnie (lub ze sztabem doradców) zarządzać przedsiębiorstwem.

Rysunek 2. Etapy procesu sukcesji wg J.G. Longenckera oraz J.E. Shoena
Źródło: (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 206).

Model przekazywania przedsiębiorstwa rodzinnego kolejnemu pokoleniu w ujęciu J. Lambertha oraz R. Donckelsa (Rysunek 3), tj. przenoszenia własności i władzy w firmach rodzinnych, przedstawia podstawowe zasady funkcjonowania rodziny, którą można nazwać wielopokoleniową. Jednostką jest tu konkretny członek rodziny stanowiący integralną jej część. Ona sama natomiast przynależy do konkretnej firmy. Model ten stanowi alternatywę dla tradycyjnego modelu, który zakładał trzy elementy, tj. rodzinę, własność i przedsiębiorstwo. Zaprezentowany model składa się z trzech okręgów, które wzajemnie się na siebie nakładają i przenikają, mając jednakże wspólne centrum – jednostkę. Centrum to jest swoistą dźwignią. Wszystkie obszary w zaprezentowanym modelu wzajemnie ze sobą korelują, zarówno jednostka, jak i rodzina oraz przedsiębiorstwo, pomiędzy tymi obszarami zachodzą interakcje, jednocześnie każdy z nich rozwija się w sposób indywidualny.



Rysunek 3. Model sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego
wg J. Lambertha oraz R. Donckelsa
Źródło: (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 208).

Aby proces sukcesji był efektywny, wyszczególnia się w literaturze przedmiotu istotne czynniki, które warunkują tę efektywność. Do zasadniczych zalicza się (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 210-211):

1. Chęć i wola przekazującego firmę, która związana jest z jego licznymi obawami, np. przed utratą statusu, prestiżu oraz władzy zarówno w firmie, jak w rodzinie;
2. Intencja sukcesora wobec przejęcia przedsiębiorstwa, która często związana jest z przywiązaniem do wartości rodzinnych, osiągnięcia przez sukcesora dojrzałości biznesowej, jak również poczuciem odpowiedzialności za rodzinny interes;
3. Dobre relacje i dobra komunikacja, które w przedsiębiorstwie rodzinnym są bardzo istotne. Należy w tym aspekcie zwrócić uwagę na takie kwestie, jak:
   - zaufanie,
   - poziom akceptacji wobec procesu sukcesji i własnej pozycji w przedsiębiorstwie,
   - uznawanie wspólnych wartości przez wszystkich,
   - wzajemny szacunek.
4. Proces planowania sukcesji, w którym konieczne jest wzięcie pod uwagę następujących problemów:
   - należy podjąć działania w zakresie sukcesji z odpowiednim wyprzedzeniem,
   - koniecznym jest sporządzenie planu sukcesji i zatwierdzenie go w rodzinie, skonsultowanie z nią i uzyskanie jej akceptacji,
   - konsultacje zewnętrzne, np. z prawnikami w zakresie procesu sukcesji.
5. Przygotowanie sukcesora, które zależne jest od jego:
   - doświadczenia, zdolności i umiejętności,
   - wykształcenia i wiedzy,
   - predyspozycji oraz kwalifikacji edukacyjnych i zawodowych w zakresie sprawowania poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie,
   - poziomu zaangażowania w sprawy firmy rodzinnej.

Należy dodać, że zadowolenie z przeprowadzonej sukcesji jest większe w sytuacji, kiedy przekazujący ma faktyczną wolę przekazania władzy i własności swojego przedsiębiorstwa rodzinnego. Istotnym jest również wspólne dążenie wszystkich członków rodziny do efektywnego zakończenia procesu sukcesji. Należy ponadto zadbać o to, aby proces sukcesji zaczął się stosunkowo wcześnie, tak aby mógł on zakończyć się w sposób zadowalający i efektywny. Bardzo ważna jest również pozytywna komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, tylko wówczas bowiem poziom efektywności procesu sukcesji może być odpowiednio wysoki (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 210-211).

Według S. Goldsteina również sama sukcesja składa się z czterech faz (fazy sukcesji) (Jamer, 2006, s. 7-9):

- inicjacji: okresu, kiedy dzieci lub potencjalni sukcesorzy zgłębiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego;

- selekcji: podczas której dokonuje się oceny i wyboru przyszłych liderów wśród nowego pokolenia, biorąc za czynnik zaangażowanie i umiejętności określonych osób;
- edukacji: gdy cała uwaga skupiona jest na rozwijaniu umiejętności przyszłych następców;
- sukcesji właściwej: gdy następuje etap przekazania młodym sukcesorom wszelkich obowiązków i praw (inaczej władzy).

Wymienione fazy powinny współistnieć z samą sukcesją własności, w trakcie której właściciele podejmują następujące decyzje (Jeżak i in., 2004, s. 61):

- określenie liczby nowych sukcesorów i proporcji ich udziałów;
- sposobu przeprowadzenia przekazu własności, którego dokonać można na kilka sposobów.

Proces sukcesji przedsiębiorstwa charakteryzuje się ciągłością. Planowanie procesu sukcesji powinno obejmować elementy prawne, finansowe, fiskalne i psychologiczne związane z relacjami rodzinnymi. Takie subobszary, jak edukacja, doświadczenia zewnętrzne, wartości rodzinne itp. powinny być wspierane przez rodzinę. Sukcesja bowiem to nie jednorazowe zadanie, a ciągły proces, na który oddziałują wszystkie wymienione wcześniej i pokazane na Rysunku 3 elementy. Co więcej, proces sukcesji, który się rozpoczął, trwa przez kolejne pokolenia (Roszko-Wójtowicz, 2014, s. 209).

Za istotny uznać należy również fakt, że sukcesja jest najważniejszym wyróżnikiem przedsiębiorstwa rodzinnego oraz wiąże się z takimi strategicznymi pytaniami, jak (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 39):

- Komu przekazać (rodzinie, czy też osobom spoza rodziny)?
- W jakim czasie (zamiar sukcesji)?
- Co przekazać (samą własność lub/i władzę)?
- W jaki sposób (sposoby sukcesji)?

Oprócz tych elementów właściciel firmy rodzinnej musi brać pod uwagę także typ działalności, otoczenie i stosunki wewnątrz rodziny, które wzmacniają lub obniżają ufność wobec danego przedsiębiorstwa rodzinnego (Więcek-Janka, 2011, s. 6).

Właściciele rodzinnych przedsiębiorstw bardzo często zapominają o bardzo istotnym zagadnieniu, jakim jest sukcesja. Przejmowanie firmy jest nieuniknione. Brak pomysłów na sukcesję przedsiębiorstwa rodzinnego zmusza jej właścicieli do przeżywania problemów, których można by było uniknąć, gdyby rozważania dotyczące przekazania dorobku podjęto odpowiednio wcześnie.

Z przeglądu badań przygotowanego poprzez K. Safina, B. Pabja, J. Plutę (2014, s. 56) wynika, że spora część przedsiębiorstw rodzinnych polskich posiada problemy z sukcesją. W przybliżeniu rocznie w Polsce jest przekazywanych ponad sto tysięcy przedsiębiorstw, zatem problematyka czynników sukcesji nabiera na znaczeniu.

W badaniach przytaczanych przez K. Safina, jakie przeprowadzono na próbie 390 przedsiębiorstw rodzinnych, które znajdują się na poziomie sukcesji, można

dostrzec zjawisko odraczania problemu dotyczącego sukcesji przez przedsiębiorców, którzy problem ten traktują jako mało istotny. Respondenci w większości deklarują, że sukcesja stanowi dla nich późniejszy, doraźny etap funkcjonowania przedsiębiorstwa, o jakim jak na razie nie myślą. Ponadto, respondenci odsuwają w czasie prawo do dziedziczenia firmy i wszelkie zmiany z tym związane, bowiem aż 83% z nich nie czuje się gotowymi do przekazania firmy młodszemu pokoleniu. Z kolei gotowość do sukcesji deklaruje wyłącznie 55 respondentów, z czego jedynie 5 badanych stwierdza ten zamiar w sposób zdecydowany. Owe wyniki są o tyle interesujące, że aż 16% z ankietowanych ma już za sobą przepracowanych powyżej 31 lat oraz przekroczyło 60 rok życia (33,3%) (Safin, Pabjan, Pluta, 2014, s. 56).

Zjawisko częstego pomijania zagadnienia sukcesji wśród przedsiębiorców rodzinnych ma kilka źródeł. Jedną z przyczyn może być brak wiedzy dotyczącej problematyki sukcesji i swoistych metod postępowania. Zdaniem Q. Fleminga powodów, dla których ludzie lekceważą planowanie dziedziczenia, jest wiele. Można wziąć pod uwagę, że planowanie dziedziczenia wywołuje nieprzyjemne konflikty w rodzinie, często zmusza ludzi, aby stawiali czoła swojej śmiertelności, bywają oni również zbyt zajęci codziennymi czynnościami, by zastanawiać się nad ciągłością interesu, ostatecznie właściciele/właściciel obawia/obawiają się utraty kontroli oraz że plan dziedziczenia ograniczy wszelkie ich możliwości (Fleming, 2006, s. 107).

Z badań PARP, które przeprowadzone były w latach 2008-2010 i w których brało udział 1610 podmiotów, 2/3 badanych rodzinnych przedsiębiorstw deklaruje chęć przekazania władzy młodemu pokoleniu, a z raportu PricewaterhouseCoopers pochodzącego z 2008 roku wynika (badanych było 1454 firm wybranych z 29 krajów), że w ciągu najbliższego czasu w 25% polskich rodzinnych firmach nastąpi proces sukcesji. Jednak jak pokazuje przytoczony wyżej raport około 70% wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych jest likwidowanych bądź też przejmowanych przez zewnętrzne firmy po odejściu osoby założyciela (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 54). Dobrze przemyślana (zaplanowana) i przeprowadzona strategicznie sukcesja gwarantuje zatem zachowanie ciągu przedsiębiorczości rodzinnej w danym przedsiębiorstwie. Stąd też warto zająć się analizą jej endo- i egzogenicznych czynników.

4. PODSUMOWANIE

Na całym świecie wiele akademickich ośrodków oraz instytucji pozarządowych jest świadomych tego, jak kluczowe dla trwałego rozwoju gospodarczego jest zrozumienie charakteru tego typu przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczości. Od lat prowadzi się badania, aby uzyskać jak najgłębszą wiedzę na ich temat. W Polsce badania nad przedsiębiorczością rodzinną nie są jeszcze zbyt rozpowszechnione. W ostatnich latach wzrosło co prawda zainteresowanie tematyką przedsiębiorczości rodzinnej, jednak prowadzone analizy można uznać za incydentalne oraz pro-

wadzone „przy okazji", nie jako element spójnej i planowanej badawczej działalności. Większość obecnych wielkich korporacji swoją działalność rozpoczynało od jakiejś formy rodzinnej działalności.

W odniesieniu do powyższych rozważań, należy uznać postawiony cel polegający na terminologicznym uporządkowaniu w oparciu o literaturę krajową kwestii związanych z etapami sukcesji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich za w pełni zrealizowany. Na podstawie niniejszych rozważań można było wysnuć wniosek, iż rzeczywiście kwestia własności w przedsiębiorstwach rodzinnych polega w głównej mierze na skupieniu tejże własności, jak i zarządzania firmą w rękach wąskiej grupy osobowej, jak również, że sukcesja w tychże przedsiębiorstwach przybiera najczęściej postać przekazania zarządu i własności firmy pokoleniu młodszemu przez pokolenie starsze. W kwestii strategicznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych, należy zauważyć, iż polegają one głównie na próbie łączenia zintensyfikowanych działań dążących do przewagi konkurencyjnej na rynku z połączeniem priorytetów rodziny właścicielskiej. Przy czym rzadko posiadają one skonkretyzowaną strategię biznesową, co może przeszkadzać w ich rozwoju.

LITERATURA

Donelley, R. (1964). The family business, *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 4, s. 93-105.

Fleming, G. (2006). *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Hollander, B.S., Elman, N.S. (1988). Family-owned business: An emerging field of inquiry, *Family Busines Review*, Vol. 1, No. 2, s. 145-164.

Jamer, J. (2006). Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej, *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5/2006, s. 7-9.

Jeżak, J. (2003). Rada nadzorcza jako współautor sukcesu, W: T. Listwan (red.) Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 969, Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa: Difin.

MRR (2007). *Kondycja sektora MŚP w Polsce*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Niemczal Ł. (2014). Strategiczne zachowania firm rodzinnych wobec ciągłości i sukcesji, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 10, s. 56-70.

Niemczal Ł. (2015). Rola więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Hummanitas. Zarządzanie*, 3, s. 67-85.

Roszko-Wójtowicz, E. (2014). Sukcesja, czyli międzypokoleniowy transfer władzy i własności. W: J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce: Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 197-216.

Safin, K., Pluta, J., Pabjan, B. (2014). *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Warszawa: Difin.

Sułkowski, Ł., Mariański, A. (2009). *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Warsztaty Menadżerskie*, Warszawa: Poltex.

Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa: Difin.

Wach, K. (2011). Polityka Unii Europejskiej w zakresie sukcesji przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 866, s. 107-120.

Wach, K. (2013). An Empirical Investigation into the EU Policy In Favour of Business Succession among Polish Family Firms, *Horyzonty Polityki*, vol. 4, nr 9. 107-133.

Wach, K. (2014). Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms, *Journal of Intercultural Management*, vol. 6, no. ¾, s. 177-186.

Wach, K. (2015). Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, vol. XVI, s. 25-40.

Więcek-Janka E. (2011), *Games and Decisions*, Poznań: Publishing House of Poznan University of Technology.

Stages of succession process of family businesses: literature review

Abstract: The issue of ownership in family businesses is based on the placement of the ownership and management of a company in the hands of a narrow group of people. Succession in these companies usually takes the form of a transfer of the management and ownership of the company to the younger generation by the older generation. This article aims to organize terminological issues determining succession of enterprises, and particular SMEs.

Keywords: family firm; succession; entrepreneurship; ownership transfer
JEL codes: J13, L26

Suggested citation:
Belniak, M. (2015). Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 43-59.

Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Magdalena Belniak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: belniakm@uek.krakow.pl

Streszczenie:

Bardzo pobieżna kwerenda literatury przedmiotu wykazuje wyjątkową różnorodność w klasyfikacji, czy tylko typizacji czynników internacjonalizacji. Kwestia otoczenia przedsiębiorstwa jest jedną z głównych determinant funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności i to właśnie ono decyduje często o powodzeniu strategii przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza procesu internacjonalizacji. Rolę otoczenia przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw podkreśla zwłaszcza szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej. W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych na próbie 80 przedsiębiorstw z województwa małopolskiego, które uczestniczą w procesie internacjonalizacji. Na podstawie wyników badań własnych oraz wyników weryfikacji statystycznej zidentyfikowana została rola otoczenia w procesie internacjonalizacji.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja; biznes międzynarodowy; przedsiębiorczość międzynarodowa; otoczenie
Klasyfikacja JEL: F23

1. WPROWADZENIE

Bardzo pobieżna kwerenda literatury przedmiotu wykazuje wyjątkową różnorodność w klasyfikacji, czy tylko typizacji czynników internacjonalizacji. Kwestia otoczenia przedsiębiorstwa jest jedną z głównych determinant funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności i to właśnie ono często decyduje o powodzeniu strategii przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza procesu internacjonalizacji (Belniak, 2015a). Rolę otoczenie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw podkreśla zwłaszcza szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej (Wach, Wehrmann, 2014). Współczesne przedsiębiorstwa muszą uwzględniać wiele różnych czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych

przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, produkcyjnych i handlowych na rynku międzynarodowym. Otoczenie, w którym działają przedsiębiorstwa charakteryzuje się przede wszystkim ogromną złożonością i szybkością zachodzących w nim zmian (Ansoff, 1985, s. 58). Ta złożoność oraz możliwość różnorodnego podejścia do problemu otoczenia przedsiębiorstwa sprawia, że istnieje wiele koncepcji dotyczących podziału, a w efekcie i charakterystyki otoczenia organizacji. Celem opracowania jest analiza roli środowiska zewnętrznego (otoczenia) w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Zgodnie z teorią i praktyką zarządzania strategicznego analizie poddane zostały czynniki zewnętrzne rozumiane jako czynniki otoczenia krajowego i czynniki otoczenia międzynarodowego, w ujęciu trychotomicznym.

2. OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO WYMIARY

Jak podkreśla P. Kotler (1991, s. 98-111), otoczenie przedsiębiorstwa to zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych o charakterze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym, oddziaływujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse rozwoju, z drugiej narzucających pewne ograniczenia. Otoczenie stwarza szanse lub też zagrożenia dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Kompatybilny rozwój z otoczeniem i dynamiczne sprzężenie pozwalają budować wartość rynkową przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojka, 2007, s. 104).

Otoczenie przedsiębiorstwa można różnorako klasyfikować, jedna z najpopularniejszych typologii wyróżnia podział na otoczenie ogólne (makrootoczenie) oraz otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie), a także mezootoczenie (Wach, 2008a, s. 29-36) jako otoczenie pośrednie pomiędzy poziomem mikro a makro, najczęściej utożsamiane z otoczeniem regionalnym[1].

Autorka przyjęła perspektywę holistyczną i rozpatruje pięć poziomów analizy ekonomicznej, stosowanych w literaturze. W gospodarce globalnej, przy procesach globalizacji, regionalizacji czy liberalizacji powstają uwarunkowania na poziomie megaanalizy, a w gospodarce narodowej powstają uwarunkowania na poziomie makroanalizy w tzw. makrootoczeniu. Na potrzeby analizy uwarunkowań dotyczących specyficznych branż czy sektorów, a także uwarunkowań regionalnych czy subregionów administracyjnych wyróżnia się mezoanalizę, jednak należy zaznaczyć, że w naukach o zarządzaniu jedynie uwarunkowania regionalne łączone są z mezootoczeniem. Czynniki wewnątrzorganizacyjne, charakterystyczne dla da-

[1] Jak podaje K. Wach, mezoanaliza może być rozpatrywana dualistycznie – sektorowo (odnosi się do sektorów, gałęzi, czy ryków branżowych) lub regionalnie (poziomie regionów gospodarczych, a bardzo często administracyjnych subregionów). Warto zaznaczyć, że poziom mezo z punktu widzenia ekonomii należy inaczej postrzegać, niż w zarządzaniu. W naukach o zarządzaniu czynniki sektorowe tożsame są z porterowską koncepcją mikrootoczenia, natomiast uwarunkowania regionalne z koncepcją mezootoczenie (Por. Wach, 2012, s. 177).

nego przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy rozpatrywane są na poziomie analizy mikroekonomicznej, ale w ostatnich latach pojawiło się też pewne uzupełnienie analizy mikro, podejmujące zagadnienie poszczególnych osób związanych z działalnością gospodarczą – nanoanaliza (przez część polskich autorów określana jako poziom mikro-mikro), której znaczenie ciągle rośnie (Wach, 2012, s. 188).

3. CZYNNIKI OTOCZENIA KRAJOWEGO

Uwzględniając pięć poziomów analizy stosowanych w naukach ekonomicznych, makrootoczenie można zatem postrzegać jako krajowe (analiza makroekonomiczna) lub międzynarodowe (analiza megaekonomiczna). W zarządzaniu strategicznym najczęściej przyjmuje się klasyczne typologie makrootoczenia bazujące na analizie PEST (4 wymiary), lub jej rozszerzonych wersjach takich jak SLEPT (5 wymiarów), PESTLE (6 wymiarów), czy PLESCET (7 wymiarów makrootoczenia) (Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 119-120). O ile klasyczna analiza PEST obok uwarunkowań ekonomicznych, socjo-kulturowych i technologicznych bada także uwarunkowania polityczne (rys 1), to już analiza SLEPT poszerzona jest również o uwarunkowania prawne. K. Wach pisze, że przy dalszej rozbudowie analizowanych czynników, np. o uwarunkowania ekologiczne stosowana jest analiza PESTLE, a najszerzej temat analizy ogólnego otoczenia międzynarodowego ujmuje analiza PLESCET, badająca takie obszary jak uwarunkowania polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, ekologiczne i technologiczne (Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 119-120).

Uwarunkowania polityczno-prawne Stabilność polityki państwa, przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, ustawodawstwo antymonopolowe i kartelowe, ochrona konkurencji i konsumenta, przepisy prawa pracy, przepisy o ochronie środowiska	**Uwarunkowania ekonomiczne** Stopa bezrobocia, wskaźnik inflacji, względny i bezwzględny wzrost PKB, wielkość popytu krajowego, stopy procentowe, kursy walut, dostępność kredytów i zachęt inwestycyjnych, obciążenia podatkowe, poziom ceł, poziom dochodów społeczeństwa, bilans handlowy i płatniczy, obroty
Uwarunkowania tkwiące w otoczeniu ogólnym w ujęciu analizy PEST (warunki determinujące wybór sposobu umiędzynarodowienia na rynkach międzynarodowych)	
Uwarunkowania społeczno-kulturowe Poziom wykształcenia społeczeństwa, mobilność społeczna, świadomość ekologiczna konsumentów, wartości, styl życia, religia, etyka pracy, stosunek społeczeństwa do produktów i firm zagranicznych, wydajność pracy	**Uwarunkowania techniczno-technologiczne** Poziom nakładów na badania i rozwój, wskaźnik konkurencyjności i innowacyjności, stopień informatyzacji

Rysunek 1. Aspekty analizy ogólnego otoczenia międzynarodowego wg PEST
Źródło: (Wach w: Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 119).

Otoczenie krajowe kształtowane jest przez ustawodawstwo prawne, centralne parametry ekonomiczne oraz przez działające na rynku krajowym podmioty gospodarcze, krajowe i zagraniczne, a także gospodarstwa domowe, wyrażające swój udział w rynku poprzez wielkość i strukturę popytu (Żurek, 2007, s. 62). Jednym z najistotniejszych elementów otoczenia krajowego jest sytuacja gospodarcza kraju

wyrażana poziomem i tempem wzrostu PKB, rozwojem rynku kapitałowego, poziomem i tempem inflacji, polityką pieniężno-kredytowa oraz fiskalną, sytuacją społeczno-polityczną; zwłaszcza sytuacją na rynku pracy, pozycją związków zawodowych, ale także regulacjami prawnymi, skalą i zakresem interwencjonizmu państwowego, rozwojem handlu zagranicznego, rozwojem techniki i technologii, rozwojem badań naukowych, polityką w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz niedocenianymi często czynnikami socjokulturowymi.

Czynnikiem zewnętrznym determinującym internacjonalizację przedsiębiorstw jest również wielkość rynku macierzystego. Badacze doszli do wniosku, że relatywnie małe rynki krajów macierzystych „zmuszają" przedsiębiorstwa zainteresowane dalszym rozwojem do podjęcia ścieżki ekspansji zagranicznej.

W. Doryń (2011, s. 100) do makroekonomicznych czynników, które oddziaływają na internacjonalizację przedsiębiorstw zalicza dwie grupy zmiennych – popytowe oraz kosztowe. Od strony popytowej są to przede wszystkim kurs złotego, ceny dewiz oraz popyt zewnętrzny reprezentowany przez partnerów handlowych, zwłaszcza tych o największym znaczeniu strategicznym jak Niemcy (w wypadku Polski), czy ogólnie Unia Europejska, a od strony kosztowej ceny produkcji sprzedanej, poziom wynagrodzeń oraz stopa procentowa (Wołodkiewicz-Donimirski, Marczewski, 2007, s. 80-82). Prowadzenie wymiany zagranicznej odbywa się w specyficznych warunkach cenowo-kursowych, które opisywane są poprzez takie wskaźniki jak: *terms of trade* (TOT) wyrażające relację indeksu cen w eksporcie do indeksu cen w imporcie, wskaźnik realnych cen transakcyjnych w eksporcie (WCT_E), wskaźnik cen transakcyjnych w imporcie (WCT_I) oraz wskaźnik realnego efektywnego kursu walutowego deflowany indeksem jednostkowych kosztów pracy (REERLUCT) (Doryń, 2011, s. 102).

Metody analityczne polegają na wyborze wskaźników charakteryzujących porównywane kraje, ustaleniu wartości granicznych tych wskaźników oraz wyeliminowanie mniej atrakcyjnych krajów z dalszej analizy. Kolejnym ważnym modelem, wchodzącym w skład teoretycznego kanonu biznesu międzynarodowego, jest diament Portera. W modelu tym, M.E. Porter wyróżnia cztery rodzaje warunków, które są zachętą dla firmy rozważającej rozpoczęcie działalności w danym kraju, a są to: (1) czynniki produkcji, (2) warunki popytowe, (3) obecność pokrewnych sektorów np. dostawców czy dystrybutorów oraz (4) rodzaj strategii, struktur i metod walki konkurencyjnej stosowanych przez firmy obecne w tym kraju. Dodatkowo Porter wyróżnił dwa inne elementy wpływające na decyzję firmy odnośnie lokalizacji jej działalności w danym kraju, mianowicie (5) ryzyko (np. ataku terrorystycznego) i (6) czynniki rządowe. Wszystkie te czynniki tworzą tzw. diament Portera. M. Lisiński pisze, że diament Portera oparty na modelu konkurencyjności narodów stanowi, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest skutkiem oddziaływania ogólnych cech państwa. To właśnie one kształtując otoczenie przedsiębiorstwa, tworzą pewien kontekst, w którym przedsiębiorstwa powstają i konkurują, a który to kontekst sprzyja uzyskiwaniu przez nie przewagi konkurencyjnej lub to utrudnia (Lisiński, 2004, s. 74).

Jak podkreśla J. Rymarczyk (2012, s. 268) specyfika rynku macierzystego, może wpływać na wybór formy umiędzynarodowienia, na jaką zdecyduje się przedsiębiorstwo. Przy wysokich kosztach produkcji na rynku krajowym, niewystarczających zasobach ludzkich i naturalnych, niewielkiej wielkości rynku i braku perspektyw na osiągnięcie korzyści skali, naturalną ścieżką internacjonalizacji przedsiębiorstwa będzie forma filii zagranicznej. Z kolei gdy rynek krajowy ma charakter stagnacyjny, koszty produkcji są niskie, potencjał niewielki a dodatkowo występuje silna konkurencja, to oczywistą formą internacjonalizacji będzie eksport, pośredni lub bezpośredni (Rymarczyk, 2012, s.268-269).

4. CZYNNIKI OTOCZENIA MIĘDZYNARODOWEGO

J. Rymarczyk (2012, s. 269) pisze, że największy wpływ na wybór formy ekspansji zagranicznej ma sytuacja bezpośrednio występująca na rynku zagranicznym; przy niewielkiej odległości geograficznej, niewysokich barierach wejścia i wsparciu importu przez kraj docelowy, warto zdecydować się na eksport, natomiast eksport pośredni lub sprzedaż licencji rozważać w sytuacji znacznego dystansu kulturowego, ryzyka politycznej działalności, stagnacji gospodarczej kraju docelowego lub po prostu przy niewielkim potencjale rynku zagranicznego (Rymarczyk, 2012, s. 269). Natomiast takie czynniki na rynku zagranicznym jak; korzystne warunki ekonomiczne, słaba waluta, niskie koszty produkcji, niewielka konkurencja i duży potencjał rynkowy, korzystne warunki polityczne jak stabilność, wsparcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, niskie ryzyko polityczne, a także duża odległość geograficzna i związane z tym ewentualne wysokie koszty transportu będą skłaniały przedsiębiorstwo do podjęcia decyzji o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych.

Dostosowanie do wymogów obwiązujących na rynkach zagranicznych, może znacznie podwyższać koszty umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Początkowo badacze skupiali się na liniowej zależności między procesem internacjonalizacji a wynikami przedsiębiorstwa, zakładając albo nadwyżkę korzyści nad kosztami, albo przewagę kosztów nad korzyściami. Dopiero w miarę nasilenia się procesów internacjonalizacji na rynku, badacze dostrzegli, że w miarę upływu czasu i wzrostu zaangażowania międzynarodowego, przedsiębiorstwa uczą się minimalizować koszty związane z ekspansją zagraniczną, co oznacza, że przyrost kosztów internacjonalizacji jest wyższy od przyrostu korzyści wyłącznie do momentu, aż firma uzyska odpowiednie doświadczenie (Ruigrok, Wagner, 2004, s. 6). Przedsiębiorstwa uczą się otoczenia rynku, który jest celem ekspansji zagranicznej, co powoduje, że zagrożenie maleje i rośnie zaangażowanie w nowy rynek, a z nim z kolei wiedza i doświadczenie (Wach, 2014b). Według teorii zasobowej właśnie wiedza jest najważniejszym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej, a proces uczenia się uwarunkowany jest między innymi różnorodnością warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. W miarę wzrostu umiędzynarodowienia, zaczynają się więc pojawiać korzyści związane z internacjonalizacją, a ich przyrost jest większy niż przyrost kosztów (Doryń, Stachera, 2008, s. 101). Odwrotna teoria

zakłada, że na niskich poziomach internacjonalizacji wzrost zaangażowania międzynarodowego przekłada się na polepszenie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw, mimo początkowych kosztów związanych z brakiem wiedzy o nowym rynku. W tym wypadku przyrost korzyści z internacjonalizacji przewyższający przyrost kosztów jest możliwy dzięki efektywnej alokacji zasobów oraz zdolności do osiągania korzyści skali i zakresu bez dużego wzrostu kosztów (Gomes, Ramaswamy, 1999, s. 173). Natomiast powyżej pewnego poziomu umiędzynarodowienia, wyniki przedsiębiorstwa zaczynają maleć, ponieważ przy wzrastającym stopniu internacjonalizacji rosną koszty zarządzania przedsiębiorstwem za granicą (Doryń, Stachera, 2008, s. 102-104). Związane jest to często z presją różnego rodzaju standardów działalności międzynarodowej.

Analiza otoczenia międzynarodowego oraz monitorowanie zmian w nim zachodzących mają kluczowe znaczenie dla procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, a także przekładają się na wybór strategii wejścia na rynki zagraniczne (Duliniec, 2009, s. 86-87). E. Duliniec (2009) podkreśla, że próby ujmowania otoczenia międzynarodowego w formie analizy PEST czy SLEPT są niezbyt trafne, ponieważ nie odzwierciedlają w pełni zakresu analizy otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstw. Jak zauważa A. Żbikowska elementy otoczenia międzynarodowego różnią się od składników otoczenia krajowego, stąd dla każdego kraju, w którym przedsiębiorstwo planuje działać, otoczenie musi zostać poddane oddzielnej analizie (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 41).

Analiza otoczenia międzynarodowego odnosi się więc równolegle do wielu segmentów otoczenia, jakie są zakorzenione w poszczególnych rynkach narodowych. Specyfika otoczenia międzynarodowego, w porównaniu z analizą otoczenia krajowego obejmuje, oprócz analizy poszczególnych rynków zagranicznych, takie zagadnienia jak analiza kwestii rynków regionalnych i globalnych, większy zakres możliwych decyzji długookresowych jak BIZ, czy *joint ventures*, różnice w poziomie rozwoju ekonomicznego, uczestnictwo danego kraju w międzypaństwowych umowach ekonomicznych, różnice technologiczne, infrastrukturalne, w stopniu urbanizacji, a także różnice społeczne, kulturowe, językowe i inne związane z komunikowaniem się i standardami etycznymi w biznesie międzynarodowym (Duliniec, 2009, s. 87).

W dalszej części opracowania scharakteryzowane zostaną czynniki o różnym charakterze wywierające wpływ na otoczenie przedsiębiorstwa, takie jak: czynniki ekonomiczno-finansowe, czynniki polityczno-prawne, czynniki demograficzne, czynniki społeczno-kulturowe, czynniki ekologiczno-przyrodnicze, czynniki techniczno-technologiczne.

Jak zauważa J. Rymarczyk (2012, s. 180); w literaturze istnieją znaczne rozbieżności poglądów na temat rodzajów motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz ich znaczenia. Autor ten proponuje podział na motywy zaopatrzeniowe, kosztowe, rynkowe, polityczne i strategiczne, przy czym pierwsze trzy należy uznać za czynniki ekonomiczne.

Według J. Rymarczyka (2012, s. 180) motywy zaopatrzeniowe są charakterystyczne dla przedsiębiorstw z krajów pozbawionych własnych zasobów naturalnych, zarówno mineralnych jak i rolniczych, a wydobyciu towarzyszy równie często przetwarzanie ze względu na niższe koszty transportu przy imporcie półfabrykatów i produktów częściowo przetworzonych, a także ze względu na ochronę środowiska we własnym kraju, przy procesie częściowego przetwarzania (2004, s. 65-68).

J. Rymarczyk (2012, s. 180) podkreśla także rolę motywów kosztowych w internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Innym równie ważnym dla przedsiębiorstwa, zwłaszcza w przypadku wysokich kosztów płac na rynku macierzystym, motywem zaopatrzeniowym jest chęć pozyskania zasobów ludzkich; niewykwalifikowanej lub słabo wykwalifikowanej siły roboczej. Możliwe są też sytuacje, gdy myślą przewodnią jest pozyskanie wysoko wykwalifikowanych pracowników i dostępu do wiedzy, w krajach, które posiadają ten potencjał, a koszty płac pracowników są niewielkie. Motyw ten wiąże się bezpośrednio z kolejnym motywem – kosztowym czyli obniżenia kosztów produkcji i zwiększenia tym samym stopy zysku przedsiębiorstwa. Oprócz niższych kosztów pracy, w niektórych krajach występują również niższe koszty surowców, gruntów, wydatków na ochronę środowiska, niższe podatki, a także korzyści skali, ulgi i zwolnienia celne przy imporcie. Osiągnięciu korzyści kosztowych pomagają też często tańsze kredyty i łatwy dostęp do środków finansowych.

Jak zauważa J. Rymarczyk (2012, s. 180) do rynkowych motywów ekspansji zagranicznej należą takie sytuacje jak; stagnacja na rynku krajowym i dynamiczny rozwój rynków zagranicznych, istnienie niewykorzystanych mocy produkcyjnych, zmniejszony lub zanikający popyt na dany produkt (Rymarczyk, 2012, 60-62) na krajowym rynku, zaostrzenie konkurencji lub chęć wyprzedzenia konkurentów, zaostrzone restrykcje importowe na dotychczasowych rynkach przedsiębiorstwa, a także trwałe odchylenia relacji kursów walut oraz chęć zmniejszenia ryzyka.

Zespół kilku autorów pod kierownictwem M. Goryni i B. Jankowskiej (2011) przeprowadził badania zarówno literaturowe, jak i empiryczne dotyczące korzyści i zagrożeń związanych z wejściem Polski do strefy euro. Spektrum korzyści i zagrożeń dla polskich przedsiębiorstw, wynikające z przyjęcia przez Polskę waluty euro, jest dość szerokie, jednak z przewagą korzyści, gdyż biorąc pod uwagę średnią ogółem udzielonych w badaniach odpowiedzi; przystąpienie do unii monetarnej podniesie poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. M. Gorynia i B. Jankowska (2011, s. 138) ustalili, że oddziaływanie euro na konkurencyjność polskich firm będzie miało miejsce zasadniczo w obszarze potencjału konkurencyjnego, a w mniejszym stopniu będzie to dotyczyć pozycji konkurencyjnej i strategii konkurowania. Mimo iż przedsiębiorstwa nie przewidują większych zmian w zakresie stosowanych strategii konkurencyjnych po wejściu Polski do strefy euro, to wystąpią one niewątpliwie w poziomie i zaawansowaniu zachowań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstw. Przystąpienie Polski do unii walutowej w sposób zdecydowany zmieni warunki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, a w konsekwencji

zmienią się też strategie konkurowania. M. Gorynia słusznie podkreśla, że z tematem umiędzynarodowienia wiąże się problem postrzegania polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej, a wejście Polski do strefy euro powinno pozytywnie wpłynąć na wizerunek polskich partnerów handlowych i intensyfikację międzynarodowej współpracy handlowej (Gorynia, Jankowska, 2011, s. 138). Najważniejsze zagrożenia wynikające z przystąpienia Polski do strefy euro, to ryzyko ustalenia niekorzystnego kursu konwersji oraz zwiększenie cen w stosunku do zarobków społeczeństwa, a co za tym idzie osłabienie popytu konsumenckiego na krajowym rynku. Choć akurat ta sytuacja może stać się bodźcem do poszukiwania nabywców na nowych rynkach, a więc do nasilonej internacjonalizacji (Gorynia, Jankowska, 2011, s. 141). Większość badanych przedsiębiorstw pozytywnie ocenia wpływ wprowadzenia euro na ich konkurencyjność, a także korzyści w zakresie zmniejszenia ryzyka kursowego, zmniejszenia kosztów transakcyjnych i kosztów kredytu, dlatego też opowiedziała się za wejściem Polski do strefy euro.

Równie istotnym czynnikiem ekspansji zagranicznej jest ciągły rozwój międzynarodowych rynków finansowych, co dla wielu przedsiębiorstw oznacza łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, choćby przez programy unijne wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność (Przybylska, 2013, s. 108), specjalne instytucje finansujące projekty o wysokim stopniu ryzyka (tzw. *venture capital*), czy w końcu osoby prywatne inwestujące własny kapitał w rozwój przedsiębiorstwa (tzw. „anioły biznesu"). Istotny wpływ na tempo procesu umiędzynarodowienia ma również rodzaj branży (Johnson, 2004, s. 17), a przoduje tutaj zdecydowanie środowisko *high-tech* – dla których szybka internacjonalizacja jest szansą na uniknięcie kopiowania procesów i imitacji produktów, a krótki cykl życia produktu wręcz motywuje do szybszej ekspansji zagranicznej (Wach, 2014a).

Na swobodę wyboru strategii wejścia na rynek oraz strategii marketingowych wpływają również elementy otoczenia polityczno – prawnego, a zwłaszcza trwałość systemu politycznego i systemu prawnego (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 53-54). Duży nacisk kładziony jest na zakres, w jakim rządy poszczególnych państw mogą kontrolować czy ograniczać działania zagranicznych inwestorów, a także zachęcać lub wręcz zniechęcać do wejścia na dany rynek przez przedsiębiorców z obcym kapitałem (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 53-54). Według M.R. Czinkota i I.A. Ronkainena (2004, s. 144) bardzo istotną kwestią jest też poziom ryzyka politycznego, który jest odwrotnie proporcjonalny do poziomu rozwoju gospodarczego poszczególnych krajów, jak również przynależność poszczególnych krajów do różnego rodzaju stowarzyszeń czy organizacji.

Jak zauważa J. Rymarczyk (2012, s. 180) polityczne motywy ekspansji zagranicznej można podzielić na dwie grupy ze względu na politykę jaką prowadzi kraj macierzysty i politykę kraju ekspansji zagranicznej. U podstaw decyzji o podjęciu inwestycji za granicą może leżeć chęć dywersyfikacji źródeł zakupu i tym samym uniezależnienia od jednego dostawcy, a także dążenie do wsparcia ekonomicznego pewnych państw ważnych dla kraju macierzystego ze względów politycznych. Wiele państw wysoko rozwiniętych otwarcie wspiera bezpośrednie inwestycje zagraniczne poprzez udzielanie gwarancji kredytowych na korzystnych warunkach,

dopłaty do kosztów kształcenia zawodowego siły roboczej, finansowanie informacji o rynkach zagranicznych czy promocję produktów krajowych (Rymarczyk, 2012, s. 187). Natomiast państwa przyjmujące zagranicznych inwestorów opierają swoją politykę na stosowaniu środków fiskalnych (ulgi i wakacje podatkowe, ulgi celne, przyspieszona amortyzacja, obniżenie składek ubezpieczeniowych oraz możliwość odpisania strat od przyszłych dochodów), środków finansowych (preferencyjne kredyty i ubezpieczenia rządowe, rządowe gwarancje kredytowe, subwencjonowanie oprocentowania kredytów, pokrycie kosztów przeszkolenia załogi, sprzedaż ziemi i budynków po obniżonej cenie, subsydiowanie płac, marketingu i kosztów uzyskania kapitału) oraz innych środków jak np. protekcyjne taryfy importowe chroniące inwestorów przed konkurencją, inwestycje w infrastrukturę niezbędną do funkcjonowania biznesu zagranicznego, dostarczanie inwestorowi wszelkich niezbędnych informacji o charakterze produkcyjnym, rynkowym, prawnym, administracyjnym itp., a także ochrona przed ryzykiem walutowym czy przyznanie wyłączności na inwestowanie w danej branży, itd.) (Rymarczyk, 2004, s. 68-73).

Wiele przedsiębiorstw rozpoczyna swoje działania od analizy otoczenia demograficznego, czyli zbadania liczby ludności danego kraju, struktury wiekowej populacji, stopnia urbanizacji czy wielkości gospodarstw domowych. Pozwala to na wstępne określenie rynku zbytu dla przedsiębiorstwa, gdyż czynniki demograficzne są szczególnie istotne ze względu na wielkość i strukturę popytu rynkowego. Jednak dopiero uzupełnienie tych danych o analizę otoczenia ekonomicznego, zwłaszcza dochody społeczeństwa, pozwoli pełniej określić stan gospodarki danego kraju, a co za tym idzie możliwości uruchomienia sprzedaży na tym rynku (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 43-53). Do głównych czynników otoczenia ekonomicznego zalicza się także poziom rozwoju gospodarczego, tempo wzrostu, inflację, a także kursy walut i ich stabilność, koszty pracy i ich zmiany, stopę inwestycji w danym kraju, a także uczestnictwo tego kraju w międzypaństwowych umowach ekonomicznych (Duliniec, 2009, s. 52-57).

Znaczącym wyzwaniem w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jest otoczenie społeczno-kulturowe, ponieważ każda kultura wpływa na zachowania konsumentów na rynku, a jej istota, specyficzna natura i liczne, złożone implikacje praktyczne są często trudne do uchwycenia dla obcokrajowców. Na działalność przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych wpływ mają takie elementy kultury jak język, religia, zwyczaje dotyczące konsumpcji dóbr, poczucie estetyki, a także nastawienie do produktów zagranicznych (Duliniec, 2009, s. 63). Ze względu na złożoność tematu, kultury różnych narodów analizowane są w różnych wymiarach. Do kryteriów kulturowych przydatnych w działaniach na rynkach międzynarodowych należy np. kontekstowość kultury narodowej, ponieważ wpływa na procesy komunikowania się na arenie międzynarodowej. I tak E.T. Hall wyróżnił społeczeństwa niskiego kontekstu i społeczeństwa wysokiego kontekstu (Keegan, Green, 2005, s. 132). Wielu autorów podejmuje temat analizy modeli kulturowych w biznesie, przez pryzmat marketingu, negocjacji i zarządzania. R.R. Geste-

land (2000, s. 94) wyróżnia kultury protransakcyjne i propartnerskie, kultury ceremonialne i nieceremonialne, kultury monochroniczne i polichroniczne oraz kultury ekspresyjne i powściągliwe. Natomiast G. Hofstede (2000, s. 5-53) do podstawowych wymiarów kultury zalicza dystans władzy jako nierówność między ludźmi w danej kulturze w zakresie władzy, wykształcenia, bogactwa, kolektywizm versus indywidualizm, jako różne znaczenie dobra grupy i jednostki, kobiecość – męskość, jako role płci w danej kulturze oraz unikanie niepewności, a w późniejszych badaniach również dynamizm konfucjański, który oznacza stosunek do czasu. E. Duliniec (2009) pisze również, że w nowszych badaniach kultur narodowych i regionalnych, prowadzonych przez F. Trompenaarsa, zastosowano następujące wymiary kultury: stosunek do innych ludzi (indywidualizm-kolektywizm, uniwersalizm-partykularyzm, powściągliwość-emocjonalność itd.), stosunek do czasu (orientacja na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, znaczenie punktualności) i stosunek do otoczenia (otwartość, wewnątrzsterowność-zewnątrzsterowność, ekologia) (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002, za Duliniec, 2009, s. 71).

B. Glinka (2008, s. 68-76) wykazała na podstawie obszernego studium literatury, a także własnych badań empirycznych, że czynniki kulturowe determinują intensywność przedsiębiorczości w danym kraju, ale także jej wymiar międzynarodowy (poziom i intensywność przedsiębiorczości międzynarodowej).

Pomimo faktu, że procesy globalizacyjne zachodzące w gospodarce światowej doprowadziły do pewnego ujednolicenia potrzeb nabywców, to jednak nadal funkcjonują rynki niszowe, a przedsiębiorstwa sprzedające wyspecjalizowane produkty są dość szybko zmuszone do poszukiwania klientów również na zagranicznych rynkach. Wyzwaniem staje się tu opracowanie uniwersalnego produktu lub usługi, które trafią do nabywców na wielu rynkach zagranicznych, bez specjalnego procesu przystosowawczego.

Ogólne możliwości i koszty działania przedsiębiorstw za granicą warunkuje także otoczenie przyrodnicze (naturalne), wpływając na wybór form aktywności na poszczególnych rynkach, jak również bieżące funkcjonowanie. Do elementów otoczenia naturalnego, które mogą być istotne podczas decyzji o internacjonalizacji należy zbiór czynników klimatycznych i geograficznych charakterystycznych dla danego regionu; klimat, ukształtowanie terenu, dostępność surowców naturalnych (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 61-62). Elementy te mogą w znacznym stopniu wpłynąć na dystrybucję towarów, ograniczać rozwój jej sieci lub wręcz ją uniemożliwiać.

Istotnym elementem analizy otoczenia międzynarodowego jest również otoczenie technologiczne, ponieważ wiąże się z takimi czynnikami jak infrastruktura transportowa, możliwości przesyłania i przetwarzania informacji, poziom rozwoju systemu bankowego i instytucji finansowych, rozwój niektórych sektorów usługowych, środki masowego przekazu – rodzaj, zasięg i dostęp, parametry sieci energetycznej i inne. Wszystkie te czynniki razem wyznaczają poziom rozwoju technicznego i technologicznego danego kraju, a zaawansowanie w zakresie infrastruktury określa poziom zapotrzebowania na określone produkty i usługi (Duliniec, 2009, s. 7883). Obecnie najszybsze zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw dokonują

się właśnie w obrębie zaawansowania technologii, a niski poziom rozwoju technologicznego kraju może stać się ograniczeniem dla firm zagranicznych.

Wśród czynników zewnętrznych największy wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw ma postępujący proces globalizacji, dzięki której znacznie łatwiejszy jest dostęp do zasobów, co z kolei zwiększa możliwości zaopatrzenia w czynniki wytwórcze, przyczynia się do wzrostu produkcji i sprzedaży na globalnych rynkach (Buckley, 2009, s. 131). Związany z tym jest również kolejny zewnętrzny czynnik internacjonalizacji – postęp techniczny i technologiczny, gdzie szczególne znaczenie ma możliwość i łatwość pozyskiwania informacji (Internet), komunikowanie się za pomocą mediów społecznościowych, rozwój telefonii cyfrowej i spadające koszty tego typu usług, a także coraz szybszy i mniej kosztowny transport (tanie linie lotnicze, nawigacja satelitarna) oraz komputeryzacja i automatyzacja procesów produkcji.

W wyniku procesów globalizacji przedsiębiorstwa znajdują się pod stałą presją podejmowania działań służących zwiększeniu ich konkurencyjności. Lokalne przedsiębiorstwa wchodzące na rynek globalny muszą liczyć się więc z koniecznością stosowania w swojej działalności standardów globalnych (Łoboda, 2007, s. 43).

Standardy globalne w gospodarce międzynarodowej pełnią rolę narzędzia wyrównania konkurencji, zwiększają sprawność gospodarki światowej, wyznaczają społeczne i ekologiczne wymiary międzynarodowej wymiany handlowej, kształtują nowe formy globalnego zarządzania gospodarką światową (Nadvie, Waltring, 2004, s. 53). M. Łoboda (2007, s. 44) pisze, że standardy stanowią wręcz punkty odniesienia dla przedsiębiorstw operujących na rynkach globalnych, a także odgrywają rolę mechanizmów ułatwiających nawiązywanie i utrzymywanie relacji handlowych, ponieważ zacieśniają więzy między przedsiębiorstwami, co z kolei ma duże znaczenie w integrowaniu lokalnych producentów z globalnymi łańcuchami wartości. Dostęp lokalnych dostawców do globalnych łańcuchów wartości jest w coraz większym stopniu uzależniony od spełniania przez przedsiębiorstwa międzynarodowych norm technicznych i standardów zarządzania jakością (Messner, 2002, s. 44). Również K. Nadi i F. Waltring (2004, s. 56) wykazali w badaniach, że różne grupy standardów zyskują na znaczeniu u przedsiębiorstw działających lokalnie zwłaszcza w kontekście integracji z międzynarodowymi łańcuchami wartości, jasnym więc stało się, że przedsiębiorstwa te budując swoją przewagę konkurencyjną będą musiały uwzględniać w coraz większym stopniu standardy międzynarodowe.

5. OTOCZENIE BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW JAKO CZYNNIK ICH INTERNACJONALIZACJI[2]

Celem opracowania jest analiza roli środowiska zewnętrznego (otoczenia) w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Wyniki

[2] Badania empiryczne przeprowadzono na potrzeby dysertacji doktorskiej autorki, którą obroniono w 2015 roku.

badań zostały opracowane na podstawie przeprowadzonej w okresie od maja do sierpnia 2014 r. ankietyzacji na losowo-warstwowej próbie 80 przedsiębiorstw z terenu województwa małopolskiego, z których wszystkie, w świetle odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu, prowadziły działalność międzynarodową (Belniak, 2015b).

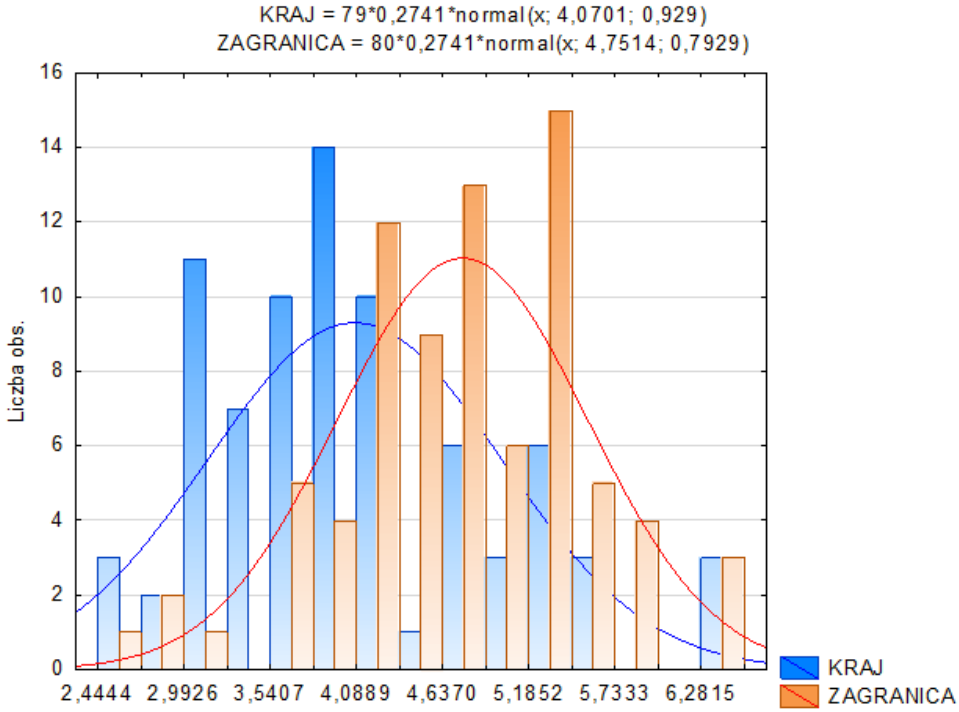
Ankieta dotycząca szeroko rozumianych czynników umiędzynarodowienia przedsiębiorstw została podzielona na osiem odrębnych bloków pytań (części A-H). Przesłanką tego podziału było zarówno stworzenie ankiety klarownej i o „przyjaznej" strukturze dla potencjalnego respondenta, jak i uzyskanie odpowiedzi w formacie pozwalającym na wielowymiarową analizę uwarunkowań internacjonalizacji. W części A pytania dotyczyły ogólnej charakterystyki przedsiębiorstwa i zawierały pytanie o rok powstania, moment umiędzynarodowienia, na podstawie których to informacji możliwe było określenie wieku i tempa internacjonalizacji ankietowanego przedsiębiorstwa, część B poświęcona została motywom umiędzynarodowienia – respondenci byli pytani zarówno o motywy internacjonalizacji, jak i o powody ekspansji zagranicznej ze szczególnym uwzględnieniem terytorialnego zasięgu działania przedsiębiorstwa, a w części C postawiono pytania o wzorce i strategie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W kolejnej sekcji D położono nacisk na charakterystykę otoczenia krajowego i międzynarodowego, zwrócono uwagę na aspekt zaawansowania technologicznego branży, w której działa przedsiębiorstwo oraz jej wrażliwość na umiędzynarodowienie. Ponadto respondenci mieli za zadanie ocenić w 7-stopniowej skali znaczenie czynników otoczenia ogólnego i branżowego w ujęciu krajowym i zagranicznym, a w części E pytano respondentów o znaczenie zasobów sensu stricto oraz kompetencji menedżerskich w procesie umiędzynarodowienia. Opierając się na podstawach teoretycznych, część F poświęcono charakterystyce orientacji przedsiębiorcy, ze względu na takie czynniki jak: (1) innowacyjność, (2) proaktywność i (3) podejmowanie ryzyka. Część G obejmowała charakterystykę samego przedsiębiorcy, określającą jego kluczowe cechy, takie jak płeć, wiek, poziom wykształcenia, a także jego nastawienie do procesu internacjonalizacji.

Grupa przedsiębiorstw uczestniczących w ankietyzacji okazała się bardzo mocno zróżnicowana pod względem wieku oraz okresu, jaki upłynął od założenia działalności do deklarowanego momentu umiędzynarodowienia firmy. Z danych wynika, że w połowie przypadków wiek przedsiębiorstwa nie przekraczał 14,5 roku, natomiast w 3/4 przypadków wynosił co najwyżej 19 lat. Jednocześnie zaledwie 6 przedsiębiorstw istniało na rynku od co najmniej 30 lat. Analizując okres, jaki upłynął od założenia przedsiębiorstwa do momentu jego internacjonalizacji, można zauważyć, że wahał się on od 0 do 34 lat, przy czym w połowie przypadków były to co najwyżej 2 lata. Na tej podstawie można stwierdzić, że w województwie małopolskim przedsiębiorstwa dość szybko podejmują ścieżkę ekspansji zagranicznej. W wypadku zaledwie 10% badanych przedsiębiorstw internacjonalizacja nastąpiła po 11 latach od założenia lub jeszcze później. Warto zwrócić też uwagę, że średnia wieku tych 10% przedsiębiorstw wynosiła 34 lata. Stosunkowo wczesne umiędzynarodowienie może mieć związek z rozkładem działalności gospodarczej

badanej grupy przedsiębiorstw na poszczególne sektory. Zgodnie z klasyfikacją PKD tylko 2,5% próby (2 podmioty) jako podstawową działalność gospodarczą wskazało rolnictwo. Znacznie więcej przedsiębiorstw funkcjonuje w sektorze przemysłowym – 41,25% (33 podmioty), a zdecydowana większość, bo 60% (48 podmiotów), wskazała sektor usług.

Analiza odpowiedzi respondentów przy pomocy pytań szczegółowych oraz konstrukcji wskaźników zbiorczych pozwoliła na dokonanie charakterystyki otoczenia krajowego i zagranicznego z uwzględnieniem wybranych aspektów. Wyniki sugerują znaczące zróżnicowanie ocen pod względem niemal wszystkich analizowanych cech.

Rozkład wyników dla czynników zagranicznych i krajowych cechuje się różną asymetrią: (dodatni współczynnik skośności obrazujący asymetrię dla Polski jest co do modułu zdecydowanie wyższy niż dla zagranicy, co wskazuje na przewagę niższych ocen). Współczynnik ten pokazuje, że przeciętnie przedsiębiorcy częściej oceniali wyżej uwarunkowania panujące za granicą niż w kraju (rys. 2).

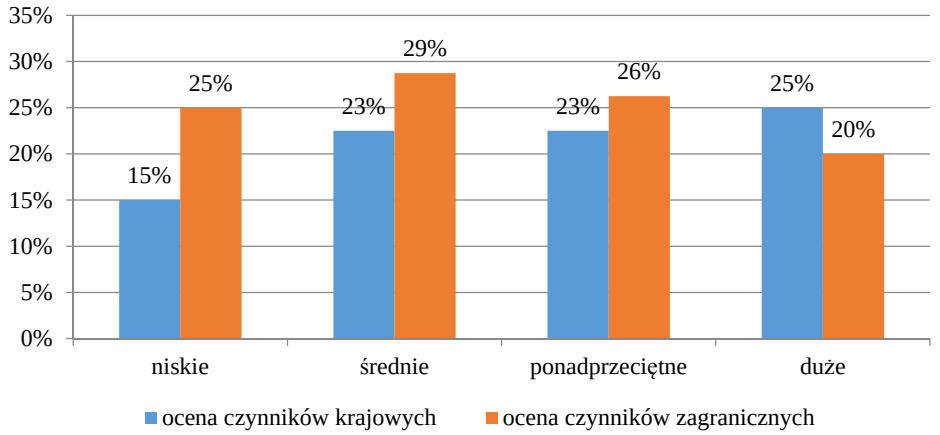


Rysunek 2. Charakterystyka otoczenia krajowego i międzynarodowego (średnia ze wszystkich czynników na poziomie krajowym i zagranicznym) według badanych przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w Statistica PL v. 10 (n = 80).

Szczególnie nisko na poziomie krajowym oceniano czynniki prawne i ekonomiczne oraz ekologiczne. Nisko ocenione zostały różnice geograficzne i różnice

religijno-społeczne. Jednocześnie wysoko ocenione zostały na rynkach zagranicznych zarówno czynniki ekonomiczne, jak również tamtejsze czynniki technologiczne oraz innowacyjność branży za granicą.



Rysunek 3. Otoczenie krajowe i zagraniczne: rozkład ocen w ujęciu jakościowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (n = 80).

Wysokie oceny dotyczyły także czynników kulturowych i społecznych, zgodnie ze stwierdzeniem, że kultura determinuje działania przedsiębiorcze w różnych krajach (Glinka, 2008, s. 68-76; Glinka, Thatchenkery, 2013, s. 119-135). Analizując oceny czynników na poziomie krajowym i zagranicznym trudno znaleźć cechę, pod względem której oceny krajowe byłyby wyższe. Interesujący wydawać się może rozkład wyników w kontekście czynników kulturowych gdzie na poziomie krajowym dominują oceny bliskie przeciętnym, a za granicą zakres obserwacji nieodstających, a zatem zmienność ocen jest zdecydowanie wyższa.

W badaniach przeprowadzonych w latach wcześniejszych przez innych autorów, przedsiębiorstwa najbardziej korzystnie oceniły uwarunkowania demograficzne (wielkość rynku zbytu, jako czynnik korzystny dla rozwoju działalności zagranicznej), polityczno-prawne (jednolity rynek wewnętrzny i swoboda przepływu towarów i usług) oraz uwarunkowania techniczno-technologiczne (w tym poziom upowszechnienia Internetu i rozwój sieci transportowej) (Chlipała, Wiktor, 2012, s. 125-127). Analizując różnice w działalności na rynku krajowym i zagranicznym, należy stwierdzić, że wynikały one głównie z występowania skrajnych ocen uwarunkowań językowo-kulturowych, religijno-społecznych oraz prawnych.

6. PODSUMOWANIE

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że zarówno elementy otoczenia krajowego, jak i międzynarodowego stanowią istotne czynniki mające wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jak wynika z analizy odpo-

wiedzi respondentów; poszczególne czynniki otoczenia mogą być zarówno stymulatorami, jak i barierami w procesie umiędzynarodowienia, a ich oddziaływanie jest różne w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy i branży.

Jak każde badania empiryczne oparte na percepcji menedżerskiej, także te omówione w opracowaniu mają swoje ograniczenia, jak choćby czas i wielkość próby badawczej. Głównym ograniczeniem wyników prezentowanych badań jest jednak brak możliwości absolutyzowania wniosków na podstawie zebranego materiału empirycznego (ze względu na ograniczenie badań do województwa małopolskiego) oraz próba dobrana warstwowo, aby umożliwić wpływ czynników na mechanizmy i wzorce internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa w województwie małopolskim są jednak na tyle typowe w skali kraju, a w literaturze uznaje się, że mechanizmy internacjonalizacji przebiegają podobnie, że na tej podstawie można wnioskować w pewnym zakresie o mechanizmach zachodzących w całej populacji polskich przedsiębiorstw.

LITERATURA

Ansoff, H.J. (1985). *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE.

Belniak, M. (2015a). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 125-140. doi: 10.15678/ EBER.2015.030209

Belniak, M. (2015b). Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim – wyniki badań empirycznych. W: A. Postuła, J. Majczyk, M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja kontekst*: 32-49. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

Buckley, P.J. (2009). The Impact of the Global Factory and Economic Development. *Journal of World Business*, 44(2), 131-143.

Chlipała P., Wiktor J.W. (2012). *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: PWE.

Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. (2004). *International Marketing*, Thomson-South-Western, Mason.

Daszkiewicz, N., Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Doryń, D. (2011). *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Doryń, W. Stachera, D. (2008). Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych. *Gospodarka Narodowa*, 11/12, 95-114.

Duliniec, E. (2009). *Marketing Międzynarodowy*. Warszawa: PWE.

Gesteland, R.R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach.* Warszawa: PWN.

Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowanie przedsiębiorczości w Polsce.* Warszawa: PWE.

Glinka, B., Thatchenkery, T. (2013). A comparative study of perceptions towards entrepreneurship in India, Poland and the USA. *International Journal of Human Resources Development and Management,* 13(2/3), 119-135.

Gomes, L., Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173-187.

Gorynia, M., Jankowska, B. (red.) (2011). *Wejście Polski do strefy euro, a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.

Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu.* Warszawa: PWE.

Johnson, J.E. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Starts-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneursh*ip, 2(1-2), 139-154.

Keegan, W.J., Green, M.C. (2005). *Global Marketing*. Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River.

Kotler, P. (1991). *Marketing.Management, Analysing, Planning, Implementation and Control.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego.* Warszawa: PWE.

Łoboda, M. (2007). Lokalne przedsiębiorstwa na rynkach globalnych. W: *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*. Warszawa: PWN.

Messner, D. (2002). *The concept of the "World Economic Triangle": Global Governance Patterns and Options for Regions.* IDS Working Paper, no. 173.

Nadvie, K., Waltring, F. (2004). Making Sense of Global Standards. W: H. Schmitz, E. Elgar (red.), *Local Enterprises in the Global Economy.* Chaltenham-Northampton.

Przybylska, K. (2013). *Born global – nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Ruigrok, W., Wagner, H. (2004). *Internationalization and firm performance: Meta-analytic review and future research directions.* Stockholm.

Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacia i globalizacja przedsiębiorstwa.* Warszawa: PWE.

Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: PWE.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Urbankowska-Sojki, E. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.

Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw.* Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wach, K. (2014a). Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms. *Journal of Intercultural Management,* 6(3), 177-186.

Wach, K. (2014b). The Role of Knowledge in the Internationalisation Process: An Empirical Investigation among Polish Businesses (chapter 7). In: D. Kiendl-Wendner, & K. Wach (Eds), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum.

Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: PWN.

Wach, K., Wehrmann, C. (2014). Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields (Chapter 1). In: A.S. Gubik & K. Wach, (Eds.). *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc.

Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki.* Warszawa: PWE.

Wołodkiewicz-Donimirski, Z., Marczewski, K. (2007). *Kondycja ekonomiczna polskich eksporterów*. *Wyniki badań sprawozdań finansowych*. Warszawa: Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego.

Żurek, J. (2007). *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

Domestic and foreign general environment as the exogenous factor of the internationalisation of firms

Abstract: A very brief literature research reveals a unique variety of the classification, or just typology of internationalization factors. The issue of the enterprise environment is a major determinant of the enterprise performance across all areas of its activity, and it often determines the success of the business strategy, in particular of the process of internationalization. The role of environment in the process of internationalization of enterprises is particularly emphasised by the school of international entrepreneurship. The article summarises results of the research conducted on a sample of 80 enterprises from Małopolskie voivodeship which participate in the process of internationalization. Based on the outcomes of own research as well as the findings from a statistical verification, the role of environment in the process of internationalisation has been defined.

Keywords: internationalization; international business; international entrepreneurship; environment
JEL codes: F23

Suggested citation:
Wyciślak, S. (2015). Implikacje prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 61-73.

Implikacje prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych

Sławomir Wyciślak

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
ul. Prof. Stanisława Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
e-mail: slawomir.wycislak@uj.edu.pl

Streszczenie:

Z prawa Ashb'yego wynika, że aby przetrwać korporacje transnarodowe powinny być elastyczne. Tymczasem, nie ma zgody co do rozumienia pojęcia elastyczności w literaturze przedmiotu. W artykule przyjęto, że elastyczność oznacza zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji w odniesieniu do czasu, treści, jak i zakresu w większym stopniu niż aktualnie stosowane. Dzięki identyfikacji sieci tworzenia wartości wykazano, że korporacje transnarodowe cechuje brak zdolności do działań reaktywnych, które odpowiadałyby wymogom elastyczności. Wynika to z braku instrumentów do operacjonalizacji działań przedsiębiorczych. W oparciu o układ diagnostyczny obejmujący cele i w konsekwencji sieć tworzenia wartości zidentyfikowano działania proaktywnie. Stwierdzono, że działania korporacji transnarodowych cechuje proaktywna elastyczność. Sugestią w zakresie zaistnienia reaktywnej elastyczności jest ustanowienie międzyfunkcjonalnych zespołów dla których celem jest wysokość marży brutto dla danej kategorii produktowej.

Słowa kluczowe: elastyczność; korporacje transnarodowe; proaktywność; reaktywność; sieć
Klasyfikacja JEL: M19, D23, L22

1. WPROWADZENIE

Strategie zwalczania kryzysu 2008+, w tym zastosowane instrumenty polityki pieniężnej, były ukierunkowane na uniknięcie głębokiej recesji w krótkim terminie. W dłuższej perspektywe doprowadziło to jednak do spowolnionego wzrostu. Co ciekawe, obserwuje się presję deflacyjną, i to mimo skokowego zwiększenia podaży pieniądza. Konsekwencją spowolnionego wzrostu jest zwiększenie presji na redukcję kosztów. Potencjału w tym względzie poszukuje się w coraz większym stopniu w ramach łańcucha dostaw. Jednocześnie obserwuje się postępy czwartej rewolucji przemysłowej. Zalicza się do niej między innymi Internet rzeczy, działania w chmurze obliczeniowej, rzeczywistość rozszerzoną, humanoidalne roboty,

drukowanie 3D. Zmiany demograficzne z rosnącą atomizacją gospodarstw domowych i wzrostem znaczenia rynków pozaeuropejskich, jak również zwiększeniem liczby konsumentów korzystających z e-commerce powodują natomiast konstytuowanie się nowych wzorców popytu. Rośnie również presja na realizację działań przyjaznych środowisku i poszukuje się paradygmatu, który uwzględniałby inne kryteria niż wzrost (Jaki, 2014). Wreszcie, obserwujemy przyspieszenie obiegu informacji, liczba danych podwaja się co dwa lata (IDC, 2014), a ludzka wiedza co kilkanaście lat (Schilling, 2013). Wobec rosnącej różnorodności i zmienności otoczenia, korporacje transnarodowe powinna cechować elastyczność, tak aby stosowane działania były bardziej różnorodne niż różnorodność czynników zakłócających. Wymóg zapewnienia niezbędnej różnorodności stanowi istotę prawa Ashby'ego.

Celem artykułu jest identyfikacja proaktywnych działań korporacji transnarodowych, które mają zapewnić różnorodność wymaganą w warunkach pojawiających się czynników zakłócających.

Hipoteza, jaką przyjmuje się w artykule jest następująca: źródłem elastyczności korporacji transnarodowych są działania proaktywne.

Metodologia badań objęła analizę literatury przedmiotu, jak również obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą praktyki gospodarczej. Wykorzystano zatem metodę dedukcji i indukcji. Co więcej, podjęto próbę włączenia myślenia systemowego i linearnego w analizę działań proaktywnych i reaktywnych. Na gruncie aksjologicznym, przyjmuje się natomiast obiektywizację obserwacji badanego podmiotu.

2. ISTOTA PRAWA ASHBY'EGO

Choć prawo Ashby'ego ma swe źródła w cybernetyce, a pierwotnie problem sterowania i kontroli był przedmiotem badań na gruncie nauk technicznych, to jego zastosowanie rozciąga się na inne typy systemów w tym systemy społeczne. Według prawa Ashby'ego, warunkiem przetrwania systemu jest utrzymywanie zdolności do kontroli. Zdolność ta przejawia się poprzez realizację działań bardziej różnorodnych niż różnorodność pojawiających się czynników zakłócających. Naturalnie przyjmowane jest założenie, że proponowane środki zaradcze są dostosowane do pojawiających się czynników zakłócających. Innymi słowy, prawo Ashby'ego oznacza, że różnorodność aparatu kontrolnego musi być co najmniej taka sama, jak różnorodność stanów, które mają podlegać kontroli. Prawo Ashby'ego mówi zatem o warunkach przetrwania systemu. W praktyce działania przedsiębiorstw oznacza to, że system ma posiadać takie zasoby, żeby doprowadzić do powstania środków zaradczych co najmniej tak różnorodnych jak pojawiające się zakłócenia. Na przykład, przedsiębiorstwo jest w stanie (ma potencjał) wygenerować tak różnorodne produkty, jak różnorodni są konsumenci (w różnorodny sposób myślą konsumenci). Aby sprostać różnorodności konsumentów wykorzystuje się algorytmy śle-

dzące ich zachowania. Zasadniczo, to jednak kreatywność jest warunkiem różnicowania reakcji w takim stopniu aby kompensować różnorodność otoczenia. Potrzebne do tego jest uczenie się i różnorodne zasoby.

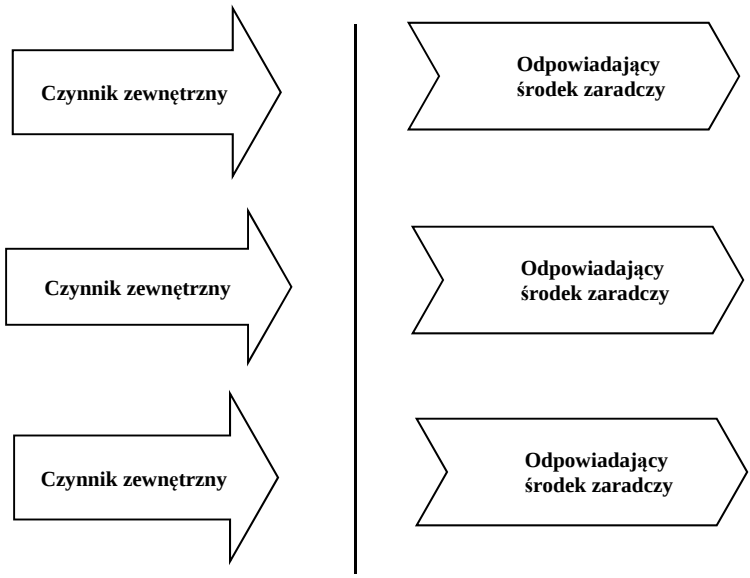
Prawo Ashby'ego w wersji sformalizowanej ujęte jest przy pomocy równania:

$$V_r \geq V_d - V_o \quad (1)$$

gdzie:

V_r - różnorodność potencjalnych reakcji;
V_d - różnorodność problemów (czynników zakłócających);
V_o - różnorodność wyników (działań) tolerowalnych przez kluczowe zmienne

Natomiast w interpretacji graficznej zobrazowano go na rysunku 1.

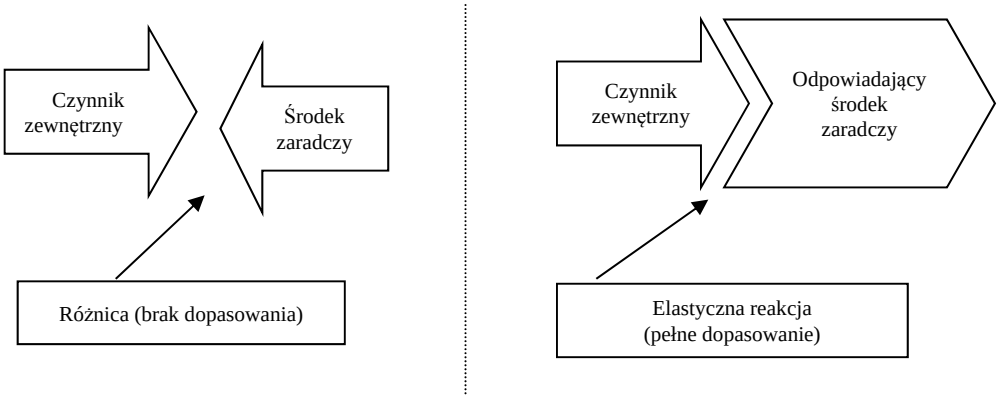


Rysunek 1. Interpretacja prawa Ashby'ego
Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, które zredukują kompleksowość działań osiągają krótkookresowy wzrost efektywności oparty na bieżącym dostosowaniu do złożoności panującej w otoczeniu. Jednakże, w dłuższym okresie, ze względu na brak długookresowego dopasowania takie organizacje nie przetrwają.

Elastyczność jest atrybutem, który zwiększa szanse na istnienie i rozwój w warunkach ciągłych zmian i jest potencjalną cechą organizacji. Wykorzystywanie tego potencjału wiąże się z określoną świadomą aktywnością, która może mieć charakter reaktywny lub proaktywny (Krupski 2008). Warto w tym miejscu dodać, że ta świadomość wynika ze zdolności do metapoznania (Wyciślak, 2015). Elastyczność stanowi swoistą reakcję na niepewność warunków działania organizacji

i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania (Krupski, 2008). Dzięki elastyczności możliwa jest reakcja organizacji w warunkach narastającej zmienności potrzeb i oczekiwań oraz pogłębiającego się indywidualizowania zamówień. Elastyczność jako zdolność do radzenia sobie z niepewnością wiąże się z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany przez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowania sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji z zachowaniem ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniem nakładów i czasu (Krupski 2008).
Elastyczność, która odzwierciedla wrażliwość organizacji i umożliwia szybką adaptację do zmieniających się warunków działania przedsiębiorstwa, musi jednocześnie zapewnić zdolność do kontroli, ograniczając zmiany będące wynikiem reakcji, aby nie prowadzić do chaosu i do utraty spoistości organizacji warunkującej osiąganie efekty synergicznego. Próbując dokonać syntezy podejścia R. Krupskiego do pojęcia elastyczności organizacji stwierdza się, że elastyczność oznacza zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji w odniesieniu do czasu, treści, jak i zakresu w większym stopniu niż aktualnie stosowane.



Rysunek 2. Elastyczność jako reakcja dostosowana do czynnika zewnętrznego
Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu można doszukać się stwierdzeń kwalifikujących elastyczność jako atrybut działania korporacji transnarodowych. A. Zorska (2007) oraz M. K. Nowakowski (2005) do cech korporacji transnarodowych zaliczają także elastyczność – rozumianą jako zdolność do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian. Jednak czy tak pojmowana elastyczność wyróżnia korporacje transnarodowe na tle innych przedsiębiorstw? Właściwością, jaką należałoby przypisać korporacjom transnarodowym, jest bowiem skłonność do inercji (Kilduff 1993; Criscuolo i Narula 2007; Meyer, Mudambi i Narula 2011). Owe zjawisko można utożsamiać z pewnego rodzaju biernością organizacji oraz przywiązaniem do sprawdzonych i utrwalonych metod postępowania. Jest to również niechęć do

zmian, która przejawia się powolną reakcją na bodźce płynące z otoczenia. Bezwładność wynika także z ogromnej skali działania, skomplikowanych struktur i powiązań sieciowych przedsiębiorstwa oraz wydłużonego procesu decyzyjnego. Charakterystyczne również dla korporacji transnarodowych standaryzacja, proceduralność i powielanie schematów przyczyniają się w dużym stopniu do ograniczenia ich elastyczności. Kreatywne myślenie, które doprowadziło do początkowego sukcesu firmy, jest więc zastępowane przez sztywne przywiązanie do *status quo*. Co więcej, nawet liderzy korporacji transnarodowych przyznają, że w porównaniu z przedsiębiorstwami krajowymi, brak im nieodzownej zwinności (*agility*) i w domyśle elastyczności (Roderick, 2015). Zwinność jest pojmowana jako zdolność do szybkiej reakcji na impulsy popytowe. Wynika to ze zbyt wielu szczebli decyzyjnych, rozmywania odpowiedzialności za podejmowane decyzje, wydłużania procesu podejmowania decyzji, skupieniu się na działaniu, a nie na osiąganiu efektów. Wzmiankowana postawa wynika między innymi z tego, że pracownicy poprawiając swoją rozpoznawalność mogą uzyskać wyższe oceny niż w sytuacji gdy koncentrują się tylko na realizacji celów. W konsekwencji, następuje utrwalenie inercji, narasta skłonność do manipulacji, jak również przedkładane są kwestie pozamerytoryczne nad dyskusjami o charakterze merytorycznym.

Naturalnie, zagadnienie elastyczności jest również przedmiotem rozważań na gruncie badań korporacji transnarodowych w różnych kontekstach i znaczeniach. Rozważana jest na przykład strategiczna elastyczność (Hitt, Keats i DeMarie, 1998), operacyjna elastyczność (Fisch i Zschoche, 2012), możliwości osiągnięcia elastyczności dzięki dostosowaniom organizacyjnym (Grewal i Tansuhaj, 2001) w zakresie produkcji (Ietto-Gillies, 2012).

Jednym ze skutków niedostatecznej elastyczności jest rosnąca relatywna pozycja konkurencyjna strony przedsiębiorstw krajowych (Arindam i Bhattacharya, 2008).

Przyjmując, że elastyczność oznacza zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji – zostaną one poddane analizie w odniesieniu do korporacji transnarodowych. Działania te mają być bardziej dostosowane od aktualnie stosowanych pod względem czasu, zakresu i treści.

3. CELE KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Jak już zostało to zasygnalizowane w dalszej części artykułu zostaną podjęte czynności diagnostyczne w celu identyfikacji działań proaktywnych korporacji transnarodowych. Proponowane czynności diagnostyczne uwzględnią identyfikację celów, jak i układ związany z siecią tworzenia wartości. Ze względu na to, że model zarządzania wartością dla akcjonariuszy jest wiodącym w działaniu korporacji transnarodowych, to rozstrzygające znaczenie ma generowanie przychodów i zysku najlepiej w tempie dwucyfrowym w okresach rocznych. Tak zadeklarowany cel przekłada się na formułowanie konkretnych wielkości w zakresie przychodów, zysków, kosztów, przepływów gotówkowych, jak również – wskaźniki stawiane

przed menedżerami, które są podstawą ich oceny. Wśród celów deklaruje się również satysfakcję klientów i konsumentów. Przy czym, jednoczesna realizacja celów w zakresie kosztów i satysfakcji klienta prowadzić może do sprzeczności w działaniach reaktywnych. Mając to na względzie, korporacje transnarodowe podejmują się działań proaktywnych przekładających się na standaryzację i zmniejszanie zróżnicowania otoczenia. Dzięki temu potrzeby klientów i konsumentów upodobniają się, wskutek tego koszty są niższe, a przychody większe. Takie ujednolicanie prowadzi jednak do spowolnionego wzrostu w dłuższym okresie. Co więcej, przekłada się to również na kryzysy, ponieważ generowany zbyt szybki wzrost musi być podtrzymywany przez działania wykraczające poza zakres tolerancji systemu. Wzmiankowana konwergencja oznacza również, że następuje polaryzacja dostępu do wiedzy, i centralizacja gospodarki globalnej.

Mając na względzie implikacje kryzysu 2008+ jednym z celów korporacji transnarodowych uczyniono sustensywny rozwój. Do finansowych mierników działalności dodano te związane z wpływem na środowisko naturalne na przykład – na emisję dwutlenku węgla. Tak więc, wzrost przychodów i zysków ma być osiągany przy mniejszym negatywnym wpływie na otoczenie, minimalizacji wykorzystania surowców, i wprowadzaniu rozwiązań przyjaznych środowisku naturalnemu. Wśród działań korporacji transnarodowych w zakresie zrównoważonego rozwoju można wyróżnić: zmniejszenie zużycia energii, redukcję emisji dwutlenku węgla, recykling, zmniejszenie zużycia wody, minimalizację odpadów i usuwanie szkodliwych substancji (Dauvergne i Lister, 2013).

Dodanie nowego celu w działalności korporacji transnarodowych skutkuje następującymi konsekwencjami: redukcja kosztów poprzez zmniejszenie wykorzystania surowców, zwiększenie przychodów dzięki wprowadzaniu innowacji nawiązujących do szeroko rozumianej idei zrównoważonego rozwoju, podniesienie barier wejścia na rynek a poprzez to poprawa pozycji konkurencyjnej.

Współwystępowanie celów w zakresie przychodów i zrównoważonego rozwoju jest zatem próbą pogodzenia doraźnej, krótkoterminowej efektywności z działaniami służącymi utrzymaniu równowagi w długim okresie. Włączenie celów związanych ze sustensywnym rozwojem można uznać za próbę proaktywnego kształtowania otoczenia przedsiębiorstwa. Jest to więc próba kontroli zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa również poprzez np. przyjęcie ekologicznej odpowiedzialności. W konsekwencji ma to się przełożyć na realizację celów pożądanych przez akcjonariuszy – wzrost przychodów i zysków.

Zadeklarowane cele wymuszają zatem oddziaływanie na otoczenie, które ma zmniejszać jego różnorodność nawet przy uwzględnieniu celów odzwierciedlających sustensywny rozwój. W dłuższym okresie zbytnie ograniczanie różnorodności powoduje jednak spowolniony wzrost.

4. SIEĆ TWORZENIA WARTOŚCI

Identyfikacja działań proaktywnych i reaktywnych zostanie dokonana przy wykorzystaniu koncepcji sieci tworzenia wartości. Korporacje transnarodowe są zorga-

nizowane w sieci. Obejmować one mogą organizacje marketingowo-sprzedażowe, a także jednostki produkcyjne oraz centra usługowe i inne. Są to przy tym takie sieci, które mają cechy hierarchii. Organizacje marketingowo-sprzedażowe znajdują się w poszczególnych krajach i obejmują obok działań określonych w ich nazwie, także obsługę klienta, rozwój relacji z klientem, ale również choć w ograniczonym zakresie – zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi. Działania powinny być podporządkowane kategoriom produktowym. Kryterium podziału na kategorie są najczęściej fizyczne cechy produktu np. produkty spożywcze – suche, napoje, produkty chemiczne. W organizacjach marketingowo-sprzedażowych realizowana jest przede wszystkim działalność podstawowa.

Natomiast, jednostki produkcyjne są zlokalizowane głównie ze względu na kryteria kosztowe. Część produkcji zwłaszcza marek lokalnych zleca się podmiotom zewnętrznym. Produkcja jest podporządkowana interesom poszczególnych kategorii czyli w rzeczywistości odpowiada to choć pośrednio przyporządkowaniu organizacjom marketingowo-sprzedażowym.

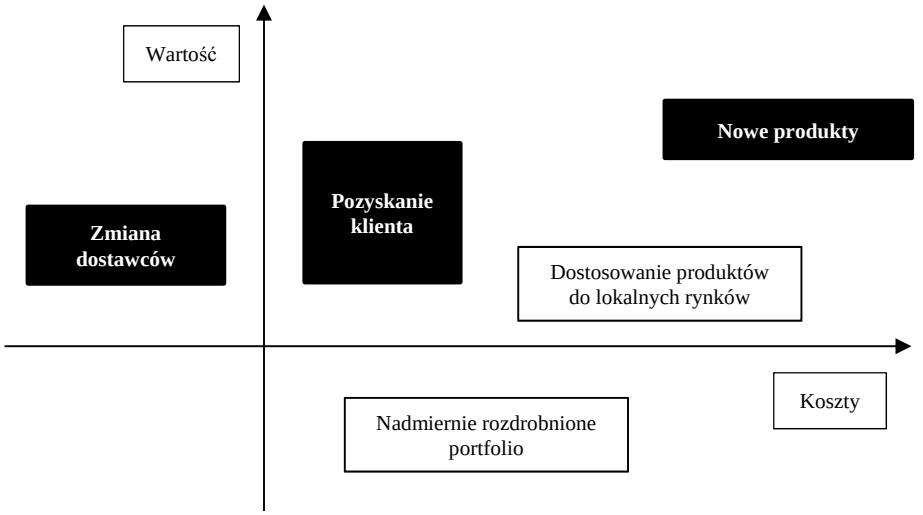
W centrach usługowych wykonuje się najczęściej działalność pomocniczą np. planowanie transportu, fakturowanie, odzyskiwanie należności, sprawdzanie poprawności zleceń klientów, rozliczenia. Centra kontroli tworzone są zgodnie z kryterium kontynentalnym np. dla Europy, Azji, Ameryki Południowej (Christopher, 2014). Odrębny charakter mają centra, gdzie lokowana jest działalność badawczo-rozwojowa. Wynika to z innych wymagań w zakresie kwalifikacji i wiedzy. Z reguły centra usługowe są usytuowane w krajach o niskich kosztach pracy, a centra badawczo-rozwojowe w krajach zaawansowanych technologicznie. Można również mówić o centrach usytuowanych w krajach o niskich stopach podatkowych. Zlokalizowane mogą być tam dział zakupów, jak i dział skarbu.

Choć zarówno centra usługowe, organizacje marketingowo-sprzedażowe, jak i jednostki produkcyjne można opisać jako węzły sieci to podlegają one hierarchii wynikającej z porządku raportowania. Menedżerowie ze szczebla organizacji marketingowo-sprzedażowych raportują dyrektorom z klastrów (czyli inaczej szczebla ponadkrajowego) obejmującego kilka organizacji marketingowo-sprzedażowych z różnych krajów tego samego regionu na przykład może być to klaster Europy Środkowo-Wschodniej, klaster Południowej Europy. Z kolei dyrektorzy klastrów raportują wiceprezydentom ze szczebla kontynentalnego, a ci dyrektorom na szczeblu globalnym w zakresie poszczególnych kategorii np. prezydentowi kategorii produktów spożywczych. Dyrektorzy kategorii raportują już bezpośrednio prezesowi. Podobny sposób przyporządkowania charakteryzuje menedżerów pracujących w centrach usługowych przy czym raportują oni w ramach porządku dyktowanego przez realizowane funkcje np. logistyka, badania i rozwój. Różnicą w zakresie raportowania z jednostek produkcyjnych jest pomijanie szczebla klastrów. Tak więc, biorąc za kryterium liczbę szczebli raportowania dyrektorzy jednostek produkcyjnych znajdują się na poziomie dyrektorów klastrów.

W teorii praca projektowa powinna ułatwiać stosowanie kombinowanych rozwiązań, łączenie zasobów o różnych kwalifikacjach, doświadczeniu, potencjale

i poprawę elastyczności. W praktyce jednakże ze względu na trudności komunikacyjne, niesprawne zarządzanie informacją, różny język stosowany przez specjalistów z poszczególnych dziedzin, problemy z językiem angielskim pracowników z różnych krajów, trudno o uzyskanie efektu synergii w ramach projektów realizowanych na kontynentalną skalę. Projekty te rozciągają się w czasie i brak im sprawności realizacyjnej. Koordynacja kontynentalna z jednej strony zwiększa liczbę szczebli decyzyjnych a z drugiej strony wydaje się jednak wymagana ze względów prawnych i specyfiki regionalnej.

Logiką, którą kierują się korporacje transnarodowe jest minimalizacja kosztów i wzrost wartości rozumiany, jako zwiększenie przychodów i marży brutto. Logikę związaną z tworzeniem wartości ujmuje rysunek 3.

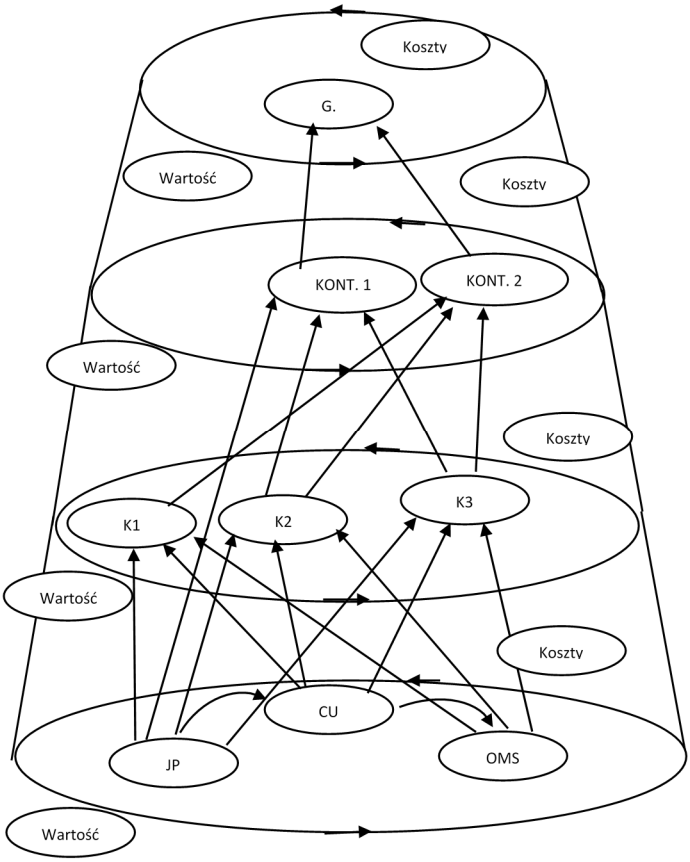


Rysunek 3. Wartość i koszty. Interpretacja w perspektywie korporacji transnarodowej
Źródło: opracowanie własne.

Nakładając parametry wartości i kosztów na porządek wynikający z raportowania uzyskujemy układ diagnostyczny zobrazowany na rysunku 3. Rozbudowana struktura raportowania i powiązań powoduje spowolniony proces podejmowania decyzji. W przypadku zmian, do których nie przygotowały działania inicjowane przez szczebel globalny przekłada się on na reakcję zbyt wolną na poziomie lokalnym w stosunku do działań przedsiębiorstw krajowych (realnych konkurentów korporacji transnarodowych). Raportowanie w trybie funkcjonalnym czyli oddzielające poszczególne komponenty łańcucha wartości prowadzi do konfliktu interesów wynikającego z tego, że poszczególne funkcje mają inne, niejednokrotnie sprzeczne cele czyli odpowiednio mogą być to wartość sprzedaży dla działu obsługi klienta i koszty dla logistyki.

Co więcej, pierwotne inicjowanie działań przez szczebel globalny powoduje, że poszczególne funkcje nie są zainteresowane stymulowaniem zachowań przedsiębiorczych, które nie przekładają się na realizację ich celów dopóki nie ma jasnej deklaracji ze szczebla nadrzędnego w tym względzie. Na przykład, rekomendacje działu logistyki dla działu obsługi klienta w zakresie zachowań powodujących obniżkę kosztów (na przykład wprowadzenie minimalnej wielkości zamówienia dla klientów) często w praktyce nie są realizowane ze względu na potencjalne zagrożenie dla osiągnięcia celów w zakresie wartości sprzedaży. Tymczasem gdyby ustanowić wspólny cel dla obu działów – wysokość marży brutto, można by oczekiwać większej skłonności do realizacji wzajemnie rekomendowanych działań.

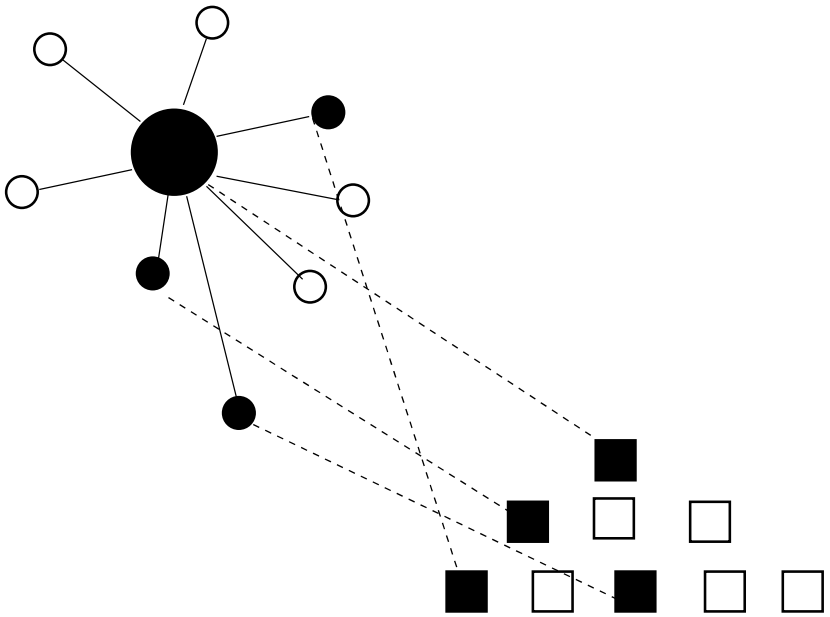
Na każdym szczeblu sieci o cechach hierarchii zobrazowanej na rys. 4 tworzona jest wartość przeliczana jako przychody i zyski. Z drugiej strony generowane są koszty, które w największej mierze wynikają z suboptymalizacji wyników w ramach poszczególnych funkcji.



JP – jednostka produkcyjna, OMS – organizacja marketingowo-sprzedażowa, CU – centrum usług, K. – klaster, KONT. – kontynent, G. – globalny.

Rysunek 4. Sieć tworzenia wartości w korporacji transnarodowej
Źródło: opracowanie własne.

Co więcej, wyznaczone linie formalnego raportowania nie zawsze odzwierciedlają rzeczywiste źródła tworzenia wartości. Może być tak ze względu na nieformalne powiązania, subiektywizację ocen, tworzenie nieformalnych grup (rys. 5).



Rysunek 5. Hierarchia a sieć nieformalnych powiązań
Źródło: opracowanie własne.

5. ŁAŃCUCH TWORZENIA WARTOŚCI – DZIAŁANIA PROAKTYWNE

Pierwotnie, działania proaktywne mają pochodzić od szczebla globalnego. To na tym poziomie rozważa się kierunki rozwoju. Do podstawowych działań proaktywnych można zaliczyć wpływ na ustawodawstwo, utrzymywanie relacji z rządami państw narodowych, zajmowanie stanowiska i podejmowanie działań wobec problemów globalnych. Na tym szczeblu niejednokrotnie korporacje transnarodowe mają przewagę nad państwami narodowymi, które konkurują między sobą o ich inwestycje. Aktywny wpływ na ustawodawstwo odbywa się zarówno na szczeblu branżowym jak i ponadbranżowym. Może on dotyczyć na przykład kwestii podatkowych, zezwoleń, licencji. Co więcej, korporacje transnarodowe niejednokrotnie dokonują samoregulacji, która ma na celu wyprzedzenie wprowadzenia unormowań ustawodawczych, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację ich celów. Podejmuje się więc działania, które nie wpływają w sposób znaczący na wartość marży brutto, ale mają pozytywny wydźwięk społeczny np. kampanie dotyczące uświadomienie negatywnych skutków spożywania napojów alkoholowych przez kobiety w ciąży.

Na szczeblu globalnym działalność proaktywna może dotyczyć np. wspierania realizacji globalnych celów ustanowionych przez ONZ w zakresie zrównoważonego rozwoju. Na szczeblu kontynentalnym, działalność proaktywna przyjmuje formę wpływu na decyzje podejmowane przez ugrupowania regionalne na przykład Unię Europejską. Działania proekologiczne, nazwane przez Unię Europejską dobrowolnymi zobowiązaniami przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska i stanowią istotny element strategii rozwoju korporacji transnarodowych.

Za kolejną sferę proaktywnych działań można uznać fuzje i przejęcia, szczególnie małe obiecujące start-upy są proaktywnie przejmowane z myślą o pozyskaniu technologii albo unikalnego know-how. W ten sposób korporacje transnarodowe proaktywnie wyprzedzają konkurentów – w tym przede wszystkim przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym. Te ostatnie jako podmioty mniej przewidywalne, niż inne korporacje transnarodowe stanowią dla nich realną konkurencję.

Budowanie marki pracodawcy to kolejny obszar działań proaktywnych. W zakresie pozyskiwania zewnętrznych talentów korporacje transnarodowe starają się oddziaływać na wszystkich wyróżnionych szczeblach sieci budowania wartości w sposób proaktywny.

Innym obszarem proaktywnych działań korporacji transnarodowych jest kreowanie globalnych trendów. Poprzez wpływ na media korporacje transnarodowe kreują globalne trendy a przez to proaktywnie wpływają na zachowania konsumentów. Konsekwencją tego są innowacje, dzięki którym uzyskują przewagę wynikającą z pierwszeństwa rynkowego szczególnie w stosunku do przedsiębiorstw o zasięgu krajowym.

Na szczeblu klastrów niekiedy na szczeblu kontynentalnym podpisywane są umowy, w ramach których gwarantuje się poziom cen towarów i usług w przyszłości. Tymczasem na szczeblu organizacji marketingowo-sprzedażowych, jednostek produkcyjnych, jak i centrów usługowych działania proaktywne muszą mieścić się w granicach dyktowanych przez ustalenia nadrzędne. Przez to wiele inicjatyw jest nie realizowanych i w konsekwencji wydłuża się czas reakcji na pojawiające się czynniki zakłócające. Co więcej, przeciągany jest czas realizacji procesów ze względu na odgórnie zdefiniowane pryncypia. Ograniczanie zakresu działań przez normy dyktowane przez szczebel globalny przyczynia się do tworzenia wartości do momentu wyłonienie się nadążnych działań ze strony konkurentów. Nieprzewidziane zmiany w warunkach dużej ilości szczebli decyzyjnych przekładają się na paraliż decyzyjny. Jest to szczególnie wyraźne w działaniach międzyfunkcjonalnych, które decydują o czasie odpowiedzi na potrzeby rynku.

Przewaga wynikająca z proaktywności uwidacznia się przy rywalizacji z przedsiębiorstwami lokalnymi. Wtedy to korporacje np. wprowadzając nowy produkt osiągają przewagę wynikającą z pierwszeństwa rynkowego, ale po wprowadzeniu konkurencyjnych produktów przez przedsiębiorstwa lokalne potrzebują dużo czasu na reakcję.

5. PODSUMOWANIE

Dyskutowane w literaturze pojęcie elastyczności nie doczekało się spójnej i akceptowanej definicji. W zależności od kontekstu przyjmuje się różne definicje badawcze. Na przykład dla niektórych elastyczność może stanowić zdolność do łączenia praktyk zwinnych i szczupłych.

W przyjętym w artykule podejściu do implikacji prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych zaliczono elastyczność. Stwierdzono, że oznacza ona zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji w odniesieniu do czasu, treści, jak i zakresu w większym stopniu niż aktualnie stosowane.

Uznano również, że korporacje transnarodowe cechuje brak zdolności do działań reaktywnych, które odpowiadałyby wymogom elastyczności ze względu na inercję, wysoki poziom skomplikowania wewnętrznego, dużą ilość szczebli decyzyjnych, jak i nieformalne powiązania nie odpowiadające formalnemu przyporządkowaniu.

Przyjmując układ diagnostyczny uwzględniający cele i w konsekwencji sieć tworzenia wartości zdiagnozowano działania proaktywnie. Można zatem stwierdzić, że działania korporacji transnarodowych cechuje proaktywna elastyczność.

Brak instrumentów do operacjonalizacji działań przedsiębiorczych jest przyczyną niezdolności do działań reaktywnych, które odpowiadałyby wymogom elastyczności. Propozycją w tym względzie może być ustanowienie międzyfunkcjonalnych zespołów działających na poziomie organizacji marketingowo-sprzedażowych, obejmujących pracowników z różnych działów funkcjonalnych, dla których celem jest wysokość marży brutto dla danej kategorii produktowej.

LITERATURA

Bhattacharya, A.K., Michael, D.C. (2008). How local companies keep multinationals at bay. *Harvard Business Review*, 86(3), 20-33.

Christopher, M. (2014). *Logistics & Supply Chain Management*, 4th edition. Harlow: Pearson Higher Ed.,

Criscuolo, P., Narula, R. (2007). Using Multi-hub Structures for International R&D: Organisational Inertia and the Challenges of Implementation. *Management International Review*, 47(5), 639-660.

Dauvergne, P., Lister, J. (2013). *Eco-business: A big-brand takeover of sustainability*. Cambridge: MIT Press.

Fisch, J.H., Zschoche, M. (2012). The Role of Operational Flexibility in the Expansion of International Production Networks. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1540-1556.

Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.

Hitt, M.A. Keats, B.W., DeMarie, S.M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42,

Ietto-Gillies, G. (2012). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Jaki, A. (2014). Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 2, 8-13.

Kilduff, M. (1993). The Reproduction of Inertia in Multinational Corporations (pp. 259-274). In S. Ghoshal i E. Westney (Eds.), *Organization theory and the multinational corporation*. New York: St. Maritn's Press.

Krupski, R. (Red.), (2008). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Meyer, K.E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252.

Nowakowski, M.K. (Red.). (2005). *Biznes międzynarodowy: od internacjonalizacji do globalizacji*. Warszawa: SGH.

Roderick, L.(2015), Unilever is 'working twice as hard' as it ups focus on speed and innovation, https://www.marketingweek.com/2016/07/21/unilever-wants-to-work-faster-and-be-more-innovative-and-is-working-twice-as-hard-to-get-there/ (data dostępu: lipiec 2015).

The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing value of Internet of Things, IDC iView, April 2014, http://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/digital-universe-of-opportunities-vernon-turner.htm, (data dostępu: listopad 2015).

Schilling D.R., Knowledge Doubling Every 12 Months, Soon to be Every 12 Hours, http://www.industrytap.com/knowledge-doubling-every-12-months-soon-to-be-every-12-hours/3950, (data dostępu: listopad 2015).

Wyciślak, S. (2015). On theoretical and practical aspects of resistance system of the company. *Jagiellonian Journal of Management*, 1(3), 229-252.

Zorska, A. (2007). *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Implications of the Ashby's law for transnational corporations

Abstract: Following the Ashby law, transnational corporations should be flexible in order to survive. However, there is no consensus as to the understanding of the concept of flexibility in the literature. The article assumes that the flexibility indicates the presence of reactive and proactive adaptation measures of organization in terms of time, content and scope to a greater extent than currently used. By applying a network of value concept it was shown that transnational corporations are characterized by the inability to conduct reactive activities that follow the requirements of flexibility. This is due to the lack of instruments to operationalize entrepreneurial activities. It was found that the activities of transnational corporations is characterized by proactive flexibility.

Keywords: flexibility; transnational corporations; proactivity; reactivity; network
JEL codes: M19, D23, L22

Suggested citation:
Ciurko, P. (2015). Stan i uwarunkowania wymiany handlowej państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongiem. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 75-87.

Stan i uwarunkowania wymiany handlowej państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongiem[1]

Paweł Ciurko

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Student kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: pawel.ciurko@mail.com

Streszczenie:

Współpraca handlowa Rady Państw Zatoki Perskiej z Hongkongiem to bardzo ważny i aktualny temat dla każdej ze stron. Analiza stosunków handlowych pomiędzy Radą Współpracy Państw Zatoki Perskiej ze Specjalnym Regionem Administracyjnym Hongkong pozwala na stwierdzenie, iż wzajemna wymiana handlowa dynamicznie się rozwija. Specjalny Region Administracyjny Hongkong stara się utrzymywać dobre relacje w celu zapewnienia sobie wiodącej pozycji na rynku globalnym z państwami Rady Współpracy Zatoki Perskiej. Trzeba ponadto zauważyć, iż w sektorze handlu zagranicznego drogą morską i lotniczą Hongkong konkuruje z Singapurem, Japonią, Malezją oraz Szanghajem, gdzie infrastruktura handlu zagranicznego również dynamicznie się rozwija. Niemniej jednak, Hongkong uzyskuje dostęp do nowych rynków na świecie. Bardzo dobrym przykładem jest w tym przypadku sojusz handlowy Chin i Iranu, który zakłada wzrost wymiany handlowej o 600 mld USD do 2026 roku. Dlatego też z punktu widzenia geopolitycznego to państwa Rady Współpracy Zatoki Perskiej powinny zwiększyć starania w celu utrzymania już bardzo dobrych relacji z Chinami, w tym z Hongkongiem. W artykule wykorzystano dane statystyczne z bazy Ministerstwa Handlu Hongkongu, Światowej Organizacji Handlu (WTO), Międzynarodowego Centrum Handlu do oceny wielkości eksportu i importu Rady Państw Zatoki Perskiej z Hongkongiem.

Słowa kluczowe: Rada Współpracy Zatoki Perskiej; Hongkong; handel zagraniczny; wymiana handlowa
Klasyfikacja JEL: C82, E01, F13, F18, F42, F62, F62

1. WPROWADZENIE

Stosunki handlowe Rady Współpracy Zatoki Perskiej (RWZP) ze Specjalnym Regionem Administracyjnym Chińskiej Republiki Ludowej Hongkong to bardzo ważny i aktualny temat dla każdej ze stron z punktu widzenia gospodarczego i politycznego. Jest to również temat istotny dla całego systemu światowego handlu

[1] Niniejszy artykuł stanowi fragment pracy magisterskiej przygotowywanej pod opieką dr Agnieszki Głodowskiej z Katedry Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

z racji pozycji, jaką te regiony zajmują na arenie międzynarodowej. Państwa należące do Rady Współpracy Zatoki Perskiej to Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar, Bahrajn, Kuwejt oraz Oman. Dotychczasowe opracowania dotyczące stosunków handlowych Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongiem sprowadzały się w zasadzie do przestawienia teoretycznych i ogólnych aspektów niniejszej współpracy. Obecnie, w polskiej literaturze brakuje kompleksowych badań, które w sposób całościowy przedstawiają kwestie wzajemnych stosunków i wymianę handlową pomiędzy państwami Rady Współpracy Zatoki Perskiej ze Specjalnym Regionem Administracyjnym Hongkong. Brakuje również pozycji literatury ukazujących relacje handlowe państw Rady Zatoki Perskiej z Chińską Republiką Ludową, które w sposób pośredni mocno kształtują rozwój Hongkongu.

Biorąc powyższe pod uwagę w artykule podjęto próbę szczegółowej analizy stosunków handlowych pomiędzy Radą Współpracy Państw Zatoki Perskiej ze Specjalnym Regionem Administracyjnym Hongkong. Celem artykułu jest analiza wzajemnej wymiany handlowej, jak również przedstawienie uwarunkowań wzajemnej współpracy.

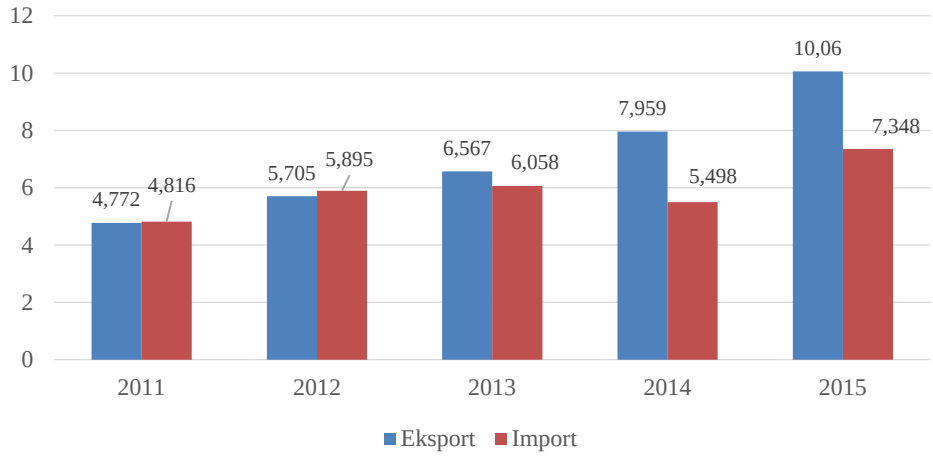
W pierwszej części opracowania przedstawiono wzajemną wymianę handlową pomiędzy Radą Państw Zatoki Perskiej oraz Specjalnym Regionem Administracyjnym Hongkong. Następnie omówiono strukturę towarową i geograficzną wymiany handlowej państw RWZP z Hongkongiem. Kolejna część niniejszego artykułu ukazuje wpływ handlu ropą naftową jako najważniejszego czynnika pogłębiania wzajemnych stosunków handlowych państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongiem. Metodologia badawcza zastosowana w artykule to deskryptywna analiza i synteza literatury przedmiotu oraz materiałów statystycznych dotyczących wzajemnych porozumień handlowych Rady Państw Zatoki Perskiej z Hongkongiem. Ponadto w artykule zastosowano dane statystyczne z bazy Ministerstwa Handlu Hongkongu, Światowej Organizacji Handlu (WTO), Międzynarodowego Centrum Handlu do oceny wielkości eksportu i importu Rady Państw Zatoki Perskiej z Hongkongiem.

2. WIELKOŚĆ I DYNAMIKA WYMIANY HANDLOWEJ RWZP Z HONGKONGIEM W LATACH 2011 – 2015

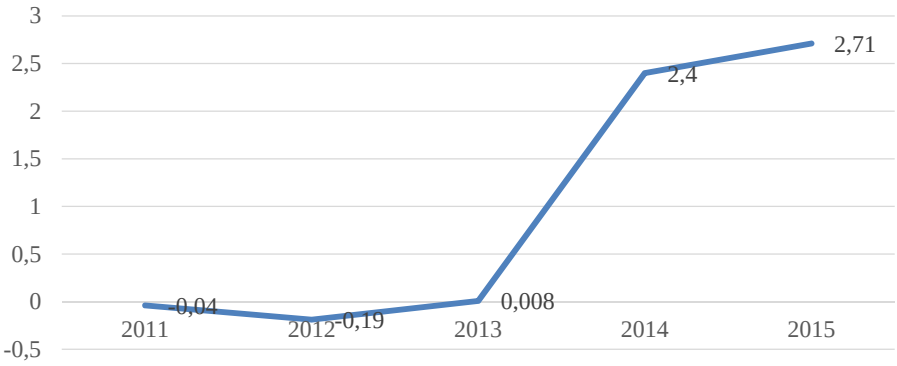
Wielkość wymiany handlowej Hongkongu z Radą Współpracy Zatoki Perskiej w latach 2011-2015 wskazywała na dynamiczny wzrost wzajemnej wymiany handlowej. Rys. 1 przedstawia wielkość eksportu i importu Hongkongu z państwami Rady Współpracy Zatoki Perskiej w latach 2011-2015.

W 2011 roku wielkość eksportu Hongkongu na rynek państw Zatoki Perskiej wynosiła 4,7 mld USD. W 2015 roku było to już ponad 10 mld USD. W tym przypadku wzrost dynamiki o 53% uwarunkowany był wysokim popytem na produkty spożywcze i sprzęt elektroniczny, które po dostarczeniu do portu morskiego w Dubaju, zostały reeksportowane na poszczególne rynki państw członkowskich Rady Współpracy Państw Zatoki Perskiej. Nieco odmiennie przedstawia się dynamika importu. W 2015 roku w porównaniu do 2014, dynamika importu wzrosła

o ponad 25%. To zjawisko ma swoje podłoże w zwiększonym popycie Chin na ropę naftową. Hongkong importował surowiec, który następnie reeksportował m.in. na rynek chiński [Trademap ... 2015]. Rys. 2 przedstawia bilans handlowy Hongkongu z państwami Rady Współpracy Zatoki Perskiej w latach 2011-2015.



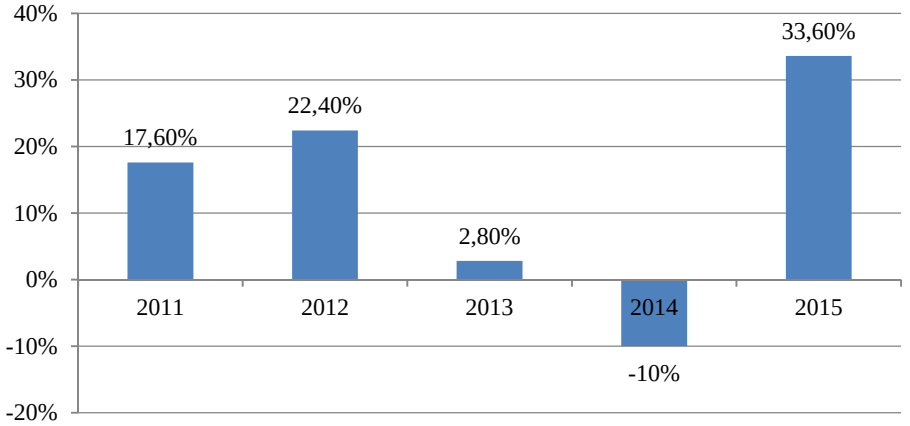
Rysunek 1. Wielkość eksportu i importu Hongkongu w wymianie z państwami Rady Współpracy Zatoki Perskiej w latach 2011-2015 (w mld USD)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Trademap ... 2015].



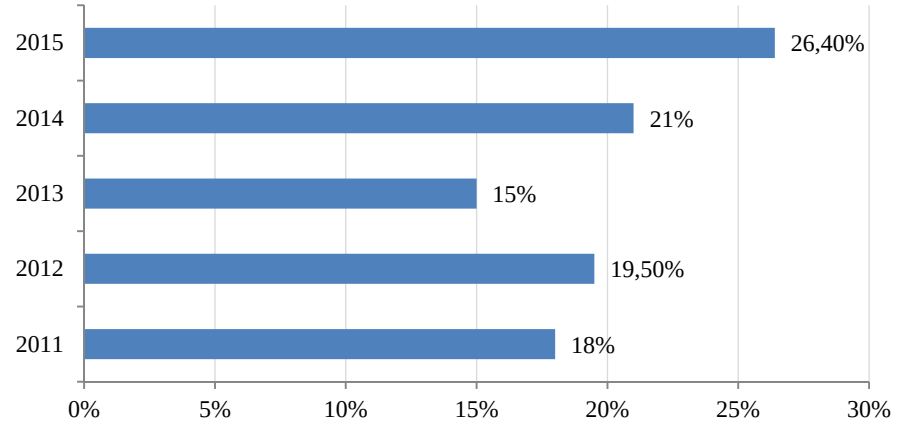
Rysunek 2. Bilans handlowy Hongkongu z państwami Rady Współpracy Zatoki Perskiej w latach 2011-2015 (w mld USD)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Trademap ... 2015].

Dynamika eksportu państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej do Hongkongu w 2011 roku wyniosła 17,6% oraz ponad 22% w 2012 roku. Rok 2013 charakteryzował się nieznacznym wzrostem eksportu o ponad 2,8%. W roku 2014 odnotowano spadek eksportu o ponad 10%. Z kolei w 2015 roku nastąpił znaczący wzrost

eksportu o ponad 33% [Census and Statistics Department, 2015]. Dynamika importu państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongu została przedstawiona na rys. 4.



Rysunek 3. Dynamika eksportu państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej do Hongkongu w latach 2011-2015
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Census and Statistics Department 2015].

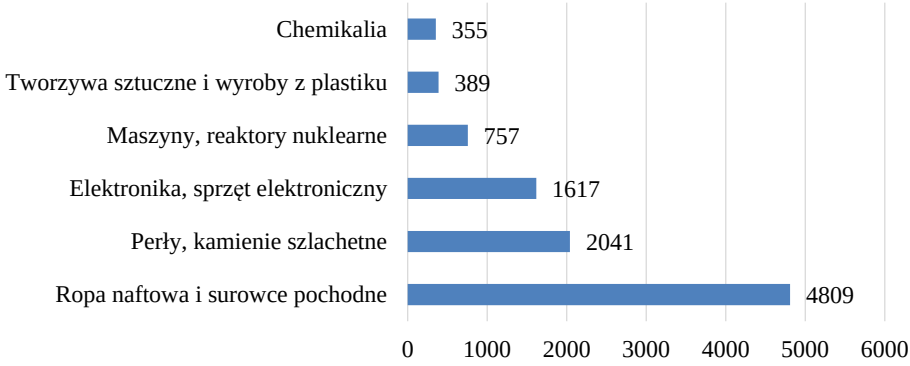


Rysunek 4. Dynamika importu państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z Hongkongiem w latach 2011-2015
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Census and Statistics Department 2015].

W odniesieniu do importu państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej z terytorium Hongkongu, widać wyraźny trend wzrostowy. W 2011 roku dynamika importu w stosunku do 2010 wyniosła 18%, w 2012 było to już ok. 19,5%. W latach 2013-2015 widać trend wzrostowy z poziomu 15% w 2013 roku do ponad 26,4% w roku 2015 [Census and Statistics Department 2015].

3. STRUKTURA TOWAROWA I GEOGRAFICZNA WYMIANY HANDLOWEJ RWZP Z HONGKONGIEM

Na przestrzeni lat 2011-2015 struktura towarowa wymiany handlowej państw Rady Państw Zatoki Perskiej nie ulegała większym zmianom. Od 2011 roku najważniejszymi grupami towarowymi pozostawały ropa naftowa i produkty ropopochodne, paliwa, gaz, diamenty i kamienie szlachetne, jak również złoto i platyna. Struktura towarowa obejmuje również elektronikę oraz specjalistyczny sprzęt wykorzystywany w produkcji jądrowej. Warto zauważyć, iż struktura towarowa Zjednoczonych Emiratów Arabskich była stabilna. Jedynym czynnikiem zmiennym były wielkości eksportowanych i importowanych dóbr (Trademap ... 2015). Rys. 5 przedstawia strukturę towarową eksportu dóbr państw Rady Państw Zatoki Perskiej na rynek Hongkongu w 2015 roku.

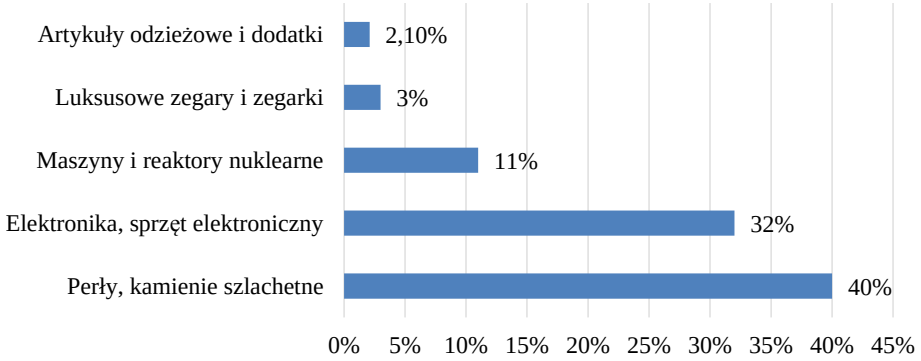


Rysunek 5. Struktura towarowa eksportu dóbr państw Rady Państw Zatoki Perskiej na rynek Hongkongu w 2015 roku (dane w mln USD)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [World Trade Organization ... 2015].

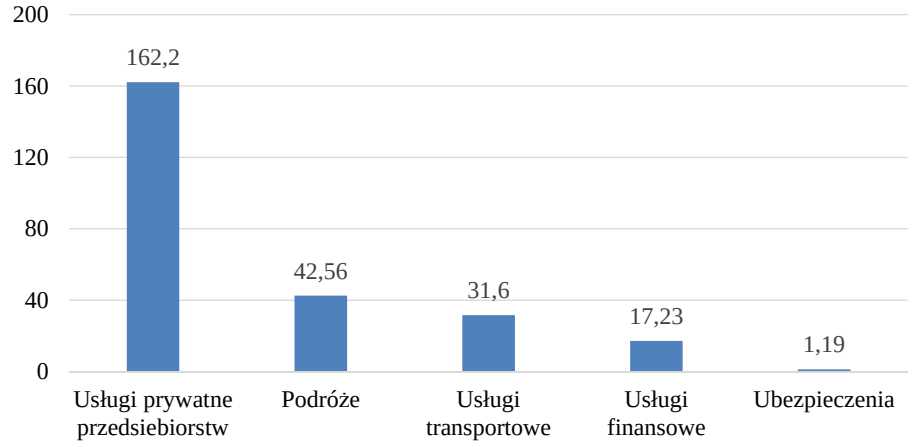
W 2015 roku struktura towarowa eksportu dóbr państw Rady Zatoki Perskiej obejmowała w swoim zakresie eksport ropy naftowej i surowców pochodnych na poziomie ponad 4,8 mld USD. Również perły i kamienie szlachetne tworzą grupę towarową, która jest kluczowa we wzajemnej wymianie handlowej. Grupa ta stanowi bowiem wartość 2,04 mld USD. Kolejne grupy tworzące eksport dóbr Rady Państw Zatoki na rynek Hongkongu to elektronika i sprzęt elektroniczny, maszyny i reaktory nuklearne, jak również tworzywa sztuczne oraz chemikalia [GCC Countries...2015].

W przypadku importu dóbr Rady Państw Zatoki z terytorium Hongkongu, ponad 40% są to kamienie szlachetne i perły. Kolejną znaczącą grupą jest elektronika i sprzęt elektroniczny na poziomie 32%. Import maszyn i reaktorów nuklearnych kształtował się na poziomie 11% (World Trade Organization ... 2015).

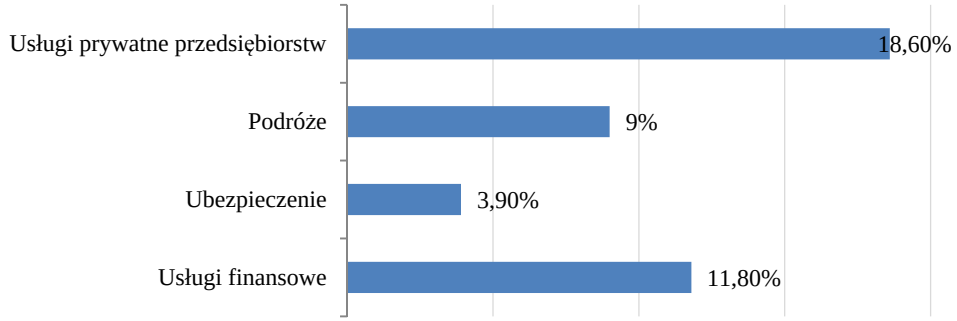
Bardzo interesującą kwestią jest eksport usług z Hongkongu na terytorium Rady Współpracy Państw Zatoki Perskiej przedstawiony na rys. 7, bowiem w 2015 roku ponad 162 mln USD stanowiły usługi prywatne przedsiębiorstw. Podróże z kolei stanowiły ponad 42 mld USD, co świadczy o dynamicznie rozwijającym się sektorze turystycznym pomiędzy dwiema stronami. Usługi transportowe kształtowały się w 2015 roku na poziomie przekraczającym 31 mln USD (Hong Kong: The Facts...2015).



Rysunek 6. Struktura towarowa importu dóbr państw Rady Państw Zatoki Perskiej z Hongkongu w 2015 roku (dane w %)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Trademap ... 2015].

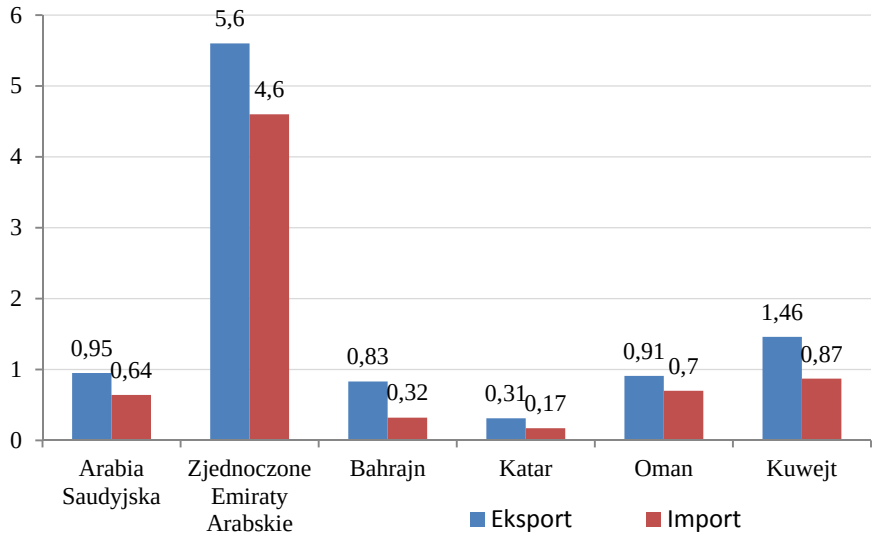


Rysunek 7. Struktura eksportu usług Hongkongu na rynek państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej w 2015 roku (dane w mln USD)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Trademap ... 2015].



Rysunek 8. Struktura importu usług Hongkongu z państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej w 2015 roku (dane w %)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [World Trade Organization ... 2015].

W odniesieniu do importu usług Hongkongu z terytorium Rady Państw Zatoki, którego wartość przedstawiono na rys. 8, ponad 18,6% łącznego importu usług stanowiły usługi prywatne przedsiębiorstw. Udział usług finansowe z kolei wyniósł ponad 12%, natomiast podróży 9%. Najmniej, bo nieco ponad 3,9% przypadło na sektor ubezpieczeniowy (Trademap ... 2015).



Rysunek 9. Eksport i import dóbr Hongkongu na rynek państw Rady Współpracy Państw Zatoki Perskiej według kraju członkowskiego w 2015 roku (dane w mld USD)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GCC Countries... 2015].

Analizując eksport i import dóbr Hongkongu w wymianie z państwami Rady Współpracy Państw Zatoki Perskiej według kraju członkowskiego, to Zjednoczone

Emi-raty Arabskie są najważniejszym partnerem pośród innych państw Rady Zatoki Perskiej. Eksport Hongkongu na ten rynek wyniósł w 2015 roku ponad 5,6 mld USD, natomiast import Hongkongu ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich stanowił ponad 4,6 mld USD. Kolejnym państwem jest Kuwejt, na którego rynek Hongkong w 2015 wygenerował eksport na poziomie ok. 1,5 mld USD. Arabia Saudyjska, Bahrajn, Katar oraz Oman nie posiadają obrotów handlowych, które przekroczyły poziom 1 mld USD w wymianie handlowej z Hongkongiem (Trademap ... 2015).

Tabela 1. Główni partnerzy handlowi Rady Współpracy Zatoki Perskiej w 2015 roku

	Państwo	Udział %
1	Japonia	15
2	Chiny	12
3	Indie	9,5
4	Unia Europejska	6,9
5	USA	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [World Trade Organization ... 2015].

Powyższa tabela pokazuje, iż to Japonia jest najważniejszym partnerem handlowym państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej. Na drugim miejscu plasują się Chiny, również Indie zyskują na znaczeniu. Tak wysoki udział Indii jest uwarunkowany dynamicznym rozwojem gospodarczym w ostatnich latach. Udział Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych w handlu z regionem Zatoki Perskiej zmniejsza się z roku na rok, na rzecz gospodarek wschodzących i innych państw należących do kontynentu azjatyckiego (Trademap ... 2015).

Tabela 2. Główni partnerzy handlowi Hongkongu w 2015 roku

	Państwo	Udział %
1	Chiny	57
2	Unia Europejska	9,3
3	USA	9
4	Japonia	3,4
5	Indie	2,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [World Trade Organization ... 2015].

Najważniejszym partnerem handlowym Hongkongu pozostają Chiny, na które przypada 57% wymiany handlowej. Kolejnym partnerem w handlu pozostaje Unia Europejska, Stany Zjednoczone Ameryki, Japonia oraz Indie [Trademap ... 2015].

W przypadku partnerstwa handlowego Hongkongu z ugrupowaniami integracyjnymi, najważniejszymi podmiotami są Unia Europejska, ugrupowanie *ASEAN*, *APEC* oraz Rada Współpracy Państw Zatoki Perskiej. Jednak to organizacja *APEC* przoduje w handlu z Hongkongiem na tle innych ugrupowań, bowiem udział *APEC*

wynosi aż 80,4%. Świadczy to o skupieniu się Hongkongu na rynkach azjatyckich, które dynamicznie się rozwijają (Trademap ... 2015).

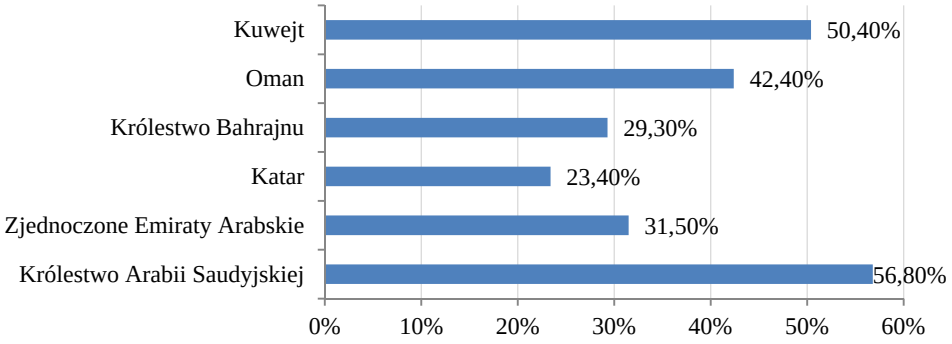
Tabela 3. Główni partnerzy handlowi Hongkongu według ugrupowania integracyjnego w 2015 roku (dane w %)

Nr.	Partner handlowy	Udział %
1	Unia Europejska Chiny	8,3
2	ASEAN	10,5
3	APEC	80,4
4	Rada Współpracy Państw Zatoki Perskiej	0,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [World Trade Organization ... 2015].

4. HANDEL ROPĄ NAFTOWĄ JAKO CZYNNIK POGŁĘBIANIA WZAJEMNYCH STOSUNKÓW HANDLOWYCH RWZP Z HONGKONGIEM

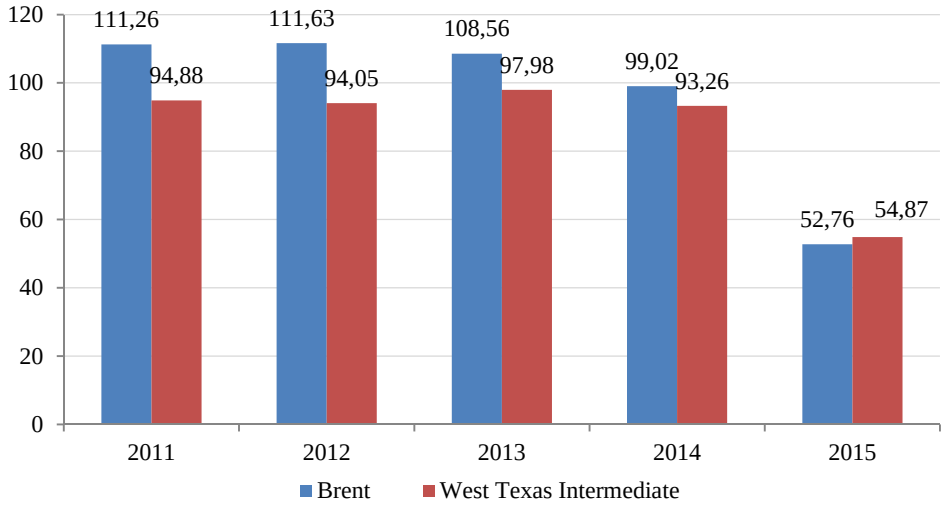
Pogłębianie wzajemnych stosunków handlowych, jak również ich skala uwarunkowana jest popytem na ropę naftową. W odniesieniu do państw Zatoki Perskiej znalezienie stałych odbiorców wykazujących dużą chłonność rynku to rozwiązanie na zapewnienie długoterminowych dostaw ropy naftowej na rynek państw. Udział ropy naftowej w tworzeniu PKB poszczególnych państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej jest mocno zróżnicowany. Daje to obraz prowadzonej polityki gospodarczej przez poszczególne rządy państw w Zatoce Perskiej [OPEC Organisation].



Rysunek 10. Udział wpływów ze sprzedaży ropy naftowej w relacji do PKB Rady Współpracy Zatoki Perskiej (w %)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GCC Countries ... 2015].

Udział ropy naftowej w tworzeniu PKB kraju jest najwyższy w przypadku Królestwa Arabii Saudyjskiej – 56%. Arabia Saudyjska posiada jednak wiele dobrze rozwiniętych przedsiębiorstw, które są w stanie zaspokoić potrzeby na rynku wewnętrznym. Część produkcji nie związana z ropą naftową jest kierowana również na eksport. Kolejnym krajem jest Kuwejt, gdzie ropa naftowa stanowi 50%

udziału w PKB. Rząd Kuwejtu stara się od wielu lat zdywersyfikować rozwój gospodarczy swojego państwa. Również Oman posiada wysoki udział ropy naftowej w PKB na poziomie ponad 42%. Najmniejszy udział ropy w PKB można zauważyć w Zjednoczonych Emiratach Arabskich na poziomie 31,5%, Katarze 23% oraz Królestwie Bahrajnu na poziomie 29% [Bank Światowy...2015].

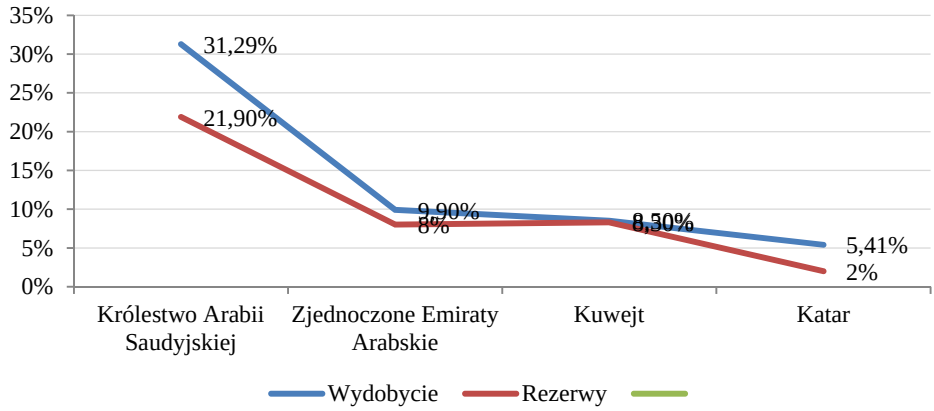


Rysunek 11. Roczna średnia ceny ropy naftowej BRENT i WTI w latach 2011-2015 (cena za baryłkę w USD)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GCC Countries ... 2015].

Średnia cena ropy naftowej w latach 2011-2015 uległa obniżeniu z poziomu 111 USD w przypadku ropy Brent do średnio 52 USD w 2015 roku. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku indeksu WTI. W roku 2015 widać drastyczny spadek cen ropy naftowej na skutek prowadzonej polityki państw OPEC w stosunku do wydobycia ropy z łupków przez podmioty w Stanach Zjednoczonych. Co prawda w ten sposób państwa Zatoki Perskiej z Arabią Saudyjską na czele bronią swojego udziału w tym sektorze, jednak to pokazuje jak ważny jest to sektor dla rządów nie tylko państw Zatoki Perskiej, lecz również całej organizacji OPEC. Do tego zwiększający się popyt na ropę w państwach azjatyckich tym bardziej powoduje podjęcie działań ochronnych, zapewniających decydujący udział państw Zatoki Perskiej na światowym rynku ropy naftowej (Saudi Arabia-Iran rivalry the stumbling block for oil Deal, 2015).

Do organizacji OPEC, zrzeszającej państwa posiadające największe udziały ropy naftowej, należą 4 państwa z Rady Współpracy Zatoki Perskiej. Są to Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar oraz Kuwejt. Bahrajn oraz Oman nie są członkami organizacji OPEC (T. Callen, R. Cherif, F. Hasanov, A. Hegazy, P. Khandelwal, 2014, s. 36-38). W celu zrozumienia jak ważnym jest sektor ropy naftowej dla państw Zatoki Perskiej, rys. 12 przedstawia szacunkowe wydobycie

i rezerwy ropy naftowej w krajach Rady Państw Współpracy Zatoki Perskiej na tle organizacji OPEC (OPEC Organisation).



Rysunek 12. Szacunkowe wydobycie i rezerwy ropy naftowej Rady Współpracy Zatoki Perskiej na tle organizacji OPEC w 2015 roku (w %)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GCC Countries...2015].

Największy udział w wydobyciu ropy naftowej ma Arabia Saudyjska na poziomie ponad 31%. Arabia Saudyjska posiada również największe rezerwy ropy naftowej w postaci 21%, co daje podstawę do obecnie prowadzonej polityki cenowej na rynku ropy naftowej przez to państwo i konsekwentnej kontynuacji tego trendu przez Arabię Saudyjską. Obecnie, rezerwy są na niższym poziomie, jednak władze Arabii Saudyjskiej nie podają jeszcze oficjalnych danych na temat (Callen, Cherif, Hasanov, Hegazy, Khandelwal, 2014, s. 32).

Kolejnym państwem są Zjednoczone Emiraty Arabskie, które w skali organizacji OPEC posiadają 9,9% udział w wydobyciu i 8% rezerw ropy naftowej. Ich zdanie jest brane również pod uwagę, a polityka na rynku ropy naftowej jest kształtowana w porozumieniu z Arabią Saudyjską. Również Kuwejt posiada znaczący udział w wydobyciu na poziomie 8,5% oraz 8,3% rezerw (Hong Kong Trade and Industry Department ... 2015).

Reasumując, obecne zawirowania i spadki cenowe ropy naftowej na świecie to efekt działania państw w Zatoce Perskiej. Eliminacja niepożądanych podmiotów w handlu ropą, jak np. firm ze Stanów Zjednoczonych pozwoli utrzymać kontrolę państwom znad Zatoki Perskiej w tym sektorze. Kontrolowanie światowego rynku ropy naftowej pozwala państwom Zatoki Perskiej kształtować politykę handlu zagranicznego z państwami azjatyckimi, w tym z Chinami. Rozliczenia finansowe z tytułu handlu ropą odbywają się z podmiotami finansowymi zlokalizowanymi na terytorium Hongkongu, co wpływa na wzajemne relacje pomiędzy danym państwem członkowskim Rady Współpracy Zatoki Perskiej i Hongkongiem (Bank

Światowy, 2015). Ceny ropy naftowej warunkują ponadto poziom i wielkość importu, który dokonywany jest za pośrednictwem Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkong (Hong Kong Trade and Industry Department, 2015).

5. PODSUMOWANIE

Z punktu widzenia handlu zagranicznego towarami, głównym czynnikiem decydującym o skali rozwoju będzie stan wzajemnych relacji polityczno-gospodarczych oraz zaangażowanie Chińskiej Republiki Ludowej w pogłębianiu chińskich relacji handlowych z Radą Współpracy Państw Zatoki Perskiej na płaszczyźnie dostaw surowców, w tym ropy naftowej na terytorium Chin. W odniesieniu do eksportu i importu usług, skala rozwoju jest uzależniona od sektora turystyki, który w Hongkongu z roku na rok zyskuje na znaczeniu. Również skala inwestycji prywatnych wykazuje tendencję wzrostową. Jednak aby sektor usług mógł się rozwijać we wzajemnej wymianie handlowej, koniecznym jest udoskonalanie już istniejącego systemu administracyjnego, który jest korzystny dla inwestorów prywatnych w Hongkongu, jak również w większości państw Rady Współpracy Zatoki Perskiej.

Struktura towarowa krajów Rady Współpracy Państw Zatoki Perskiej w przyszłości nie ulegnie znaczącym zmianom lub wahaniom. Obecnie strukturę towarową kształtują takie towary jak surowce energetyczne i produkty luksusowe, w tym: kamienie szlachetne, złoto i produkty jubilerskie. Bardzo ważnym czynnikiem warunkującym wzrost eksportu państw Zatoki Perskiej na rynek Hongkongu będzie sytuacja polityczna w postaci kształtowania się stosunków handlowych na linii Iran-Chiny. Z kolei dla Hongkongu ważnym czynnikiem jest pogłębianie stosunków handlowych na linii Unia Europejska – Rada Współpracy Państw Zatoki Perskiej. Wówczas europejskie porty morskie w Rotterdamie, Hamburgu, lub porty lotnicze *Londyn-Heathrow*, Frankfurt nad Menem, czy *Charle De Gaulle* w Paryżu mogłyby zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną w stosunku do portu morskiego i lotniczego w Hongkongu pod względem zwiększonego wolumenu obsługiwanych ładunków.

Analizując partnerstwo handlowe pomiędzy Radą Współpracy Państw Zatoki Perskiej i Hongkongiem należy stwierdzić, iż Specjalny Region Administracyjny będzie dążył do utrzymania lepszych relacji przede wszystkim ze Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi. Wskazuje na to wiele czynników jak rozwój sektora transportu (linii lotniczych), sektora turystyki, jak również korzystny system podatkowy w tych państwach. Ponadto Zjednoczone Emiraty Arabskie pozostają najbardziej liberalnym krajem spośród wszystkich państw członkowskich organizacji Rady Zatoki Perskiej. Analizując eksport i import dóbr Hongkongu w wymianie z krajami Rady Współpracy Państw Zatoki Perskiej według kraju członkowskiego, to Zjednoczone Emiraty Arabskie są najważniejszym partnerem pośród innych państw Rady Zatoki Perskiej. Dlatego też dla władz w Abu Dhabi, Hongkong pozostaje liderem gospodarczym na rynku azjatyckim, w przeciwieństwie do Szanghaju, który jest w pełni uzależniony od władz w Pekinie.

LITERATURA

Bank Światowy (2014). *Global Economic Prospects*. Pobrane z: https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2015a/pdfs/GEP15a_web_full.pdf (dostęp: październik 2015).

Callen T., Cherif R., Hasanov F., Hegazy A., Khandelwal P., (2014). *Economic Diversification in the GCC: Past, Present and Future*, Pobrane z: https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2014/sdn1412.pdf (dostęp: październik 2015).

Census and Statistics Department (2015). http://www.censtatd.gov.hk/home/ (dostęp: grudzień 2015).

GCC Countries (2015). http://gccstat.org/en/statistics/economic, (dostęp: grudzień 2015).

Government of Hong Kong (2015). *Hong Kong: The Facts*, Pobrane z: http://www.gov.hk/en/about/abouthk/factsheets/docs/trade%26industry.pdf, (dostęp: grudzień 2015).

Hong Kong Trade and Industry Department, https://www.tid.gov.hk/eindex.html, (dostęp: październik 2015).

OPEC Organisation (2015). http://www.opec.org/opec_web/en/, (dostęp: grudzień 2015).

Trademap Statistics (2015). http://www.trademap.org, (dostęp: grudzień 2015).

World Trade Organization, (2015). *Annual Report 2015*. Pobrane z: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anrep15_e.pdf, (dostęp: grudzień 2015).

The conditions of trade exchange between the Gulf Cooperation Council with the Special Administrative Region of Hong Kong

Abstract: Trade exchange between GCC Countries and Hong Kong is a very important and topical issue for both sides. Analysis of trade relations between the GCC countries with the Special Administrative Region of Hong Kong lead to the conclusion that the trade exchange is growing rapidly. The Special Administrative Region of Hong Kong strives to maintain good relations in order to secure a leading position in the global market with countries of the Gulf Cooperation Council. It is also worth noting that in the transport sector of foreign trade by sea and air, Hong Kong competes with Singapore, Japan, Malaysia and Shanghai, where the infrastructure of foreign trade is also growing rapidly. Hong Kong gains access to new markets in the world. A very good example of this is the trade alliance between China and Iran, which implies an increase in trade of $600 billion by 2026. Therefore, from the point of view of the geopolitical situation, countries of the Gulf Cooperation Council should increase their efforts to maintain the already very good relations with China, and including Hong Kong in this process. The article uses statistical data from the database of the Hong Kong Trade and Industry Department, the World Trade Organization (WTO) and the International Centre for Trade to assess the size of exports and imports of the countries of the Gulf Cooperation Council with Hong Kong.

Keywords: GCC countries; Hong Kong; foreign trade; trade exchange; import; export
JEL codes: C82, E01, F13, F18, F42, F62, F62

Suggested citation:
Soroka-Potrzebna, H. (2015). Handel zagraniczny przedsiębiorstw sektora MŚP w województwie zachodniopomorskim w świetle badań ankietowych. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 89-97.

Handel zagraniczny przedsiębiorstw sektora MŚP w województwie zachodniopomorskim w świetle badań ankietowych

Hanna Soroka-Potrzebna

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Katedra Organizacji i Zarządzania
ul. Cukrowa 8, 71-004 Szczecin
e-mail: hanna.soroka@wzieu.pl

Streszczenie:

Handel zagraniczny jest rozszerzeniem handlu wewnętrznego, który przynosi szereg korzyści samym przedsiębiorstwom, jak i państwom tych podmiotów. Przedsiębiorstwa dostrzegają prócz korzyści, również wiele barier i trudności, które zniechęcają je do podejmowania działalności międzynarodowej. W literaturze spotkać można wiele pozycji poświęconych tematyce handlu zagranicznego, a także badań dotyczących jego rozwoju w Polsce, jak i w innych krajach. Celem artykułu jest prezentacja handlu zagranicznego z perspektywy przedsiębiorstw sektora MŚP, na podstawie badań PARP przeprowadzonych dla całego kraju, oraz badań własnych dla województwa zachodniopomorskiego. Artykuł pozwoli również odpowiedzieć na pytanie, czy dane uzyskane w wyniku badań przedsiębiorstw z całego kraju są zbieżne z wynikami dla wybranego regionu.

Słowa kluczowe: eksport; import; handel zagraniczny; sektor MŚP; województwo zachodniopomorskie
Klasyfikacja JEL: D22, F14

1. WIELKOŚĆ SEKTORA MŚP W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM NA TLE KRAJU

Przedsiębiorstwa sektora MŚP stanowią zdecydowaną większość ogółu firm działających w Polsce. Analogiczna sytuacja wygląda w województwie zachodniopomorskim, gdzie udział sektora MŚP stanowi 99,9%. Wśród wszystkich przedsiębiorstw sektora MŚP największy udział mają mikroprzedsiębiorstwa (96,7%), niewielki małe przedsiębiorstwa (2,6%), a znikomy przedsiębiorstwa średnie (0,6%).

Na tle całego kraju liczba przedsiębiorstw z sektora MŚP w województwie zachodniopomorskim stanowi 5%, co daje mu dopiero ósmą pozycję wśród wszystkich województw. Najlepiej na tle kraju wygląda liczba mikroprzedsiębiorstw, zaś

najgorzej przedsiębiorstw dużych, które dają tej grupie przedsiębiorstw dopiero jedenastą pozycję na tle wszystkich województw w kraju. Dokładne dane liczbowe, dotyczące udziału przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego w kraju prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Dane o przedsiębiorstwach w województwie zachodniopomorskim wg klas wielkości w 2014 r.

Klasy wielkości przedsiębiorstw (liczba zatrudnionych)	Polska	Województwo zachodniopomorskie	Udział przedsiębiorstw woj. zachodniopomorskiego w kraju	Miejsce województwa na tle innych
Ogółem	1 842 589	91 731	5%	8
Mikroprzedsiębiorstwa (0-9 osób)	1 764 597	88 664	5%	8
Małe przedsiębiorstwa (10-49 osób)	59 166	2 401	4,1%	11
Średnie przedsiębiorstwa (50-249 osób)	15 470	589	3,8%	10
Duże przedsiębiorstwa (> 249 osób)	3 356	77	2,3%	11
Sektor MŚP ogółem	1 839 233	91 654	5%	8
Udział sektora MŚP w ogólnej liczbie	99,8%	99,9%	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

2. POJĘCIE HANDLU ZAGRANICZNEGO I KORZYŚCI Z DZIAŁALNOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ

Handel zagraniczny jest to odpłatna wymiana towarów podmiotów gospodarczych danego kraju z podmiotami zagranicznymi (Dudziński, 2010, s.9). Szczególnie istotne w tej definicji są następujące elementy:

- jest to wymiana odpłatna, tzn. że transakcja jest dwustronna – składa się ze świadczenia towarowego oraz wzajemnego;
- podmioty pochodzą z różnych krajów;
- handel rozpatrywany jest z punktu widzenia jednego kraju (np. handel zagraniczny Polski, Niemiec, Czech);
- dotyczy wymiany towarów (w wąskim ujęciu) lub wymiany towarów oraz szeroko pojętych usług (w szerokim ujęciu).

Ustawa o podatku od towarów i usług z dnia 11 marca 2004 r. (Dz. U. 2004 Nr 54 poz. 535) wyróżnia cztery rodzaje obrotów w handlu zagranicznym: eksport, import, wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów za wynagrodzeniem na terytorium kraju, wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów. Przedsiębiorstwa mogą prowadzić jeden rodzaj handlu zagranicznego lub prowadzić kilka z nich jednocześnie.

Handel zagraniczny przynosi wiele korzyści dla samych przedsiębiorstw uczestniczących w wymianie, jak i dla państw tych podmiotów, między innymi daje możliwość (Biernaś, 1999, s. 28-29):

- wykorzystania ekonomii skali, a tym samym zwiększenie dochodów oraz zysków przedsiębiorstwa;
- zwiększenia produkcji dóbr i/lub świadczenia usług;
- pogłębienia specjalizacji i opanowania określonych segmentów rynku regionalnego lub światowego;
- rozszerzenia rynków zbytu. Eksport wielokrotnie wymusza jakość, a dzięki zmianom jakościowym towary i usługi mogą trafiać do grup nabywców o wyższych wymaganiach oraz dochodach;
- przedłużenia cyklu życia produktów, które wychodzą z użycia na rynku krajowym;
- dywersyfikacji rynków zbytu.

Przedsiębiorstwa wskazują na cztery główne korzyści płynące z podejmowania działalności międzynarodowej (Bank Pekao S.A., 2014, s. 91, 102): większą opłacalność sprzedaży towarów i/lub usług, niż na rynku krajowym (59% ankietowanych), rozszerzenie rynku zbytu (45%), mniej agresywną konkurencję niż na rynku krajowym (36%), większy popytu na oferowane przez firmę produkty (30%).

3. HANDEL ZAGRANICZNY PRZEDSIĘBIORSTW MŚP W POLSCE, W ŚWIETLE BADAŃ PARP

W Polsce handel zagraniczny prowadzi jedna piąta wszystkich działających przedsiębiorstw sektora MŚP. Najczęściej działalność międzynarodowa przybiera formę eksportu lub importu, ponad 60% podmiotów uczestniczących w handlu zagranicznym wybiera jedną z tych form, zaś około 35% obie jednocześnie. Zgodnie z danymi PARP, liczba przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym rośnie wraz z wielkością oraz potencjałem danego podmiotu. Oznacza to, że najniższy udział przedsiębiorstw prowadzących handel zagraniczny występuje wśród mikroprzedsiębiorstw – 20% podmiotów. Wśród małych przedsiębiorstw grupa ta stanowi około 33%, zaś wśród przedsiębiorstw średniej wielkości – 46%. Największy udział dotyczy dużych podmiotów, gdzie aktywnych na tym polu jest aż 52% przedsiębiorstw. Z uwagi jednak na dominację sektora MŚP w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce, to właśnie one dominują wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową.

Handel zagraniczny w Polsce kierowany jest głównie do krajów Unii Europejskiej. Badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wskazują na główne kierunki działalności eksporterów oraz importerów (tabela 2). Zgodnie z zaprezentowanymi danymi, głównym kierunkiem zarówno działalności eksportowej, jak i importowej polskich przedsiębiorstw są Niemcy – kraj ten wskazało 30,4% eksporterów, jak i 30,8% importerów. Kolejnymi istotnymi rynkami dla eksporterów są: Czechy, Wielka Brytania, Rosja i Ukraina, zaś dla importerów: Włochy, Chiny, USA i Czechy.

Badania PARP nie wykazały, aby wielkość przedsiębiorstwa wpływała w znaczący sposób na kierunki prowadzenia handlu zagranicznego. Zauważono jednak istotną zależność pomiędzy kierunkami eksportu oraz importu, a siedzibą przedsiębiorstwa. Tym samym, przedsiębiorstwa mające siedzibę blisko granicy zachodniej oraz południowej, częściej prowadzą handel zagraniczny z krajami Unii Europejskiej, zaś przedsiębiorstwa mające siedzibę w województwach przy granicy wschodniej – z krajami z Europy Środkowo-Wschodniej (m.in.: Rosja, Ukraina, Białoruś).

Tabela 2. Główne kierunki eksportu oraz importu polskich przedsiębiorstw

Główne kierunki eksportu	Odsetek eksporterów	Główne kierunki importu	Odsetek importerów
Niemcy	30,4%	Niemcy	30,8%
Czechy	6,7%	Włochy	14,8%
Wielka Brytania	5,8%	Chiny	8,9%
Rosja	5,7%	USA	7,0%
Ukraina	4,7%	Czechy	6,7%
Francja	4,1%	Holandia	4,0%
Litwa	3,5%	Wielka Brytania	3,0%
Słowacja	3,4%	Belgia	2,4%
Białoruś	3,1%	Francja	2,0%
Pozostałe	32,6%	Pozostałe	20,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ewolucja potencjału eksportowego przedsiębiorstw, PARP 2014, s. 44.

W strukturze branżowej eksporterów, zgodnie z wynikami badań PARP, dominują podmioty z sekcji Handel hurtowy i detaliczny (41,3%). Wśród pozostałych, najczęściej występujących branż, znajdują się przedsiębiorstwa z sekcji: Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (12,9%), Transport i gospodarka magazynowa (12,1%), Przetwórstwo przemysłowe (11,2%). Podobnie wygląda struktura branżowa importerów, w której dominują przedsiębiorstwa działające w sekcji Handel hurtowy i detaliczny (55,7%). Przedsiębiorstwa z pozostałych sekcji uczestniczą w imporcie zdecydowanie rzadziej, drugą co do wielkości branżą jest Przetwórstwo przemysłowe (8,9%).

Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw, umożliwiły sporządzenie listy motywów uczestnictwa oraz unikania handlu zagranicznego przez przedsiębiorstwa. Do najczęstszych motywów rozpoczęcia działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa zaliczają (Koładkiewicz, Cieślik, 2011, s. 204):

- przypadek, splot sprzyjających okoliczności;
- impuls od klienta, posiadane kontrakty;
- pomysł na dalszy rozwój przedsiębiorstwa;
- pomysł od początku działalności;
- brak popytu na rynku krajowym;
- potrzeby rynku;
- zatrudnienie specjalisty;

– pomysł kogoś z rodziny.

Do najczęstszych motywów rezygnacji z uczestnictwa w handlu zagranicznym przedsiębiorstwa zaliczają (PARP, 2014, s.120):

– ryzyko zmiany kursów walutowych (43%);
– ryzyko utraty płynności finansowej (37%);
– ryzyko nagłych i nieprzewidzianych wydarzeń (30%);
– ryzyko utraty pozycji konkurencyjnej (29%);
– ryzyko logistyczne (20%);
– ryzyko polityczne (17%);
– ryzyko makroekonomiczne (9%);
– ryzyko utraty zdolności kredytowej (9%).

Przedsiębiorstwa biorące udział w handlu zagranicznym stosują proste sposoby niwelowania wymienionych barier, jak na przykład: przedpłatę, kontrolę partnerów, a rzadziej sięgają również po bardziej zaawansowane instrumenty rynku finansowego.

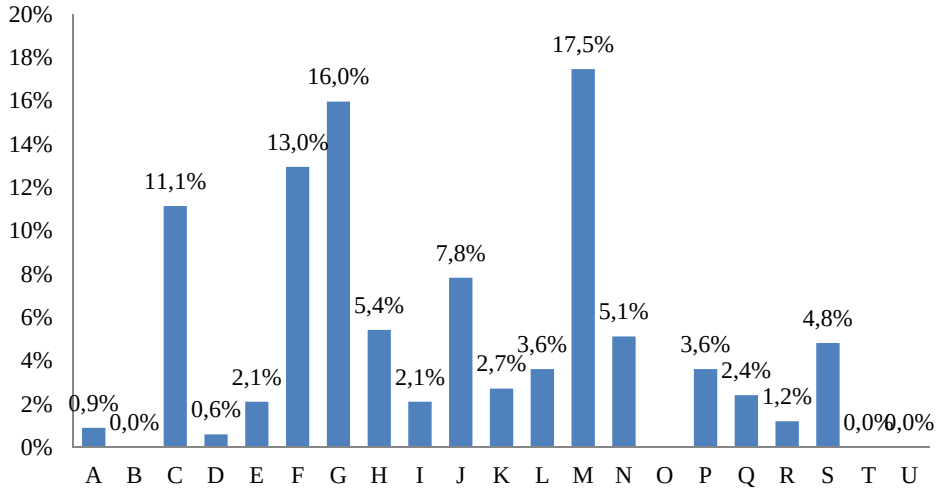
4. HANDEL ZAGRANICZNY PRZEDSIĘBIORSTW MŚP W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH

W 2015 roku przeprowadzono badanie wśród przedsiębiorstw metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Badana zbiorowość obejmowała przedsiębiorstwa sektora MŚP (mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa) z województwa zachodniopomorskiego. W badaniu największy udział (72%) miały mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa stanowiły 24% badanej zbiorowości, a przedsiębiorstwa średnie – 4%. Wśród badanej zbiorowości 38% przedsiębiorstw stanowili eksporterzy lub importerzy, zaś 62% przedsiębiorstwa, które nie prowadzą działalności międzynarodowej. Przy wyliczaniu próby badawczej poziom ufności przyjęto na poziomie 95%, a dopuszczalny błąd na poziomie 5%.

Podział badanych przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową według branży był bardzo różnorodny i obejmował niemal wszystkie obszary działalności. Największy udział miały wśród nich przedsiębiorstwa prowadzące: działalność profesjonalną, naukową i techniczną (17,5%), handel hurtowy i detaliczny (16%), budownictwo (13%) oraz przetwórstwo przemysłowe (11,1%). Dokładny rozkład podziału badanej zbiorowości według rodzaju działalności prezentuje wykres 1.

Podmiotom nieuczestniczącym w handlu zagranicznym zadano pytanie, dlaczego nie rozszerzają swojej działalności o eksport lub import. W odpowiedzi przeważająca większość (81%) wskazała brak możliwości z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności. 9% spośród badanej zbiorowości wskazało na zbyt duże ryzyko, z którym wiąże się działalność eksportowa. Kolejne odpowiedzi udzielane przez przedsiębiorstwa, to:

– brak potrzeby prowadzenia działalności międzynarodowej (5%);
– zbyt mała skala działalności (3%);
– brak rynków zbytu (1%);
– regulacje prawne, niesprzyjające działalności międzynarodowej (1%).



Objaśnienia[1]:

A. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo;
B. Górnictwo i wydobywanie;
C. Przetwórstwo przemysłowe;
D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych;
E. Dostawa wody; Gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją;
F. Budownictwo;
G. Handel hurtowy i detaliczny; Naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle;
H. Transport i gospodarka magazynowa;
I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi;
J. Informacja i klimatyzacja;
K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa;
L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości;
M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna;
N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca;
O. Administracja publiczna i obrona narodowa; Obowiązkowe zabezpieczenia społeczne;
P. Edukacja;
Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna;
R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją;
S. Pozostała działalność usługowa;
T. Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; Gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby;
U. Organizacje i zespoły eksterytorialne.

Rysunek 1. Podział badanej zbiorowości według rodzaju prowadzonej działalności
Źródło: opracowanie własne.

[1] Podział zgodny z Polską Klasyfikacją Działalności wprowadzoną Rozporządzeniem Rady Ministrów z dn. 24.12.2007 r.

Nieco inaczej proporcje odpowiedzi rozkładały się w poszczególnych grupach podmiotów, podzielonych z uwagi na wielkość prowadzonej działalności. Bariera w postaci rodzaju prowadzonej działalności w każdej z grup była przeważająca, ale odpowiedzi różniły się co do innych przeszkód. Zbyt duży udział ryzyka, jako powód niepodejmowania działalności eksportowej, najczęściej podawały średnie przedsiębiorstwa (30%). Wśród mikro oraz małych podmiotów przyczyna ta była podawana przez ponad trzykrotnie mniejszy procent badanych (7-8%). Na zbyt małą skalę działalności wskazały tylko mikroprzedsiębiorstwa, a na brak rynków zbytu tylko małe przedsiębiorstwa. Bariera w postaci działań polskiego rządu wskazana została tylko przez pojedynczych przedstawicieli mikro i małych przedsiębiorstw.

Badanym podmiotom zadano również pytanie o to, jakiego rodzaju ryzyka dokładnie się obawiają. Najczęściej wskazywanym przez przedsiębiorstwa rodzajem ryzyka było ryzyko walutowe (47%). Niewiele rzadziej przedsiębiorstwa wskazywały ryzyko nieterminowości zapłaty lub wydania towaru (42%) oraz ryzyko nieuczciwości kontrahenta (41%). Kolejne wskazywane przez przedsiębiorstwa rodzaje ryzyka to: ryzyko upadłości lub niewypłacalności kontrahenta (26%), ryzyko niezgodności zamówienia z dostawą (20%), ryzyko polityczne (14%), ryzyko katastroficzne (9%) oraz inne (7%). Wśród innych rodzajów ryzyka przedsiębiorstwa wskazywały: konkurencję, barierę językową, problemy z produkcją w rodzimym kraju, awarie urządzeń, a także komplikacje przy realizacji projektów.

Podmiotom uczestniczącym w handlu zagranicznym zadano pytanie o powód, który skłonił je do rozpoczęcia działalności międzynarodowej. Najczęściej podawaną odpowiedzią była konieczność odnajdywania nowych rynków zbytu (45% udzielanych odpowiedzi). Kolejne najczęściej udzielane odpowiedzi to: zwiększenie konkurencji na rynku rodzimym (16%), zmniejszanie ograniczeń w handlu zagranicznym (14%), ujednolicenie się preferencji klientów pomiędzy różnymi państwami (9%), niższe koszty produkcji (8%), branża, w której działa przedsiębiorstwo (5%), lepsze stawki, które oferują kontrahenci posiadający swoją siedzibę poza granicami Polski (2%). Podobne odpowiedzi udzielały analizowane osobno mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Każda z grup jako główną przyczynę podała konieczność odnajdywania nowych rynków zbytu, odpowiedź tę udzieliło aż 43% mikroprzedsiębiorstw, 53% małych przedsiębiorstw oraz 36% średnich przedsiębiorstw. Dla mikroprzedsiębiorstw drugim co do ważności powodem podejmowania działalności eksportowej było zwiększenie się konkurencyjności na rynku rodzimym (14%) oraz zwiększenie ograniczeń, które występowały w handlu zagranicznym (14%). Również dla małych przedsiębiorstw te dwa powody były wymieniane jako kolejne, po konieczności odnajdywania nowych rynków zbytu. Zaś średnie przedsiębiorstwa wymieniały zwiększenie się konkurencyjności na rynku rodzimym (29%) oraz ujednolicenie się preferencji klientów pomiędzy różnymi państwami (21%).

Podczas badania, przeanalizowano również kierunki handlu zagranicznego badanych przedsiębiorstw. Wyniki wskazały najczęściej na kraje sąsiednie, jak: Niemcy, kraje skandynawskie, Litwę, Łotwę, Rosję oraz Czechy. Często pojawiają

się również: Wielka Brytania oraz Francja. Najwięcej, bo aż 30% badanych wskazało Niemcy, co niewątpliwie uwarunkowane jest obszarem, na którym mają siedzibę przedsiębiorstwa badanej zbiorowości, czyli województwo zachodniopomorskie. Kraje europejskie stanowiły 90% wszystkich odpowiedzi udzielonych przez badane podmioty, pozostałe 10% stanowiły m.in.: Rosja, USA, Australia, czy Turcja. Przeprowadzone badania potwierdzają, że rozwój eksportu następuje w pierwszej kolejności na rynki bliskie kulturowo.

5. PODSUMOWANIE

Sektor MŚP, z uwagi na przeważającą liczbę podmiotów działających na rynku, stanowi również najliczniejszą grupę przedsiębiorstw prowadzących handel zagraniczny. Informacje dotyczące handlu zagranicznego przedsiębiorstw, przytaczane w literaturze, odnoszą się do wszystkich podmiotów działających na rynku. Badanie przeprowadzone wśród przedsiębiorstw z wybranego regionu, jakim jest województwo zachodniopomorskie, pozwala stwierdzić, że badania ogólnokrajowe nie oddają w pełni sytuacji przedsiębiorstw w poszczególnych regionach kraju.

Pierwsze różnice dostrzegamy już w analizie kierunków prowadzenia handlu zagranicznego. Najczęściej wybierany kierunek działalności międzynarodowej polskich przedsiębiorstw jest taki sam zarówno w wynikach badań dla całego kraju, jak i dla województwa zachodniopomorskiego. Jednak już kolejne kierunki nie są zgodne. W województwie zachodniopomorskim, z uwagi na bliskość terytorialną, przeważają kraje skandynawskie, które w analizie ogólnopolskiej znajdują się dopiero w grupie państw pozostałych. Wynika to zapewne z niskiego udziału przedsiębiorstw z wybranego regionu, który wynosi zaledwie 5%.

W strukturze branżowej eksporterów, zgodnie z wynikami dla całego kraju, dominują podmioty z sekcji Handel hurtowy i detaliczny. W województwie zachodniopomorskim przeważają podmioty prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną, a dopiero po nich najliczniejszą grupą są przedsiębiorstwa prowadzące handel hurtowy i detaliczny.

Różnice wskazać można również przy analizie motywów rozpoczęcia działalności międzynarodowej. Na tle kraju przedsiębiorstwa najczęściej wskazują na przypadek, impuls z zewnątrz lub pomysł, który pojawił się w momencie otwierania lub rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast przedsiębiorstwa w województwie zachodniopomorskim zdecydowanie częściej od tych odpowiedzi wskazywały na sytuację na rynku, rosnącą konkurencję i dogodne warunki do prowadzenia handlu zagranicznego.

Największe podobieństwo odpowiedzi wśród przedsiębiorstw dotyczyło ryzyka, na które narażona jest działalność międzynarodowa. Zarówno w badaniach dla całego kraju, jak i w badaniu przeprowadzonym wśród przedsiębiorstw wybranego regionu, najczęściej wymienianym było ryzyko zmiany kursów walutowych. Kolejne wymieniane rodzaje ryzyka związane były z sytuacją finansową przedsiębiorstwa lub partnera biznesowego, ryzykiem logistycznym, politycznym i katastroficznym.

Porównanie zaprezentowanych wyników badań pozwala wysnuć wnioski, że tylko zawężone analizy (do województwa lub regionu) umożliwiają wiarygodne zaprezentowanie sytuacji przedsiębiorstw, wnikliwe poznanie ich potrzeb oraz obaw. Analizy te wymagają oczywiście większego nakładu środków, i powinny być regularnie powtarzane, jednak dają najlepszy obraz sytuacji przedsiębiorstw na rynku. Tym samym umożliwiają podjęcie właściwych działań ze strony państwa oraz instytucji wspierających handel zagraniczny w kraju.

LITERATURA

Bank Pekao S.A. (2014). *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2013*. Warszawa.

Bielawska, A. (2006). *Finanse zagraniczne MŚP Wybrane problemy*, Warszawa: PWN.

Biernaś, B. (1999). *Handel zagraniczny.* Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu.

Dudziński, J. (2010). *Podstawy handlu zagranicznego.* Warszawa: Difin.

Kaczmarek, T.T., Zarzycki, M. (2005). *Poradnik eksportera*, Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.

Koładkiewicz, I. (2011). Aktywność eksportowa polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP – dominujące praktyki. W: J. Cieślik, I. Koładkiewicz (red.), *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.

PARP (2014). *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw*, Warszawa: PARP

Polska Klasyfikacja Działalności wprowadzona Rozporządzeniem Rady Ministrów z dn. 24.12.2007 r.

Trąmpczyńska, I. (2004). *Cechy dobrego kontraktu eksportowego*. Warszawa: PARP.

Sherlock, J., Reuvid, J. (2008). *The Handbook of International Trade. A Guide to the Principles & Practice of Export.* London: GMB Publishing Ltd.

Ustawa o podatku od towarów i usług z dnia 11 marca 2004 r., Dz. U. 2004 Nr 54 poz. 535.

Foreign trade of SME sector in Western Pomerania in the light of the survey

Abstract: Foreign trade is an extension of internal trade, which brings a number of benefits to the companies and countries of that entities. Enterprises see the benefits but also a lot of barriers and difficulties that discourage them from starting international business. In the literature we can find many positions devoted to foreign trade, as well as researches showing its development in Poland and in other countries. The aim of the article is to present the foreign trade business from the perspective of the enterprises from SME sector, based on the PARP research for the whole country and own research for the region of Western Pomerania. The article will also allow to answer on the question – are data from the research among companies in whole country are convergent with the data for the selected region.

Keywords: export; import; foreign trade; SME sector; Western Pomerania
JEL codes: D22, F14

Suggested citation:
Bołoz, R. (2015). Polityka regionalna jako narzędzie rozwoju konkurencyjności regionów. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 99-117.

Polityka regionalna jako narzędzie rozwoju konkurencyjności regionów

Rafał Bołoz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: rafalboloz@vp.pl

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie miejsca polityki regionalnej w rozwoju konkurencyjności regionów. Artykuł traktuje politykę regionalną jako instrument kreowania przyszłości gospodarczej regionów. Podstawą takiego podejścia jest przedstawienie w opracowaniu wybranych koncepcji rozwoju regionalnego oraz ukazanie ich mechanizmów działania wraz ze wskazaniem roli polityki regionalnej w procesach rozwojowych. W artykule omówiono również problematykę konkurencyjności regionów i jej elementów tworzących podstawę rozwoju regionalnego.

Słowa kluczowe: polityka regionalna; rozwój regionalny; konkurencyjność regionów; teorie rozwoju regionalnego
Klasyfikacja JEL: R58

1. WPROWADZENIE

Znaczenie polityki regionalnej na przestrzeni lat podlegało istotnym ewolucjom. Tak samo jak ewolucji podlega cała nauka ekonomii pod wpływem empirycznej weryfikacji skonstruowanych wcześniej teorii i nurtów, tak w przypadku polityki regionalnej, gospodarcze realia weryfikując tezy i hipotezy naukowe ukształtowały współczesne rozumienie roli polityki regionalnej w rozwoju regionów. W wymiarze polityki regionalnej szczególnie aktualny i silnie oddziaływujący jest ponadczasowy dylemat ekonomii „Ile państwa w gospodarce?". Ścieranie się dwóch najważniejszych nurtów, neoklasycznego i neokeynesowskiego, stworzyło teoretyczne fundamenty roli polityki regionalnej w gospodarce.

Obecnie prowadzenie skutecznej i efektywnej polityki regionalnej uzależnione jest od całego spektrum czynników, zależności i uwarunkowań regionalnych i pozaregionalnych, których nie sposób ująć w jedną całość. Zaczynając od podstawowych, czyli położenia geograficznego, infrastruktury technicznej i społecznej, jakości kapitału ludzkiego, kończąc na potencjale badawczo-rozwojowym, otoczeniu instytucjonalnym czy stanie środowiska naturalnego. Funkcjonowanie w tak

dynamicznym i zróżnicowanym środowisku powoduje, że uprawianie polityki regionalnej staje się prawdziwą sztuką, sztuką dobierania narzędzi adekwatnych do zdiagnozowanych potrzeb i problemów regionów.

Przedstawione w artykule różne koncepcje rozwoju regionalnego, takie jak teoria ośrodków centralnych W. Christallera, biegunów rozwoju F. Perrouxa, czy dyfuzji innowacji T. Hägerstranda, mają na celu przybliżenie złożoności mechanizmów rozwoju regionalnego z różnych perspektyw. Opisane w opracowaniu główne nurty teorii rozwoju regionalnego umieszczają politykę regionalną w różnych miejscach i przypisują jej różne role.

2. ISTOTA I PRZESŁANKI POLITYKI REGIONALNEJ

Pierwsze wzmianki na temat potrzeby prowadzenia polityki regionalnej pojawiły się w latach 30 XX w. podczas Wielkiego Kryzysu. Wtedy też dostrzeżono problem dysproporcji w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów uznając to zjawisko za realne zagrożenie, podważające stabilność polityczną krajów. Do pełnej akceptacji polityki regionalnej jako podstawowej, koniecznej płaszczyzny interwencji tworzącej integralny element polityki gospodarczej aparatu państwowego doszło po II wojnie światowej. Wtedy też polityka regionalna znalazła pierwsze zastosowanie w wymiarze prostej redystrybucji środków finansowych na rzecz peryferyjnych i zacofanych regionów Europy. Inwestycje dotyczyły głównie tworzenia infrastruktury na tych obszarach. Od tego momentu systematycznie zwiększano rolę i znaczenie polityki regionalnej (Grabiński, 2003). Jednak prawdziwym przełomem w prowadzeniu tego typu polityki stał się rok 1968, kiedy to z ramienia Komisji Europejskiej utworzono Dyrekcję Generalną do Spraw Polityki Regionalnej. W 1972 roku podczas konferencji paryskiej, po raz pierwszy politykę regionalną wyposażono w instrumenty finansowe umożliwiające realizację celów (Jastrzębska, 2010). Pomimo stworzenia ram finansowych umożliwiających prowadzenie polityki regionalnej, w latach 70 XX w. Europa była świadkiem podwojenia się dysproporcji pomiędzy najbogatszymi i najuboższymi regionami. Aby zmniejszyć tę różnicę, która niewątpliwie tworzyła barierę dla poszerzania wspólnoty o nowe kraje, zdecydowano o zwiększeniu nakładów finansowych na politykę regionalną. Od tamtego momentu polityka regionalna jest wiodącym obszarem zainteresowań Unii Europejskiej (Kudełko, 2005).

W celu dogłębnego zrozumienia istoty polityki regionalnej niezbędne staje się zdefiniowanie samego terminu „polityka". Otóż pojęcie to ma charakter wielowymiarowy, a wielość jego stosowania implikuje traktowanie terminu bardzo szeroko. Jak wskazuje A. Nowakowska (2007, s. 199) „(…) politykę definiuje się jako proces osiągania stanu pożądanego, procesu podejmowania decyzji, sposobu rozwiązywania problemów, sztukę osiągania celów czy sztukę dokonywania wyborów". Pojęcie polityki w literaturze przedmiotu można spotkać pod postacią synonimów takich wyrażeń jak ścieżka postępowania, rodzaj działania, poczynania ukierunkowane na osiąganie wyznaczonych celów (Nowakowska, 2007).

Politykę regionalną najprościej można określić jako: „(…) świadomą i celową działalność organów władzy publicznej zmierzającą do rozwoju regionalnego, mającą na celu optymalne wykorzystanie zasobów regionu do trwałego rozwoju regionalnego" (Grabiński, 2003, s. 9). Do kluczowych aspektów bezpośrednio związanych z opisywanym terminem można zaliczyć (Nowakowska, 2007, s. 200):

- zorientowanie polityki na osiąganie celów,
- określanie polityki przez ośrodek decyzyjny, organ władzy publicznej,
- świadome działanie podmiotu polityki jako cechę polityki,
- realizowanie polityki poprzez narzędzia i instrumenty powierzone podmiotom polityki.

Jak łatwo zauważyć, władze publiczne należą do integralnej części polityki regionalnej, która w samej definicji eksponuje rolę i znaczenie organów władzy. Określa się je jako podmioty polityki regionalnej. W Polsce funkcję podmiotu pełnią przede wszystkim regionalne władze samorządowe ukształtowane w wyniku zmian jakie zaszły w 1998 r., spowodowanych reformą terytorialno-administracyjną. Ważną ich konsekwencją było utworzenie samorządów na poziomie regionalnym, inaczej wojewódzkim, wyposażonych w znaczną samorządność i samodzielność decyzyjną, odpowiedzialnych w swoich działaniach za rozwój obszaru nad którym sprawują pieczę (Nowakowska, 2007).

Cytowana definicja polityki regionalnej opisuje również kolejny ważny termin nierozerwalnie związany z istotą polityki regionalnej, mianowicie rozwój regionalny. W literaturze przedmiotu zdarza się traktowanie obu terminów jako zamienne. Jednak oba pojęcia mają zasadniczo odmienne znaczenie.

Aby przedstawić różnicę pojęć polityki regionalnej i rozwoju regionalnego, warto zaprezentować precyzyjną definicję tego drugiego terminu. J. Kudełko (2005, s. 39) charakteryzuje rozwój regionalny jako: „(…) nieodwracalne zmiany ilościowo-jakościowe zmierzające do osiągania trwałego wzrostu potencjału społeczno-gospodarczego i kulturowego regionu". Polityka rozwoju regionalnego to zatem ogół koordynacji działań, których efektem jest rozwój regionalny.

Region jako obszar terytorialny w Polsce, jest powierzchnią, na którą wpływają dwa podstawowe układy systemowe państwa, takie jak rządowa oraz samorządowa administracja publiczna. Implikuje to konieczność rozdzielenia funkcji i obowiązków związanych z uprawianiem polityki regionalnej na dwa podstawowe poziomy. W wyniku tego można mówić o dwóch rodzajach regionalnej polityki rozwoju w Polsce. Pierwsza z nich, polityka interregionalna wiąże się z centralną koordynacją władzy państwowej w stosunku do wszystkich regionów. Zatem za prowadzenie owej polityki odpowiedzialna jest administracja rządowa. Jest wyrazem makroekonomicznego traktowania regionów i kierowania ich rozwojem zgodnie z interesem i wolą kraju. Centralne decyzje na tym szczeblu dotyczą przede wszystkim problematyki związanej z dysproporcjami społeczno-gospodarczymi pomiędzy regionami, odgórnym modelowaniem rozwoju w ujęciu przestrzennym

w oparciu o przyjęte i prowadzone strategie, przeciwdziałaniem marginalizacji regionów peryferyjnych oraz wyrównywaniem ich możliwości rozwojowych (Nowakowska, 2007).

Polityka intraregionalna reprezentuje drugi poziom koordynacji polityki regionalnej w Polsce. Za kierowanie polityką odpowiedzialne są poszczególne władze samorządowe, reprezentujące konkretny region kraju. Polityka intraregionalna jest wyrazem decentralistycznego podejścia do procesu pobudzania rozwoju regionalnego. Decentralizacja oznacza powierzenie pewnych kompetencji, uprawnień i zakresu władzy niższym szczeblom administracji, które są w stanie precyzyjniej niż poziom centralny określić i zdiagnozować potrzeby i metody rozwiązywania problemów rozwojowych swojego obszaru. Należy pamiętać przy tym, że polityka intraregionalna nie odsuwa na drugi plan polityki interregionalnej. Wręcz przeciwnie, są one jednym organizmem, którego stan zdrowia jest uzależniony od ich współdziałania, współpracy i wzajemnego uzupełniania się (Nowakowska, 2007).

Głównym zadaniem władz samorządowych w świetle prowadzenia polityki interregionalnej jest w pierwszej kolejności wykorzystywanie i pobudzanie siły konkurencyjnej regionu powstałej w wyniku działania jego wewnętrznych determinant rozwoju. Samorząd, jako jednostka odpowiedzialna, podejmuje się rozwiązywania najważniejszych problemów rozwojowych regionu, likwidowania i niwelowania barier. Należy zwrócić uwagę, iż działania samorządu nie ograniczają się *stricte* do sfery gospodarczej, obejmują one wiele aspektów rozwojowych od aktywizacji społecznej i obywatelskiej mieszkańców po dziedzictwo kulturowe (Nowakowska, 2007).

3. MECHANIZM ROZWOJU REGIONALNEGO W GŁÓWNYCH UJĘCIACH TEORETYCZNYCH

Teoretyczne koncepcje rozwoju regionalnego mają swoje źródła w próbach określenia sposobu funkcjonowania mechanizmu rozwoju danego obszaru w układzie przestrzennym. Wielość koncepcji jest wynikiem trudności, a raczej niemożności znalezienia ujęcia, które dostatecznie definiowałoby mechanizm rozwoju regionalnego (Kudłacz, 1999). Zjawisko to przypomina problem rozumienia firmy w ekonomii neoklasycznej, gdzie przedsiębiorstwo traktowane było jak „czarna skrzynia", którego rola ograniczała się do przeobrażania czynników produkcji w gotowy produkt. Sam mechanizm działania firmy prawie w ogóle nie był przedmiotem zainteresowań neoklasyków, ich orientacja skupiona była głównie na strumieniach, które „wchodziły" do skrzyni i z niej „wychodziły". Od momentu kiedy to przedsiębiorstwo stało się przedmiotem badań teoretyków, powstało wiele koncepcji, które w różny sposób wyjaśniały jego sposób funkcjonowania. Podobną problematykę teoretyczną znajdujemy w definiowaniu mechanizmu rozwoju regionalnego (Gruszecki, 2002). Mechanizm rozwoju regionalnego jest zatem w pewnym sensie niezupełnie rozpoznanym zjawiskiem, niedającym się określić w sztywnych ramach teoretycznych. Skutkiem tego było powstanie na przestrzeni lat bardzo wielu

koncepcji teoretycznych, definiujących mechanizm rozwoju regionalnego (Kudłacz, 1999).

T. Kudłacz (1999) wyróżnia dwa główne rodzaje mechanizmów rozwoju regionalnego:

– mechanizm opierający się na rynkowych regulatorach rozwoju,
– mechanizm opierający się na interwencyjnym oddziaływaniu polityki podmiotów publicznych (czyli na tzw. instrumentach rozwoju polityki regionalnej).

Mając na myśli system gospodarczy krajów demokratycznych, żaden z wyżej wymienionych mechanizmów nie funkcjonuje samoistnie. Dlatego też teoretyczne koncepcje rozwoju regionalnego bazują na łączeniu w odpowiednich proporcjach jednego i drugiego rodzaju mechanizmu. Właściwie to proporcje odgrywają tutaj zasadnicze znaczenie. Są one przedmiotem sporu współczesnych teoretyków i praktyków. Jednak pierwsze symptomy poróżnienia w tej materii odnajdujemy już w samych koncepcjach teoretycznych. Stale aktualny problem ekonomii: ile państwa a ile rynku?, który jawi się na praktycznie wszystkich płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego leży u podstaw dwóch głównych nurtów koncepcji rozwoju regionalnego, neoliberalnej i neokeynesowskiej (Kudłacz, 1999).

U podstaw doktryny neoliberalnej leży założenie, iż najefektywniejszym narzędziem odpowiedzialnym za pobudzanie mechanizmu rozwoju regionalnego jest rynek. Niewidzialna ręka rynku, prócz pełnienia funkcji motoru rozwoju gospodarczego, jest również siłą sprawczą niwelowania dysproporcji regionalnych. To jej zastosowanie funkcjonuje na gruncie pojedynczych jednostek terytorialnych, jak również całych układów w przestrzeni. W tym ujęciu dychotomię gospodarczą regionów bilansuje siła robocza, która w teorii powinna przepływać z terenów o niższym poziomie wynagrodzeń do obszarów o wyższym poziomie płac. Natomiast transfer kapitału w tym przypadku odbywa się w przeciwnym kierunku, głównym bodźcem dla tego typu zachowania wśród inwestorów jest poszukiwanie wyższej stopy zwrotu. Przebieg tego procesu można porównać do zjawiska cyrkulacji, gdzie przeciwne kierunki strumieni płac i zysków nieustannie są w ruchu (Przygodzki, 2007). Jak wskazuje T. Kudłacz (1999) głównymi źródłami problemów hamujących proces rozwoju regionalnego według doktryny neoliberalnej jest:

– interwencjonizm podmiotów publicznych dezorganizujący procesy rozwoju,
– ograniczona mobilność czynników wytwórczych (siły roboczej i kapitału), również przypisywana na ogół państwu.

Myśl doktryny neokeynesowskiej diametralnie różni się od założeń idei neoliberalnej. Neokeynesiści podważają fakt opierania rozwoju regionalnego wyłącznie na mechanizmach wolnego rynku, wskazując na niestabilność i chwiejność takiego fundamentu nawet w teoretycznym przypadku istnienia doskonałej konkurencji. Podstawą tego nurtu jest przekonanie o istniejących niedoskonałościach mechanizmu rynkowego, które według neokeynesistów mają zasadnicze znaczenie. Do tej grupy należą w szczególności: asymetria informacji, zawodność konkuren-

cji, obecność efektów zewnętrznych oraz wiele innych mniej lub bardziej znaczących źródeł zawodności rynku (Kudłacz, 1999). Sam fakt istnienia takiej liczby niekorzystnych zjawisk charakteryzujących się, w zależności od rynku, różnym natężeniem, wymaga według szkoły neokeynesowskiej interwencji aparatu państwowego. Ich zdaniem tylko w ten sposób społeczeństwo jest w stanie uniknąć zjawiska głębokich dysproporcji pomiędzy regionami. Sterowanie rozwojem przez państwo zapewnia w tym przypadku harmonijny rozwój przestrzenny i zapobiega powstawaniu zacofanych enklaw biedy. Jako główne narzędzie do zacierania tych różnic w przestrzeni terytorialnej myśl neokeynesowska wymienia inwestycje (Przygodzki, 2007).

Ścieranie się dwóch nurtów, neoliberalnego i neokeynesowskiego, dało podstawę do opracowania wielu teoretycznych koncepcji rozwoju regionalnego. T. Kudłacz (1999) przytacza trzy podstawowe grupy koncepcji:

1. Teorie oryginalne.
   Pierwotnie sformułowane oryginalne koncepcje (zwane też teoriami) odzwierciedlające odrębne aspekty rozwoju regionalnego, czyli teorie:
   a) lokalizacji (A. Weber),
   b) ośrodków centralnych (W. Christaller),
   c) bazy ekonomicznej (W. Sombart),
   d) biegunów rozwoju (F. Perroux),
   e) dyfuzji innowacji (T. Hägerstrand),
   f) rozwoju endogenicznego.
2. Teorie wtórne.
   Teorie wtórne bazują na dorobku teoretycznym koncepcji pierwotnych, w zasadzie są ich rozwinięciem lub uzupełnieniem. Rozwinięciem pierwotnej teorii biegunów rozwoju są koncepcje (Tomaszewski i Świadek, 2011):
   a) geograficznych centrów wzrostu (A. Hirshchman),
   b) błędnego koła (G. Myrdal),
   c) rdzenia i peryferii (J. Friedman),
   d) społeczeństwa sieciowego (M. Castells),
   e) cyklu produkcyjnego (R. Vernon),
   f) uczącego się regionu (R. Florida).

   Do innych wybranych teorii wtórnych należą koncepcje:
   g) produktu podstawowego (H. Innis),
   h) nowa teoria handlu (P. Krugman),
   i) dystryktów przemysłowych (A. Markusen),
   j) elastycznej produkcji (M. Piore, Ch. Sabel).
3. Koncepcje łączone.
   Teorie łączone to grupa koncepcji, dla których punktem wyjścia są współczesne zjawiska wywierające istotny wpływ na przemiany gospodarcze regionów. Koncepcje łączone są połączeniem oddzielnych teorii cząstkowych i nawiązują do zachodzących procesów integracji międzynarodowej, globalizacji,

podkreślają m.in. znaczenie innowacji i nowoczesnych technologii. Przykładem teorii łączonej jest koncepcja kapitału kontaktowego G. Tornqvista, czy model przyciągania L.H. Klassena (Mempel-Śnieżyk, 2013).

W kolejnej części artykułu szczegółowo scharakteryzowano pierwotne koncepcje rozwoju regionalnego.

Według teorii lokalizacji rozwój regionalny konstruuje się wokół miejsc, do których napływają inwestycje. Podstawowym założeniem teorii są motywy jakimi kierują się przedsiębiorstwa wybierając lokalizację inwestycji, w tym przypadku jest to minimalizacja szeroko rozumianych kosztów produkcji (Köchendurfer-Lucius i Pleskovic, 2009). Jak wskazuje Weber, dotyczy to głównie takich komponentów jak siła robocza, koszty transportu oraz korzyści aglomeracji związane z umiejscowieniem inwestycji firmy. Pierwotny kształt teorii Webera poddawany był na przestrzeni lat sukcesywnym ulepszeniom przez różnych teoretyków. Wzbogacali oni model o cele, które stawiają sobie przedsiębiorcy przy podejmowaniu decyzji dotyczących lokalizacji, w postaci np. maksymalizacji zysku i sprzedaży. Teorię wzbogacono również o czynniki takie jak dostępność infrastrukturalna, komunikacyjna, ceny i dostępność surowców, wielkość rynku pracy, jakość kapitału ludzkiego, rozległość rynku zbytu. To tylko kilka z wielu elementów wzbogacających pierwotny kształt teorii lokalizacji (Szymla, 2000).

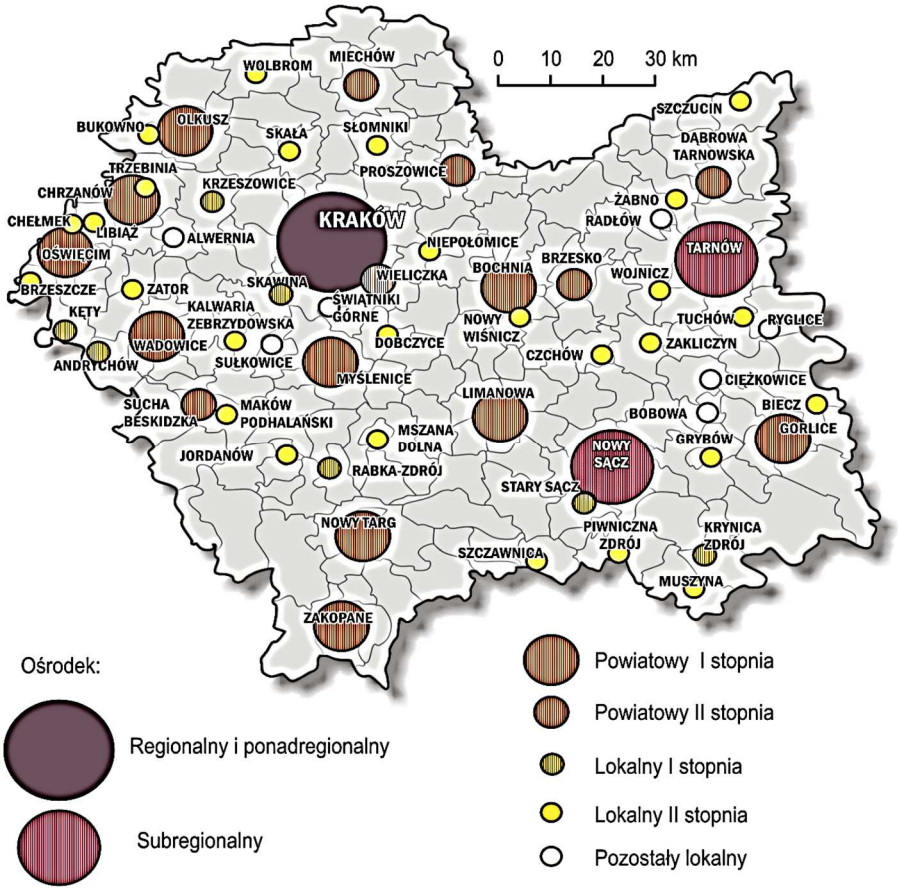
Teoria W. Christallera, zwana teorią ośrodków centralnych lub koncepcją miejsc centralnych, ma swoje źródła w badaniu struktury układu miast. Podstawą teorii jest występowanie hierarchii pomiędzy ośrodkami miejskimi. Najwyższy szczebel zajmowały miasta centralne, dominujące w danym systemie przestrzennym, kolejne poziomy zajmowały jednostki miejskie o podobnej randze i roli jaką pełnią w układzie terytorialnym. B. Domański (2010, s. 165-166) definiuje teorię ośrodków centralnych w następujący sposób:

> *W. Christaller, (…) założył, że istnienie różnych rodzajów dóbr centralnych (tzn. świadczonych w danym miejscu na rzecz mieszkańców i firm zewnętrznych ciążących do tego miejsca oraz mieszkańców i firm z danego miejsca) o różnych zasięgach rynkowych wyznacza hierarchię osiedli, która wynika z nadwyżki znaczenia funkcji centralnych jednych osiedli w stosunku do innych, odznaczających się deficytem tych funkcji.*

Zatem nie liczba ludności i powierzchnia miasta decyduje o tym jaką rangę mu przypiszemy, ale wypełniane przez niego funkcje. Funkcje te nazwano funkcjami centralnymi. Jeżeli chodzi o samo określenie hierarchiczności ośrodków, koncepcja przyjmuje następujące założenia (Domański, 2010):

1. Istnieje pewna liczba rzędów (szczebli hierarchii) osiedli centralnych, przy czym każdy rząd ma charakterystyczne dla siebie funkcje.
2. Każdy rząd osiedli centralnych posiada zarazem funkcje wszystkich niższych od siebie rzędów.
3. Każdej miejscowości centralnej wyższego rzędu podporządkowana jest pewna liczba osiedli centralnych niższego rzędu.

Istotnym elementem teorii jest przedstawianie hierarchii ośrodków centralnych w ujęciu przestrzennym. Wykorzystanie torii ośrodków centralnych w praktyce, na przykładzie województwa małopolskiego przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Wykorzystanie teorii ośrodków centralnych na przykładzie systemu hierarchii miast województwa małopolskiego
Źródło: Domański (2010, s. 168).

Koncepcja bazy ekonomicznej uznaje za najważniejszy komponent rozwoju regionalnego popyt zewnętrzny na produkty i usługi wygenerowane na obszarze danego regionu. W myśl tej teorii wzorowy region przyjmuje rolę kompleksowego eksportera ukierunkowanego na inne rynki regionalne, krajowe, międzynarodowe a najlepiej globalne (Dyjach, 2013). Warunkiem osiągnięcia sukcesu jest umiejętne przyciąganie inwestorów produkcyjnych z branż wysokich technologii, charakteryzujących się wysokim potencjałem innowacyjnym o dużym prawdopodobieństwie długofalowego rozwoju. Wysoka specjalizacja tworzy sektorowych liderów, którzy stają się silnikiem napędowym całego obszaru, powołując do życia spokrewnione branże, rzeszę podwykonawców i firm. Wysoce niepożądanym zjawiskiem

jest tutaj dominacja sektorów o tendencji stagnacyjnej lub schyłkowej. Należy podkreślić, że faktyczną bazę ekonomiczną regionu tworzy ludność produkująca dobra i usługi na zewnątrz (eksportowe) wraz z podmiotami gospodarczymi tak samo ukierunkowanymi. Natomiast funkcję uzupełniającą buduje ta część społeczeństwa i sfery biznesu, która zajmuje się wewnętrznym funkcjonowaniem regionu tj. zaspokajaniem wewnętrznych potrzeb bytowych bazy ekonomicznej. Według teorii, sukces odnoszą regiony o najsilniejszej bazie ekonomicznej, koncentrujące się na wiodącej branży eksportowej (Nowak, 2011).

Koncepcja bazy ekonomicznej jest płaszczyzną do formułowania rekomendacji dla polityki regionalnej, ponieważ ważnym stymulatorem rozwoju jest władza publiczna, której zadania powinny koncentrować się na stałym poszukiwaniu i zachęcaniu firm do inwestowania w region. Wiodąca branża regionu jest bazą wokół której skupione są wszelkie działania polityki regionalnej mające na celu pogłębianie jej specjalizacji. Jednak wysoka specjalizacja oraz koncentracja wokół jednej dziedziny niesie ze sobą również ryzyko. Źródłem zagrożenia może być starzenie się branży czy ucieczka strategicznego inwestora. Dlatego niektórzy eksperci wskazują na konieczność sterowania rozwojem w kierunku dywersyfikacji bazy eksportowej w celu poszukiwania podmiotów reprezentujących młode branże, dające przy tym nowy impuls rozwojowy dla regionu (Malizia i Feser, 1999).

Koncepcja bazy ekonomicznej ma obecnie szerokie zastosowanie w obszarze m.in. badań nad ośrodkami miejskimi. Przykładem silnej bazy ekonomicznej będącej efektem działań władz publicznych w tym zakresie jest gmina Niepołomice, zlokalizowana obok Krakowa. Obszar ten jest bardzo wysoko wyspecjalizowany w przemyśle i jednocześnie cechuje się znaczną dywersyfikacją na poziomie poszczególnych gałęzi branżowych. Cały rozwój i potencjał gospodarczy gminy opiera się na sektorze egzogenicznym, eksportującym produkty na zewnątrz (Domański, 2010).

Według teorii F. Perrouxa, podstawą rozwoju gospodarczego są tzw. bieguny wzrostu. Biegun w tym przypadku postrzegany jest jako jednostka ogniskująca rozwój lub zespół takich jednostek, ukształtowany w oparciu o szybko rozwijający się zakład lub kompleks przemysłowy, który skupia bezpośrednie i pośrednie skutki innowacji (Dyjach, 2013). Idea spolaryzowanego rozwoju regionalnego wychodzi z założenia, że różnice w poziomie rozwoju regionów w układzie przestrzennym mogą zostać zniwelowane poprzez tworzenie biegunów wzrostu i zjawiska polaryzacji, powodujące rozprzestrzenianie się dynamiki rozwoju na tereny słabiej rozwinięte (Szymla, 2000).

Początkowo w teorii Perrouxa, biegun wzrostu był rozumiany jako gałąź przemysłowa, wiodące skrzydło gospodarki będące silnikiem rozwoju całego obszaru. Dlatego też często w literaturze teoria ta nazywana jest koncepcją gałęziową biegunów wzrostu. Według teorii, najważniejsza i najszybciej rozwijająca się branża regionu, zwana biegunem, oddziałuje pozytywnie na inne sektory gospodarcze w zależności od natężenia powiązań pomiędzy nimi. Jak podkreśla R. Domański (1989), podmiot gospodarczy pełniący funkcję bieguna wzrostu powinien charakteryzować się następującymi właściwościami:

– posiadać znaczne rozmiary umożliwiające wywieranie bezpośredniego lub pośredniego wpływu na całą gospodarkę,
– reprezentować dynamiczną i innowacyjną gałąź gospodarczą o dużym potencjale rozwojowym,
– należeć do silnego systemu powiązań pomiędzy innymi sektorami gospodarki i odgrywać w takim układzie istotną rolę.

Drugie ujęcie teorii biegunów wzrostu, zwane koncepcją regionalną biegunów wzrostu, określało podmiot terytorialny zlokalizowany w określonej przestrzeni geograficznej. Biegunem wzrostu uznawano pewną całość, którą tworzą inwestycje oraz sieć infrastruktury, zdolną do oddziaływania na kształt i postęp gospodarczy regionu (Szymla, 2000).

Teoria biegunów wzrostu była dosyć szeroko wykorzystywana w różnych zmodyfikowanych formach w wielu krajach i stosowana jako podstawa założeń strategicznych różnych polityk regionalnych. Teoria cieszyła się dużą popularnością wśród państw zachodniej Europy, głównie Francji, Włoszech, Grecji i Hiszpanii. Implementacji teorii na szeroką skalę służyła aktywna polityka państwa w zakresie planowania rozwoju gospodarczego przypadająca na lata 60 i 70. Ciekawe rekomendacje dla polityki regionalnej dostarcza analiza wdrażania założeń koncepcji biegunów wzrostu w Hiszpanii w latach 1964-1975. Realizacja blisko 10-letniego planu zakładała silny rozwój przemysłu w obrębie wyznaczonych biegunów wzrostu oraz zahamowanie masowej migracji ludności do wysoko rozwiniętych regionów Hiszpanii (Piętak, 2014).

Rząd hiszpański dzięki zastosowaniu teorii biegunów wzrostu starał się połączyć politykę przemysłową z polityką planowania przestrzennego. Plan zakładał stworzenie ośrodków wzrostu w regionach, gdzie istniał już przemysł jednak charakteryzował się niskim potencjałem, dominacją rolnictwa oraz wysokim wskaźnikiem emigracji. Zdecydowano również o utworzeniu tzw. biegunów promocji w miejscach, gdzie nie istniał przemysł, dysponujących jednak odpowiednimi zasobami i warunkami do rozwoju przemysłu. Narzędziami polityki regionalnej wykorzystanymi do budowy ośrodków wzrostu stały się m.in. subwencje rządowe, znaczne ulgi podatkowe, atrakcyjne warunki wywłaszczania gruntu, czy dostęp do kredytów inwestycyjnych na preferencyjnych warunkach (Piętak, 2014).

Jak wskazuje Ł. Piętak (2014), efekty stosowania polityki biegunów wzrostu w Hiszpanii były niezadowalające. Jedną z ważniejszych przeszkód realizacji tej strategii był słaby zasięg i oddziaływanie stworzonych biegunów oraz niedostatecznie rozwinięta infrastruktura. Konsekwencją tego była zbyt słaba kooperacja biznesowa i wymiana handlowa pomiędzy peryferiami a biegunem. Ponadto, wystawienie negatywnej oceny realizowanej strategii upatruje się w zbyt pochopnym zaniechaniu kontynuowania tej ścieżki rozwojowej. W ocenie Richardsona (za: Piętak, 2014) zbyt szybko oczekiwano pozytywnych efektów prowadzonej polityki. Doświadczenia innych krajów z tego okresu również wskazują, że sztuczne tworzenie biegunów wzrostu zazwyczaj nie spełniało pokładanych w nich nadziei.

Przyczyn porażki upatruje się również w niedostatecznych rozmiarach ilościowo-jakościowych inwestycji w biegunach (Blažek i Uhlíř, 2013).

Według teorii dyfuzji innowacji T. Hägerstranda, źródłem rozwoju w układzie terytorialnym, podobnie jak w teorii biegunów wzrostu, są główne ośrodki, w których generowane są innowacje. Dyfuzja innowacji dokonuje się właśnie w tych ośrodkach, stąd też wypływają impulsy rozwojowe o charakterze popytowym i podażowym. Popyt w tym przypadku rozumiany jest jako kreowanie nowych potrzeb, natomiast podaż jako materialna i organizacyjna zdolność zaspokajania tych potrzeb. Kierunek impulsów rozwojowych przebiega od ośrodków innowacji po kolejne coraz niższe szczeble hierarchii miejskiej (Puchalski, 1987).

Istotą koncepcji endogenicznej rozwoju regionalnego są siły wewnętrzne regionu. Według tej teorii, postęp gospodarczy powinien bazować na wewnętrznym popycie i potrzebach, rozwój technologiczny i innowacje powinny być wynikiem wiedzy, umiejętności i wysokich kwalifikacji regionalnej społeczności. Źródłem postępu innowacji nie są zatem same firmy, ale mieszkańcy, społeczeństwa tworzące region. Koncepcja ta jednak nie spotkała się z uznaniem i była wielokrotnie krytykowana, głównie z powodu jej sprzeczności z teorią egzogeniczną (Szymla, 2000).

Teoria egzogeniczna przyjmuje za punkt wyjścia wspomaganie rozwoju regionalnego z zewnątrz. Koncepcja nawiązuje bezpośrednio do teorii Keynesa, stawiając na pierwszym miejscu popyt jako czynnik determinujący rozwój. Niedoskonałości mechanizmu rynkowego w ujęciu przestrzennym powinny być niwelowane działaniami interwencyjnymi państwa. Taki układ, według idei koncepcji, zapewni najbardziej efektywny i wydajny system gospodarczy. W obliczu coraz większej roli nowych technologii, wiedzy oraz informacji w kształtowaniu dynamiki rozwoju gospodarek, teoria egzogeniczna straciła na znaczeniu, stając się nieaktualną. Niemniej jednak miała ona istotny wkład w dorobek teoretyczny koncepcji rozwoju regionalnego (Szymla, 2000).

4. ROZWÓJ REGIONALNY JAKO WYPADKOWA KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW

Coraz większe zainteresowanie problematyką konkurencyjności wśród naukowców można zaobserwować na przełomie lat 70. i 80. XX w. Na początku badania konkurencyjności koncentrowały się jedynie na poziomie makroekonomicznym, ponieważ pierwotnie pojęcie to utożsamiano z gospodarką narodową. Obecnie konkurencyjność jest przedmiotem pogłębionych analiz rynkowych i jednym z podstawowych aspektów badawczych w naukach ekonomii oraz zarządzania. Choć każdy słysząc słowo konkurencja podświadomie rozumie jego znaczenie, to w rzeczywistości przez wielu rozpatrywane jest ono w bardzo wąskim ujęciu, np. tylko jako współzawodnictwo przedsiębiorstw na rynku (Nehring, 2007).

Z uwagi na różnorodność ujęć samej istoty konkurencyjności, można ją rozpatrywać z punktu widzenia podmiotu, którego dotyczy. Na tej podstawie możemy wyróżnić pięć jej poziomów (Gorynia, 1998; Wach, 2012, s. 188):

1. Mega – konkurencyjność rozpatruje się na gruncie gospodarek kilku państw, zintegrowanej grupy np. Unii Europejskiej, poziom mega utożsamiany jest również z ujęciem globalnym – w przypadku gospodarki światowej.
2. Makro – na tym szczeblu mamy do czynienia z gospodarkami poszczególnych krajów (gospodarki narodowe).
3. Mezo – odzwierciedla dany sektor gospodarczy, branżę, gałąź oraz układy klastrowe.
4. Mikro – poziom ten reprezentują przedsiębiorstwa, zakłady.
5. Mikro-mikro – reprezentującego m.in. towary, usługi, jednostki ludzkie.

Wielopłaszczyznowość pojęcia konkurencyjności implikuje istnienie wielu definicji, które są raczej próbami scharakteryzowania owego pojęcia i wypracowania jednego uniwersalnego podejścia.

Definiując bardzo ogólnie konkurencyjność w wymiarze ekonomicznym, można ją określić jako: „(...) zdolność do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej" (Przygodzki, 2007, s. 106). Wielość definicji napotykamy również w przypadku, wydawałoby się, dosyć wąskiego pojęcia jakim jest konkurencyjność regionów. Jedna z nich mówi, iż konkurencyjność regionu to „(…) przewaga nad innymi regionami będąca wypadkową atrakcyjności oferty usługowej kierowanej do obcych i potencjalnych użytkowników regionu, którymi są mieszkańcy, firmy, inwestorzy, goście; jej źródłem jest nowoczesna infrastruktura materialna, instytucjonalna i intelektualna regionu" (Przygodzki, 2007, s. 107). W innym ujęciu konkurencyjność regionu rozumiana jest jako: „zespół cech decydujących o atrakcyjności regionu z punktu widzenia lokowania inwestycji lub jako miejsca zamieszkania: także wyraz przewagi technologicznej lub niższych cen produktów i usług wytwarzanych w regionie, w porównaniu z innymi regionami" (Ministerstwo Rozwoju, 2016). Bardziej kompleksowa definicja opisuje konkurencyjność regionu jako zdolność danego obszaru terytorialnego do generowania trwałego wzrostu wartości dodanej, co przyczynia się do wzrostu poziomu życia jego mieszkańców. Do warunków, dzięki którym może zaistnieć taka sytuacja zaliczamy (Przygodzki, 2007):

– skuteczne i efektywne wykorzystanie zasobów oraz sprawne zarządzanie mechanizmami gospodarczymi na gruncie polityki regionalnej,
– dokonanie odpowiedniej kombinacji wewnętrznych i zewnętrznych determinant rozwojowych w taki sposób, aby w najwyższym stopniu podnosić atrakcyjność regionu z punktu widzenia inwestorów zagranicznych, jak również miejscowych przedsiębiorców, umożliwiając im jak najlepsze warunki do ekspansji na rynki krajowe i międzynarodowe,
– antycypację, elastyczność i zdolność ciągłego przystosowywania się do zmieniającego się otoczenia gospodarczego.

Region, jako podmiot konkurujący, uczestniczy zarówno w procesie konkurowania pośredniego, jak i bezpośredniego (Przygodzki, 2007).

Konkurowanie pośrednie rozumie się jako podejmowanie wszelkich działań przez władze regionalne na rzecz tworzenia i poprawy już istniejących warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, a przez to podniesienia ich zdolności do

generowania zysków i poprawy ich pozycji konkurencyjnych na tle innych przedsiębiorstw spoza regionu. W tym przypadku władze samorządowe w pewnym sensie wyposażają przedsiębiorstwa w elementy, które powodują, że osiągają one przewagę, jednak same firmy nie kontrolują tych czynników, które do tego się przyczyniają. Sposób pomiaru konkurowania pośredniego odbywa się poprzez weryfikację zdolności konkurencyjnej firm zlokalizowanych w regionie (Raczyk, 2010).

Konkurowanie bezpośrednie rozumie się jako rywalizowanie jednostek samorządu terytorialnego, które występują jako reprezentanci danych regionów. Samorządy konkurują przede wszystkim o dostęp do różnego typu korzyści zewnętrznych takich jak (Przygodzki, 2007):

- dostęp do krajowych i międzynarodowych środków finansowych przeznaczonych na rozwój,
- przyciąganie zewnętrznych inwestorów,
- zatrzymanie kapitału w regionie,
- lokalizację rządowych agend i instytucji,
- lokalizację i organizowanie międzynarodowych imprez i wydarzeń itp.

Z pojęciem konkurencyjności regionu wiążą się również dwa pokrewne pojęcia takie jak pozycja konkurencyjna oraz zdolność konkurencyjna. Pozycję konkurencyjną określa się jako miejsce regionu w określonym rankingu regionów konkurujących ze sobą na danej płaszczyźnie. Jest to więc ujęcie statystyczne. Ujęciem dynamicznym odznacza się pojęcie zdolności konkurencyjnej, które jest rozumiane jako proces konkurencyjności podlegający ciągłym zmianom (Przygodzki, 2007).

Duża złożoność zjawiska konkurencyjności regionu powoduje, że określenie czynników warunkujących ich sukces w tym wymiarze staje się skomplikowane. W zależności od przestrzennego położenia regionu, jego dorobku kulturalnego oraz społeczeństwa, które go zamieszkuje, określone czynniki wpływające na konkurencyjność będą mniej lub bardziej istotne dla rozwoju tego obszaru. Dlatego też w literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnych zestawień determinant uznanych przez danego autora za najważniejsze z punktu widzenia rozwoju regionalnego. Należy pamiętać, iż co dla jednego obszaru przestrzennego miało istotne znaczenie z perspektywy osiągania postępu gospodarczego, niekoniecznie musi być złotym środkiem dla innego regionu. Należy dodać również to, że w różnych sytuacjach odmiennie akcentowane są czynniki o charakterze ekonomicznym, społecznym, kulturowym itd. (Przygodzki, 2007).

Podstawowy podział czynników konkurencyjności regionów określanych jako konieczne, ale niewystarczające do zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej prezentuje B. Winiarski. Należą do nich (Winiarski, za: Góralski i Lazarek, 2013, s. 310):

- zróżnicowana i rozwinięta struktura gospodarki, w skład której wchodzą branże i przedsiębiorstwa zdolne do konkurowania na arenie międzynarodowej produkcji i wymiany,
- napływ zagranicznych i krajowych inwestycji w regionie,

- sprawna i efektywna infrastruktura techniczna, w szczególności dotyczy to infrastruktury telekomunikacyjnej, wodno-kanalizacyjnej, energetycznej oraz transportowej,
- dobra kondycja infrastruktury społecznej, głównie systemu edukacji, ochrony zdrowia, rekreacji itp.,
- potencjał badawczo-rozwojowy zapewniający odpowiedni kapitał intelektualny i innowacyjny,
- dobry stan środowiska naturalnego,
- rozbudowana sieć instytucji otoczenia biznesu.

Tak jak zaznaczono, wymienione determinanty mają charakter konieczny, natomiast jak wskazuje Z. Przygodzki (2007), do czynników uzupełniających możemy zaliczyć:

- wizerunek regionu,
- cechy i właściwości społeczności,
- dorobek historyczny i kulturowy obszaru,
- społeczna wizja przyszłości regionu.

W Polsce mamy do czynienia zarówno z regionami, które na przestrzeni lat dynamicznie się rozwijają i przyciągają do siebie wykwalifikowaną siłę roboczą oraz takimi, które trwale nie są zdolne do szybkiego rozwoju. Brak zdolności do absorpcji innowacji, zbyt mało argumentów przemawiających na korzyść lokowania zagranicznego kapitału powoduje, że regiony lepiej rozwinięte rozwijają się jeszcze szybciej, a biedne i zacofane coraz wolniej. Najlepszym przykładem takiego dualizmu gospodarczego są regiony Polski Wschodniej (Kot, 2008). Szczegółowe działania w wymiarze podnoszenia długotrwałych przewag konkurencyjnych zamieszczono w tabeli 1.

Konkurencyjność regionów można mierzyć na wiele sposobów. Bardzo ogólnym podejściem w tym przypadku jest prosty pomiar PKB przypadającego na jednego mieszkańca regionu. Wielkość tę można wyrazić w dwóch częściach budujących ten wskaźnik, są to: wydajność pracy oraz stopa zatrudnienia. Poziom zatrudnienia nie może być jednak traktowany jak cel sam w sobie, ponieważ nie chodzi tutaj o generowanie jakichkolwiek miejsc pracy, ale takich, które bezpośrednio przekładają się na siłę konkurencyjną podmiotów ekonomicznych należących do regionu, a więc gwarantujących wysoką wydajność pracy. Aby nazwać region konkurencyjnym, musi on odznaczać się wysoką wydajnością pracy oraz wysokim zatrudnieniem. Te dwa elementy wzajemnie się uzupełniają, ponieważ regiony o wysokiej wydajności charakteryzują się wysokim tempem wzrostu, przyciągają i kumulują więcej kapitału, inwestują, co przekłada się na wzrost zatrudnienia. Zgodnie z takim rozumowaniem możemy wyróżnić cztery zasadnicze czynniki, które w ujęciu statystycznym wyjaśniają ok. 65% zróżnicowania wskaźnika PKB *per capita* między wysoko rozwiniętym regionami Unii Europejskiej, należą do nich (Przygodzki, 2007):

Tabela 1. Zasadnicze obszary oddziaływań w procesie podnoszenia konkurencyjności regionów

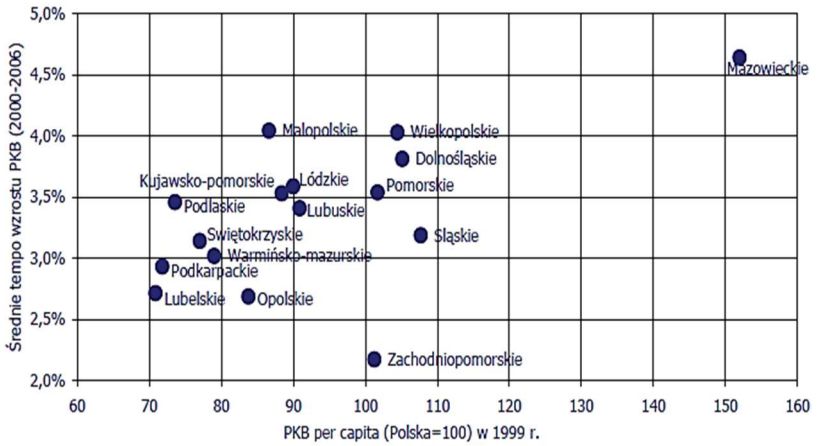
Obszar oddziaływania	Kierunki zmian
Infrastruktura drogowa	- modernizacja dotychczasowej nawierzchni drogowej, - budowa nowych odcinków dróg lokalnych, - utwardzanie dróg lokalnych o miękkiej nawierzchni, - prace remontowo-modernizacyjne w zakresie budowli komunalnych, - tworzenie węzłów komunikacyjnych, - reorganizacja, przekierunkowanie ruchu drogowego, - tworzenie parkingów lokalnych, - tworzenie ścieżek rowerowych, - układanie chodników miejskich.
Infrastruktura komunalna	- zaopatrzenie w energię elektryczną wszystkich jednostek funkcjonujących w danym regionie, - doprowadzenie gazociągu w rejony pozbawione połączenia, - inwestycje w nowoczesną infrastrukturę teleinformatyczną, - uzbrojenie działek rekreacyjnych, - budowa wodociągów, - wykonanie instalacji sanitarnej, - tworzenie ośrodków rekreacyjno-wypoczynkowych (stadniny koni, pola namiotowe, wypożyczalnie sprzęty wodnego), - znaczenie i przygotowywanie szlaków turystycznych i punktów widokowych, - inwestycje ukierunkowane na pozyskiwanie nowych źródeł energii.
Ochrona środowiska naturalnego	- budowa nowoczesnych oczyszczalni ścieków, - racjonalizacja gospodarki odpadami, - stosowanie nowoczesnych przyjaznych środowisku metod utylizacji odpadów, - popularyzowanie edukacji w zakresie postaw proekologicznych.
Koncepcje finansowania	- racjonalizacja źródeł finansowania z uwagi na koszt kapitału, - korzystanie z finansowania oferowanego Jednostką Samorządu Terytorialnego (JST) w zakresie źródeł pomocowych Unii Europejskiej, - pozyskiwanie środków finansowych z rynku kapitałowego, - rozwój współpracy z sektorem bankowym, - rozwój koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego, - przestrzeganie dyscypliny finansów publicznych, - działanie zgodnie z zaleceniami nauki finansów.
Marketing JST	- rozwój koncepcji marketingu mix w warunkach samorządu, - rozwój systemów informacji marketingowej na poziomie JST, - podejmowanie działań marketingowych w zakresie stwarzania i utrwalania wizerunku JST w otoczeniu, - weryfikowanie założeń strategicznych, - opracowanie strategii marketingowych, - poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji dla oferty samorządowej, - intensyfikacja działań i obszarów konkurowania.
Kierunki działalności gospodarczej	- dywersyfikacja działalności JST, - reorientacja założeń kierunków rozwoju JST jako rezultat oddziaływania bodźców z otoczenia, - rozwój koncepcji produkcji rolnej ukierunkowanej na wytwarzanie zdrowej żywności, - rozwój turystyki w warunkach JST, - rozwój bazy noclegowej, - rozwój zaplecza do obsługi gastronomicznej i finansowej.
Kwalifikacje urzędników wchodzących w skład struktur władz lokalnych	- wzrost wymagań w zakresie kwalifikacji zawodowych urzędników, - wzrost wymogów co do posiadanego przez pracowników władz lokalnych wykształcenia, - utrwalenie się wymogów z zakresie samokształcenia i podnoszenia kwalifikacji.
Współpraca i kooperowanie	- tworzenie związków między JST celem realizacji wspólnych założeń, - dążenie do nawiązywania kontaktów międzynarodowych, - wymiana doświadczeń z podmiotami zagranicznymi (konferencje, publikacje, wykłady, dyskusje).

Źródło: Filipiak (2005, s. 283).

– nowoczesny wymiar struktury gospodarczej – regiony wysoko rozwinięte cechują się zatrudnieniem skoncentrowanym wokół usług rynkowych, przemysłu wytwórczego oraz branż wysokich technologii,
– wysoka innowacyjność,
– dostępność regionu,
– dobrze wykwalifikowana siła robocza.

Cztery powyższe elementy zapewne są niewystarczające do pełnego określenia, który region można uznać za konkurencyjny. Uzupełnieniem tych czynników są determinanty takie jak (Przygodzki, 2007):

– kondycja sektora małych średnich przedsiębiorstw,
– umiejscowienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
– istnienie podstawowej infrastruktury technicznej i społecznej,
– możliwości samoorganizacji i partycypacji kapitału społecznego oraz instytucji.



Rysunek 2. Wzrost poziomu PKB i jego poziom per capita w województwach w latach 2000-2006
Źródło: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2009, s. 26).

Rysunek 2 przedstawia zróżnicowanie poziomu rozwoju gospodarczego polskich województw. Patrząc na poziom rozwoju województw od 1999 r. oraz ich dynamikę w latach 2000-2006 można scharakteryzować cztery typy regionów (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2009):

1. Liderzy – wyższa niż średnia krajowa dynamika oraz poziom rozwoju. Do tej grupy należą województwa: mazowieckie, wielkopolskie, dolnośląskie.
2. Regiony doganiające – niższy poziom rozwoju, za to charakteryzujące się wysoką dynamiką (np. Małopolska).
3. Regiony hamujące – o wyższym poziomie rozwoju, ale słabej dynamice. Należą do nich województwa: zachodniopomorskie, pomorskie.

4. Obszary spadku – niższy poziom rozwoju w porównaniu do średniej krajowej oraz słaba dynamika rozwoju są to np. województwa lubelskie i opolskie.

Obecnie w wyniku coraz większego postępu technologicznego, duże znaczenie przypisuje się tzw. czynnikom niematerialnym. Jest to konsekwencją przesunięcia wagi czynników produkcji z ilości na jakość. Z tego też względu kapitał intelektualny coraz częściej jest podstawą rozwoju regionów wysoko rozwiniętych, gwarantując im solidne podstawy do umacniania pozycji konkurencyjnej. Wykorzystanie kapitału rzeczowego i finansowego przedsiębiorstwa zależy właśnie od kapitału intelektualnego, to tutaj powstają innowacyjne pomysły na wykorzystanie zasobów, na wydajniejsze i jeszcze bardziej skuteczne ich przeznaczenie. W konsekwencji tak rozumiany mechanizm działania, jeżeli przynosi korzyści i zwiększa konkurencyjność, bardzo szybko staje się powielanym modelem w innych firmach i branżach regionu (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2009).

5. PODSUMOWANIE

Przedstawione w artykule nurty i koncepcje rozwoju regionalnego oraz istota konkurencyjności regionów, pozwalają wysunąć konkluzję na temat miejsca polityki regionalnej w rozwoju regionów. Otóż, o tym jaką rolę odgrywa polityka regionalna w danym regionie, decyduje przede wszystkim wachlarz uprawnień oddany w ręce jej podmiotów, zasięg przestrzeni do swobodnego działania oraz zakres oczekiwań i odpowiedzialności postawiony względem tych podmiotów. Każdy model działania, urzeczywistniający przyjętą wizję rozwoju regionu, przypisuje polityce regionalnej inne zadania. W koncepcji bazy ekonomicznej W. Sombarta, władza publiczna jest podstawowym stymulatorem rozwoju, koncentrując się na skutecznym przyciąganiu inwestorów i tworzeniu odpowiedniego klimatu dla rozwoju przedsiębiorstw, przede wszystkim z branż wysokich technologii. Z kolei teoria biegunów wzrostu F. Perrouxa wychodzi z założenia, że rozwój regionalny skupia się wokół najszybciej rozwijającej się branży w regionie. Działania polityki regionalnej w tym przypadku mogą sprowadzać się do wzmacniania takiej branży, powodując jej silniejsze oddziaływanie na region.

Na koniec warto podkreślić, iż temat konkurencyjności regionów stanowi ważny punkt odniesienia dla rozważań na temat roli polityki regionalnej w rozwoju regionów. Elementy składowe potencjału konkurencyjnego regionu, takie jak czynniki czy uwarunkowania danej jednostki przestrzennej należy postrzegać jako materiał, który w rękach polityki regionalnej nabiera nowych kształtów i stale się przeobraża. To od polityki regionalnej i jej strategii zależy, które z dostępnych elementów będą wzmacniane, kierując się przy tym określoną wizją regionu jako całości. Tak pojmowana polityka pełni rolę architekta regionalnego rozwoju.

Przedstawione w opracowaniu rozważania dowodzą, że siła sprawcza polityki regionalnej jest silnie uzależniona od instrumentów, w które zostanie wyposażona oraz realiów społeczno-gospodarczych, w których przyjdzie jej funkcjonować.

LITERATURA

Blažek, J., Uhlíř, J. (2013). *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Praha: Karolinum.

Domański, B., Noworól, A. (red.), (2010). *Badanie funkcji, potencjału oraz trendów rozwojowych miast w województwie małopolskim*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Domański, R. (1989). *Podstawy planowania przestrzennego*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.

Dyjach, K. (2013). *Teorie rozwoju regionalnego wobec zróżnicowań międzyregionalnych.* Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Chądzyński, J., Nowakowska, A., Przygodzki, Z. (2007). *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Łódź: CeDeWu.

Filipiak, B. (2005). *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*. Szczecin: Fundacja Na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego.

Gorynia, M. (1998). Konkurencyjność przedsiębiorstwa-próba konceptualizacji i operacjonalizacji. W: E. Najlepszy (red.), Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, nr 266, 9-30.

Góralski, P., Lazarek, M. (2009). Czynniki kształtujące konkurencyjność regionów. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 1, 307-315.

Grabiński, T. (2003). *Analiza taksonometryczna krajów Europy w ujęciu regionów*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jastrzębska, W. (2010). *Rola euroregionów i współpracy transgranicznej w procesie integracji europejskiej*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

Kot, J. (2008). *Przegląd podstawowych pojęć w zakresie innowacji i konkurencyjności regionalnej*. Kielce: Wydawnictwo UJK.

Köchendurfer-Lucius, G., Pleskovic, B. (2009). *Spatial Disparities and Development Policy*. Washington, DC: The World Bank.

Kudełko, J. (2005). *Polityka regionalna Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Kudłacz, T. (1999). *Programowanie Rozwoju Regionalnego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Malizia, E.E., Feser, E.J. (1999). *Understanding Local Economic Development*. New Jersey: Center for Urban Policy Research.

Mempel-Śnieżyk, A. (2013). Koncepcje rozwoju regionalnego ze szczególnym uwzględnieniem klastrów i inteligentnych specjalizacji. *Biblioteka Regionalisty 2013*, nr 13, s. 107-121.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2009). *Rozwój regionalny w Polsce. Raport 2009.* Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Ministerstwo Rozwoju (2015). *Konkurencyjność Regionu*. https://www.funduszeeuropejskie.2007-2013.gov.pl/slownik/Strony/Konkurencyjnosc_regionu.aspx (data dostępu: grudzień 2015).

Nehring, A. (2007). *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Nowak, P. (2011). *Nowy paradygmat rozwoju regionalnego na przykładzie wybranych regionów Europy Zachodniej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Nowakowska, A. (2007). *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.

Piętak, Ł. (2014). Teoria biegunów wzrostu Francois Perroux i implementacja jej założeń w Hiszpanii w latach 1964-1975. *Ekonomia XXI Wieku*, 11, 185-202.

Puchalski, K. (1987). *Atrakcyjność społeczno-gospodarcza jako czynnik rozwoju miast*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Raczyk, A. (2010). *Analiza atrakcyjności inwestycyjnej regionu w świetle współczesnych trendów*. Wrocław: Wydawnictwo Bimart.

Szymla, Z. (2000). *Determinanty rozwoju regionalnego.* Wrocław: Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich.

Tomaszewski, M., Świadek, A. (2011). Regionalna polityka innowacyjna w świetle wybranych wtórnych teorii rozwoju regionalnego. *Zarządzanie Publiczne*, 4, 37-47.

Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Regional policy as a tool for the development competitiveness of regions

Abstract: The aim of the article is to present the place of regional policy in the development of competitiveness regions. The article discusses regional policy as a tool for creation economic future of the regions. The basis for this approach is to present in an article selected the concepts of regional development, and to show their mechanisms of action, together with an indication of the role of regional policy in the development processes. The article also discusses the issue of competitiveness of regions and its elements forming the basis for regional development.

Keywords: regional policy; regional development; competitiveness of regions; theories of regional development
JEL codes: R58

Wydawca:

Katedra Handlu Zagranicznego
Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
tel. +12 293 5376, faks +12 293 5037
e-mail: centre@uek.krakow.pl

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej

KATEDRA HANDLU ZAGRANICZNEGO UEK

ISSN 2543-537X

ISBN 978-83-65262-10-3

eISSN 2543-4934