



AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

NPPG I/2010

NAUKA DLA PRAKTYKI
I POLITYKI GOSPODARCZEJ

INTERNACJONALIZACJA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

AKTUALNE TENDENCJE
- IMPLIKACJE DLA POLITYKI GOSPODARCZEJ

JERZY CIEŚLIK



Business School
Rankings 2010

KOŹMIŃSKI - POLSKA UCZELNIA, ŚWIATOWA LIGA

www.kozminski.edu.pl

Akademia Leona Koźmińskiego
Centrum Przedsiębiorczości

INTERNACJONALIZACJA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej

Jerzy Cieślik

Warszawa
listopad 2010

Spis treści

WPROWADZENIE	4
I. ZMIANY ILOŚCIOWE I JAKOŚCIOWE PO 1988 ROKU ORAZ AKTUALNY POZIOM INTERNACJONALIZACJI.....	6
1. Internacjonalizacja a transformacja ustrojowa – skala zmian	6
2. Aktualny poziom internacjonalizacji – Polska na tle Europy.....	8
II. INICJACJA DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ.....	11
1. Zjawisko wczesnej internacjonalizacji	11
2. Wielkość obrotów eksporterów bezpośrednio po zainicjowaniu operacji zagranicznych	13
3. Przeżywalność eksporterów i regularność transakcji eksportowych.....	14
4. Wnioski dla polityki gospodarczej	14
III. ROZWÓJ PRZEZ INTERNACJONALIZACJĘ.....	16
1. Rola firm dynamicznych w procesie internacjonalizacji.....	16
2. Poziom internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.....	18
3. Implikacje dla polityki gospodarczej.....	21
IV. ZNACZĄCY EKSPORTERZY.....	24
1. Charakterystyka pierwszej setki polskich eksporterów.....	24
2. Czynniki wskazujące na potrzebę zróżnicowania zakresu, form i instrumentów wsparcia znaczących eksporterów w zależności od formy własności.....	26
3. Rozwój sieci oddziałów i filii polskich firm za granicą	27
V. PROPOZYCJA HOLISTYCZNEGO I DYNAMICZNEGO MODELU WSPARCIA INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW.....	28
1. Kluczowe elementy proponowanego modelu.....	29
2. Zakres i formy wsparcia procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – zestawienie .	34
3. Uwagi końcowe.....	35

Spis tabel

Tabela 1. Firmy prywatne, podejmujące działalność eksportową w latach 1989 - 2003	12
Tabela 2. Przeżywalność eksporterów i regularność operacji eksportowych w latach 1994 – 2003	15
Tabela 3. Znaczenie firm dynamicznych w przemyśle przetwórczym w 2007 r.	19
Tabela 4. Relatywna produktywność, kapitał ludzki i wyposażenie kapitałowe polskich eksporterów w przemyśle przetwórczym w 2007 r.....	23
Tabela 5. Setka największych eksporterów	24
Tabela 6. Filie i oddziały firm polskich za granicą i zagranicznych w Polsce w 2008 r.....	27
Tabela 7. Zakres i formy wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw	34

Spis diagramów

Diagram 1. Struktura podmiotowa eksportu towarowego Polski w 1988 r. i w 2003 r.	7
Diagram 2. Firmy zaangażowane w operacje międzynarodowe jako procent MSP 2006 – 2008	10
Diagram 3. Przedsiębiorstwa dynamiczne w przemyśle przetwórczym 2004 – 2007	17
Diagram 4. Przedsiębiorstwa przemysłowe według intensywności eksportu w 2007 r.	20
Diagram 5. Udział grup firm w eksporcie przemysłu przetwórczego w 2007 r.....	22
Diagram 6. Dziewięćdziesięciu największych eksporterów w 2009 r.	25
Diagram 7. Wsparcie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – model holistyczny	29

WPROWADZENIE

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wniosków, jakie wynikają z badań nad procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce, przeprowadzonych w Akademii Leona Koźmińskiego w latach 2007 – 2010, z punktu widzenia wdrażania skutecznych instrumentów wsparcia dla polskich przedsiębiorstw wychodzących na rynki międzynarodowe. Jest rzeczą oczywistą, że dla pełniejszego włączenia się naszego kraju do międzynarodowego podziału pracy oraz zdyskontowania korzyści z tytułu przystąpienia do Unii Europejskiej potrzebne są silne przedsiębiorstwa, odważnie konkurujące z rywalami nie tylko w kraju, lecz także na rynkach zagranicznych. Ważną inspiracją dla podjęcia tego zadania były aktualne inicjatywy w dziedzinie wspierania przedsiębiorczości i internacjonalizacji, w niektórych krajach wysoko rozwiniętych (np. Holandia, kraje skandynawskie). Realizowane są tam różnorodne, selektywne instrumenty wsparcia, adresowane do konkretnych grup przedsiębiorców. Są to często działania niskobudżetowe, ale przynoszące znaczące, wymierne efekty. Ich wdrożenie wymaga dobrego rozpoznania sektora przedsiębiorstw i jego wewnętrznego zróżnicowania. Stąd nacisk na badania empiryczne, oparte coraz częściej na danych jednostkowych. W efekcie mamy współcześnie do czynienia z tendencją, gdzie w ramach gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge economy*) polityka gospodarcza, w tym odnosząca się do procesu internacjonalizacji, jest także oparta na faktach i wiedzy (*evidence-based policy*).

W opracowaniu nawiązujemy także do współczesnego nurtu badań nad zachowaniem przedsiębiorstw. Generalnie przyjmuje się, że każde przedsiębiorstwo przechodzi przez pewien cykl rozwojowy: rodzi się, przechodzi przez trudną fazę rozruchu, następnie przyspiesza wzrost, by wejść w fazę dojrzałą. Działania na rzecz zwiększenia skuteczności selektywnych instrumentów wsparcia polegają na ich dostosowaniu do poszczególnych faz rozwoju firmy. Dlatego też, analizując poszczególne problemy i zagadnienia, staramy się przyporządkować je do poszczególnych stadiów internacjonalizacji: fazy przygotowawczej, fazy inicjacji eksportowej, przyspieszonego rozwoju operacji międzynarodowych oraz fazy dojrzałego, znaczącego eksportera.

Przedmiotem analizy jest proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, przy czym uwzględniamy nie tylko rdzenie polskie firmy, ale także filie i oddziały przedsiębiorstw zagranicznych działających w Polsce. Formalnie są to także polskie podmioty, jednakże występuje tu oczywista specyfika ze względu na „podwójną” internacjonalizację. Z jednej strony są one członkami międzynarodowych sieci produkcyjno-handlowych, utworzonych przez firmę macierzystą, z drugiej zaś, same angażują się w operacje na rynkach zagranicznych. Z równoległym procesem internacjonalizacji firm krajowych i zagranicznych filii mamy do czynienia od samego początku procesu transformacji ustrojowej w Polsce. Stąd, w opracowaniu dużą wagę przywiązujemy do uwzględnienia specyfiki i roli obydwu grup podmiotów.

Analizując różnorodne aspekty procesu internacjonalizacji, omawiamy najpierw wyniki przeprowadzonych badań, by następnie przedstawić implikacje i rekomendacje dla polityki gospodarczej. Ze względu na fakt, że opracowanie jest skierowane do praktyków,

pomijamy w nim aspekty teoretyczne, prezentowane odrębnie w publikacjach naukowych, powstałych w wyniku realizacji projektu badawczego.

Opracowanie składa się z pięciu części. Pierwsza obejmuje zmiany ilościowe i jakościowe, jakie w procesie internacjonalizacji wystąpiły w okresie transformacji ustrojowej w Polsce po 1988 roku oraz aktualny poziom zaawansowania internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na tle krajów Unii Europejskiej. Części II – IV dotyczą kolejnych faz internacjonalizacji przedsiębiorstwa: inicjacji eksportu, fazy przyspieszonego rozwoju oraz fazy dojrzałej. W ostatniej, piątej części prezentujemy koncepcję holistycznego (całościowego) modelu wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

W opracowaniu wykorzystano wyniki badań w ramach projektu „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” N115 2566 33, zrealizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego w latach 2007 – 2010. Badania prowadzone były przez wieloosobowy zespół badawczy¹, reprezentujący różne ośrodki badawcze z całego kraju. Projekt został dofinansowany przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Dla celów badawczych stworzono bazę danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”, powstałą w wyniku przetworzenia i integracji zbiorów informacji uzyskanych z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), Centrum Informatyki Handlu Zagranicznego (CIHZ) oraz Centrum Analitycznego Administracji Celnej (CAAC), obejmujących okres 1989–2007. Prezentowane w niniejszym opracowaniu dane ilościowe są w zdecydowanej większości zaczerpnięte z tej bazy. W przypadku wykorzystania innych źródeł, przytaczamy je oddzielnie.

Dr hab. Jerzy Cieślik
Dyrektor Centrum Przedsiębiorczości
Akademii Leona Koźmińskiego

Warszawa, listopad 2010

¹ W projekcie badawczym „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” brali udział: J.Cieślik (Kierownik Projektu, Warszawa), M. Drabek (Kraków), P. Kaczmarek-Kurczak (Warszawa), E. Kąciak (Warszawa), E. Kielek (Łódź), I. Kołodkiewicz (Warszawa), P. Nowiński (Poznań), J. Szymona (Lublin). Publikacje naukowe prezentujące wyniki badań są dostępne na stronie internetowej Akademii Leona Koźmińskiego.

I. ZMIANY ILOŚCIOWE I JAKOŚCIOWE PO 1988 ROKU ORAZ AKTUALNY POZIOM INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

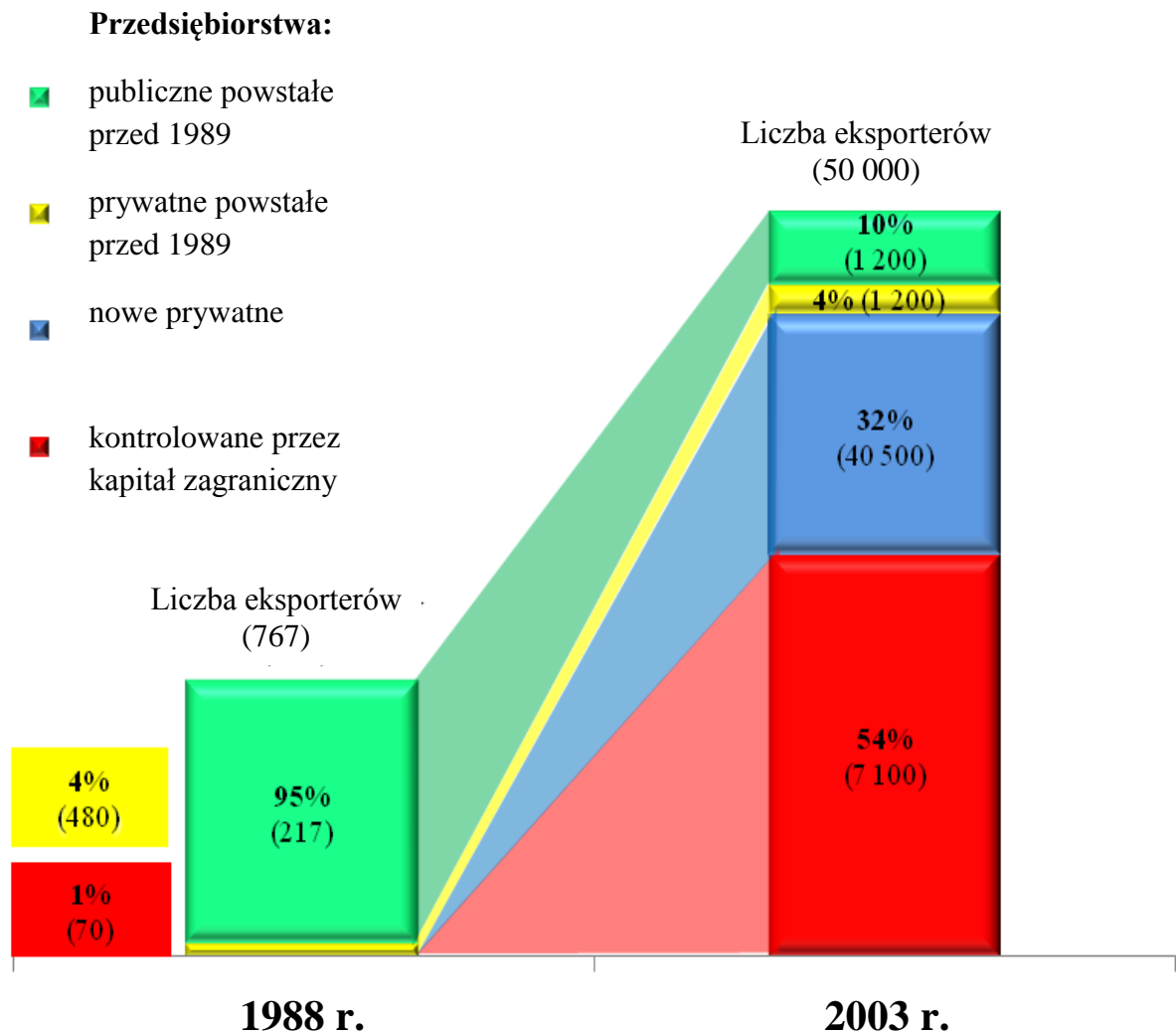
1. Internacjonalizacja a transformacja ustrojowa – skala zmian

Jakkolwiek proces transformacji ustrojowej, w sposób nierozzerwalny wiąże się z eksplozją przedsiębiorczości, to jak wykażemy niżej, skala zmian ilościowych i jakościowych była zdecydowanie większa w dziedzinie operacji międzynarodowych przedsiębiorstw, w porównaniu do ich aktywności na rynku krajowym. Trzeba bowiem pamiętać, że mimo różnych ograniczeń, w okresie realnego socjalizmu sektor prywatny w krajach takich jak Węgry czy Polska był tolerowany jako uzupełnienie sektora publicznego. Na tym tle warunki dotyczące aktywności międzynarodowej firm prywatnych były zdecydowanie bardziej restrykcyjne. Obowiązywała w tym czasie ideologiczna zasada monopolu handlu zagranicznego, wpisana do konstytucji wszystkich europejskich krajów realnego socjalizmu, poza Jugosławią. W praktyce oznaczało to, że przedsiębiorstwa, także państwowe, miały obowiązek realizacji transakcji z podmiotami zagranicznymi za pośrednictwem wyspecjalizowanych państwowych central handlu zagranicznego (CHZ). Z zasady monopolu handlu zagranicznego wywodzono też potrzebę maksymalnego ograniczenia aktywności firm zagranicznych w formie inwestycji bezpośrednich w krajach realnego socjalizmu.

Mimo, że w latach 70. i 80. podejmowane były różnorodne inicjatywy liberalizacyjne, stopniowo umożliwiające przedsiębiorstwom bezpośrednie kontakty z zagranicą, w końcu lat 80. Polska była niewątpliwie „pustynią przedsiębiorczości międzynarodowej”. W prawie 40-milionowym kraju na koniec 1988 r. podmiotów uprawnionych do kontaktów z zagranicą było tylko 767 (diagram 1). Podobnie ograniczona była liczba podmiotów kontrolowanych przez kapitał zagraniczny. Łączny udział podmiotów prywatnych w handlu zagranicznym był zresztą marginalny. *Gros* obrotów towarowych (ponad 95%) było realizowanych przez kilkadziesiąt państwowych central handlu zagranicznego (CHZ).

W okresie transformacji ustrojowej, rozpoczętym w 1989 r., którego umowną cezurą jest rok 2003, a więc ostatni rok przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, zasadniczo zmienił się nie tylko wolumen wymiany handlowej z zagranicą, lecz także liczba i struktura rodzajowa podmiotów uczestniczących w tej wymianie. Diagram 1 ilustruje skalę tych zmian, jakie nastąpiły w okresie 1988 – 2003. Zgodnie logiką transformacji ustrojowej, przedsiębiorstwa publiczne straciły na znaczeniu w eksporcie. Natomiast jeśli chodzi o krajowe firmy prywatne, udział tych funkcjonujących przed 1988 r. pozostał na niezmiennym poziomie (4%). Zdecydowanie większą rolę odegrały natomiast nowe firmy prywatne (40,5 tys.), powstałe po wprowadzeniu systemu gospodarki rynkowej. W 2003 r. stanowiły one 81% wszystkich eksporterów, dając 32% eksportu towarowego.

Diagram 1. Struktura podmiotowa eksportu towarowego Polski w 1988 r. i w 2003 r.: liczba eksporterów (w nawiasach) w poszczególnych grupach eksporterów i ich procentowy udział w wolumenie obrotów



Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

Eksplozja przedsiębiorczości międzynarodowej firm krajowych nie dokonywała się jednak w próżni. Zarówno wielkie korporacje transnarodowe, jak i mniejsze firmy zagraniczne skorzystały z nowych regulacji, uruchamiając oddziały i filie na polskim rynku. Jednocześnie filie zagranicznych koncernów, wbrew początkowym obawom, że skoncentrują się na dostawach w kraju, bardzo silnie zaangażowały się w działalność eksportową. Stosunkowo nieliczna, na tle podmiotów krajowych, grupa eksporterów kontrolowanych przez kapitał zagraniczny (7,1 tys. firm), dostarczyła w 2003 r. aż 54% polskiego eksportu towarowego. W rezultacie, nowo powstałe firmy prywatne musiały w swoich działaniach uwzględniać konkurencję ze strony filii korporacji transnarodowych, zarówno na rynku krajowym, jak i w obrocie międzynarodowym. Jednocześnie dla bardziej zaawansowanych

technologicznie i organizacyjnie polskich firm powstały interesujące możliwości nawiązania współpracy o charakterze kooperacyjnym, co sprzyjało dyfuzji innowacji (*spillover effects*)².

Przedstawione wyżej dane potwierdzają wyjściową tezę, że rozwój polskiej przedsiębiorczości w okresie transformacji ustrojowej był daleko większy na rynkach międzynarodowych, niż w obrocie krajowym. W badanym okresie 1988 – 2003 liczba przedsiębiorstw prywatnych w Polsce zwiększyła się 3-krotnie, a liczba eksporterów prawie 90-krotnie.

2. Aktualny poziom internacjonalizacji – Polska na tle Europy

Jakkolwiek podstawowe zmiany w strukturze rzeczowej i podmiotowej polskiego handlu zagranicznego nastąpiły już wcześniej, niewątpliwie przystąpienie Polski do UE w 2004 r. stworzyło jakościowo nowe warunki dla procesu internacjonalizacji na płaszczyźnie mikroekonomicznej. Jednak ogólna liczba polskich firm zaangażowanych aktualnie w operacje międzynarodowe jest trudna do oszacowania, bowiem zgodnie z obowiązującymi przepisami, podmioty prowadzące działalność eksportowo-importową na niewielką skalę w ramach Unii Europejskiej nie muszą przekazywać stosownych danych do systemu statystycznego. Biorąc za punkt wyjścia rok 2003 – ostatni, w którym obowiązywała pełna rejestracja statystyczna obrotów towarowych z zagranicą, wtedy eksportem i/lub importem zajmowało się bezpośrednio 103,7 tys. podmiotów gospodarczych. Do tego należy dodać pośredni eksport towarowy, a także trudną do oszacowania liczbę eksporterów i importerów usług, nieobjętych statystyką handlu zagranicznego. W przybliżeniu można ocenić, że liczba przedsiębiorstw polskich posiadających kontakty gospodarcze z zagranicą przekracza aktualnie 200 tysięcy.

Bardziej precyzyjnie można oszacować procentowy udział eksporterów w grupie firm z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw, a więc podmiotów o liczbie pracujących 10 i więcej osób. Według GUS takich podmiotów, prowadzących jednocześnie księgi rachunkowe, było w 2008 53,1 tys., czego 14,7 tys. było zaangażowane w działalność eksportową (27,7%). Zdecydowanie większy, bo 54% udział eksporterów w całej populacji, obserwujemy w przemyśle przetwórczym³.

Jakie wnioski można sformułować na podstawie przytoczonych danych w odniesieniu do aktualnej polityki wspierania internacjonalizacji (przedsiębiorczości międzynarodowej)? Po pierwsze, w wyniku zasadniczych przeobrażeń w okresie transformacji ustrojowej, w ujęciu ilościowym osiągnęliśmy poziom internacjonalizacji zbliżony dla rozwiniętych krajów europejskich o podobnych rozmiarach. Świadczą o tym wyniki kompleksowych badań empirycznych, przeprowadzonego na zlecenie Komisji Europejskiej, dotyczących aktywności europejskich MSP w sferze międzynarodowej, w latach 2006 – 2008 (diagram 1). W tym

² Interesujące badania empiryczne nt. relacji między obydwoma grupami firm zostały zrealizowane w 2004 r. przez zespół pod kierunkiem prof. M. Goryni. Por. M. Gorynia (red.), *Strategie firm polskich wobec ekspansji i inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.

³ GUS, *Bilansowe wyniki podmiotów gospodarczych w 2008 r.*, Warszawa 2009, s. 92 – 102.

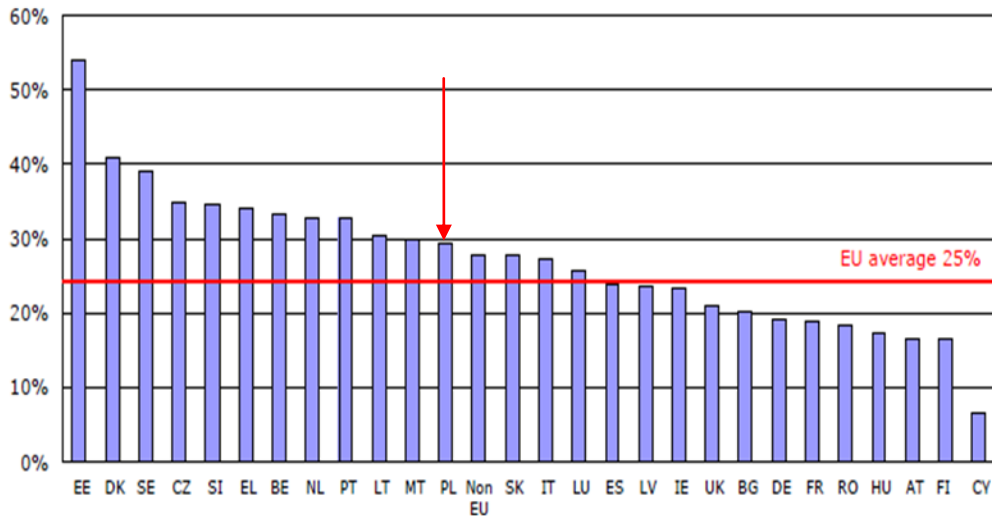
badaniu 29% polskich MSP deklaruowało zaangażowanie w eksporcie, wobec średniej europejskiej na poziomie 25%⁴. Trzeba przy tym brać pod uwagę fakt, że Polska należy do dużych rynków europejskich, gdzie w przeciwieństwie do bardzo małych krajów nie występuje naturalna presja do wychodzenia na rynki międzynarodowe. W imporcie jesteśmy w pobliżu średniej europejskiej, natomiast jeśli chodzi o procentowy udział polskich MSP realizujących zaawansowane formy internacjonalizacji (zagraniczne inwestycje bezpośrednie, kooperacja czy *subcontracting* międzynarodowy), to pozostajemy nadal „pod kreską”.

Skoro więc osiągnęliśmy podstawowe nasycenie ilością podmiotów zaangażowanych w działalność eksportową, obecnie należałoby się skupić na aspektach jakościowych internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Równocześnie, po sześciu latach funkcjonowania w ramach Unii Europejskiej, specyficzne uwarunkowania procesu transformacji ustrojowej wydają się tracić na znaczeniu. W większym stopniu natomiast, polskie przedsiębiorstwa w swoich decyzjach i działaniach na rynkach międzynarodowych, upodobią się do swoich zachodnich odpowiedników. W efekcie, także praktyczne instrumenty oraz dobre praktyki w zakresie wspierania internacjonalizacji mogą być z powodzeniem zaadoptowane do warunków naszego kraju. Stąd celowe wydaje się uważne śledzenie nowych rozwiązań w omawianej dziedzinie, wdrażanych w różnych krajach.

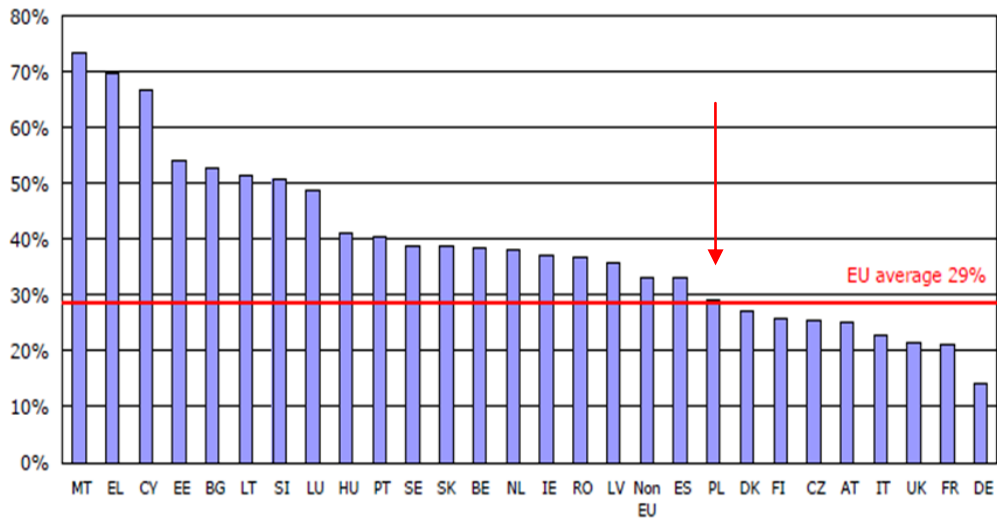
⁴ Trzeba ostrożnie podchodzić do cytowanych szacunków proporcji eksporterów w całej populacji MSP, na co zresztą zwracają uwagę autorzy badań. Chodzi o to, że aktywność eksportowa na bardzo niskim poziomie nie jest rejestrowana statystycznie i stąd możliwość błędów w szacunkach. Niemniej jednak prezentowane dane umożliwiają porównania międzynarodowe.

Diagram 2. Firmy zaangażowane w operacje międzynarodowe jako procent MSP 2006 – 2008

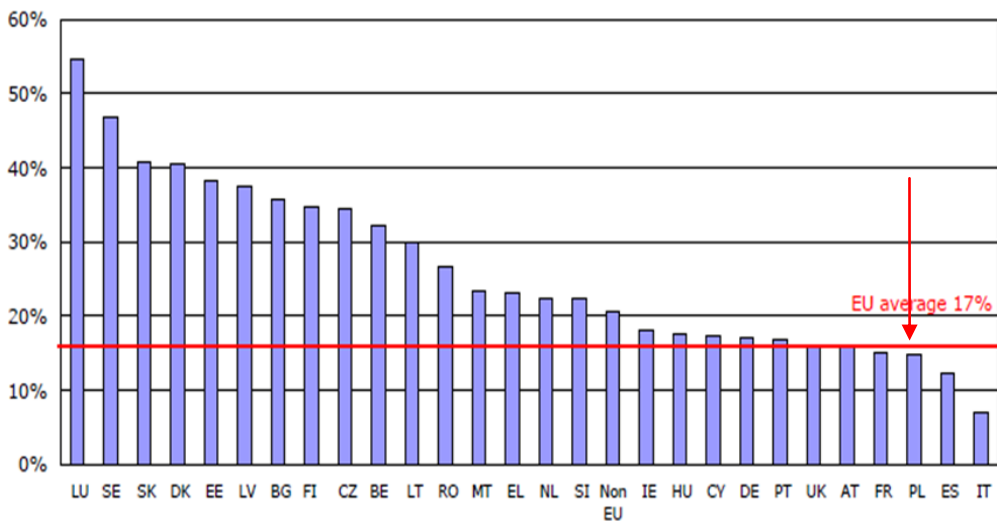
a) Eksport



b) Import



c) Zagraniczne inwestycje bezpośrednie, kooperacja, sub-contracting międzynarodowy



Źródło: *Internationalization of European SMEs. Final Report*, European Union 2010, s. 24 – 25.

II. INICJACJA DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

1. Zjawisko wczesnej internacjonalizacji

W badaniach międzynarodowych, prowadzonych w okresie ostatnich kilkunastu lat, uwaga badawczy skupiała się na fenomenie wczesnej internacjonalizacji – tzw. firmach *born global*, które angażują się w operacje międzynarodowe krótko po uruchomieniu, osiągając znaczący udział eksportu w przychodach ze sprzedaży⁵. Zjawisko to wiąże się z rozwojem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT). Jak pokazuje praktyka, poparta ustaleniami na gruncie teorii, wdrożenie technologii ICT i wykorzystanie na szeroką skalę internetu, w zasadniczy sposób obniża bariery dostępu do rynku, zwłaszcza dla mniejszych początkujących firm. Co więcej, efekt ten jest szczególnie wyraźny w przypadku operacji międzynarodowych, podejmowanych przez mniejsze, początkujące firmy. Internet jest bowiem szczególnie dogodnym narzędziem do budowania różnorodnych powiązań sieciowych. W przypadku operacji międzynarodowych technologie ICT mogą się przyczynić do znacznego obniżenia dodatkowych kosztów, jakie zagraniczny dostawca musi ponieść (np. transport, cło, dodatkowe koszty administracyjne), a które nie są udziałem lokalnych dostawców. W niektórych dziedzinach, takich jak świadczenie usług informatycznych, outsourcing funkcji *call center*, koszty te pozostają tak zminimalizowane, że stają się nieistotne. Innym ważnym czynnikiem ułatwiającym przyspieszoną internacjonalizację mniejszych firm, zwłaszcza w Europie, była postępująca integracja, co wiązało się ze znoszeniem ograniczeń i barier w przepływie towarów i usług a także siły roboczej i kapitału. W ramach jednolitego rynku Unii Europejskiej różnica między sprzedażą wewnętrzną a sprzedażą do innego kraju Wspólnoty stopniowo się zaciera.

Ponieważ w okresie 1993–2003 w polskiej statystyce handlu zagranicznego, obowiązywała zasada pełnej rejestracji wszystkich podmiotów uczestniczących w wymianie, możliwa była kompleksowa analiza tempa internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w tym okresie⁶. Dostępne dane dotyczyły tylko eksportu towarowego i z tego względu badaniami objęto przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym, które prowadziły działalność w dziedzinie przetwórstwo przemysłowe (wyłączyliśmy inną znaczącą grupą eksporterów – firmy handlowe zajmujące się pośrednictwem w wymianie z zagranicą).

Okazało się, że zjawisko wczesnej internacjonalizacji jest bardzo rozpowszechnione wśród polskich eksporterów. Te przedsiębiorstwa, które zdecydowały się wejść na ścieżkę eksportową, w $\frac{3}{4}$ przypadków zrobiły to w ciągu pierwszych trzech lat od rozpoczęcia działalności: 46% w roku uruchomienia lub w pierwszym roku działalności, a dalsze 29% w 2. lub 3. roku działalności (tabela 1). Sytuacja opóźnionej internacjonalizacji występuje stosunkowo rzadko, a co więcej – udział „spóźnionych” eksporterów w wywozie był niewielki (poniżej 5%).

⁵ Najbardziej popularna definicja firmy *born global* obejmuje dwa kryteria: rozpoczęcie sprzedaży eksportowej w ciągu 3 lat od rozpoczęcia działalności i udział eksportu w sprzedaży ogółem minimum 25%.

⁶ Rejestr taki był prowadzony w Centrum Informatyki Handlu Zagranicznego (CIHZ).

Tabela 1. Firmy prywatne utworzone w Polsce w latach 1989 – 2003, podejmujące działalność eksportową w przemyśle przetwórczym

Rok założenia	1989 – 1992	1993 – 1999	2000 – 2003	1989 – 2003
Według szybkości rozpoczęcia eksportu^{a)}		Liczba firm		
Eksporterzy natychmiastowi	941	5 480	2 296	8 717
Eksporterzy szybcy	3 361	1 795	277	5 433
Eksporterzy opóźnieni	2 987	1 759	b.d.	4 746
Razem	7 289	9 034	2 573	18 896
% ogólnej liczby eksporterów				
Eksporterzy natychmiastowi	12,9	60,7	89,2	46,1
Eksporterzy szybcy	46,1	19,9	10,8	28,8
Eksporterzy opóźnieni	41,0	19,5	b.d.	25,1
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0
% wolumenu eksportu ^{b)}				
Eksporterzy natychmiastowi		57,6	61,8	59,9
Eksporterzy szybcy		39,5	31,9	35,3
Eksporterzy opóźnieni		2,9	6,3	4,8
Razem		100,0	100,0	100,0

^{a)} Eksporterzy natychmiastowi – podejmujący działalność w roku 0 lub pierwszym pełnym roku prowadzenia działalności, eksporterzy szybcy – w drugim lub trzecim roku, eksporterzy opóźnieni – w czwartym lub w kolejnych latach.

^{b)} Dane dotyczące obrotów były dostępne tylko od 1993 r.

Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

Zaobserwowana tendencja podważa ustalenia, dominującego w teoretycznej analizie gospodarek przechodzących transformację ustrojową, nurtu neoinstytucjonalnego, w myśl którego proces dostosowania się przedsiębiorstw do wymogów gospodarki wolnorynkowej wymaga dłuższego czasu i ukształtowania dojrzałych rozwiązań instytucjonalnych. Tymczasem zjawisko wczesnej internacjonalizacji w Polsce obserwujemy już w latach 90., kiedy otoczenie regulacyjne było dalekie od stabilizacji. Alternatywnego wobec koncepcji neoinstytucjonalnej wyjaśnienia należy upatrywać w pierwszej kolejności w koincydencji czasowej transformacji ustrojowej oraz rewolucji ICT. Powstające po zmianie ustroju firmy prywatne rozpoczynały funkcjonowanie w nowej erze zdominowanej przez komputery i internet. Z drugiej strony, w społeczeństwie polskim w okresie realnego socjalizmu bardzo silna była tradycja utożsamiania życiowego sukcesu z zagranicą (związki z Polonią, wyjazdy zarobkowe itp.)⁷.

⁷ W ramach przeprowadzonych badań zaproponowano alternatywną interpretację procesu internacjonalizacji w warunkach transformacji ustrojowej. Por. J.Cieślik, E. Kąciak, *The speed of internationalization of*

2. Wielkość obrotów eksportowych bezpośrednio po zainicjowaniu operacji zagranicznych

W badaniach nad wczesnym etapem internacjonalizacji nowych firm ścierają się dwie tendencje. W nurcie badań nad przedsiębiorczością międzynarodową przypisuje się szczególne znaczenie wczesnej inicjacji eksportowej, traktując ją jako przejaw orientacji przedsiębiorczej (proaktywności, innowacyjności oraz akceptacji ryzyka). W efekcie uważa się, że firmy *born global* mają większe szanse na biznesowy sukces, w szczególności na rynkach międzynarodowych. Natomiast w podstawowym nurcie nauki o przedsiębiorczości zwraca się uwagę na fakt, że okres bezpośrednio po uruchomieniu jest wyjątkowo trudnym etapem w rozwoju firmy. Następuje tu bowiem szczególna koncentracja zagrożeń i barier i z tego względu, w tym właśnie okresie obserwujemy największą liczbę upadłości. Przetrvanie początkowego etapu znacznie zwiększa szansę na kontynuację działalności w przyszłości.

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczące całej populacji krajowych eksporterów w przemyśle przetwórczym w latach 1993 – 2003 potwierdziły słuszność tezy o szczególnych trudnościach i zagrożeniach w etapie początkowym, sformułowanej na gruncie nauki o przedsiębiorczości. Jednocześnie nie potwierdziły tezy o szczególnym znaczeniu wczesnej internacjonalizacji dla przyszłego rozwoju firmy⁸. Po pierwsze, zdecydowana większość eksporterów nie wyszła poza marginalny poziom obrotów. W analizie przyjęto indykatywny pułap sprzedaży eksportowej 80 tys. PLN, który przy nawet bardzo wysokiej rentowności eksportu, pozwalał na uzyskiwanie dochodów poniżej średniej krajowej. Okazuje się, że spośród 158,3 tys. podmiotów, które mniej lub bardziej sporadycznie realizowały eksport w latach 1993 – 2003, ponad 61% nigdy nie przekroczyło wspomnianego pułapu 80 tys. PLN rocznej sprzedaży eksportowej. W ostatnim, przed przystąpieniem do Unii Europejskiej, roku kalendarzowym 2003, marginalni eksporterzy stanowili ponad 46% spośród 50 tys. eksportujących firm w tym roku.

Zjawisko znaczącej liczby marginalnych eksporterów należy również wiązać z rozwojem technologii ICT oraz postępującej integracji, co zdecydowanie ułatwiło zaangażowanie w operacje międzynarodowe, także mniejszych firm, o niższym potencjale techniczno-organizacyjnym, finansowym i kadrowym. Eksport czy szerzej – operacje międzynarodowe – przestały być czymś szczególnym, dostępnym tylko dla elity przedsiębiorstw. Stąd znaczny odsetek prób wychodzenia na rynki zagraniczne, podejmowanych jest przez słabo przygotowanych eksporterów, bez klarownej wizji rozwoju. W efekcie, w obszarze wymiany z zagranicą obserwujemy podobne zjawiska jak na rynku

entrepreneurial start ups in a transition environment, "Journal of Developmental Entrepreneurship" 2009, nr 4, s. 375 – 392.

⁸ Podstawowym mankamentem międzynarodowych badań nad firmami *born global* jest fakt, że ich obiektem są podmioty, które przetrwały i odniosły sukces. Pomija się natomiast te przedsiębiorstwa, które także wcześniej zainicjowały operacje międzynarodowe a następnie weszły w okres stagnacji bądź w ogóle zaprzestały eksportu.

krajowym: *gros* firm rozpoczynających działalność jest z góry nastawiona na niewielki poziom obrotów, dołączając tym samym do tradycyjnego sektora *small business*'u.

3. Przeżywalność eksporterów i regularność transakcji eksportowych

Na ile początkującym eksporterom grozi niebezpieczeństwo zaniechania eksportu bądź jego nieregularnego (frykcyjnego charakteru)? Przeprowadzone badania pokazały, że są to zagrożenia bardzo realne i zależą w dużym stopniu od uzyskanego poziomu obrotów. W tym przypadku z populacji eksporterów wyeliminowaliśmy omawianą wcześniej kategorię eksporterów marginalnych (obroty roczne poniżej 80 tys. PLN), zaś pozostałych podzieliliśmy na dwie grupy: mikroeksporterów i większych eksporterów, stosując kryterium wielkości rocznych obrotów 800 tys. PLN. Jest to tzw. próg podstawowy stosowany w statystyce handlu zagranicznego. Firma, która przekroczy ten próg, automatycznie jest zobowiązana do składania deklaracji INTRASTAT (od 2009 r. próg podstawowy został podwyższony do 1 mln PLN)⁹. Jak ilustrują dane przedstawione w tabeli 3, spośród podmiotów inicjujących eksport w okresie 1994 – 1998 spora grupa nie utrzymała statusu eksportera po 5 latach, a wśród tych, którym się to udało, wiele podmiotów realizowało dostawy eksportowe w sposób nieregularny (lata realizacji transakcji eksportowych przeplatały się z latami bez eksportu). Więksi eksporterzy mieli przy tym zdecydowanie większe szanse na przeżycie i regularność obrotów (72,1%) niż mikroeksporterzy (41,3%).

4. Wnioski dla polityki gospodarczej

Przedstawione wyżej tendencje, dotyczące fazy inicjacji eksportu wskazują na szczególne dylematy, przed jakimi stoją agendy odpowiedzialne za wdrażanie instrumentów wsparcia dla polskich eksporterów. Z jednej strony, powszechne zjawisko wczesnej internacjonalizacji wskazuje na potrzebę „zarazania” bakcylem eksportu i szerzej internacjonalizacji, kandydatów na przedsiębiorców bądź tych, którzy właśnie rozpoczynają działalność gospodarczą. Biorąc pod uwagę fakt, że rocznie rozpoczyna w Polsce działalność kilkaset tysięcy firm, z konieczności muszą to być działania o niskich kosztach jednostkowych, głównie o charakterze promocyjnym i edukacyjnym.

⁹ W pewnym sensie próg można przyrównać do pułapu 9 pracujących, identyfikujących mikroprzedsiębiorców, którzy także mają ograniczony obowiązek przekazywania danych, w porównaniu do większych podmiotów.

Tabela 2. Przeżywalność^{a)} eksporterów i regularność^{b)} operacji eksportowych krajowych przedsiębiorstw w przemyśle przetwórczym w okresie 5 lat od inicjacji eksportu w latach 1994 – 2003 (liczba eksporterów i % ogółem)

Kategoria	Eksporterzy razem ^{c)} (liczba)	Status t + 5				Jako % of total			
		Nie przeżyło	Przeżyło	W tym regularni	W tym nieregularni	Nie przeżyło	Przeżyło	W tym regularni	W tym nieregularni
Mikro-eksporterzy ^{d)}	5 540	2 056	3 484	2 288	1 196	37,1%	62,9%	41,3%	21,6%
Więksi eksporterzy ^{e)}	3 023	646	2 377	2 179	198	21,4%	78,6%	72,1%	6,5%
Total	8 563	2 702	5 861	4 467	1 394	31,6%	68,4%	52,2%	16,3%

a) Utrzymanie statusu eksportera w 5. roku po rozpoczęciu eksportu; b) Kontynuacja zaangażowania eksportowego we wszystkich 5 latach po rozpoczęciu eksportu; c) Eksporterzy rozpoczynający transakcje eksportowe w latach 1994 – 1998; d) Osiągający roczne obroty w eksporcie do 800 tys. PLN; e) Osiągający roczne obroty w eksporcie powyżej 800 tys. PLN.

Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

Z drugiej strony, istnieje konieczność selekcji firm, które podjęły operacje eksportowe, z punktu widzenia objęcia ich bardziej zaawansowanymi formami wsparcia. Taka selekcja powinna wyłonić firmy o orientacji dynamicznej, a więc takie, które planują przyspieszony rozwój, zaś eksport traktują jako dźwignię do osiągnięcia tego celu. W innym wypadku grozi nam rozproszenie wysiłków i objęcie wsparciem eksporterów prowadzących operacje na niewielką skalę, bez ambicji rozwojowych. Ich działania nie przełożą się bowiem na oczekiwany efekt makroekonomiczny, jakim powinien być znaczący przyrost polskiego eksportu w najbliższych latach.

W ramach prac badawczych prowadzone były także analizy międzynarodowych doświadczeń, dotyczących internacjonalizacji nowych przedsiębiorstw, bazujących na zaawansowanych technologiach (*high-tech*). Z racji nowatorstwa wprowadzanych do obrotu wyrobów bądź usług muszą one poszukiwać odbiorców i partnerów na rynkach krajów wysoko rozwiniętych, w tym zwłaszcza na rynku Stanów Zjednoczonych¹⁰. Mimo niepewności co do ostatecznego sukcesu w kategoriach technologicznych i ekonomiczno-finansowych, krótko po uruchomieniu, a nawet w fazie przygotowawczej, muszą one podjąć niezbędne działania w celu zapewnienia ochrony patentowej w skali międzynarodowej, nawiązać więzi kooperacyjne i w sferze B+R ze strategicznymi partnerami, a także utworzyć własną filię bądź oddział zagraniczny. Z tym wiąże się dodatkowe znaczące koszty, ale ich poniesienie jest konieczne, jeśli chcemy w najbliższych latach liczyć na znaczące sukcesy polskich start-up'ów w obszarze zaawansowanych technologii.

¹⁰ A. Kudina, G.S. Yip, H.G. Barkema (2008). *Born Global. Business Strategy Review*, 19(4), 38–44.

III. ROZWÓJ PRZEZ INTERNACJONALIZACJĘ

1. Rola firm dynamicznych w procesie internacjonalizacji

Jeśli firmie uda się pokonać trudności i zagrożenia początkowej fazy internacjonalizacji, to jakie tendencje i prawidłowości towarzyszą dalszej ekspansji na rynki międzynarodowe? Co powoduje, że jedne firmy wykorzystują dźwignię eksportową dla przyspieszenia rozwoju i mają znaczący wkład w budowaniu potencjału eksportowego kraju, a inne nie? Prowadzone od wielu lat badania w krajach rozwiniętych nad demografią przedsiębiorstw, wskazują na szczególną rolę, jaką w procesie rozwoju gospodarczego odgrywają firmy dynamiczne, a więc takie, które są nastawione na rozwój. W efekcie bardzo szybko przechodzą od kategorii mikro do małych, następnie średnich, osiągając niekiedy duże rozmiary i znaczący wkład w przyroście obrotów i zatrudnienia w skali makroekonomicznej.

Przejawem rosnącego zainteresowania firmami zagranicznymi było wprowadzenie w 2007 roku ujednoliconych definicji firm dynamicznych w systemie statystycznym OECD i Eurostat. Firma dynamiczna (*high-growth*) to taka, która w ciągu trzech kolejnych lat osiąga przeciętną dynamikę wzrostu sprzedaży bądź zatrudnienia minimum 20% rocznie, przy czym poziom zatrudnienia w roku bazowym musi wynosić minimum 10 osób. Z kolei gazele stanowią podzbiór firm dynamicznych, które osiągają wspomniane parametry w ciągu 5 lat od rozpoczęcia działalności¹¹.

Potrzeba pogłębionej analizy znaczenia firm dynamicznych w Polsce wynika z faktu, że według wstępnych danych mogą one być atutem polskiej gospodarki. Polska nie przesyła jeszcze informacji nt. roli firm dynamicznych do systemu statystycznego OECD/Eurostat. Jednak zidentyfikowany w ramach projektu badawczego udział tych firm w populacji przedsiębiorstw w przemyśle przetwórczym w 2007 r. na poziomie 14,9% (dynamika obrotów minimum 20%) i 8,1% (dynamika zatrudnienia minimum 20%) stawia nas w ścisłej czołówce europejskiej pod tym względem¹².

Diagram 3 ilustruje rozkład populacji firm dynamicznych w latach 2004 – 2007 według klasy zatrudnienia, własności oraz orientacji eksportowej. Zgodnie z prawidłowościami zidentyfikowanymi w innych krajach, firmy dynamiczne występują we wszystkich klasach zatrudnienia, także w grupie firm dużych¹³. Liczebnie zdecydowanie przeważają firmy krajowe, chociaż w przypadku firm dużych, różnice między firmami

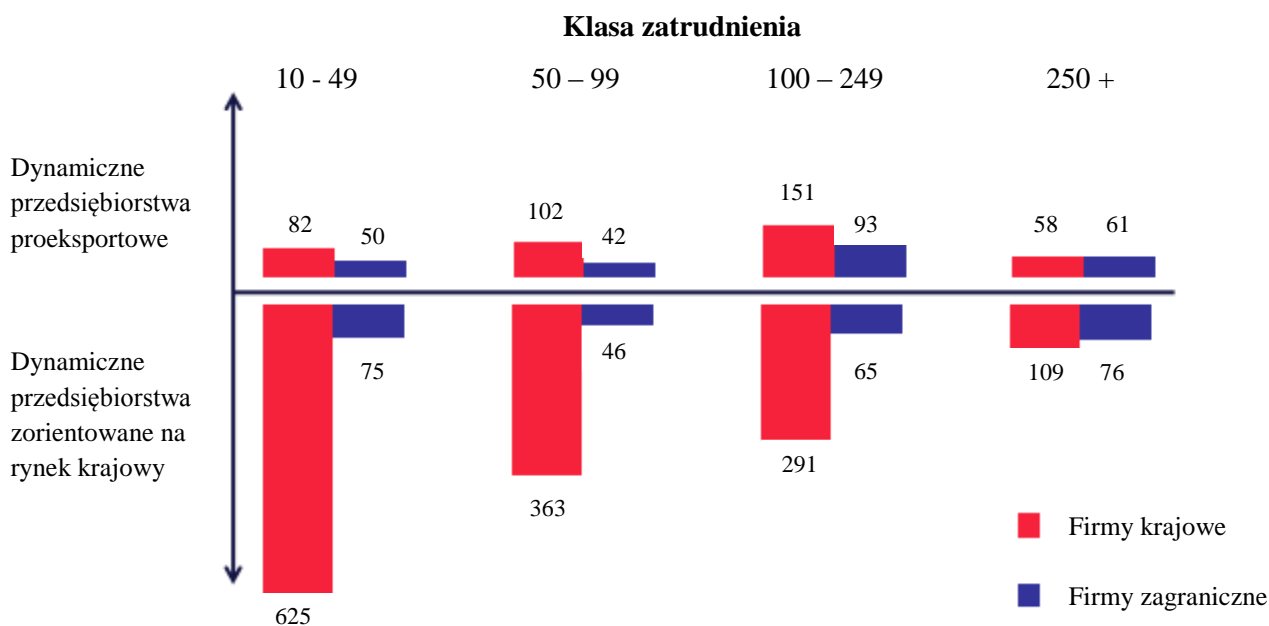
¹¹ Cieślak J. (2008), *Przedsiębiorstwa dynamiczne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2(7), s. 23 – 32.

¹² Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators. 2009 Edition. OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme, OECD, Paris, s.29.

¹³ Stosowany w tej i w kolejnych częściach podział firm według klas zatrudnienia dotyczy podmiotów posiadających osobowość prawną i składające odrębne sprawozdania statystyczne niezależnie od faktu, czy wchodzi w skład grup przedsiębiorstw, czy nie. By zakwalifikować te firmy do kategorii małych czy średnich, zgodnie z obowiązującą definicją, należałoby uwzględnić powiązanie kapitałowe między nimi i skorygować odpowiednio parametry ekonomiczne, decydujące o ich zakwalifikowaniu do określonej kategorii. Ta kwestia nie jest niestety brana pod uwagę przy prezentacji danych na temat sektora MSP, także w oficjalnych publikacjach.

krajowymi i międzynarodowymi są stosunkowo niewielkie. W zdecydowanej większości firm krajowych (78%), zasadniczy przyrost obrotów dotyczy rynku krajowego, a jedynie 22% osiąga dynamikę eksportu wyższą od dynamiki na rynku krajowym. Natomiast w przypadku firm z udziałem zagranicznym te proporcje są wyrównane (52%) firm wykazuje orientację krajową, a 48% orientację proeksportową.

Diagram 3. Przedsiębiorstwa dynamiczne w przemyśle przetwórczym 2004 – 2007
(średnioroczny wzrost obrotów >20% w latach 2004 – 2007 – 2289 spośród 15 355 firm o liczbie pracujących 10+)



Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”

Bardzo interesujące wnioski dotyczące roli firm dynamicznych, zwłaszcza tych o orientacji proeksportowej, nasuwają się na podstawie analizy danych zawartych w tabeli 4, które pokazują procentowy udział tych firm w kluczowych kategoriach ekonomicznych przetwórstwa przemysłowego w 2007 roku. Zgodnie z oczekiwaniem, firmy dynamiczne mają znacznie większy wkład do rozwoju przemysłu, niżby to wynikało z ich liczebności. Generują one 27% sprzedaży, 25% wartości dodanej oraz 29% eksportu, natomiast relatywnie mniejszy udział mają w zatrudnieniu (18%). Na te wyniki pracują w dużym stopniu firmy z udziałem zagranicznym, zwłaszcza w klasie zatrudnienia 250 i więcej osób. Okazuje się równocześnie, że ten ponadprzeciętny udział jest w dużej mierze zasługą dynamicznych przedsiębiorstw proeksportowych, stanowiących 28% populacji firm dynamicznych i tylko 4% wszystkich firm w przemyśle. Generują one 18% przychodów z eksportu, ale jednocześnie mają znaczący udział w wartości sprzedaży ogółem przemysłu przetwórczego (16%) oraz wartości dodanej (17%). Tak więc, zmieniając orientację firm dynamicznych, z krajowej na proeksportową, mamy szansę zwiększyć nie tylko obroty z zagranicą, ale też inne parametry ekonomiczne w poszczególnych gałęziach gospodarki.

2. Poziom internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Badacze problematyki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw spierają się o to, jakie czynniki determinują sukces przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Argument autoselekcji (*self-selection*) wskazuje na relatywnie wyższe parametry ekonomiczno-finansowe oraz poziom innowacyjności eksporterów, co umożliwia im skuteczne konkutowanie na rynkach międzynarodowych. Z kolei argument „uczenia się przez eksport” (*learning from exporting*) podkreśla wpływ operacji międzynarodowych na przyspieszoną akumulację wiedzy i doświadczenia, a także na korzyści skali. Jak dotąd, wyniki badań nie są jednoznaczne i przeważa opinia o współzależności wspomnianych grup czynników.

Diagram 4 pokazuje zróżnicowanie populacji przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10 i więcej osób w przemyśle przetwórczym. Wśród przedsiębiorstw krajowych ponad połowa nie prowadzi działalności eksportowej, a tylko nieliczną grupę (11%) stanowią eksporterzy intensywni, realizujących ponad 50% obrotów z eksportu). Tymczasem w znacznie mniejszej grupie firm z udziałem zagranicznym przeważają eksporterzy intensywni, których jest więcej niż eksporterów intensywnych krajowych. Jednocześnie, stosunkowo nieliczna grupa eksporterów intensywnych, generuje 82% wpływów eksportowych przedsiębiorstw należących do sektora przemysłu przetwórczego. Dzieje się tak głównie za przyczyną firm z udziałem zagranicznym, chociaż udział eksporterów intensywnych wśród firm krajowych jest także znaczący.

Powyższa analiza wskazuje na obiektywne połączenie pozytywnych efektów mikroekonomicznych (z perspektywy interesów przedsiębiorstwa) i efektów makroekonomicznych, wynikających z wysokiego poziomu internacjonalizacji. Zwiększając poziom obrotów eksportowych oraz udział eksportu w sprzedaży ogółem, przedsiębiorstwa mogą realizować korzyści skali, a jednocześnie w przyspieszonym tempie asymilują wiedzę i doświadczenia płynące z rynków zagranicznych. Z kolei osiągnięty poziom sprzedaży na kluczowych rynkach międzynarodowych uzasadnia dodatkowe niezbędne nakłady na stworzenie własnej sieci handlowej, a nawet przesunięcie produkcji za granicę (będzie o tym mowa w następnej części). Z perspektywy makroekonomicznej zwiększa się tym samym liczba intensywnych eksporterów, generujących zasadnicze przyrosty eksportu w skali gospodarki narodowej.

**Tabela 3. Znaczenie firm dynamicznych w przemyśle przetwórczym w 2007 r.
(jako % liczby firm o liczbie pracujących 10+ oraz jako % udziału w poszczególnych
kategoriach ekonomiczno-finansowych)**

	WSZYSTKIE FIRMY			POWYŻEJ 249 ZATRUDNIONYCH		
	FIRMY DYNAMICZNE RAZEM					
	Firmy razem	Filie zagraniczne	Firmy krajowe	Firmy razem	Filie zagraniczne	Firmy krajowe
Liczba firm	14,9%	3,3%	2,2%	2,0%	0,9%	0,4%
Zatrudnienie	18,4%	7,1%	3,1%	10,2%	5,3%	1,9%
Przychody ze sprzedaży	27,0%	10,4%	3,2%	19,6%	8,3%	2,0%
Wartość dodana	24,6%	8,6%	3,1%	17,6%	6,5%	2,0%
Eksport	28,8%	17,8%	1,9%	23,8%	15,2%	1,4%
Aktywa	24,6%	10,4%	3,3%	18,1%	8,2%	2,2%
Import środków trwałych	20,2%	14,3%	2,5%	16,7%	13,1%	2,0%
	W tym dynamiczne firmy proeksportowe					
	Firmy razem	Filie zagraniczne	Firmy krajowe	Firmy razem	Filie zagraniczne	Firmy krajowe
Liczba firm	4,2%	1,6%	0,5%	0,8%	0,4%	0,1%
Zatrudnienie	6,8%	3,0%	1,0%	4,0%	2,0%	0,7%
Przychody ze sprzedaży	16,1%	5,1%	1,4%	13,3%	3,9%	1,0%
Wartość dodana	14,8%	4,2%	1,3%	12,2%	3,1%	1,0%
Eksport	17,9%	8,7%	1,4%	14,9%	7,1%	1,0%
Aktywa	14,6%	5,2%	1,6%	12,1%	4,0%	1,2%
Import środków trwałych	10,0%	6,5%	1,7%	8,4%	5,8%	1,5%
	W tym dynamiczne firmy zorientowane na rynek krajowy					
	Firmy razem	Filie zagraniczne	Firmy krajowe	Firmy razem	Filie zagraniczne	Firmy krajowe
Liczba firm	10,7%	1,7%	1,7%	1,2%	0,5%	0,3%
Zatrudnienie	11,6%	4,1%	2,1%	6,2%	3,3%	1,2%
Przychody ze sprzedaży	10,9%	5,3%	1,8%	6,3%	4,3%	1,0%
Wartość dodana	9,8%	4,4%	1,8%	5,4%	3,4%	1,0%
Eksport	10,9%	9,1%	0,6%	8,9%	8,1%	0,3%
Aktywa	9,9%	5,3%	1,7%	6,0%	4,3%	1,0%
Import środków trwałych	10,2%	7,9%	0,8%	8,2%	7,3%	0,5%

Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

3. Implikacje dla polityki gospodarczej

Na tle przedstawionych wyżej tendencji w polskiej gospodarce na przykładzie przemysłu przetwórczego rysują się dość klarownie strategiczne kierunki wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Należy generalnie wspierać firmy dynamiczne w poszczególnych klasach wielkości: zarówno małe, średnie, duże, jak i te bardzo duże. Jednocześnie należy stymulować firmy dynamiczne do szukania dalszych możliwości rozwoju na rynkach międzynarodowych, co implikuje szybszy rozwój eksportu niż sprzedaży krajowej. W efekcie, zwiększą się rozmiary tych firm (obroty, zatrudnienie), a także intensywność eksportu. Powiększy się zatem liczba firm dużych, a jednocześnie wysoce zinternacjonalizowanych, dostarczających *gros* polskiego eksportu.

Wyjaśnijmy powyższą koncepcję, odnosząc ją do aktualnego „rozkładu sił” w polskim eksporcie w układzie: wielkość przedsiębiorstwa i jego poziom internacjonalizacji (diagram 6). Dane procentowe pokazują wkład poszczególnych grup firm w eksporcie przemysłu przetwórczego, także z uwzględnieniem formy własności (przewaga kapitału krajowego bądź zagranicznego). Kolorowe pola to te grupy firm, które w pierwszym rzędzie mogą być adresatem wsparcia. W 2007 r. realizowały one łącznie 93,5% eksportu przemysłu przetwórczego.

Ponad 56% eksportu przemysłu przetwórczego w 2007 r. pochodziło tylko z jednej grupy: firm dużych, a jednocześnie o intensywności eksportu (powyżej 50%) (kolor ciemnoniebieski). Prawie połowę eksportu dostarczyły duże, wysoce zinternacjonalizowane przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym (357 firm). Z punktu widzenia istotnego zwiększenia obrotów eksportowym należałoby w pierwszej kolejności adresować wsparcie do firm w „pasie okalającym” (kolor niebieski), gdzie średnie rozmiary łączą się z wysoką lub średnią intensywnością eksportu i na odwrót. Natomiast dwie grupy firm oznaczone kolorem szaroniebieskim wymagają bardziej zróżnicowanego podejścia. Okazuje się, że mamy sporą liczbę mniejszych firm o wysokiej intensywności eksportu. Mogą one dysponować niezbędnym doświadczeniem i wiedzą o rynkach międzynarodowych, ale brakuje im strategicznej wizji i zasobów, by dzięki przyspieszonemu rozwojowi osiągnąć większą skalę działania. Druga grupa to firmy duże, eksportujące niewielki procent sprzedaży. Tu także pojawia się możliwość szerszej aktywizacji międzynarodowej części firm z tej grupy i w efekcie przyspieszenia ich rozwoju.

By móc lepiej ocenić potencjalne efekty wsparcia, zwłaszcza w przypadku firm z przewagą kapitału krajowego, warto odnieść ich parametry ekonomiczno-finansowe do benchmarkowej grupy wysoce zinternacjonalizowanych, dużych firm z przewagą kapitału zagranicznego, które, przypomnijmy, dostarczają połowę naszego eksportu w przemyśle przetwórczym. W świetle wcześniejszych uwag, wspomniane firmy z udziałem zagranicznym osiągają sukcesy w eksporcie i szerzej w prowadzonej działalności gospodarczej, gdyż:

Diagram 5. Udział grup firm w eksporcie przemysłu przetwórczego w 2007 r (w % oraz liczba firm: K – firmy krajowe, Z – firmy z udziałem zagranicznym)

		Klasa zatrudnienia							
		10 - 49		50 - 99		100 - 249		250 +	
Intensywność eksportu %	50%	0,9 % K 469	4,5% Z 500	1,3 % K 338	1,7% Z 291	2,5% K 343	4,8% Z 356	7,2% K 199	49,4% Z 357
	25%					1,7% K 318	0,9% Z 83	5,3% K 177	3,1% Z 90
								7,8 % K 413	2,4% Z 146

Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

- Są lepiej niż firmy krajowe wyposażone w czynniki wytwórcze, posiadają bardziej nowoczesny park maszynowy (argument autoselekcji).
- Mają łatwy dostęp do know-how i nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych firmy macierzystej.
- Dyskontują operacje eksportowe poprzez korzyści skali oraz przyspieszonego pozyskiwania know-how z rynków zagranicznych (argument uczenia się przez eksport).
- W przypadku firm kontrolowanych przez kapitał zagraniczny mają one dodatkową przewagę nad firmami krajowymi, gdyż mogą korzystać z międzynarodowej sieci dystrybucyjnej i/lub produkcyjnej, stworzonej przez firmę macierzystą. Z punktu widzenia szybkości działania i kosztów operacji eksportowych jest to bardzo ważny atut. Kwestię tę podejmiemy szerzej w następnej części.

W tabeli 5 przedstawione zostały rezultaty analizy porównawczej podstawowych wskaźników ekonomiczno-finansowych firm z udziałem krajowym w stosunku do parametrów osiąganych przez firmy z grupy benchmarkingowej. Generalnie dystans ten jest spory. Ciekawe, że dotyczy w pierwszej kolejności polskich firm wysoce zinternacjonalizowanych, we wszystkich klasach zatrudnienia. Stosunkowo najmniejszy dystans dzieli je w przypadku poziomu kapitału ludzkiego, mierzonego przeciętnym kosztem wynagrodzenia na jednego zatrudnionego. Z kolei duże, lecz nisko zinternacjonalizowane firmy krajowe mają stosowne parametry zbliżone do zagranicznej grupy benchmarkingowej, bądź znacznie wyższe, np. produktywność mierzona wartością dodaną w przeliczeniu na jednego zatrudnionego.

Tabela 4. Relatywna produktywność, kapitał ludzki i wyposażenie kapitałowe polskich eksporterów z przewagą kapitału krajowego w przemyśle przetwórczym w 2007 r. (poziom parametrów ekonomicznych dużych eksporterów z kapitałem zagranicznym = 100)

Parametry ekonomiczno finansowe	Klasa zatrudnienia			
	10-49	50-99	100-249	250+
Intensywność eksportu > 50%				
Liczba eksporterów	469	338	343	199
Wartość dodana/1 zatrudn.	52	43	43	53
Wynagrodzenia/ 1 zatrudn.	67	66	72	87
Aktywa/1 zatrudn.	38	33	31	53
Import/Zakup śr. trwałych (%)	18	32	36	51
Intensywność eksportu > 25%≤50%				
Liczba eksporterów			318	177
Wartość dodana/1 zatrudn.			54	72
Wynagrodzenia/ 1 zatrudn.			80	90
Aktywa/1 zatrudn.			48	80
Import/Zakup śr. trwałych (%)			46	56
Intensywność eksportu ≤25%				
Liczba eksporterów				413
Wartość dodana/1 zatrudn.				146
Wynagrodzenia/ 1 zatrudn.				96
Aktywa/1 zatrudn.				114
Import/Zakup śr. trwałych (%)				37

Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

Natomiast zdecydowanie niższy wśród firm krajowych jest poziom nowoczesności środków trwałych (udział importowanych środków trwałych w nakładach na zakup tych środków). Zidentyfikowane tendencje należy jedynie traktować jako generalne wskazówki, co do występujących trendów, gdyż operujemy tu wielkościami średnimi i nie uwzględniamy wewnętrznego zróżnicowania, w obrębie poszczególnych grup firm.

IV. ZNACZĄCY EKSPORTERZY

1. Charakterystyka pierwszej setki polskich eksporterów

Pod pojęciem znaczących eksporterów będziemy rozumieli te podmioty gospodarcze, które ze względu na rozmiary działalności, a zwłaszcza rozmiary eksportu i innych form internacjonalizacji, mogą mieć istotny wpływ na kształt stosunków gospodarczych Polski z zagranicą. W grupie znaczących eksporterów należy także uwzględnić firmy o mniejszych obrotach, ale zaangażowanych w działalność eksportową w strategicznych dla kraju dziedzinach. Dla ilustracji tendencji występujących w ścisłej czołówce przeanalizujemy sytuację stu największych eksporterów w 2009 r., których łączny udział stanowił ok. 1/3 polskiego wywozu w 2009 r. (tabela 5).

Tabela 5. Setka największych eksporterów

	Firmy polskie razem	Firmy polskie GPT*	Firmy polskie bez GPT	Firmy z udziałem zagranicznym	RAZEM
Liczba firm	47	10	37	53	100
Sprzedaż (mld)	148,8	92,9	55,8	116,0	264,7
Eksport (mld)	58,6	34,2	24,4	81,4	139,9
Zatrudnienie (tys.)	216,2	109,3	106,8	111,1	327,3

Podstawowe relacje ekonomiczne (wielkości średnie)

Sprzedaż na 1 zatrudnionego (tys.)	688,2	850,0	522,5	1 043,9	808,9
Eksport na 1 zatrudnionego (tys.)	270,9	312,6	228,3	732,6	427,7
Intensywność eksportu	39%	37%	44%	70%	53%
Przeciętne zatrudnienie	4 599	10 935	2 887	2 096	3 273

*Polskie GPT = górnictwo, paliwa, transport.

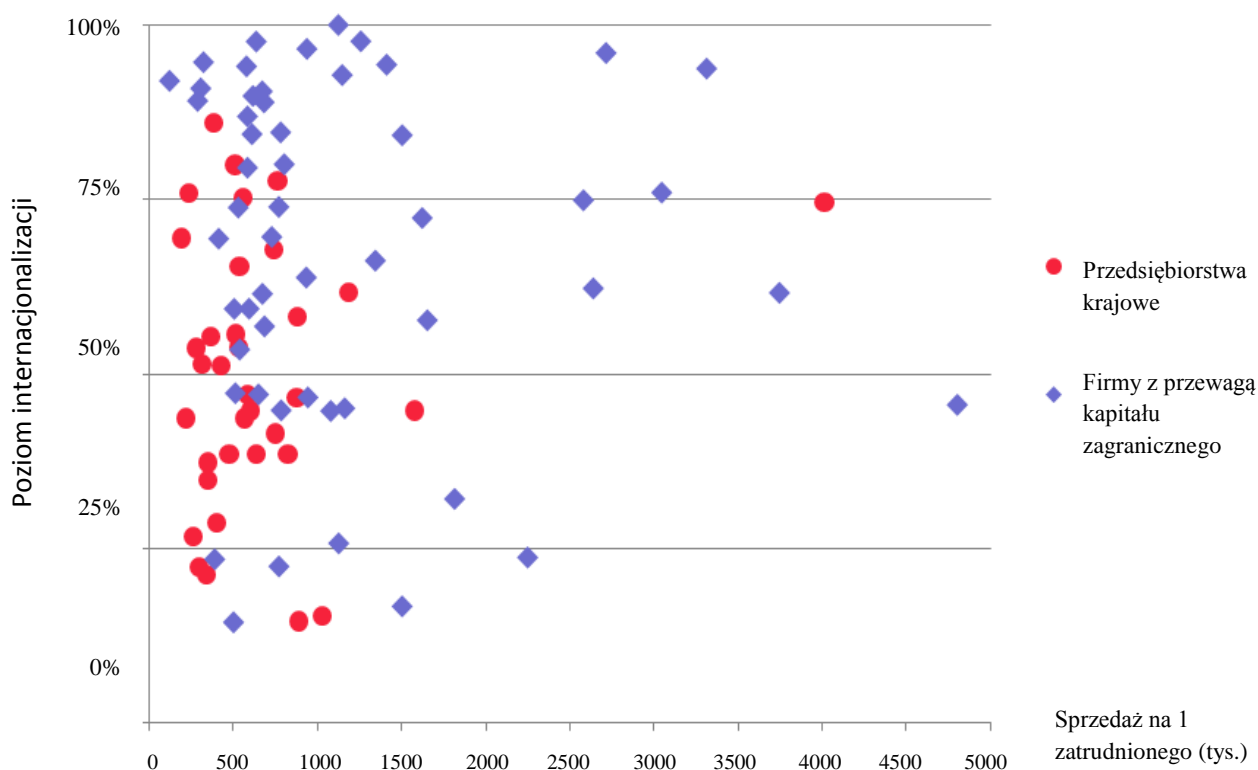
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Doroczny ranking krajowych przedsiębiorstw. Pięćsetka Polityki 2009*, „Polityka” nr 19 (2755) z dnia 8 maja 2010 r. oraz dodatkowych informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, zaczerpniętych z ich stron internetowych i prasy ekonomicznej.

Okazuje się, że wśród stu największych eksporterów przewagę mają firmy z udziałem zagranicznym (53). Z kolei w grupie przedsiębiorstw z przewagą kapitału krajowego należy wydzielić 10 przedsiębiorstw lub grup przedsiębiorstw prowadzących działalność w takich sektorach jak górnictwo, przemysł paliwowy czy transport (Grupa GPT). Ze względu na strategiczny charakter tych sektorów występuje tu duża specyfika działalności prowadzonej przez te firmy na rynkach zagranicznych.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają generalnie wcześniejsze obserwacje, a także wnioski z badań Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur¹⁴, że przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym są bardziej efektywne niż te z przewagą kapitału krajowego. Są zdecydowanie wyżej zinternacjonalizowane, mają wyższą sprzedaż i eksport na jednego zatrudnionego. Mają natomiast niższe przeciętne zatrudnienie niż firmy krajowe, z wyłączeniem GPT.

Z kolei diagram 6 ilustruje rozkład populacji czołowych eksporterów (bez grupy GPT) z uwzględnieniem dwóch kryteriów: skali zaangażowania międzynarodowego (udział eksportu w przychodach ze sprzedaży) oraz produktywności (przychody ze sprzedaży na 1 zatrudnionego)¹⁵. Tu widać wyraźnie, że wysoki poziom internacjonalizacji znacznej części firm z udziałem zagranicznym, wiąże się z ich wyższą produktywnością.

Diagram 6. Dziewięćdziesięciu największych eksporterów w 2009 r. (bez GPT^a)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Doroczny ranking krajowych przedsiębiorstw. Pięćsetka Polityki 2009*, „Polityka” nr 19 (2755) z dnia 8 maja 2010 r. oraz dodatkowych informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw.

¹⁴ Według badań IBRKiK wybrane wskaźniki efektywnościowe wskazywały na 2,5-krotną przewagę firm zagranicznych nad krajowymi w 2007 r. Por. J. Chojna (red.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, IBRKiK, Warszawa, 2009, s. 192 – 194.

¹⁵ Przychody ze sprzedaży na 1 zatrudnionego nie są dobrą miarą produktywności, ale nie dysponowaliśmy znacznie lepszą dla tego celu wielkością wartości dodanej.

2. Czynniki wskazujące na potrzebę zróżnicowania zakresu, form i instrumentów wsparcia znaczących eksporterów w zależności od formy własności

Dane dotyczące struktury podmiotowej polskiego eksportu prezentowane w tej i poprzedniej części prowadzą do jednoznacznej konkluzji: w miarę jak będziemy się przesuwać, w projektowaniu skutecznych instrumentów wsparcia, w kierunku największych podmiotów o kluczowym znaczeniu dla gospodarki i eksportu, znaczącą, jeśli nie przeważającą grupę adresatów będą stanowiły firmy z udziałem zagranicznym. Rodzi to naturalne pytanie o potrzebę zróżnicowania zakresu i form wsparcia, a także określenia priorytetów. Należy podkreślić, że tego typu dylematy są przedmiotem dyskusji w wielu krajach, także wysoko rozwiniętych. Kluczowe pytanie dotyczy np. tego, czy, wobec dominacji globalnych korporacji w wielu kluczowych sektorach, budować pozycję narodowych czempionów gospodarki, także aktywnie działających w skali międzynarodowej.

Niezależnie od generalnych rozstrzygnięć w tej dziedzinie warto zwrócić uwagę na obiektywne czynniki różnicowania wsparcia w zależności od własności. Po pierwsze, w przypadku zlokalizowanych w Polsce filii zagranicznych musimy brać pod uwagę fakt, że ich działalność na terenie Polski jest podporządkowana strategicznym celom przedsiębiorstw macierzystych, co może wpływać na sposób reagowania na określone instrumenty polityki ekonomicznej. Po drugie, występują obiektywne różnice, jeśli chodzi o dalszą intensyfikację procesu internacjonalizacji, z punktu widzenia osiągania korzyści makroekonomicznych. W przypadku kluczowych przedsiębiorstw krajowych strategicznym kierunkiem będzie zwiększenie ich poziomu internacjonalizacji, w powiązaniu ze zwiększoną skalą i produktywnością. Pożądanym rezultatem wsparcia udzielanego w ramach diskutowanego w poprzedniej części kierunku „Rozwój przez internacjonalizację”, powinna być jak największa liczba czołowych polskich eksporterów, ulokowanych w górnym prawym rogu diagramu 7 (wysoce zinternacjonalizowanych, a jednocześnie wysoce produktywnych). W przypadku wysoce zinternacjonalizowanych filii zagranicznych dalszy wyraźny postęp w rozwoju eksportu może być trudny. Możliwy jest natomiast rozwój innych form i przejawów internacjonalizacji, gdzie korzyści dla gospodarki polskiej mogą być nawet większe. Chodzi tu np. o ich powiązania z krajowymi firmami należącymi do sektora MSP, jako wyspecjalizowanymi dostawcami urządzeń, komponentów czy zaawansowanych usług. Sprzyja to procesowi dyfuzji nowoczesnych technologii i rozwiązań w sferze organizacji i zarządzania. Podobne efekty występują w przypadku przenoszenia do Polski centrów badawczo-rozwojowych i usług korporacyjnych, czego jesteśmy świadkami w ostatnich latach. Z kolei wsparcie znaczących eksporterów w tworzeniu sieci afiliowanych przedsiębiorstw handlowych i produkcyjno-handlowych powinno być adresowane, co do zasady, do podmiotów z przewagą kapitału krajowego. Można jednak rozważyć wspieranie takich strategicznych działań wiodących międzynarodowych koncernów, które wzmacniają rolę polskich filii jako „centrów dowodzenia” sieci regionalnych. Takie tendencje można zaobserwować już obecnie (patrz p. 3 niżej).

3. Rozwój sieci oddziałów i filii polskich firm za granicą

W poprzedniej części zwracaliśmy uwagę na kluczowe obszary przewagi eksporterów z udziałem zagranicznym nad przedsiębiorstwami krajowymi. Jedną z nich był dostęp tych pierwszych do międzynarodowej sieci produkcyjno-handlowej przedsiębiorstwa macierzystego. Potrzeba wyrównania szans w tej dziedzinie wiodących krajowych eksporterów wynika z dwóch przyczyn. Po pierwsze, przy określonym, znaczącym poziomie sprzedaży na konkretnych rynkach geograficznych brak własnej sieci może stanowić istotną barierę dalszego rozwoju eksportu. Po drugie, w wielu dziedzinach obserwujemy zjawisko, przechwytywania przez zagranicznych agentów i dystrybutorów znacznej części marży, co rzecz jasna obniża rentowność sprzedaży eksportowej dla polskiego dostawcy.

Dane przedstawione w tabeli 7 ilustrują skalę nierównowagi między obecnością firm zagranicznych w Polsce a aktywnością międzynarodową polskich przedsiębiorstw na koniec 2008 r., która mierzona liczbą oddziałów i filii była ponadjedenastokrotna. Trzeba jasno podkreślić, że całkowite zniwelowanie tego dystansu w najbliższej perspektywie czasowej nie jest możliwe, gdyż podział na kraje, które są netto eksporterami i importerami kapitału, ma głębokie korzenie historyczne. Natomiast doświadczenia wielu krajów, także mniejszych, jak np. Szwecja czy Finlandia, pokazują, że poprzez rozbudowaną sieć przedsiębiorstw afiliowanych można przekształcić wiodące krajowe przedsiębiorstwa w międzynarodowe korporacje o zasięgu regionalnym, a nawet globalnym.

Tabela 6. Filie i oddziały firm polskich za granicą i zagranicznych w Polsce w 2008 r.

	Filie polskich firm za granicą (A)	Filie zagranicznych firm „w tranzycie” (B)	Filie zagranicznych firm w Polsce (C)	B+C — A
Liczba firm posiadających filie	826	280	b.d.	
Liczba oddziałów i filii	1925	616	21 092	11,3
W tym:				
Przetwórstwo przemysłowe	645	221	5 201	8,4
Handel i naprawy	462	95	5 766	12,7
Obsługa nieruchomości i firm	399	195	5 457	14,2
Liczba pracujących (tys.)	99,4	20,9	1 531,7	15,6
Przychody (mld PLN)	103,9	18,2	969,9	9,5
Eksport (mld PLN)	30,7	6,3	251,0	8,4
Import (mld PLN)	43,8	3,4	279,0	6,4
Wydatki na środki trwałe (mld)	3,0	0,5	65,2	21,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, specjalnie przetworzonych na potrzeby projektu badawczego „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

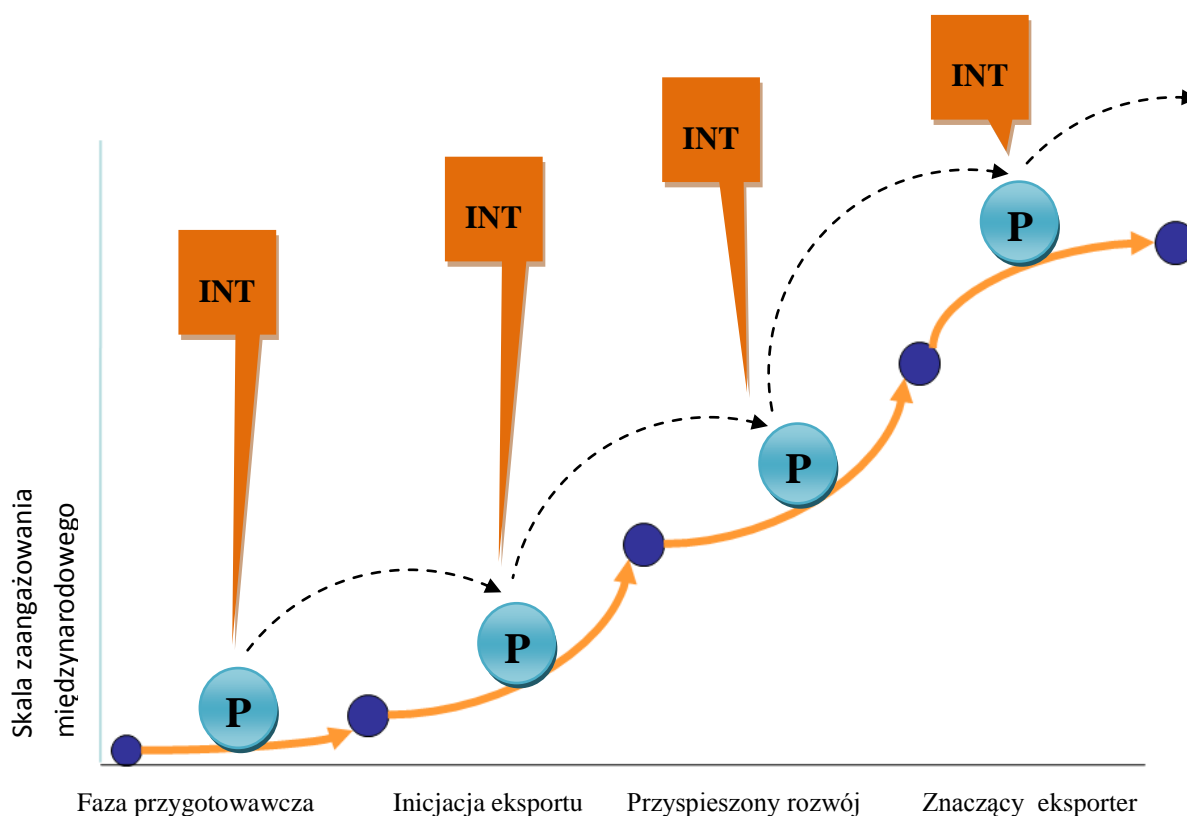
W 2008 r. 826 krajowych przedsiębiorstw posiadało łącznie 1925 oddziałów i filii za granicą. To stosunkowo niewiele w porównaniu do liczby podmiotów zaangażowanych w transakcje eksportowo-importowe, jednak warto podkreślić zarówno znaczne przyrosty liczby filii i oddziałów w ostatnich kilku latach, jak i rosnące zainteresowanie tego typu zaawansowanymi formami na rynkach międzynarodowych wśród polskich firm. Dodatkowego wyjaśnienia wymaga kolumna B w tabeli 7. Są to filie zagraniczne polskich podmiotów, które same są filiami zagranicznych koncernów. Mamy tu zatem do czynienia z interesującym zjawiskiem, gdzie polska filia zagranicznego koncernu staje się organizatorem i koordynatorem sieci przedsiębiorstw afiliowanych, głównie w regionie Europy Środkowo-Wschodniej

V. PROPOZYCJA HOLISTYCZNEGO I DYNAMICZNEGO MODELU WSPARCIA INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Kluczowe elementy proponowanego modelu

Dotychczasowe rozważania, oparte na analizie aktualnych trendów w polskiej gospodarce, dają podstawę do sformułowania holistycznego (całościowego), a jednocześnie dynamicznego modelu wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Model ten uwzględnia typowe dla przedsiębiorstwa fazy rozwoju (diagram 7). Doświadczenia w zakresie wspierania przedsiębiorczości wskazują na potrzebę uwzględnienia także fazy przygotowawczej, jeszcze przed uruchomieniem działalności. Już na tym etapie możemy bowiem wpływać na dobre przygotowanie firmy i jej właścicieli, do uruchomienia eksportu, a tym samym zwiększyć jego szanse na sukces. Kolejne fazy to inicjacja działalności eksportowej, rozwój operacji międzynarodowych jako dźwignia rozwoju i wreszcie faza dojrzała, gdzie firma osiąga znaczące rozmiary, dysponując własną rozbudowaną siecią filii i oddziałów za granicą.

Diagram 7. Wsparcie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – model holistyczny



Dynamiczny wymiar wsparcia w ramach proponowanego modelu przejawia się w pierwszej kolejności w priorytetowym traktowaniu firm dynamicznych, które, jak wykazują badania własne i międzynarodowe, występują we wszystkich klasach wielkości przedsiębiorstw. Nie chodzi tu o przekształcenie firmy nierozwojowej w prorozwojową przy pomocy różnych instrumentów wsparcia. Realne jest natomiast stymulowanie już ujawnionej

orientacji dynamicznej firm w kierunku tych możliwości, jakie stwarza ekspansja na rynkach międzynarodowych. Taka stymulacja powinna w efekcie prowadzić do przyspieszonego przechodzenia firm przez kolejne fazy rozwojowe, aż do poziomu dojrzałych, znaczących eksporterów. Równoległe będzie następowało szybkie przesuwanie się firm-beneficjentów w kierunku zaawansowanej internacjonalizacji.

Proponowany model uwzględnia fakt, że adresaci wsparcia mają zróżnicowane potrzeby, w zależności od fazy rozwoju i stąd potrzeba zróżnicowanych instrumentów wsparcia. Przetawiona poniżej lista kierunków oddziaływania, w podziale na fazy rozwoju ma charakter indykacyjny i w żadnej mierze nie jest wyczerpująca. Ze względu na koncepcyjny charakter modelu nie odnosimy proponowanych rozwiązań do aktualnie realizowanych bądź planowanych programów wspierania internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

1.1. Faza przygotowawcza

Wyniki badań empirycznych, omówione Części II wykazały, że eksporterzy rozpoczynają operacje na rynkach międzynarodowych, krótko po rozpoczęciu działalności gospodarczej. „Spóźnieni” eksporterzy występują stosunkowo rzadko. Stąd tak ważne jest, by zainteresować eksportem i, szerzej, działalnością na rynkach zagranicznych kandydatów na przedsiębiorców i początkujących przedsiębiorców. Ze względu na liczbę potencjalnych adresatów powinny to być działania niskobudżetowe, o charakterze informacyjnym, promocyjnym i edukacyjnym, takie jak:

- a) Nasycenie blokami tematycznymi, dotyczącymi eksportu i szerzej internacjonalizacji, programów szkoleniowych dla kandydatów na przedsiębiorców i początkujących przedsiębiorców. Chodzi tu zwłaszcza o programy szkoleniowe dofinansowane z funduszy strukturalnych UE (głównie PO Kapitał Ludzki). Ważne jest, by wszędzie tam, gdzie za pieniądze publiczne szkoli się przedsiębiorców, jak uruchamiać i rozwijać biznes, opcja międzynarodowa była mocno akcentowana.
- b) Wydzielenie na oficjalnych portalach promujących problematykę eksportu, segmentu dla początkujących eksporterów
- c) Dotarcie z podstawową informacją, zachęcającą do rozwijania eksportu do przedsiębiorców rozpoczynających działalność. Wobec dużej liczby rejestrowanych corocznie podmiotów (ok. 400 tys.), należałoby zapewne zawęzić tę akcję do wybranych branż PKD. Stosowne materiały informacyjne mogłyby być dystrybuowane przez lokalne jednostki administracyjne, prowadzące rejestrację działalności gospodarczej na własnym terenie.
- d) Wprowadzenie problematyki przedsiębiorczości międzynarodowej i biznesu międzynarodowej do oferty dydaktycznej w szkołach wyższych. Aktualnie problematyka ta jest wykładana tylko na nielicznych uczelniach. Przykładowo w Akademii Leona Koźmińskiego od 2007 r. wprowadzono przedmiot „Przedsiębiorczość międzynarodowa”,

który cieszy się dużą popularnością wśród studentów¹⁶. Przewidywane formy wsparcia to także szkolenie wykładowców i szkoleniowców oraz opracowanie materiałów dydaktycznych, także w wariacie e-learningowym¹⁷.

1.2. Faza inicjacji eksportu (internacjonalizacji)

W tej fazie wsparcie powinno być adresowane do młodych firm, które już we wczesnym etapie wykazują duże ambicje rozwojowe. Stosowane instrumenty powinny zachęcać tego typu firmy do wykorzystania możliwości związanych z aktywnością na rynkach międzynarodowych poprzez szkolenia, coaching, wyjazdy studyjne czy też pomoc w opracowaniu programów rozwoju eksportu. Kluczem do sukcesu będzie identyfikacja priorytetowych adresatów, a więc młodych firm dynamicznych. Miernikiem efektywności we wdrażaniu typu programów będzie osiągnięta dynamika zatrudnienia i sprzedaży, w tym dynamika obrotów z zagranicą. Z tym związany jest dodatkowy miernik – znaczące podwyższenie poziomu internacjonalizacji (udziału eksportu w przychodach ze sprzedaży).

Szczególną grupą adresatów wsparcia powinny być młode firmy bazujące na zaawansowanych technologiach. Jak wskazywaliśmy w Części II, wczesna internacjonalizacja jest w przypadku tych firm warunkiem dalszego sukcesu. Aktualnie liczebność tych podmiotów jest dość ograniczona, a poza tym są one powiązane z ośrodkami akademickimi i zlokalizowane na terenie inkubatorów i parków technologicznych, co ułatwia dotarcie do nich. Należałoby równolegle rozszerzyć zakres usług wspomnianych inkubatorów i parków technologicznych o problematykę internacjonalizacji. W tej dziedzinie występują zresztą także interesujące doświadczenia i dobre praktyki międzynarodowe¹⁸.

1.3. Faza rozwoju

W przedstawionej koncepcji rozwoju przez internacjonalizację kluczowym adresatem instrumentów wsparcia powinny być ustabilizowane firmy dynamiczne, które upatrują szanse dalszego rozwoju w ekspansji na rynki międzynarodowe. Trzeba przy tym brać pod uwagę fakt, że tego typu firmy są zróżnicowane, co wynika chociażby z faktu, że występują we wszystkich klasach wielkości, a także w różnych branżach. Stąd potrzeba segmentacji stosowanych instrumentów¹⁹.

¹⁶ Wobec dużego zainteresowania studentów aktualnie w Akademii Leona Koźmińskiego przygotowana jest koncepcja Inkubatora Przedsiębiorczości Międzynarodowej.

¹⁷ Można w tym celu wykorzystać doświadczenia we wdrażaniu przedmiotu „Przedsiębiorczość innowacyjna” na polskich uczelniach technicznych, rolniczych i kierunkach nauk ścisłych uniwersytetów. W ramach rządowego programu „Kreator innowacyjności” powstała ogólnopolska Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej – SEIPA (www.seipa.edu.pl). W latach 2007 – 2010 przeszkolonych zostało 50 wykładowców, głównie ze szkół nieekonomicznych, prowadzących zajęcia z przedsiębiorczości innowacyjnej (technologicznej) dla studentów, doktorantów i pracowników naukowych. Aktualnie zajęcia te, według jednolitej metodologii i w oparciu o opracowane materiały dydaktyczne SEIPA, są prowadzone w 40 uczelniach na terenie kraju.

¹⁸ Przykładowo w Danii funkcjonuje program GazelleGrowth stymulujący proces internacjonalizacji technologicznych start-upów.

¹⁹ Przykładowo w ramach program Mastering Growth Programme, realizowanego z inicjatywy Ministerstwa Gospodarki Holandii, adresaci wsparcia byli dzieleni na kilka grup według wielkości zatrudnienia: 5 – 15 osób,

Działania skierowane do dynamicznych przedsiębiorców mogą być realizowane w następujących, podstawowych formach:

- a) Działania grupowe, generalnie niskobudżetowe. Chodzi tu o szkolenia typu warsztatowego – najlepiej połączone z coachingiem przez doświadczonych konsultantów oraz możliwością wymiany doświadczeń między przedsiębiorcami. Oczywiście problemem jest zawsze frekwencja na takich warsztatach, bowiem dynamiczni przedsiębiorcy są na ogół bardzo zajęci. Pewnym remedium może być wysoki poziom i prestiżowy charakter tego typu spotkań, a także dodatkowe bodźce materialne, np. preferencje dla aktywnych uczestników przy innych formach wsparcia. Może być to zaczynem powstania „klasterów eksportowych”, gdzie ich dalsza aktywność byłaby wynikiem oddolnych inicjatyw zainteresowanych firm.
- b) Formy indywidualne powinny dotyczyć dofinansowania programów rozwoju eksportu i doradztwa zewnętrznego związanego z ich wdrożeniem. W tym przypadku kluczowe znaczenie powinna mieć zasada, że pomoc byłaby udzielana w zamian za przyspieszony rozwój eksportu i wzrost poziomu internacjonalizacji.
- c) Pomocniczo należałoby podjąć działania promocyjne w mediach i na stronach internetowych jednostek samorządu lokalnego, które podkreślałyby znaczenie eksportu w gospodarce regionu i prezentowałyby sylwetki wiodących eksporterów, w podziale na firmy małe, średnie i duże.

1.4. Faza znaczących eksporterów

Na tym etapie główne działania powinny być skierowane do przedsiębiorstw z przewagą kapitału krajowego, w celu zainteresowania ich realizacją inwestycji bezpośrednich za granicą. Oznacza to zasadniczą zmianę sposobu myślenia o internacjonalizacji i sposobach wspierania tego procesu. W wielu dokumentach strategicznych, zwłaszcza na poziomie województw czy miast, internacjonalizacja jest zazwyczaj utożsamiana z przyciąganiem zagranicznych inwestorów do Polski. Obecnie należałoby postrzegać te procesy dwukierunkowo.

- a) Wsparcie polegające na wypełnieniu luki w zakresie wiedzy i doświadczenia kadry menedżerskiej w bezpośrednim prowadzeniu działalności produkcyjno-handlowej na zagranicznych rynkach. Wbrew obiegowym opiniom w tym przypadku potrzebne są inne kwalifikacje niż np. te związane z realizacją transakcji eksportowo-importowych. Chodzi tu zwłaszcza o liderów odpowiedzialnych za uruchomienie nowego podmiotu, jakim jest filia lub oddział zagraniczny. Ci „otwieracze rynków” muszą posiadać interdyscyplinarną wiedzę, a także umiejętność zarządzania projektami. Po nich przychodzą menedżerowie odpowiedzialni za bieżące prowadzenie oddziału bądź filii, od których wymagana jest

15 – 35 osób, 35 – 250 i powyżej 250 osób. Por. Entrepreneurship in The Netherlands. High growth enterprises; Running fast but still keeping control, EIM, Zoetermeer, 2006, s. 41. Przegląd różnorodnych instrumentów wsparcia firm dynamicznych stosowanych w różnych krajach zawiera najnowsza publikacja OECD, *High-growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD, Paris 2010 (w przygotowaniu).

wiedza z zakresu zarządzania w warunkach różnic kulturowych oraz umiejętność nawiązywania kontaktów z lokalną społecznością biznesową, administracją, itp. Generalnie na świecie występuje niedobór tego typu fachowców, a w krajach rozpoczynających dopiero zagraniczne inwestycje bezpośrednio, jest on szczególnie ostry. Wypełnienie wspomnianej luki może nastąpić poprzez organizowanie i dofinansowanie specjalistycznych programów szkoleniowych, w tym także wysokiej klasy studiów podyplomowych dla kadry kierowniczej.

b) Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że o sukcesie w dziedzinie bezpośrednich operacji na rynkach międzynarodowych decyduje bardzo dobra znajomość lokalnych warunków i to na bardzo szczegółowym poziomie, której nie da się uzyskać z lektury nawet najbardziej profesjonalnych informatorów i przewodników po rynkach. Menedżer odpowiedzialny za uruchomienie filii w konkretnym mieście w obcym kraju chciałby się dowiedzieć, między innymi:

- jak wyglądają w praktyce procedury rejestracyjne;
- jaka jest postawa lokalnych władz wobec zagranicznych inwestorów;
- na co zwracać uwagę w kontaktach z lokalnym urzędem skarbowym;
- kto jest wiarygodnym dostawcą i usługodawcą na lokalnym rynku, a kto nie;
- jak wynająć dom dla cudzoziemca, pomoc domową, do jakiej szkoły posłać dzieci.

Naturalnym źródłem informacji w takich przypadkach są inni przedsiębiorcy z kraju macierzystego, którzy już prowadzą działalność na danym terenie. Obserwuje się tendencję, że przedsiębiorcy będący konkurentami w kraju macierzystym wspierają się wzajemnie na obcych rynkach²⁰. Stąd potrzebna byłaby nieskomplikowana baza referencyjna prowadzona i aktualizowana przez Wydziały Promocji, Handlu i Inwestycji (WPHI) Ambasad RP, która rejestrowałaby obecność polskich firm na terenie kraju przyjmującego, w formie oddziałów, filii, kontraktów budowlanych oraz długofalowych przedsięwzięć kooperacyjnych, realizowanych bez zaangażowania kapitałowego. Przekazanie wspomnianych danych referencyjnych, początkującym inwestorom byłoby cennym katalizatorem dalszych bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorcami zarówno w Polsce, jak i w kraju przyjmującym. Ujednolicenie standardów w omawianej dziedzinie, pozwoliłoby na agregację danych z różnych rynków, a także udostępnianie ich zainteresowanym podmiotom w kraju, np. poprzez powstające Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE).

²⁰ Tego typu współpraca inwestorów ma na świecie długoletnią tradycję. Tak było n.p. w początkach ekspansji firm japońskich w Europie w latach 60-tych ubiegłego stulecia, gdzie tego typu współpraca i wymiana informacji prowadziła do tworzenia się skupisk firm japońskich w konkretnych regionach Niemiec czy Francji.

2. Zakres i formy wsparcia procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – zestawienie zbiorcze

Proponowane formy wsparcia w podziale na fazy, poziom realizacji (centralny, regionalny, lokalny) oraz zawartość merytoryczną, zawiera tabela 7. Mają one charakter

Tabela 7. Zakres i formy wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

FAZY INTERNACJONALIZACJI	POZIOM WDROŻENIA		
	Centralny	Regionalny	Lokalny
I. FAZA PRZYGOTOWAWCZA			
1. Nasycenie problematyką internacjonalizacji programów szkoleniowo-doradczych, finansowanych ze środków publicznych	✓	✓	✓
2. Segment dla początkujących eksporterów na portalach promocji eksportu	✓		
3. Informacja o szansach w eksporcie adresowana do nowozarejestrowanych przedsiębiorców			✓
4. Włączenie problematyki przedsiębiorczości międzynarodowej i biznesu międzynarodowego do programów szkół wyższych. . Preinkubacja inicjatyw studenckich. Szkolenie i doradztwo dla wykładowców w tej dziedzinie	✓	✓	✓
II. FAZA INICJACJI EKSPORTU			
1. Wsparcie internacjonalizacji młodych, dynamicznych firm (gazel)		✓	✓
2. Wsparcie internacjonalizacji młodych firm high-tech	✓	✓	✓
III. FAZA ROZWOJU PRZEZ INTERNACJONALIZACJĘ			
1. Szkolenie, coaching, networking dla dynamicznych eksporterów ^{a)}	✓	✓	✓
2. Dofinansowanie kosztów opracowania programów rozwoju eksportu i doradztwa wdrożeniowego	✓	✓	✓
3. Promocja wiodących eksporterów w regionie		✓	
IV. FAZA ZNACZĄCYCH EKSPORTERÓW			
1. Szkolenie kadr menedżerskich dla uruchomienia i prowadzenia filii i oddziałów	✓	✓	✓
2. Baza informacyjna o filiach i oddziałach polskich firm za granicą oraz współpracy kooperacyjnej	✓		

^{a)} W zależności od wielkości firm będą to działania lokalne (firmy małe), regionalne (firmy średnie) oraz centralne (firmy duże).

Źródło: Opracowanie własne.

indykatywny, jako ilustracja całościowej (holistycznej) koncepcji wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Lista ta nie uwzględnia inicjatyw już realizowanych bądź planowanych do realizacji, które są niewątpliwie potrzebne, lecz odnoszą się ogólnie do populacji eksporterów, bez odniesienia do konkretnej fazy rozwoju. Jest pomyślana jako inspiracja do twórczej dyskusji, w wyniku której powstanie koherentny program wsparcia.

3. Uwagi końcowe

W podsumowaniu chcemy przedstawić uzupełniające rekomendacje, które dotyczą skutecznego wdrożenia programu wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

3.1. Internacjonalizacja jako przejaw innowacyjnych zachowań przedsiębiorstw

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw jest powszechnie uznawana jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza na rynkach międzynarodowych. Jak wykazywaliśmy w Części III, występuje też zależność odwrotna: obecność na rynkach międzynarodowych jest stymulatorem zachowań i postaw innowacyjnych w wyniku (przyspieszonego) „uczenia się przez eksport i szerzej internacjonalizację” (*learning from exporting, learning from internationalization*). Innym bardzo ważnym bodźcem do wdrażania innowacji, zwłaszcza w mniejszych firmach, są ich powiązania z podmiotami kontrolowanymi przez kapitał zagraniczny, które odgrywają kluczową rolę w polskiej gospodarce.

Ścisła wzajemna zależność między poziomem innowacyjności a internacjonalizacją została potwierdzona w ramach najnowszych badań nad umiędzynarodowieniem europejskich przedsiębiorstw, zleconych przez Komisję Europejską. Autorzy tych badań rekomendują potrzebę zintegrowanego podejścia w kształtowaniu polityki gospodarczej, sugerując nawet koordynację obydwu obszarów w ramach jednej agendy rządowej²¹.

Wspomniana współzależność ma jeszcze inny wymiar, a mianowicie rodzi pytanie, czy operacje międzynarodowe, a zwłaszcza ich zaawansowane formy, mogą być traktowane jako przejaw innowacyjnych zachowań firmy. Warto przypomnieć, że w ramach obowiązującej definicji OECD/Eurostat, innowacje obejmują nie tylko nowe produkty i procesy, ale także nowe rozwiązania w sferze marketingu, organizacji i zarządzania. Po drugie, definicja ta obejmuje zarówno rozwiązania przełomowe, jak i te o charakterze imitacyjnym. W skrajnym przypadku innowacją będzie wdrożenie pewnych rozwiązań, które wcześniej nie było znane i stosowane w konkretnej firmie. Na tym tle, bardzo złożone i nowatorskie działania firmy na rynkach międzynarodowych z pewnością kwalifikują się jako innowacyjne. Stąd rekomendacja, by zaawansowane formy internacjonalizacji zostały potraktowane jako przejaw innowacyjności, w ramach nowej perspektywy finansowej EU 2014 – 2020 oraz by dokonać odpowiednich korekt w ramach aktualnych programów operacyjnych, zwłaszcza PO KL i PO IG, idących w tym samym duchu.

²¹ Internationalization of European SMEs. Final Report, European Union 2010, s. 72.

3.2. Potrzeba wzmocnienia bazy empirycznej dla wdrożenia polityki wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu holistyczna (całościowa) koncepcja wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw jako punkt wyjścia uwzględniała wyniki badań naukowych nad procesem internacjonalizacji. Ten sposób wydaje się bardzo owocny, jako podstawa polityki opartej na faktach i wiedzy (*evidence-based policy*). Bardziej zaawansowane, selektywne narzędzia polityki gospodarczej wymagają solidnej bazy empirycznej oraz wyrafinowanych metod analizy na etapie opracowania założeń, a następnie monitorowania i ewaluacji wyników przyjętej strategii. Konieczny jest zatem dalszy postęp w gromadzeniu informacji o przejawach internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, w ramach narodowego systemu statystycznego²². Jeśli chodzi o możliwości analizy to, jak pokazują doświadczenia w wielu krajach zachodnich, istotny przełom może nastąpić, jedynie w warunkach kontrolowanego dostępu środowisk naukowych do tzw. nieidentyfikowalnych danych jednostkowych. Stąd postulat wdrożenia niezbędnych procedur administracyjnych, by taki dostęp był także możliwy w naszym kraju.

²² Tu należy odnotować postęp w wypełnieniu istniejącej luki jeśli chodzi o dane na temat polskich inwestycji za granicą. GUS publikuje od 1993 r. dane o ekonomiczno-finansowych efektach zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce. Niedawno opublikowane, pierwsze dane o polskich inwestycjach za granicą dotyczą roku 2008.