



Dariusz Wiśniewski

**Branżowe determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw na
przykładzie polskiej branży meblarskiej**

**The industry determinants of internationalization on the example
of the Polish furniture industry**

Rozprawa doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Marian Gorynia
Promotor pomocniczy: Dr Piotr Trąpczyński

Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej

Poznań 2018

**Wydział Gospodarki
Międzynarodowej**
al. Niepodległości 10,
61-875 Poznań
tel. + 48 61 856 92 55

wgm@ue.poznan.pl
www.ue.poznan.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
ROZDZIAŁ I KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ – UJĘCIA TEORETYCZNE	10
1.1. Zjawisko konkurencji w teorii ekonomii	10
1.1.1. Ewolucja teorii konkurencji w wybranych nurtach ekonomicznych	10
1.1.2. Pojęcia konkurencja i konkurencyjność – istota, rozróżnienie znaczeniowe	17
1.1.2.1. Konkurencja	17
1.1.2.2. Konkurencyjność	21
1.1.2.3. Konkurencja a konkurencyjność	24
1.1.3. Strukturalne elementy konkurencyjności	25
1.1.4. Poziomy konkurowania	31
1.2. Konkurencja w branży	37
1.2.1. Branża jako podsystem gospodarczy – nurty badawcze z zakresu teorii branży, definicje, kryteria delimitacji	37
1.2.2. Struktura i koncentracja branży a proces konkurencji w branży	44
1.2.3. Cykl życia branży	54
1.2.4. Schemat analityczny wpływu konkurencji w branży na internacjonalizację	57
1.3. Podsumowanie	62
ROZDZIAŁ II BRANŻOWE UWARUNKOWANIA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW	64
2.1. Internacjonalizacja i globalizacja – ujęcie teoretyczne	66
2.1.1. Istota i pojęcie procesu internacjonalizacji i globalizacji	67
2.1.2. Przegląd teorii procesu internacjonalizacji i globalizacji – ujęcie mikro- i makroekonomiczne	76
2.1.3. Pozostałe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa według ujęcia procesowego	94
2.1.3.1. Model uppsalski	96
2.1.3.2. Podejście <i>born globals</i>	100
2.1.3.3. Podejście sieciowe (<i>network approach</i>)	103
2.2. Determinanty procesu internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw	107
2.2.1. Natężenie konkurencji na wewnętrznym rynku branżowym – „model 5 sił” Portera	108
2.2.2. Czynniki internacjonalizacji i globalizacji sektora	118
2.3. Strategie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw	124
2.3.1. Istota strategii	124
2.3.2. Strategie internacjonalizacji i jej rodzaje	130
2.3.3. Strategiczne orientacje przedsiębiorstwa	134
2.3.4. Strategia globalna	137
2.3.5. Strategia rozwoju firmy	141

2.3.6. Strategie konkurencji.....	144
2.4. Podsumowanie	148
ROZDZIAŁ III POLSKA BRANŻA MEBLARSKA – ANALIZA UWARUNKOWAŃ ROZWOJU	150
3.1. Historia polskiego przemysłu meblarskiego	151
3.2. Charakterystyka polskiej branży meblarskiej	155
3.2.1. Czynniki narodowej przewagi konkurencyjnej	155
3.2.2. Polska branża meblarska – ogólna charakterystyka sektora	158
3.3. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w polskiej branży meblarskiej	159
3.4. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży meblarskiej.....	162
3.5. Identyfikacja czynników internacjonalizacji i globalizacji w polskiej branży meblarskiej.....	166
3.5.1. Konkurencyjne czynniki globalizacji	167
3.5.2. Kosztowe czynniki globalizacji	171
3.5.3. Rynkowe czynniki globalizacji	174
3.5.4. Rządowe czynniki globalizacji	175
3.5.5. Czynniki dodatkowe	177
3.6. Podsumowanie	179
ROZDZIAŁ IV DIAGNOZA BRANŻOWYCH DETERMINANT INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW POLSKIEJ BRANŻY MEBLARSKIEJ – PREZENTACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	
180	
4.1. Koncepcja empirycznej części rozprawy	180
4.2. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw	183
4.3. Prezentacja wyników badań empirycznych.....	188
4.3.1. Struktura i dynamika konkurencji w branży	188
4.3.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw a konkurencja na rynku branżowym	206
4.3.3. Natężenie sił konkurencji w branży i ich wpływ na internacjonalizację – empiryczna weryfikacja hipotez badawczych	217
4.3.4. Implikacje uzyskanych wyników badań dla teorii i praktyki.....	221
4.4. Rekomendacje dla strategii dalszego rozwoju podmiotów w branży	232
ZAKOŃCZENIE	238
BIBLIOGRAFIA	242
SPIS TABEL	269
SPIS WYKRESÓW.....	270
SPIS RYSUNKÓW	272
ZAŁĄCZNIKI	273

WSTĘP

Presja ze strony światowych rynków towarów i usług oraz nasilająca się konkurencja globalna stanowią bardzo poważne zagrożenie i wyzwanie dla krajowych przedsiębiorstw i gospodarki jako całości. Natężenie konkurencji powoduje, że lokalna produkcja polskich przedsiębiorstw wystawiona jest nie tylko na zagrożenie ze strony podmiotów krajowych, ale przede wszystkim musi się liczyć ze skutkami napływu importu, zagranicznych inwestycji bezpośrednich, czyli konkurencją ze strony podmiotów zagranicznych. Podmioty wchodzące do danej branży podnoszą intensywność walki konkurencyjnej, z którą muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa już w niej istniejące. Utrzymanie solidnej kondycji firmy zależy już nie tylko od dobrej pozycji na rynku lokalnym, ale przede wszystkim związane jest z upatrywaniem swoich szans zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. W dobie postępującej globalizacji oznacza to wspinanie się na coraz wyższy szczebel walki konkurencyjnej. Owa rywalizacja wpływa na eksplorację rynków zagranicznych, w celu poszukiwania alternatywnych rynków zbytu dla ograniczonych możliwości ekspansji na dotychczasowym rynku krajowym.

Świadomy wybór rynków zagranicznych jako głównego lub istotnego miejsca sprzedaży przesądza o pozycji eksportowej danej branży. Nasilająca się konkurencja, której uczestnikami są przedsiębiorstwa lokalne oraz międzynarodowe prowadzi do powstawania branż globalnych, a co za tym idzie firm, które poszukują swoich szans w zastosowaniu strategii globalnej. W takich warunkach strategia rozwoju danego przedsiębiorstwa powinna uwzględniać stopień globalizacji branży, w której ono funkcjonuje. Warto przy tym podkreślić, iż globalizacja i internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) nie są pojęciami tożsamymi. Globalizacja jest zjawiskiem wielowątkowym i złożonym, charakteryzującym się ogólnoświatowym zasięgiem, ogólnoświatową jednorodnością oraz ogólnoświatową integracją (De Wit i Meyer, 2007, s. 311). Z kolei umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa, w ogólnym ujęciu, oznacza każdą formę i zakres powiązań jego różnych działalności (np. produkcji, marketingu, sprzedaży, dystrybucji itp.) z rynkami zagranicznymi (Pierścionek, 2003, s. 454). Wykorzystanie strategii globalnej to proces etapowy, który powinien być starannie przygotowany. Rozwój polskich przedsiębiorstw zależy w znacznej mierze od zdolności znalezienia specyficznej, z punktu widzenia charakteru swojej działalności, przewagi konkurencyjnej i umiejętnego jej wykorzystania na skalę międzynarodową. Ograniczanie się

jedynie do rynków lokalnych, oznaczałoby zmniejszenie konkurencyjności i niewykorzystywanie szans, jakie istnieją w ekspansji na rynki zagraniczne, a akceleratorem coraz śmielszej internacjonalizacji są konkurenci, często pochodzący z zagranicy i dysponujący szczególnymi umiejętnościami i kapitałem.

Internacjonalizacja i globalizacja prowadzą do znacznie przyspieszonego rozprzestrzeniania się nowych pomysłów i technik. Obecnie mówi się o wpływie Internetu i globalizacji jako wiodących siłach, które oddziałują na przedsiębiorstwa, dzięki którym nowe pomysły i technologie mogą być kopiowane i przejmowane błyskawicznie. W związku z powyższym zmienia się również specyfika konkurencji i konkurencyjności. Należy podkreślić, iż globalne podejście do uczestnictwa w rynku pomaga osiągać firmom szereg korzyści niemożliwych do osiągnięcia w przypadku ograniczania się do rynków lokalnych bądź regionalnych. Do korzyści tych można zaliczyć wzrost konkurencyjności, większą skalę działania, możliwość uczenia się od najlepszych, kreowanie globalnej rozpoznawalności itd. Globalizacja oraz konkurencja oddziałują na siebie, wzajemnie stymulując swój rozwój. Globalizacja zmusza przedsiębiorstwa do konkurowania w skali światowej, natomiast konkurencja międzynarodowa wzmacnia globalizację. Konkurencyjność przedsiębiorstw, w wyniku postępującej międzynarodowej współzależności ekonomicznej, zostaje wystawiona na próbę przetrwania, a znaczenia nabierają takie cechy jak produktywność i innowacje. Obecnie coraz ważniejsze staje się budowanie konkurencyjności międzynarodowej, które dokonuje się poprzez rywalizację z najsilniejszymi konkurentami i współpracę z wymagającymi klientami. Przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do zmieniających warunków ekonomicznych, które są dynamizowane przez postępujący proces internacjonalizacji i globalizacji. Umiejętne zwiększanie zdolności do korzystania z popytu globalnego jest szczególnie istotne dla ich dalszej egzystencji oraz innowacyjnego rozwoju.

Przedmiotem pracy było zatem zbadanie wpływu czynników kształtujących konkurencyjność polskiej branży meblarskiej na zachowania firm lokalnych oraz ich wpływu na procesy internacjonalizacji i globalizacji. W polskiej branży meblarskiej występuje relatywnie duże nasilenie konkurencji zarówno krajowej jak i zagranicznej, przy jednocześnie małej chłonności rynku krajowego. Branża ta wykazuje duży stopień umiędzynarodowienia głównie przez eksport, który w takich uwarunkowaniach struktury popytu wewnętrznego rynku wydaje się być koniecznością. Przede wszystkim, na uwagę zasługuje swoiste spektrum czynników branżowych stymulujących podatność polskiej branży meblarskiej na

internacjonalizację i globalizację. Jednym z powodów wyboru tej branży jest dobra znajomość przez autora specyfiki jej funkcjonowania oraz ludzi w niej pracujących, co pomogło w przeprowadzeniu badań empirycznych.

Poszczególne branże mają odmienne układy determinant internacjonalizacji i globalizacji, układy te zmieniają się w czasie, przy czym zachodzące procesy globalizacyjne zależą od charakteru branży, w której działa przedsiębiorstwo. Jednym z determinantów są czynniki konkurencyjne, które mogą wpływać na zwiększenie potencjału globalizacyjnego sektora. W związku z powyższym, w rozprawie nacisk został położony na zbadanie problemu, przed jakim stoją firmy lokalne funkcjonujące w branży meblarskiej, a więc odpowiedź na pytanie, czy skutek nasilającej się konkurencji w otoczeniu branżowym optymalną drogą zachowania konkurencyjności będzie strategia internacjonalizacji. Na szczególną uwagę zasługuje kwestia wpływu podejmowania zaawansowanych form czynnej internacjonalizacji na zapewnienie poprawy konkurencyjności, a przez to poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Głównym celem postawionym w pracy była identyfikacja zależności pomiędzy czynnikami kształtującymi konkurencyjność polskiej branży meblarskiej a procesem umiędzynarodowienia firm w tej branży funkcjonujących. Szkieletem dla teoretycznej części rozprawy był schemat analityczny, będący narzędziem do poznania i wyjaśnienia skomplikowanych zależności pomiędzy konkurencją a internacjonalizacją.

Rozwinięciem celu głównego były cele szczegółowe:

- 1) uporządkowanie pojęć z zakresu konkurencji i konkurencyjności w naukach ekonomicznych i wskazanie różnic znaczeniowych (rozdział 1, punkt 1.1.2);
- 2) charakterystyka konkurencji w branży – ujęcie statyczne i dynamiczne oraz określenie typów relacji zachodzących między konkurentami (rozdział 1, punkt 1.2, ponadto w części empirycznej rozdział 4, punkt 4.3.1);
- 3) przegląd oraz krytyczna ocena literatury z zakresu teorii internacjonalizacji i globalizacji (rozdział 2, punkt 2.1);
- 4) analiza potencjału internacjonalizacyjnego branży meblarskiej z punktu widzenia czynników globalizacji sektora oraz identyfikacja podstawowych sił wyznaczających nasilenie konkurencji w branży (odpowiednio rozdział 3, punkt 3.5 oraz w części empirycznej rozdział 4, punkt 4.3.3);
- 5) charakterystyka polskiej branży meblarskiej (rozdział 3, punkt 3.2 oraz w części empirycznej rozdział 4, punkt 4.3.4);

6) analiza wpływu konkurencji na kierunek rozwoju branży (rozdział 4, punkt 4.3.4).

Na podstawie studiów literaturowych z zakresu internacjonalizacji, globalizacji, konkurencyjności międzynarodowej oraz zdobytej wiedzy na temat branży meblarskiej, przyjęto poniższe hipotezy. Wygenerowanie hipotez oparto na podstawie schematu „diamentu” Portera (1990) w następującym brzmieniu:

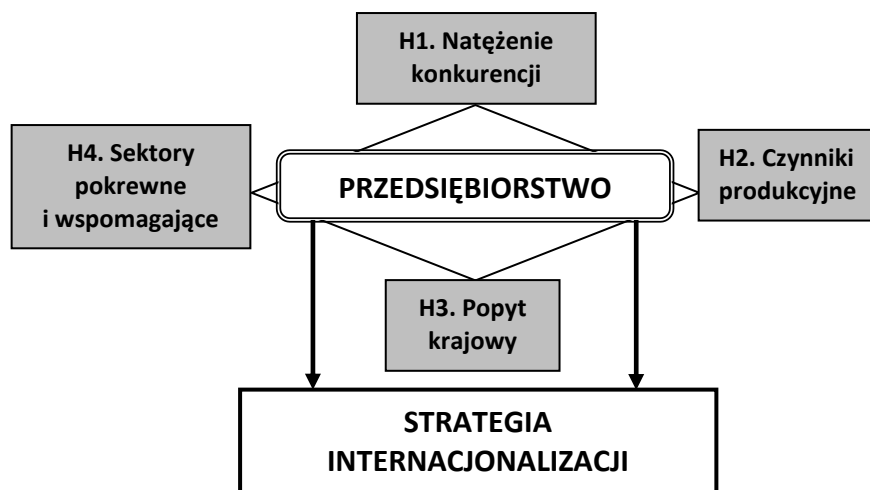
H1. Natężenie konkurencji w polskiej branży meblarskiej wpływa pozytywnie na stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw należących do tej branży;

H2. Czynniki produkcyjne w polskiej branży meblarskiej wpływają pozytywnie na internacjonalizację przedsiębiorstw z branży;

H3. Popyt krajowy wpływa pozytywnie na rozwój sprzedaży na rynkach międzynarodowych;

H4. Rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających wpływa pozytywnie na potencjał konkurencyjny branży i przyspiesza internacjonalizację przedsiębiorstw z branży.

Czynniki, składające się na wyartykułowane powyżej hipotezy badawcze, oraz ich wpływ na umiędzynarodowienie zaprezentowano na Rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat analityczny wpływu czynników konkurencyjności na internacjonalizację przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie „diamentu” Portera.

W pracy zostały wykorzystane elementy rozumowania dedukcyjnego oraz indukcyjnego. Na bazie wnioskowania „wstecz” rozważania zostały sprowadzone w kierunku wyciągania

wniosków o zachowaniu podmiotów na podstawie procesów i zjawisk zachodzących w branży. Natomiast w przypadku inferencji „do przodu” nastąpiło przejście od rozważań nad zachowaniami poszczególnych podmiotów do ich generalizacji, a więc odniesienia na poziom ogólny. W pracy została podjęta próba ustosunkowania się do dedukcyjnie wyprowadzonych hipotez.

Ponadto zostały wykorzystane następujące metody badawcze:

- analiza logiczna;
- synteza;
- analogie.

Praca została podzielona na dwie części – teoretyczną i empiryczną:

- 1) w części teoretycznej została wykorzystana literatura polska oraz zagraniczna;
- 2) w części empirycznej zostały wykorzystane metody ilościowe analizy danych w postaci modelu regresji oraz macierzy korelacji.

Jako źródło uzupełniające, wykorzystane zostały również informacje pochodzące z zasobów sieci internetowej.

Głównym narzędziem badawczym służącym do zbierania danych i wnioskowania była ankieta badawcza. Pytania zostały skierowane do dyrektorów, menedżerów, kierowników itp., najlepiej znających problematykę badanej branży. Oprócz własnych badań zostały również przeprowadzone konsultacje oraz obserwacje.

W rozprawie zostały wykorzystane źródła wtórne w postaci:

- literatura zwarta i czasopiśmiennicza z zakresu ekonomii i zarządzania;
- czasopisma branżowe, raporty branżowe;
- analiza wewnętrznych materiałów firm oraz dostępnych danych statystycznych (Roczniki Statystyczne GUS, EUROSTAT, statystyki OECD);
- materiały z konferencji i spotkań roboczych;
- opracowania branżowe pochodzące z zasobów sieci internetowej.

Ujęcie branży meblarskiej było związane z jej umiejscowieniem w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) – według klasyfikacji numeru branży dla produkcji mebli. Wyniki przeprowadzonych badań zostały następnie poddane konfrontacji z teorią z zakresu konkurencji, branży oraz internacjonalizacji, a także wynikami wcześniejszych badań.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw z branży meblarskiej działających na terenie Polski. Zakresem badań objęto cały kraj, w celu zapewnienia relatywnie dużej oraz reprezentatywnej próby badawczej. Badaniem zostały objęte firmy całkowicie polskie oraz z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego. Warunek ten korespondował z obszarem badawczym pracy, który traktował o lokalnych polskich firmach w obliczu narastającej konkurencji. Konkurencją w tym przypadku, byli wszyscy uczestnicy branży rywalizujący między sobą, czyli były to zarówno firmy polskie jak i zagraniczne, które funkcjonują w tej branży, nie pomijając również tzw. potencjalnych konkurentów.

Zakres czasowy rozprawy obejmował lata od 1990 do 2018. Początek zakresu czasowego rozprawy, jest związany rozpoczęciem w 1990 roku procesu transformacji. Jednym z przejawów transformacji było otwarcie gospodarki polskiej, a w szczególności liberalizacja obrotów handlowych i przepływów inwestycji. Podmioty gospodarcze zyskały możliwość swobodnej współpracy z zagranicą, a rynek krajowy został ściślej powiązany z rynkiem międzynarodowym. Jednocześnie przed wieloma przedsiębiorstwami otworzyły się nowe wyzwania, ale również i perspektywy rozwoju, współpracy, wymiany technicznej i kapitałowej z zagranicznymi partnerami. Z kolei zakres czasowy badań empirycznych obejmował okres ostatnich 5 lat (od 2012 do 2017 roku) funkcjonowania ankietowanych przedsiębiorstw. Przyjęty zakres pozwolił na uzyskanie bardziej wiarygodnych ocen respondentów na temat sytuacji, w jakiej funkcjonuje badane przedsiębiorstwo.

W części teoretycznej praca została oparta na źródłach wtórnych z drugiej połowy XX wieku do roku 2018 włącznie.

ROZDZIAŁ I KONKURENCJA I KONKURENCYJNOŚĆ – UJĘCIA TEORETYCZNE

Zjawisko konkurencji jest kluczowym tematem zainteresowania nauk ekonomicznych zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym. Konkurencja sama w sobie wpływa na sposób, w jaki poszczególne podmioty, jak i całe grupy organizują procesy społeczne oraz ekonomiczne. Konkurencja i konkurencyjność, z ekonomicznego punktu widzenia, są nieodłącznymi atrybutami gospodarki rynkowej. Dynamizm procesów społeczno-gospodarczych potęgowanych przez postępującą globalizację sprawia, iż charakter konkurencji ulega nieustannym zmianom, dlatego zrozumienie tych kategorii teoretycznych dla potrzeb niniejszej dysertacji było elementem nieodzownym dla dalszej analizy towarzyszących im zjawisk. Najpierw jednak zasadnym wydaje się być ustalenie, jak w naukach ekonomicznych, na tle rozwoju teorii ekonomii, postrzegano znaczenie słowa konkurencja.

1.1. Zjawisko konkurencji w teorii ekonomii

1.1.1. Ewolucja teorii konkurencji w wybranych nurtach ekonomicznych

W potocznym rozumieniu, idea konkurencji sprowadza się do współzawodnictwa pomiędzy jednostkami lub grupami o wartości będące w centrum zainteresowania walczących o nie stron. Konkurencja, jako centralny temat rynkowej teorii ekonomii, nierozdzielnie towarzyszyła wszelkim procesom zachodzącym na wolnym rynku, będąc jednocześnie symptomem jego prawidłowego funkcjonowania.

O walce konkurencyjnej i samoregulującym się rynku traktowała już myśl ekonomiczna starożytnej Grecji i Rzymu. Za prekursora idei samoregulującego się rynku, walki konkurencyjnej uznaje się często Heraklita z Efezu. Wymiana handlowa początkowo miała charakter typowy dla gospodarki naturalnej tj. miała ograniczony zasięg i często odbywała się za pośrednictwem kupców (Stankiewicz, 2000, s. 43–46). Od początku Średniowiecza, aż do końca XV wieku rynek miał charakter zamknięty, a konkurencja, która miała ożywiać procesy społeczno-gospodarcze, była, wskutek tego całkowicie wyeliminowana. Ceny rynkowe były regulowane przez władze, a cechy rzemieślnicze poprzez reglamentację produkcji i zbytu posiadały monopol na swoje wyroby. Wykładnią stosunków ekonomicznych okresu Średniowiecza była nowa doktryna ekonomiczna opracowana przez filozofa katolickiego, św. Tomasza z Akwinu, która przyczyniła się do rozwoju gospodarki towarowo-pięniężnej w feudalizmie (Szpak, 2003, s. 90).

Radykalne zmiany nastąpiły w okresie nowożytności (wiek XVI, XVII, XVIII) wraz z rozwojem nowego systemu poglądów ekonomiczno-politycznych propagowanych przez merkantylistów. W literaturze podkreśla się, iż merkantyliści w gruncie rzeczy nie uzgodnili żadnych zasad ani powszechnych narzędzi analitycznych, które definitywnie nakreśliłyby ich nurt ideologiczny (Blaug, 1996, s. 10). Niemniej jednak, w ciągu tych trzech stuleci wysiłków intelektualnych pojawiła się pewna nić doktrynalna, która określała założenia merkantylizmu. Głównym założeniem tego nurtu była wymiana, która popierała dynamiczny eksport i umiarkowany import wpływający na korzystny bilans handlowy danego kraju i na jego *prosperity* (Blaug, 1996, s. 10–11).

Merkantylizm stworzył fundamenty pod ustrój kapitalistyczny, który rozkwitł wraz rozwojem fizjokratycznej myśli ekonomicznej. Fizjokratyzm był kierunkiem w historii myśli ekonomicznej, który uznawał rolnictwo za główny motor rozwoju całej gospodarki. Propagatorami takiego sposobu myślenia była grupa francuskich społecznych reformatorów, skupionych wokół Quesnaya (1694–1774). Ich poglądy zawarte były w tzw. Tablicy ekonomicznej (*Tableau économique*), która była modelem ekonomicznym przedstawiającym proces produkcji, cyrkulacji pieniądza i dóbr oraz dystrybucji przychodów (Hunt i Lautzenheiser, 2011, s. 35-38). Podstawowym hasłem fizjokratów było hasło *leseferyzmu*, wyrażające się w maksymie promowania przez rząd wolnej konkurencji oraz swobodnej działalności gospodarczej (Sandmo, 2011, s. 24–25). Idee fizjokratów propagowały własność prywatną. Wyłączna własność pozwalała właścicielowi dysponować swą ziemią, produktem i siłą roboczą. Wprowadzenie wolności handlu dało podstawy do rozwoju nieskrępowanej konkurencji na skalę niespotykaną do tej pory.

Pierwsze teorie konkurencji powstawały na przełomie XVII i XVIII wieku, a więc w okresie rozwijania się myśli ekonomicznej merkantylizmu i fizjokratyzmu. Te dwa systemy poglądów ekonomicznych spowodowały wykrystalizowanie się istoty konkurencji, która dalej ewoluowała wraz z rozwojem teorii ekonomii. Rozważania z zakresu konkurencji, jako rywalizacji uczestników wymiany rynkowej, funkcjonowały już w pracach ówczesnych myślicieli takich jak: Cantillon, Hume, Turgot (McNulty, 1968, s. 647). Pierwszy z wymienionych ekonomistów jest uważany za kluczową postać w rozwoju myśli antymerkantylistycznej (Thornton, 2006, s. 9). Następnie analizy były kontynuowane w nurcie ekonomii klasycznej. Wraz z rozwojem kapitalistycznego sposobu gospodarowania konkurencja występowała w roli mechanizmu regulującego prawa rządzące rynkiem (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 63).

Szczególną uwagę istotcie konkurencji, rozumianej jako współzawodnictwo między przedsiębiorstwami lub kupcami o możliwie najkorzystniejsze warunki wymiany dóbr, poświęcił Smith (Gorynia, 2009, s. 14). W swoim dziele: „*Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*” głosił przewagę wolnego handlu nad protekcjonizmem, wolnej konkurencji nad reglamentacją. Stał się zwolennikiem znoszenia wszelkich utrudnień w rozwoju wolnokonkurencyjnego rynku. Zgodnie z głoszoną ideą „*niewidzialnej ręki*” (*invisible hand*), dzięki konkurencji na wolnym rynku następowała efektywna alokacja zasobów między alternatywne zastosowania. Zdaniem Smitha (2007):

ilość każdego towaru dostarczanego na rynek dostosowuje się sama w sposób naturalny do popytu efektywnego. W interesie wszystkich tych, którzy dzięki swej ziemi, pracy lub kapitałowi dostarczają jakiś towar na rynek, leży, aby jego ilość nie przekraczała popytu efektywnego: w interesie zaś wszystkich innych ludzi leży, aby ilość ta nie była nigdy od tego popytu mniejsza. (s. 69)

Każdy stan nierównowagi na rynku rodzi rywalizację, która w sposób naturalny niweluje pojawiające się odchylenia od stanu idealnego, a więc takiego, w którym popyt i podaż są sobie równe. W przypadku nadmiaru dóbr na rynku, następuje spadek ceny rynkowej¹ poniżej poziomu ceny naturalnej². Kiedy podaż równa się popytowi, cena rynkowa zbliża się do ceny naturalnej (Gorynia, 2002, s. 27). Poglądy Smitha przyczyniły się do powstania i rozwoju pierwszego naukowego systemu ekonomicznego, chociaż według najnowszych ustaleń za twórcę tegoż systemu uważa się Cantillona, niemniej jednak, rozważania Smitha stały się inspiracją dla rozwoju ekonomii klasycznej (Maciejewski i Sadowski, 2007, s. 102). Oprócz Smitha do słynnych doktrynerów szkoły klasycznej należeli: Ricardo, Malthus, Say oraz zamykający dzieje ekonomii klasycznej Mill, którzy również wskutek teoretycznych rozważań, wysuwanych teorii i praw, mieli wpływ na ewolucję teorii konkurencji. Niemniej jednak, należy zaznaczyć, iż zasługą Smitha było nadanie konkurencji znaczenia badawczego i wpisanie go w ramy analizy ekonomicznej (Gorynia, 2002, s. 27).

Przeciwieństwem do liberalizmu gospodarczego głoszonego przez szkołę klasyczną była, coraz szerzej rozpowszechniona, doktryna protekcjonizmu wychowawczego, która negowała

¹ Rzeczywista, bieżąca cena sprzedaży produktów na wolnym rynku – może być ona wyższa lub niższa albo dokładnie taka sama jak cena naturalna.

² Cena zapewniająca producentowi pokrycie kosztów oraz minimalny zysk.

potrzebę podporządkowania rozwoju handlu zagranicznego i rozwoju gospodarczego każdego kraju wyłącznie automatyzmowi rynkowemu. Prekursorem tegoż podejścia był niemiecki ekonomista List, który dowodził, iż ów automatyzm rynkowy może prowadzić nawet do upadku rozwijających się gospodarek, dlatego należy przejściowo zastosować politykę protekcjonizmu wychowawczego (np. poprzez stosowanie ochrony celnej) (Misala, 1996, 1997, s. 65–66). Hasłem przewodnim doktryny protekcjonizmu wychowawczego była obrona gospodarki przed obcą konkurencją. Konkurencja utożsamiana była ze złą siłą, która paraliżuje zrównoważony rozwój gospodarki danego kraju znajdującego się w fazie wczesnego rozwoju. Państwo miało pełnić rolę regulatora prawidłowo przebiegających procesów gospodarczych, pełniącego przy tym obowiązki „wychowawcy”, aż do momentu odrodzenia się krajowych sił wytwórczych. W tej doktrynie nastąpił powrót do zasad myśli ekonomicznej merkantylizmu, gdzie wymiana handlowa z zagranicą była również ograniczona protekcjonizmem celnym. Myśl doktryny protekcjonizmu wychowawczego miała charakter konfrontacji z koncepcjami „klasyków”, by w kolejnym etapie zwrócić się ku idei naukowego socjalizmu.

Zasady działania wolnego rynku początkowo doceniał Sismondi, który w swych rozważaniach był bliski Smithowi. Niestety na podstawie wnikliwych obserwacji reguł liberalizmu gospodarczego, w późniejszym okresie poddał krytyce jej negatywne wpływy na gospodarkę stając się zwolennikiem interwencji państwa w sprawy gospodarcze (Schumpeter, 2006, s. 468–469). Zanegował m.in. pozytywne oddziaływanie wolnej konkurencji na procesy zachodzące w przemyśle wytwórczym. Podważał poglądy Saya o niemożliwości powstania nadprodukcji, które były w obecnej sytuacji społecznej i gospodarczej nie do przyjęcia. Według Sismondiego konkurencja powodowała ubożenie ludności z niższych warstw społecznych, gdzie wskutek przyspieszonego postępu technicznego nie kreował się popyt na produkowane w nadmiernych ilościach towary. Jednym słowem intensywna konkurencja, w kapitalistycznym modelu wzrostu, mogłaby doprowadzić do nadprodukcji dóbr, które nie mogłyby zostać sprzedane ze względu na malejący popyt (Kula, 1998, s. 51–52). Negatywne aspekty wolnej konkurencji dostrzegał również Marks, słynny myśliciel i jeden z twórców naukowego socjalizmu. Konkurencja w teorii Marksa ma znamiona, nie tylko siły równoważącej rynek, ale również ma charakter dynamicznego procesu powodującego niewłaściwą alokację kapitału oraz wytrącanie ze stanu równowagi (Gorynia, 2002, s. 31). Zdaniem „marksistów” koncentracja i centralizacja kapitału w rękach coraz mniejszej liczby osób prowadzi do samounicestwienia konkurencji (Gorynia i Łązniewska, 2009, s. 19). Tak

pojmowana konkurencja prowadzi do powstawania skoncentrowanych struktur rynkowych typu oligopolistycznego oraz monopolistycznego. W walce konkurencyjnej są zatem zwycięzcy i pokonani, ci pierwsi mają okazję do powiększania swoich zasobów kapitałowych, czasem wchłaniają konkurencyjne firmy, centralizując decyzje w swoich rękach (Stankiewicz, 2000, s. 245–246). Nurt naukowego socjalizmu był przeciwwagą dla samoistnej regulacji rynkowej będącej podstawą ekonomii klasycznej.

W drugiej połowie XIX wieku nastąpił zwrot od ekonomii politycznej, analizującej procesy gospodarcze w ujęciu gospodarki narodowej, do rozważań w skali różnorodnych rynków, a więc do poziomu mikroekonomii. Był to nurt ekonomii neoklasycznej, w której zmienił się sposób analizy i postrzegania konkurencji. Przede wszystkim, w odróżnieniu od „klasyków”, nie traktowano konkurencji jako siły będącej pochodną wolnego rynku, lecz pojmowano ją jako strukturę rynkową. Zależnie do konfiguracji sprzedawców i nabywców wykształciły się teorie konkurencji doskonałej oraz niedoskonałej (monopolistycznej). Prekursorem założeń konkurencji doskonałej był Cournot, który analizował rezultaty konkurencji, a nie przebieg procesu rywalizacji. Utożsamiał konkurencję z jej stanem końcowym rynku (aspekt statyczny konkurencji), wyraźnie odróżniając się takim rozumowaniem od behawioralnego określania konkurencji typowego dla przedstawicieli szkoły klasycznej. Jako pierwszy dostrzegł sytuację, w której duża liczba sprzedawców utrzymuje ich w sytuacji poziomej linii popytu, nie mogąc przy tym wpłynąć na cenę produktu (Blaug, 2000, s. 5). Cournot wskazał również na możliwość wyróżnienia różnych form rynku i związanych z tym modeli konkurencji w zależności od liczby sprzedawców znajdujących się na tym rynku. W podobny sposób analizował konkurencję Marshall, czołowy przedstawiciel ekonomii neoklasycznej, który także w swoich rozważaniach wykorzystywał zasady konkurencji doskonałej. Konkurencja, według Marshalla, to stan na rynku danego produktu, natomiast jej przeciwieństwem jest monopol (Gorynia, 2009, s. 20). W latach 20-tych XX wieku, na podstawie badań naukowych stwierdzono, iż podstawowe założenia teorii konkurencji doskonałej nie odpowiadają rzeczywistym warunkom funkcjonowania większości dziedzin gospodarki. Wynikiem tego było zwrócenie uwagi na pośrednie formy rynku znajdujące się pomiędzy konkurencją doskonałą i monopolem. Zaliczamy do nich konkurencję monopolistyczną oraz oligopol. Dało to początek rozwojowi konkurencji niedoskonałej (monopolistycznej), w której homogeniczność produktów charakterystyczna dla konkurencji doskonałej została zastąpiona ich zróżnicowaniem. Kluczową rolę odegrały wyniki badań zarówno Robinson (*The Economics of Imperfect*

Competition) (1969), jak Chamberlina (The Theory of Monopolistic Competition) (1933). Chamberlin wskazał między innymi, iż czysta konkurencja oraz czysty monopol są stanami przypadkowymi. Jego model konkurencji monopolistycznej służył jako narzędzie do analizowania niedoskonałości rynkowych. Za punkt wyjściowy swojej analizy przyjął duopol (bliski koncepcjom Cournota), aby udowodnić, że firmy mają po dwie krzywe popytu. Pierwsza z nich odpowiada ich fałszywemu przekonaniu o własnej niezależności w podejmowaniu decyzji, druga uwzględnia zachowanie rywala (Robinson, 1969; Chamberlin, 1933, za: Stankiewicz, 2000, s. 273).

Definitywne wyparcie pojęcia konkurencji „procesu” przez konkurencję „stanu” nastąpiło w 1933 roku. Konkurencja cenowa, która była sednem analiz Smitha, Ricarda czy Milla była odtąd traktowana jako konkurencja monopolistyczna. Wielki kryzys lat trzydziestych XX w. był wyzwaniem, z którym nie mógł sobie poradzić słabo zarysowany paradygmat ekonomii neoklasycznej. Dało to początek narodzeniu się nowej doktryny zwanej „keynesizmem” od nazwiska Keynesa. Keynes uważał, iż interwencja państwa zachęca przedsiębiorców do inwestowania i uzupełnia inwestycje prywatne inwestycjami publicznymi. Mechanizm rynkowy oraz będąca jego cechą konkurencja, nie może w takich warunkach doprowadzić samoczynnie do optymalizacji procesów społeczno-gospodarczych. Państwo według jego koncepcji miało stanowić element uzupełniający dla działania siły wolnej konkurencji. Keynes tym samym krytykował założenia „klasyków” (zwłaszcza słynne prawo Saya), jak również „neoklasyków”.

Ewolucja myśli ekonomicznej była pochodną zachodzących procesów społeczno-gospodarczych, gdzie na poszczególnych etapach rozwoju można zaobserwować przechodzenie od gospodarowania na wolnym rynku po świadomą ingerencję państwa w procesy rynkowe, by następnie poszukiwać rozwiązań znajdujących się pośrodku tych dwóch ekstremów. Wraz z narodzeniem się nurtu neoliberalnego, nastąpił ponowny zwrot do zasad wolnorynkowej konkurencji, ograniczając do minimum ingerencję państwa w gospodarkę. Nurt neoliberalny był odpowiedzią na niedomagania teorii keynesowskich. Jednym z przedstawicieli tego nurtu był Hayek, wybitny ekonomista wywodzący się ze szkoły neoaustriackiej. Utożsamiał on konkurencję z dynamicznym procesem³, który zmuszał do

³„Klasyki” ujmowali konkurencję w rozumieniu rywalizacji w zakresie cen natomiast w ekonomii austriackiej proces konkurencyjny utożsamiany był z procedurą odkryć w dziedzinie wiedzy, w procesie interakcji z otoczeniem, w którym rozwijane są nowe metody produkcji i nowe produkty.

działania i dostosowywania się do zmieniających okoliczności. Zdaniem Hayeka (1948): „konkurencja w dużym stopniu stanowi współzawodnictwo o rynkową reputację lub o tzw. *goodwill* firmy – jest jednym z najważniejszych czynników, który umożliwia nam rozwiązywanie naszych codziennych problemów” (s. 97). Statyczny sposób ujmowania konkurencji jako struktury rynku, został zastąpiony przez traktowanie jej jako procesu, w wyniku którego następuje wzajemne dopasowanie się popytu i podaży. Hayek podważał również założenia teorii doskonałej konkurencji, która nie pozwala na wysuwanie jakichkolwiek wniosków dla polityki ekonomicznej.

Ekonomia ewolucyjna będąca w opozycji do paradygmatu neoklasycznego zwraca z kolei uwagę na mechanizm selekcji w gospodarce. Konkurencję pojmuje w kategoriach walki właściwej dla świata przyrody, w której sukces odnosi osobnik bardziej przystosowany. Efektem tak przedstawionej naturalnej selekcji przedsiębiorstw jest rozwój gospodarczy. Ekonomia ewolucyjna czerpała z poglądów o innowacyjnym podłożu procesów konkurencyjnych zaprezentowanych w nurcie „schumpeteriańskim”, w którym Schumpeter traktuje konkurencję jako proces innowacji i imitacji. Konkurencja jest formą rywalizacji pomiędzy nowymi a starymi produktami, technologiami czy strukturami organizacyjnymi. Z pojęciem konkurencji u Schumpetera wiąże się idea „twórczej destrukcji” powodującej, że na miejscu starych struktur, metod i produktów powstają nowe, bardziej dostosowane do otoczenia (Gorynia, 2002, s. 41).

Współczesne rozumienie istoty konkurencji jest efektem długotrwałej ewolucji poglądów na charakter stosunków społeczno-rynkowych. Poddawano analizie jej funkcjonowanie oraz próbowano odpowiedzieć na pytanie, czy prowadzi do dobrych celów. Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, iż od początku współczesnej ekonomii, datowanej od wydania „Bogactwa Narodów” Smitha w roku 1776, wskazuje się na występowanie dwóch interpretacji konkurencji. Pierwsza traktuje konkurencję jako stan końcowy (określona struktura rynku), druga natomiast utożsamia konkurencję z procesem rywalizacji. Klasycy analizowali konkurencję w ujęciu behawioralnym, co oznaczało współzawodnictwo pomiędzy podmiotami wymiany rynkowej, natomiast neoklasycy rozpoczęli badania statycznych struktur rynkowych. Od roku 1933 r. nastąpiło odejście od behawioralnego określania konkurencji, aby ponownie dzięki zasługom szkoły austriackiej odkryć i zaakcentować znaczenie procesu konkurencyjnego. Zmienił się tylko charakter pojmowania tego procesu,

a mianowicie, u „klasyków” utożsamiano go z rywalizacją w zakresie cen, natomiast w ekonomii austriackiej podstawą była analiza procesu zdobywania wiedzy.

Zaprezentowane wyżej podejścia nie wyczerpują wszystkich zagadnień istoty konkurencji poruszanych w poszczególnych nurtach naukowych. Niemniej jednak, zostały zaprezentowane główne wątki obrazujące charakter tegoż zjawiska w aspekcie historycznym i ukazujące jej zmiany podążające za ewolucją teorii ekonomii.

1.1.2. Pojęcia konkurencja i konkurencyjność – istota, rozróżnienie znaczeniowe

W ekonomii konkurencję uważa się za podstawę wolnego rynku, który zakłada wolność współzawodniczenia ze sobą podmiotów gospodarczych we wszystkich obszarach wzajemnych relacji. Konkurencja jest zasadniczym mechanizmem ekonomicznym gospodarki rynkowej stanowiącym nieodłączny element w procesie regulującym alokację zasobów. Sama idea konkurencji sprowadza się do współzawodnictwa między rywalami o osiągnięcie wyznaczonego celu, który determinuje zarówno sukcesy, jak i porażki gospodarek narodowych, branż oraz przedsiębiorstw. Z konkurencją ściśle koresponduje pojęcie konkurencyjności. Konkurencja stanowi niejako podstawę do prowadzenia rozważań na temat konkurencyjności. Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem. Wobec tego mianem konkurencyjności określa się czasami zdolność podmiotu do konkurowania (Mantura, 2002, s. 87). Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji (Gorynia, 2002, s. 48). Wolny rynek jest zatem wspólnym mianownikiem obu tych pojęć, bez niego nie ma konkurencji, a więc i również konkurencyjności. Wobec powyższego najpierw zostanie zaprezentowane pojęcie konkurencji oraz jej istoty, a w dalszej kolejności zostanie szerzej opisana konkurencyjność, aby w efekcie doprowadzić do ukazania różnic znaczeniowych występujących pomiędzy tymi dwiema kategoriami ekonomicznymi.

1.1.2.1. Konkurencja

Powszechnie zrozumiałe i oczywiste znaczenie pojęcia konkurencji powinno znaleźć swoje potwierdzenie w precyzyjnym i klarownym jego definiowaniu. Wręcz przeciwnie, wielorakość definicji konkurencji dostępnych w literaturze ekonomicznej zdaje się przeczyć możliwości nadania tej kategorii ekonomicznej jednolitych ram definicyjnych. Próba definiowania jest trudna ze względu na fakt, iż konkurencja jest złożonym fenomenem, który w obliczu jej

różnorodnego znaczenia daje się ująć w ogólnie przyjętą formę, jednakże pod warunkiem akceptacji jej wysokiego stopnia abstrakcyjności (Schmidt, 2005, s. 1). Trudność definicyjna konkurencji wynika przede wszystkim z wielości stanowisk prezentowanych przez czołowych przedstawicieli nauk ekonomicznych traktujących o teorii konkurencji. Na początek zasadnym wydaje się być rozpoczęcie od definicji słownikowej terminu konkurencja w celu zapoznania się z jego rodowodem, aby następnie przejść do samej istoty pojęcia konkurencji w naukach ekonomicznych.

Etymologia słowa konkurencja wskazuje, iż jest to pojęcie, które określa procesy wykonywane wspólnie z innymi uczestnikami. Najczęściej utożsamia się to zjawisko z procesem rywalizacji (współzawodnictwa) pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na arenie konkurencji. Esencją idei konkurencji jest świadomość tego, co robią rywale i w związku z tym podejmowanie wysiłków, aby wykonywać to inaczej i lepiej (Kirzner, 1973, s. 89).

Jak już zostało podkreślone w poprzednim podrozdziale, ewolucja poglądów na temat konkurencji przyczyniła się do wykrystalizowania dwóch interpretacji tegoż pojęcia. Pierwsza interpretacja wskazuje na jej stan końcowy (graniczny), spoczynek w nieustannej rywalizacji pomiędzy nabywcami i sprzedawcami, w którym ujawniają się ostateczne efekty współzawodnictwa pomiędzy uczestnikami. Druga interpretacja określa konkurencję jako proces rywalizacji, który może, ale nie musi doprowadzić do stanu końcowego (Blaug, 2000, s. 3). Takie interpretacje określają statyczne i dynamiczne ujęcie konkurencji. W pierwszym przypadku mówimy o osiągnięciu stanu równowagi (struktury rynku), w drugim natomiast o ciągłej walce o uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W przedmiotowej literaturze pojęcie konkurencji ogólnie określa się jako walkę, której celem jest osiągnięcie korzyści ważnych dla danego podmiotu. Zdaniem Stankiewicza (2005): „konkurencja to zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniu do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych” (s. 18). Zbieżność celów działania prowadzi do relacji antagonistycznych pomiędzy uczestnikami procesu konkurencji, co w efekcie sprawia, że zwycięża silniejszy.

W praktyce konkurencja dotyka różnych sfer naszego życia. Możemy mówić o rywalizacji w sporcie, w kulturze, w działalności politycznej, w działalności zawodowej, w nauce, w religii, a więc w szeroko pojętej działalności społecznej. W każdej z tych dziedzin konkurencja ma inny, specyficzny dla danej sfery życia charakter. Niemniej jednak zawsze mamy do czynienia

z rywalizacją, która, co warto podkreślić, w swym ekstremalnym wymiarze czasami wykracza poza powszechnie obowiązujące normy prawne i etyczne. Społeczny charakter konkurencji nie pozostaje bez wpływu na jej charakter ekonomiczny. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku, niejednokrotnie na podstawie informacji płynących z otoczenia społecznego, podejmują swoje decyzje na przykład na podstawie ostatnich wydarzeń sportowych, kulturowych itp. Przenikanie sfer życia społecznego i ekonomicznego widać również w organizacji różnorodnych akcji charytatywnych mających na celu umocnienie wizerunku firmy w jej otoczeniu. Arena konkurencji w ten sposób ulega istotnemu poszerzeniu i nie ogranicza się jedynie do danego rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Z ekonomicznego punktu widzenia konkurencja to regulator rynku, który ma na celu maksymalizowanie, przez podmioty gospodarcze, przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług. Literatura ekonomiczna jest bogata w różne określenia terminu konkurencja. Najczęściej spotykamy następujące definicje:

- konkurencja to rywalizacja o źródła zaopatrzenia w środki produkcji i kapitał pracowniczy oraz o rynki zbytu. Działania przedsiębiorstw zmierzają do pozyskania tych rynków i zwiększenia na nich udziału poprzez wyeliminowanie lub ograniczenie konkurencyjnych podmiotów (Skawińska, 2002, s. 72);
- konkurencja to współzawodnictwo pomiędzy uczestnikami gry rynkowej, dążącymi do osiągnięcia zysku lub sukcesu, proponując korzystniejsze oferty (Adamkiewicz–Drwiłło, 2002, s. 65);
- konkurencja to proces, za pomocą którego, uczestnicy rynku dążąc do realizacji swych interesów próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych czynników wpływających na decyzje zawarcia transakcji (Kamerschen, McKenzie i Nardinelli, 1992, s. 47);
- konkurencja to siła organizująca produkcję i określająca ceny oraz dochody. W życiu gospodarczym konkurencja nie jest celem, jest natomiast środkiem organizacji ekonomicznych aktywności dla osiągnięcia określonego celu. Konkurencja, z punktu widzenia ekonomicznego, wprowadza dyscyplinę pomiędzy jej uczestnikami, aby dostarczali produkty i usługi sprawnie i tanio (Stigler, 1968, s. 5).

Konkurencja pomiędzy firmami prawdopodobnie najlepiej obrazuje w swej istocie modelowy charakter konkurencji rynkowej. Przejawem tego jest fakt, iż to właśnie na rynku pomiędzy przedsiębiorstwami dokonuje się proces konkurencji. Przedsiębiorstwa bowiem,

jako elementarne byty ekonomiczne stanowią o kierunku rozwoju branż i gospodarek narodowych. Konkurencja zachodząca między nimi powoduje wyzwalanie innowacyjności, która jest *spiritus movens* rozwoju gospodarczego całego narodu.

Konkurencja zachodząca w działalności gospodarczej podmiotów charakteryzuje się następującymi cechami:

1) wolny rynek;

Jest to warunek podstawowy i konieczny istnienia konkurencji. Konkurencja objawia się na rynku. Tylko wolny rynek zapewnia swobodną realizację przeprowadzanych transakcji. Natomiast w wyniku działania mechanizmu rynkowego ma miejsce permanentna regulacja decyzji podejmowanych przez uczestników gry konkurencyjnej. Z kolei struktura rynku determinuje warunki rozwoju konkurencji. Najwyższy stopień konkurencji osiągają przedsiębiorstwa w ramach konkurencji monopolistycznej i zmniejsza się on wraz z pojawieniem się struktur oligopolistycznych, aż do możliwości jej wykluczenia na rynku monopolu (Skawińska i Zalewski, 2009, s. 36).

2) podmioty (najmniej dwa);

Do podmiotów konkurencji zaliczymy rywalizujące między sobą: ugrupowania integracyjne np. UE, NAFTA, gospodarki narodowe, przedsiębiorstwa, grupy osób itp.

3) antagonistyczne cele i zachowania;

W gospodarce rynkowej dochodzi do wielu interakcji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, które realizując zbieżne cele, działają na niekorzyść drugiej strony. W ten sposób osiągnięcie celu przez jednego z uczestników konkurencji powoduje znaczne utrudnienie bądź też całkowitą niemożność osiągnięcia zamierzonych celów przez pozostałe podmioty. Analogicznie do „darwinowskiej teorii ewolucji”, konkurencja powoduje wzajemne wykluczanie się podmiotów, co w efekcie prowadzi do eliminacji słabszych uczestników tegoż procesu. Podmiot, który nie potrafi działać efektywnie zostaje wyeliminowany z rynku.

Konkurencja zachodząca w gospodarce rynkowej jest *sui generis* weryfikatorem rynku, który nie dopuszcza do marnotrawstwa czynników produkcji zapewniając ich optymalne użycie. Jest motorem działań podmiotów funkcjonujących w gospodarce. W procesie konkurencji siły rynkowe działają swobodnie (*market forces operate freely*), zapewniając, aby ograniczone zasoby alokowane były w sposób jak najbardziej efektywny, maksymalizując ogólny dobrobyt gospodarczy (*total economic welfare*) (Kolasky, 2005, s. 70). Przedsiębiorstwo zostaje zmuszone, poprzez proces konkurencji, do zmiany zasad

funkcjonowania w celu wyeliminowania tych zachowań, które w danych warunkach są nieracjonalne. W tym sensie zjawisko konkurencji powoduje wiele pozytywnych efektów, np.: wzrost liczby wynalazków i innowacji, ciągły wzrost jakości wyrobów i usług, maksymalizacja produkcji, wzrost ilości towarów na rynku, optymalizacja efektu skali produkcji, postęp w handlu zagranicznym, wzrost aktywności przedsiębiorstw, obniżka cen oraz wzrost poziomu konsumpcji (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 72–134). Konkurencja jest niejako akceleratorem procesów zachodzących w danym układzie gospodarczym. Współzawodnictwo wpływa na zwiększenie wydajności oraz na poszukiwanie efektywniejszych rozwiązań. Wymusza na uczestnikach gry rynkowej stałe podnoszenie własnej wartości, a więc konkurencyjności, która zapewni im przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu.

1.1.2.2. Konkurencyjność

Pojęcie konkurencyjności, podobnie zresztą jak pojęcie konkurencji, nie jest w literaturze ekonomicznej jednoznacznie zdefiniowane. Wskazuje się na jej teoretyczny charakter, objawiający się brakiem desygnatów, które można by określić wprost. W celu określenia, co pojęcie to oznacza, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj identyfikację wymiarów konkurencyjności (Gorynia, 2002, s. 48). Przede wszystkim należy zauważyć, że definiowanie tegoż pojęcia jest przez wielu autorów pomijane, natomiast uwaga zostaje skupiona w głównej mierze na jej efektach, czyli przewadze i/lub pozycji konkurencyjnej. Pojawiają się nawet negatywne postawy co do samej zasadności definiowania pojęcia konkurencyjności, głównie wskazując na jej błędne określanie, zbyt uproszczenie oraz nieadekwatność. Obecnie pojęcie to odnosi się do firm, branż, krajów, jak również produktów i usług, aczkolwiek i w tej kwestii nie brak głosów krytycznych. Podważa się chociażby istotność analizowania konkurencyjności na poziomie gospodarek narodowych i preferuje odniesie konkurencyjności do poziomu firm (Krugman, 1994, s. 30). Trudność definicyjna wynika przede wszystkim z różnych systemów wartości wyznawanych przez poszczególnych autorów oraz z intuicyjnego znaczenia omawianego pojęcia dla każdej osoby rozważającej aspekt ekonomiczny danego problemu.

Zagadnienie konkurencyjności od samego początku było postrzegane w skali gospodarek międzynarodowych. Konkurencyjność była przedmiotem wielu intensywnych debat publicznych przeprowadzanych w krajach o rozwiniętych gospodarkach narodowych. Prawdopodobnie najwięcej z nich odbyło się w Stanach Zjednoczonych, gdzie szeroko

dyskutowano o konkurencyjności tej gospodarki wobec Japonii czy Niemiec (Dollar i Wolff, 1993, s. 1–2). W Polsce, wraz z postępującym procesem transformacji ustroju gospodarczego, konkurencyjność stała się coraz częściej omawianym i badanym zjawiskiem, co było związane z nasilającym się angażowaniem przedsiębiorstw w walkę z firmami zagranicznymi. Przede wszystkim zagadnienie konkurencyjności było i jest cechą liberalnych gospodarek otwartych na rywalizację międzynarodową. Na podstawie studiów literaturowych można stwierdzić, że termin konkurencyjność jest najczęściej odnoszony do narodowej gospodarki otwartej uczestniczącej w międzynarodowym podziale pracy. Dużo miejsca zatem poświęcono konkurencyjności w skali makro, a mniej zauważalnie na poziomie mikro⁴.

Wzrost zainteresowania pojęciem konkurencyjności spowodował szereg różnych badań teoretycznych mających na celu bliższe rozpoznanie i opisanie aspektów tegoż zjawiska. Cechy, które najogólniej opisują pojęcie konkurencyjności to: złożoność, wieloznaczność i relatywizm. Relatywna cecha konkurencyjności to taka, której znaczenie zakłada jakiś typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z jakimiś innymi obiektami (Gorynia, 2002, s. 49). Dominuje również pogląd o trudności zastosowania konkurencyjności do badania realnie kształtujących się procesów gospodarczych, gdyż wymaga porównania z otoczeniem zewnętrznym, tzn. z obiektem konkurencyjnym. W związku z tym, badanie empiryczne konkurencyjności musi poprzedzać określenie miar, ocen oraz ich wag, a ponadto wybór metod badawczych dostosowanych do analizowanego podmiotu (Skawińska, 2002, s. 73). Można zatem mówić o większej lub mniejszej konkurencyjności danego podmiotu analizy ekonomicznej, aczkolwiek sposób zmierzenia stopnia konkurencyjności jest rzeczą trudną.

W celu zapoznania się z istotą omawianego zjawiska należy bliżej przyjrzeć się występującym w literaturze definicjom. I tak, zgodnie z powszechnie przyjmowaną i najczęściej cytowaną definicją OECD, konkurencyjność to stopień, w jakim gospodarka (kraj) może, w warunkach wolnego rynku, produkować towary i usługi, które są akceptowane przez rynek międzynarodowy przy równoczesnym utrzymaniu i wzroście realnych dochodów ludności w długim okresie (Pitelis, Sugden i Tsipouri, 1996, s. 163). Pozostając na poziomie makro, konkurencyjnością określa się również zestaw instytucji, polityk i czynników, które determinują poziom produktywności danego kraju. Gospodarka bardziej konkurencyjna zmierza do osiągnięcia zdolności wyprodukowania większego poziomu dochodu dla swoich

⁴ Więcej o poziomach analizy ekonomicznej patrz podrozdział 1.1.4.

obywateli (The Global Competitiveness Report, 2009–2010, s. 4). Jeszcze inna definicja podaje, że konkurencyjność międzynarodowa to zdolność kraju do tworzenia wartości dodanej i podnoszenia w ten sposób bogactwa narodowego poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami i procesami oraz atrakcyjnością i agresywnością, uwzględniające wymiar globalny i lokalny, a także integrowanie tych elementów w jednolity, spójny model ekonomiczny i społeczny (The World Competitiveness Yearbook, 1996, s. 6). Przywołana definicja trafnie podkreśla walor integracyjny wymiaru globalnego z lokalnym, które de facto wzajemnie się przeplatają i nie powinny być rozpatrywane rozłącznie. Należy podkreślić, iż takie parametry, jak standard życia obywateli, rozwój ekonomiczny, wzrost zatrudnienia zależą również od poziomu konkurencyjności firm funkcjonujących w danym kraju.

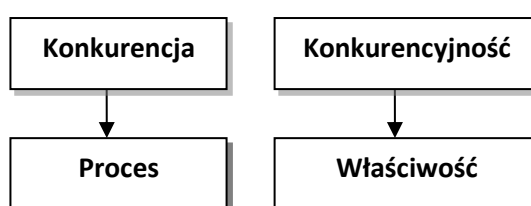
Porter, znany ekonomista i specjalista z dziedziny konkurencji mimo, iż nie ujmuje konkurencyjności w ramy definicyjne, ale określa ją raczej jako zdolność narodów (krajów) do tworzenia odpowiednich warunków, które będą sprzyjać rozwojowi konkurencyjności międzynarodowej branż oraz firm. W tym znaczeniu koncepcja konkurencyjności na poziomie narodowym jest utożsamiana z efektywnością. Natomiast badania nad konkurencyjnością narodów powinny skupiać się na branżach (Porter, 1990, s. 69–73). Według Portera (1990) na poziomie mezo następuje generowanie konkurencyjności określającej przewagę konkurencyjną narodu. Za przykład definiowania konkurencyjności na poziomie mezo niech posłuży definicja Flejterskiego (1984), który nazywa ją jako: „zdolność do projektowania i sprzedawania towarów danej branży, gałęzi lub działu, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów” (Flejterski, 1984, za: Daszkiewicz, 2008, s. 14).

Konkurencyjność na poziomie mikro postrzegana jest w relacji: podmiot gospodarujący, jego potencjał, możliwości i umiejętności, a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne. Takie ujęcie prezentują Faulkner i Bowman. Zaproponowali podział konkurencyjności na podstawową i kluczową. Pierwsza obejmuje procesy i systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży i jest związana z umiejętnością zwiększania przez przedsiębiorstwo wartości użytkowej postrzeganej przez klienta. Druga natomiast utożsamiana jest z umiejętnościami wymaganymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku (Faulkner i Bowman, 1996, s. 44). Do wspomnianej konkurencyjności kluczowej nawiązuje definicja Goryni (2002, s. 69), który określa konkurencyjność jako umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Można również spotkać się z definicją, która określa konkurencyjność jako zdolność przedsiębiorstwa (lub kraju) do przeciwstawiania się konkurencji. Przedsiębiorstwo (lub kraj) może być konkurencyjne ze względu na czynniki do tego predysponujące, takie jak: cena, jakość towaru, dobra opinia itd. (Bremond i Salort, 1994, s. 176). Konkurencyjność to również właściwość przedsiębiorstwa, która określa zdolność firmy do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej i skutecznego rozwijania rynków zbytu (Adamkiewicz-Drwiłło, 2001, s. 94). Generalnie konkurencyjnością można by określić umiejętność efektywnego konkurowania z podmiotami krajowymi oraz międzynarodowymi. Przedsiębiorstwo powinno nieustannie rozwijać tę umiejętność na gruncie czynników, które pozwolą wyróżniać się w złożonym i wymagającym środowisku konkurencyjnym.

1.1.2.3. Konkurencja a konkurencyjność

Podsumowując rozważania nad pojęciami konkurencji i konkurencyjności należy stwierdzić, iż zależność między tymi pojęciami wydaje się być prosta, mianowicie aby podmioty mogły skutecznie konkurować muszą odznaczać się wysoką konkurencyjnością (Śliwiński, 2011, s. 20). Konkurencyjność jest elementem/pochodną konkurencji. Bez wzmożonej konkurencji na rynku nie ma impulsu w kierunku poprawy konkurencyjności, ponieważ podmioty nie będą skłonne do wydawania środków finansowych na zwiększanie stopnia konkurencyjności, który nie jest wymagany, aby na danym rynku prosperować. W literaturze przedmiotu istnieje wyraźne rozgraniczenie pomiędzy tymi dwoma kategoriami ekonomicznymi (Rysunek 2).



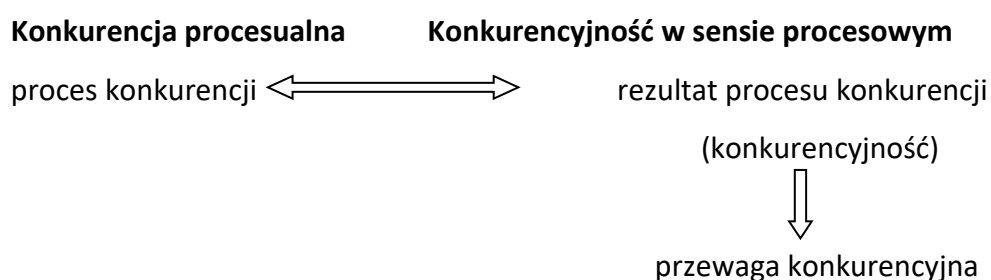
Rysunek 2. Konkurencja a konkurencyjność

Źródło: Adamkiewicz-Drwiłło (2002, s. 91).

Takie rozróżnienie wskazuje, iż konkurencyjność to posiadanie pewnych wyróżniających umiejętności oraz zdolności, a więc właściwości, dzięki którym podmiot jest zdolny do konkurowania, czyli przeciwstawiania się rywalom oraz przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Z kolei konkurencja utożsamiana jest z procesem rywalizacji, w wyniku której następują wzajemne dopasowania podmiotów/uczestników konkurencji do warunków panujących na rynku. Można przyjąć założenie, iż między pojęciami konkurencja

i konkurencyjność zachodzą związki relacyjne o charakterze sprzężeń zwrotnych. Konkurencja w ujęciu procesowym wpływa bowiem na konkurencyjność podmiotów w gospodarce, natomiast konkurencyjność uczestników gry rynkowej wpływa na przebieg procesu konkurencji. Podmiot odznaczający się wysoką zdolnością konkurencyjną, a więc wysoką konkurencyjnością będzie miał istotny wpływ na rozwój i przebieg procesu rywalizacji.

Istotę obu pojęć, z dynamicznego punktu widzenia, przedstawiono na Rysunku 3. Mianowicie, osiągnięcie rezultatu konkurowania, jakim jest konkurencyjność wymaga przejścia przez proces konkurencji. Podmiot nabywa wówczas pewien stopień konkurencyjności, który można określić jako przewagę konkurencyjną.



Rysunek 3. Pojęcia konkurencja i konkurencyjność w ujęciu dynamicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gorynia i Łązniewska, red. (2009, s. 48–50).

Konkurencyjność warunkuje w ten sposób osiągnięcie i utrzymanie przez dany podmiot przewagi nad innymi uczestnikami areny rynkowej, co jest gwarantem przetrwania w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu. Utrzymanie się na rynku wymaga ciągłego podnoszenia konkurencyjności, tak aby zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną i dzięki temu wpłynąć na wzrost znaczenia danego podmiotu w procesie konkurencji.

Rozważania nad ujęciem statycznym konkurencji zostaną pominięte z uwagi na fakt, iż konkurencja w sensie statycznym to określona struktura rynku, co wydaje się nie mieć istotnego związku z pojęciem konkurencyjności.

1.1.3. Strukturalne elementy konkurencyjności

Pojęciami ściśle korespondującymi z procesem konkurencji są:

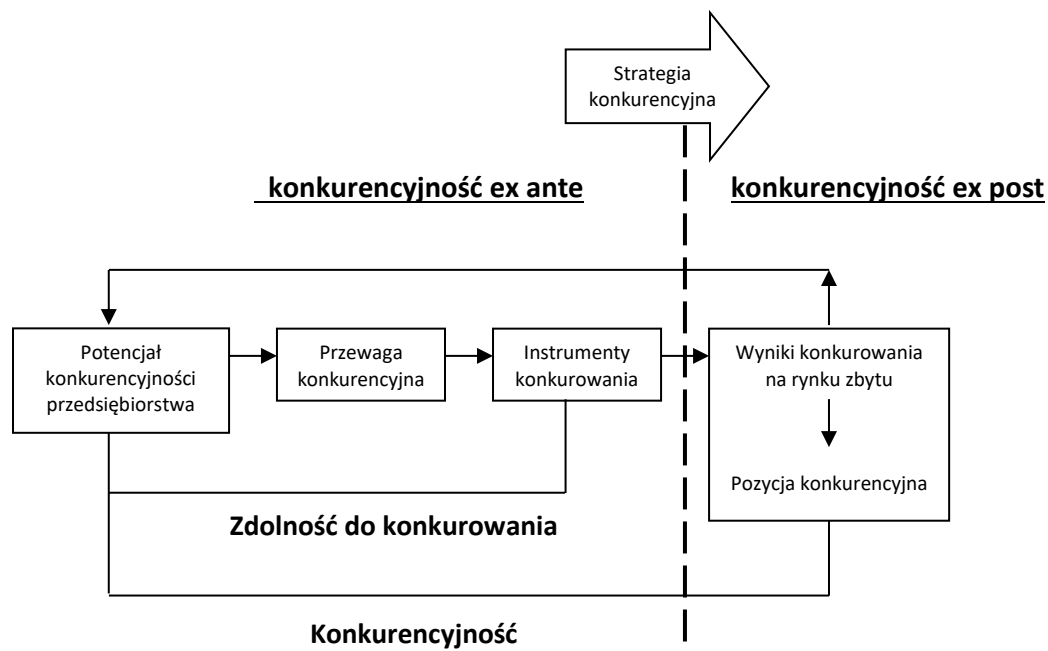
- potencjał konkurencyjności;
- przewaga konkurencyjna;
- instrumenty konkurowania;

- pozycja konkurencyjna.

Stankiewicz utożsamia powyższe pojęcia z elementami strukturalnymi, a zarazem z podsystemami systemu „konkurencyjność przedsiębiorstwa”, które są poddawane wpływom otoczenia ogólnego i wchodzą w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym (Stankiewicz, 2005, s. 89). Autor w swoich rozważaniach skupia się na poziomie przedsiębiorstw, niemniej jednak pojęcia: potencjał konkurencyjności⁵, przewaga konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna można również odnosić do innych poziomów analizy ekonomicznej. W przypadku branży, jak i pojedynczych przedsiębiorstw możemy mówić o przewadze konkurencyjnej, która może mieć charakter kosztowo-cenowy albo jakościowy (różniczkowy). Potencjał konkurencyjny branży z kolei zależy od potencjału firm, które daną branżę tworzą (Jankowska, 2009, s. 113). Kontynuując ten tok rozumowania podobnie od wymienionych wyżej „stanów” elementów konkurencyjności na poziomie przedsiębiorstw będzie zależała konkurencyjność gospodarki narodowej. Przedsiębiorstwa są motorem rozwoju całej gospodarki, a ich celem jest dążenie do zapewnienia sobie jak najwyższej konkurencyjności względem pozostałych konkurentów.

Zgodnie z modelem struktury konkurencyjności Stankiewicza (2005), wysoką konkurencyjność można zapewnić wskutek efektywnego i skutecznego zarządzania potencjałem konkurencyjnym, dzięki któremu przedsiębiorstwo nabywa przewagę konkurencyjną i możliwość zastosowania optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania, z których następnie osiąga pozycję konkurencyjną. Z kolei Gorynia (2002, s. 92) w swojej koncepcji badania konkurencyjności, określa obecną pozycję konkurencyjną jako konkurencyjność *ex post* (dynamiczne ujęcie konkurencyjności), która jest skutkiem zrealizowanej strategii, natomiast konkurencyjność *ex ante* (statyczne ujęcie konkurencyjności) jako przyszłą (prospektywną) pozycję konkurencyjną, która jest określona przez relatywną zdolność do konkurowania w przyszłości. Przejście od konkurencyjności *ex ante* do *ex post* jest możliwe dzięki instrumentom składającym się na realizowaną strategię konkurencyjną. Zależności pomiędzy modelem struktury konkurencyjności Stankiewicza i koncepcją konkurencyjności Goryni przedstawia Rysunek 4.

⁵ Potencjał konkurencyjności będzie tutaj używany również w znaczeniu określenia potencjał konkurencyjny, aczkolwiek pod pojęciem tego pierwszego rozumie się system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania (Gorynia i Łaźniewska, 2009, s. 55).



Rysunek 4. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa – przejście od konkurencyjności „ex ante” do „ex post”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stankiewicz (2000, s. 97) oraz Gorynia (2002, s. 92).

Należy jednakże zaznaczyć, iż w modelu Stankiewicza potencjał konkurencyjny stanowi początek analizy sekwencyjnego rozwoju konkurencyjności i pod tym względem różni się od wspomnianej wyżej koncepcji Goryni. Zdaniem Jankowskiej (2005, s. 39) możliwe jest przejście od potencjału konkurencyjnego bezpośrednio do pozycji konkurencyjnej, którą cechuje określona przewaga konkurencyjna, bez zakładania sekwencyjności poszczególnych elementów, przez co autorka kwestionuje miejsce przewagi w tym modelu.

Podsumowując należy podkreślić, iż zdolność do konkurowania danego obiektu jest wyznaczona przez potencjał konkurencyjny. Przewaga konkurencyjna w zakresie potencjału i/lub strategii jest warunkiem koniecznym do zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej, natomiast przewaga konkurencyjna w zakresie pozycji konkurencyjnej wynika z zastosowanych instrumentów konkurowania (Gorynia i Łażniewska, 2009, s. 54–55). Poniżej nastąpi bardziej szczegółowe rozwinięcie tych kategorii.

Potencjał konkurencyjności⁶ przedsiębiorstwa

Wyjściowym elementem jest potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa, przez który rozumie się system zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz, 2005, s. 89).

⁶ W literaturze zamiennie używa się również określenia potencjał konkurencyjny.

Są to zasoby, którymi przedsiębiorstwo dysponuje lub powinno dysponować, aby wykorzystywać je dla budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności (Flak i Głód, 2012, s. 73). Potencjał konkurencyjności to przede wszystkim fundament dla skutecznego konkurowania. Solidność tego fundamentu będzie determinować możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjności współtworzony jest przez czynniki wewnętrzne⁷ oraz zewnętrzne⁸ (Bargłowska, 2004, s. 50), na który składają się możliwości, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo oraz określone szanse istniejące w otoczeniu. Zdaniem Bargłowskiej potencjał to nie zasób, ale możliwości tego zasobu. W związku z tym, potencjał konkurencyjności powinien być określony nie tylko przez sam system zasobów, ale również przez ważność poszczególnych zasobów, bowiem atrakcyjność różnych zasobów przedsiębiorstwa jest zróżnicowana i zmienia się w czasie. Według Otty (1988, s. 93) potencjał konkurencyjności to możliwości jego skutecznego działania na rynku. Odpowiednie wykorzystanie tych możliwości jest motorem działania każdego przedsiębiorstwa, jednakże należy pamiętać, iż nie od samych możliwości zdefiniowanych przez zasoby, ale od produktywności oraz sprawności wykorzystania elementów składowych potencjału konkurencyjnego, będzie zależeć w następnym etapie wykreowanie przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna

Koncepcja przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*), której autorem jest Porter próbuje wyjaśnić, dlaczego jedne przedsiębiorstwa wygrywają z innymi działającymi na tych samych rynkach (Porter, 1985, 1987, za: Koźmiński, 1999, s. 59). Porter, podobnie zresztą jak wielu innych badaczy, nie definiują nigdzie przedmiotu swoich dociekań. Natomiast należy przyznać, iż na podstawie tych obszernych badań, czytelnik otrzymuje dostatecznie szczegółowe wyjaśnienie tegoż zagadnienia. Wspomniany autor (1985) podaje jedynie, iż przewaga konkurencyjna jest: „duszą wyników firm na konkurencyjnych rynkach” (s. 15). Używa pojęcia trwałej przewagi konkurencyjnej (*sustainable competitive advantage*), a więc trwałej zdolności do wygrywania z konkurentami. Zasadniczymi źródłami przewagi konkurencyjnej są: 1) przywództwo kosztowe, czyli zdolność do zaoferowania produktu po niższej cenie; 2) zróżnicowanie, czyli zdolność do zaoferowania produktu o wyjątkowych walorach dla nabywcy oraz 3) koncentracja, czyli skupienie uwagi na określonym wycinku

⁷ Czynniki wewnętrzne: zasoby zdolności produkcyjnej, zasoby kapitałowe, zasoby nowych produktów i technologii, zasoby kadrowe (w tym intelektualne), zasoby zdolnej kadry zarządzającej.

⁸ Czynniki zewnętrzne: koniunktura, dostęp do informacji, dostępność kredytów i ich oprocentowanie, podatki i ulgi podatkowe, konkurencja pozioma i substytucyjna, dostęp do rynków zagranicznych, dostępność zasobów.

asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym (Porter, 2006, s. 60–65). Przewagę konkurencyjną często wyjaśnia się za pomocą powiązanych ze sobą koncepcji: 1) lepsze wyniki; 2) strategia; 3) kluczowe kompetencje/umiejętności wyróżniające; 4) konfiguracja/architektura; 5) koordynacja/integracja; 6) zdolność reakcji (Stonehouse, Hamill, Campbell i Puride, 2001, s. 94).

Jeszcze inne definicje podają, że przewaga konkurencyjna to unikatowa pozycja przedsiębiorstwa na rynku (branży) w stosunku do jego konkurentów (Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 1997, s. 526–527). Stankiewicz (2005) definiuje przewagę konkurencyjną jako: „efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania (...)” (s. 91), a więc efektywne i skuteczne działanie na źródłach potencjału firmy zapewnia osiąganie lepszych rezultatów i jest kluczem do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Źródłem tej przewagi są zasoby i zdolność przedsiębiorstwa do jej generowania. Zdaniem Stoner, Freeman i Gilbert (2001) przewaga konkurencyjna to: „zdolności lub okoliczności umożliwiające korporacji uzyskanie ponadprzeciętnych zysków w danym sektorze” (s. 149). Oparcie definicji przewagi konkurencyjnej na zasobach firmy postulują Faulkner oraz Bowman. Przywołani autorzy proponują teorię przewagi konkurencyjnej, która za podstawę osiągania ponadprzeciętnych zysków, przyjmuje zdolność lepszego niż konkurencja wykorzystania przez firmę pewnych podstawowych zasobów i umiejętności, jak również lepszego od rywali dostosowania tych umiejętności do kluczowych czynników sukcesu w danej branży (Faulkner i Bowman, 1996, s. 29). Umiejętności i zdolności przedsiębiorstwa są ważne, natomiast samo istnienie zasobów nie gwarantuje jeszcze wyższości nad konkurentami. Zdaniem Barneya (1991) zasoby, aby gwarantowały trwałą przewagę konkurencyjną powinny posiadać następujące cechy: a) być strategicznie wartościowe; b) nietuzinkowe; c) trudne do imitacji; d) niezastępowalne przez inne rodzaje zasobów (Barney, 1991, za: Stankiewicz, 1999, s. 111).

Budowanie przewagi musi być oparte na wykorzystaniu unikalnych oraz trudnych do skopiowania zasobów i umiejętności, tylko takie będą wyróżniać dane przedsiębiorstwo na tle konkurencji. Według Obłója (2001) zasoby materialne i finansowe nie są unikalne, dlatego nie powinny być wykorzystywane do budowania przewagi konkurencyjnej, ponieważ może je mieć każda firma. Przedsiębiorstwo powinno kreować przewagę poprzez wykorzystywanie

atutów, które będą docenione przez rynek i zagwarantują w długim okresie efektywny i zrównoważony rozwój.

Instrumenty konkurowania

Narzędziami i sposobami pozyskiwania klientów są instrumenty konkurowania, których wybór i zastosowanie ma wzbudzić wśród kontrahentów zainteresowanie ofertą danego przedsiębiorstwa. Skuteczność instrumentów konkurowania zależy od elementów, na których zbudowana jest przewaga konkurencyjna. Dobrze skonfigurowany potencjał konkurencyjności i wygenerowana z niego przewaga konkurencyjna, dają podstawy do zastosowania akceptowalnych przez rynek oraz skutecznych instrumentów konkurowania. Należy przy tym zaznaczyć, iż wybór odpowiednich instrumentów konkurowania determinowany jest nie tylko przez czynniki wewnętrzne firmy, ale również przez uwarunkowania rynkowe. Według Stankiewicza (1999, s. 52) do najważniejszych instrumentów należy zaliczyć: cenę, jakość produktów, warunki płatności, zapewnienie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów, marka produktu, wizerunek firmy. Samo zastosowanie instrumentów nie gwarantuje pożądanych efektów. Warunkiem jest, aby były one łatwo rozpoznawalne i identyfikowalne przez rynek. Pożądanym celem instrumentów konkurowania będzie zapewnienie wyróżnienia oferty danego przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Właściwe użycie odpowiednich w danych czasie i miejscu instrumentów konkurowania umożliwi zdobycie założonej pozycji konkurencyjnej.

Pozycja konkurencyjna

Końcowym etapem jest pozycja konkurencyjna, która jest utożsamiana z wynikiem procesu konkurowania osiągniętym przez przedsiębiorstwo. Silna pozycja konkurencyjna jest celem działania każdego podmiotu gospodarczego. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa ściśle wiąże się z sektorem, a więc obszarem, w którym jest prowadzona działalność gospodarcza, i w którym została ona wypracowana. Pozycję konkurencyjną określa wiele czynników. Do podstawowych zaliczyć należy: udział w rynku na tle konkurentów, kondycję finansową, zwłaszcza płynność finansową i rentowność oraz ocenę perspektyw jego rozwoju. Pozycja konkurencyjna wiąże się też z oceną reputacji, marki (Bossak i Bieńkowski, 2004, s. 98–99). Osiągnięta pozycja pozwala na utrzymanie się w konkurencyjnym otoczeniu. Jest to wynik wdrożenia, wcześniej wypracowanych przewag konkurencyjnych, ale również i narzędzie za pomocą, którego można dokonywać oceny efektywności wdrożonej strategii. Zdaniem Urbanowskiej-Sojkin (2003) pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa to również: „zdolność

przedsiębiorstwa do konkurowania, określona poprzez wskazanie jego możliwości w stosunku do innych przedsiębiorstw-konkurentów działających na konkretnym rynku, to zdolność do satysfakcjonującego, skutecznego funkcjonowania i rozwoju w warunkach konkurencji” (s. 97). Pozycja konkurencyjna ma charakter statyczny, ponieważ przedstawia położenie przedsiębiorstwa w obszarze konkurencyjnym oraz jest celem do jakiego się dąży. Najczęściej utożsamia się ją z osiągnięciem odpowiednio wysokiego udziału w rynku, mierzonego wskaźnikami o charakterze absolutnym lub względnym (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 99). Podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej, oprócz wspomnianego wyżej udziału w rynku, jest również osiągniętą sytuacja finansowa (Gorynia, 2009, s. 58). Dobrą pozycję konkurencyjną będą określać oba te wskaźniki rozpatrywane równocześnie. Samo bowiem posiadanie wysokiego udziału w rynku, dzięki zastosowaniu np. strategii niskich cen, nie gwarantuje wysokiej pozycji konkurencyjnej. Zmiana pozycji konkurencyjnej w danym okresie pozwala określić efektywność strategii konkurencji, która de facto do tej pozycji doprowadziła (Romanowska, 2009, s. 203). Ugruntowana pozycja konkurencyjna oparta na trwałych czynnikach będzie gwarantowała przetrwanie, ale również i rozwój przedsiębiorstwa w konkurencyjnym środowisku.

Utrzymanie się na konkurencyjnym rynku jest wyzwaniem dla każdego podmiotu funkcjonującego w permanentnie zmieniającym się otoczeniu. Natężenie konkurencji w branży sprawia, iż podmioty nieustannie szukają rozwiązań sprzyjających podwyższaniu ich konkurencyjności. Zapewnienie konkurencyjności będzie możliwe dzięki zdolności do rozwoju, wyrażającego się w silnym potencjale konkurencyjnym, umożliwiającym osiągnięcie opartej na zasobach i umiejętnościach, trwałej przewagi konkurencyjnej. O rozwoju przedsiębiorstw nie decydują jedynie czynniki zewnętrzne, takie jak koniunktura, rozwój sektorów, natężenie konkurencji, ale również czynniki wewnętrzne, które razem stanowią o potencjale konkurencyjnym firmy. Zadaniem przedsiębiorstw jest takie wykorzystanie możliwości, jakie stwarza potencjał konkurencyjny, aby doprowadzić do osiągnięcia oczekiwanego wyniku w postaci satysfakcjonującej pozycji konkurencyjnej.

1.1.4. Poziomy konkurowania

Prawidłowa delimitacja poziomu analizy ekonomicznej jest szczególnie istotna dla każdego badacza naukowego, ponieważ pozwala na określenie obszaru badań, z którego mają być

wyciągnięte wnioski naukowe. Określenie właściwego poziomu lub poziomów jest jednym z najistotniejszych zadań w fazie formułowania problematyki badawczej. Jeżeli zatem badania skoncentrowane są na jakimś „przedmiocie”, to badacz powinien zdecydować, co ta kategoria dokładnie obejmuje, ażeby następnie móc, na podstawie przeprowadzonych badań, formułować o tych „przedmiotach” twierdzenia naukowe (Nowak, 1985, s. 39). Analizowane byty nie funkcjonują w próżni, lecz w złożonej oraz zorganizowanej rzeczywistości. Przejawia się to w istnieniu szeregu relacji łączącej dane obiekty. Taki typ rozumowania nawiązuje do koncepcji ogólnej teorii systemów wysuniętej przez Bertalanffy (1984). Według wspomnianego autora wszechświat jest bytem funkcjonującym w porządku hierarchicznym, na który składają się systemy niższego rzędu, które tworzą podsystemy, a więc części składowe danego systemu. Rozważania te można analogicznie odnieść do zasad funkcjonowania gospodarki narodowej, którą można interpretować jako system, a więc (Bertalanffy, 1984, za: Gorynia, Jankowska i Maślak, 2000) :

układ podsystemów gospodarczych – branż, które są tworzone przez przedsiębiorstwa. W gospodarce wyróżnia się powiązania realne i informacyjno-decyzyjne, w których znajdują wyraz bezpośrednie bądź pośrednie więzi między branżami czy przedsiębiorstwami. Powiązania realne odnoszą się do przepływu towarów i usług między podmiotami, natomiast informacyjno-decyzyjne mają koordynować i regulować procesy realne. (s. 38)

Hierarchiczna struktura gospodarki, a więc widoczne poziomy podsystemów gospodarczych, znajduje swe odzwierciedlenie w poziomach analizy ekonomicznej. Początkowo w ekonomii tradycyjnej wyróżniano podział na:

- 1) mikroekonomię;⁹
- 2) makroekonomię.¹⁰

⁹ Zob. Jankowska (2005, s. 11–12). Analiza na poziomie mikro była domeną ekonomii klasycznej. Rozważania Smitha obejmowały sferę motywów funkcjonowania mikropodmiotów, a więc przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych, działających na określonych rynkach, maksymalizujących swoje korzyści. Jednakże dopiero od momentu rozwoju ekonomii neoklasycznej daje się zauważyć autonomiczność poziomu mikroekonomicznego.

¹⁰ Zob. Jankowska (2005, s. 12–13). Problemy makroocenienia poruszali już merkantyliści oraz fizjokraci, natomiast wyraźne wyodrębnienie poziomu makro nastąpiło za sprawą Keynesa. Autor ten zmienił sposób postrzegania ekonomii koncentrując się na zagadnieniach bezrobocia, inflacji, podziału dochodów itp., które zrewolucjonizowały ówczesny sposób pojmowania ekonomii. Warto przy tym wspomnieć, iż za twórcę makroekonomii uważa się norweskiego ekonomistę Frischa, natomiast Keynes przyczynił się dalej do jej rozwoju.

Zmieniająca się rzeczywistość społeczno-gospodarcza wymagała zmiany istniejących procedur badawczych, co było przyczynkiem do wyróżnienia kolejnych, bardziej szczegółowych poziomów analizy: 1) mikro-mikro; 2) mezo; 3) regionalny; 4) globalny.

Istota konkurencji odnosi się zarówno do całej gospodarki, jak i pojedynczych podmiotów w niej funkcjonujących. Charakter konkurencji będzie różnił się pod względem intensywności oraz płaszczyzn konkurowania w zależności od gradacji analizowanego poziomu. Określenie poziomów konkurowania odnosi się do ujęcia procesowego konkurencyjności, które w tym znaczeniu nawiązuje do słowa konkurowanie. W takim ujęciu zaprezentowana zostanie analiza poziomów konkurencyjności, a więc poziomów, na których zachodzą procesy konkurowania. Zidentyfikowanie poziomu konkurowania będzie możliwe dzięki określeniu i selekcji zmiennych opisujących dany obiekt będący „przedmiotem” analizy badawczej.

Zagadnienie konkurencyjności, ze względu na jej relatywny charakter, nie można rozpatrywać na wszystkich poziomach systemu gospodarczego. Poziom globalny obejmuje gospodarkę całego globu, w którym nie można wyodrębnić zasadniczej cechy konkurencji, jaką jest istnienie przynajmniej dwóch podmiotów. Powoduje to brak właściwości porównawczych oraz relacyjnych, a więc punktu odniesienia za pomocą, którego można by dokonywać oceny konkurencyjności na tym poziomie analizy. Uprawnione jest zatem mówienie o konkurencyjności w odniesieniu do pojedynczych osób, przedsiębiorstw, sektorów (branż), regionów, narodów, jak również organizacji ponadnarodowych (Gorynia, 2009, s. 52). Wprawdzie konkurencyjność możemy odnosić do różnych szczebli życia gospodarczego, za wyjątkiem globalnego, ale szczególnie istotny jest fakt, iż nie możemy dokonywać porównań bytów nierównorzędnych, tzn. pochodzących z różnych szczebli analizy ekonomicznej. Jednakże pomiędzy poszczególnymi poziomami konkurencyjności istnieją relacje o charakterze sprzężeń zwrotnych. Wyrazem tego jest fakt, że konkurencyjność przedsiębiorstwa ma wpływ na konkurencyjność gospodarki narodowej i odwrotnie. Sprawne i efektywnie działające przedsiębiorstwo kształtuje swoje otoczenie, ale również samo otoczenie wpływa na sprawność i efektywność działania przedsiębiorstwa (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 120).

Konkurencja na poziomie mikro-mikro odnosi się do zjawisk zachodzących pomiędzy elementarnymi jednostkami. Ten poziom analizy był przedmiotem badań zwolenników tzw. indywidualizmu, którzy wnioskowali o kolektywie w oparciu o cechy tworzących ją elementów. Amerykański ekonomista Leibenstein (1985) jako pierwszy zwrócił uwagę na istotę analiz na

poziomie mikro-mikro. Podstawowymi jednostkami decyzyjnymi w gospodarce są jednostki ludzkie, a nie - jak w mikroekonomii konwencjonalnej - przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. Jednostki wchodzące w skład gospodarstw domowych, czy też działające w przedsiębiorstwach, podejmują różnorodne decyzje kierując się zupełnie różnymi celami. Nie sposób więc mówić tylko o jednym celu jakim jest, w przypadku gospodarstw domowych - maksymalizacja użyteczności czy w przypadku przedsiębiorstw - maksymalizacja zysku (Kowalski, 2005, s. 59). Według Leibensteina (1985) to pojedynczy ludzie się podstawowymi jednostkami podejmującymi decyzje. Jednoosobowe podmioty to atomy, które w kolektywie stanowią molekuly składające się z tych atomów, a więc stanowią więcej niż jednoosobowe struktury. Stąd też utożsamia się mikroekonomię atomistyczną z poziomem mikro-mikro, natomiast mikroekonomię molekularną z mikroekonomią konwencjonalną (Leibenstein, 1985, za: Jankowska, 2005, s. 15–16).

Konkurencja na poziomie mikro stanowi już bardziej złożony rodzaj powiązań i relacji zachodzących pomiędzy funkcjonującymi podmiotami. Zasięg analizy dotyczy mikroekonomii, która zajmuje się badaniem zasad racjonalnego gospodarowania indywidualnych uczestników procesu gospodarowania. Określenie indywidualnych odnosi się w tej hierarchii struktury systemów ekonomicznych do konsumentów, producentów poszczególnych towarów i rynków czynników produkcji (Gulcz, 1996, s. 21–22). W zasięgu analiz mikroekonomicznych są więc małe indywidualne jednostki, takie jak indywidualni konsumenci, firmy, ale również małe agregaty lub grupy indywidualnych podmiotów, do których zaliczamy różne branże i rynki (Mishara, 2008, s. 24). Dlatego też określa się analizy na poziomie branży jako bliższe poziomowi mikroekonomii. Procesy konkurencyjne na poziomie mikro zachodzą pomiędzy bytami stanowiącymi wyżej wspomniane ponad jednoosobowe struktury, do których zaliczymy przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. Gospodarstwa domowe będą maksymalizować użyteczność oraz poszukiwać dóbr, które najpełniej zaspokoją ich potrzeby, natomiast przedsiębiorstwa będą tak kształtować swoje zachowania, aby doprowadzały do maksymalizacji zysku. Mechanizm konkurencji będzie wpływał na poszukiwanie, przez te podmioty, optymalnych rozwiązań przy podejmowaniu decyzji mających na celu polepszenie zajmowanych pozycji. Konkurencja na poziomie mikro jest najważniejszym przejawem zjawiska konkurencji. Zachowania przedsiębiorstw determinują stan, kierunki i tempo rozwoju gospodarek narodowych oraz poziom życia ludzi (Stankiewicz, 2005, s. 21–22). Konkurencyjność bytów ekonomicznych na poziomie mikro warunkuje zatem

konkurencyjność podmiotów funkcjonujących w skali makro, z tym że nie można tego sprowadzać do prostej sumarycznej konkurencyjności pojedynczych podmiotów.

Kolejnym poziomem analizy ekonomicznej jest poziom mezo. Ten nowy obszar teorii ekonomii wyrósł z potrzeby opisu funkcjonowania systemów złożonych z elementów mikro, ale nie usytuowanych w obszarze makro. Mezoekonomia bywa niekiedy nazywana „ekonomią środka” czy ekonomią „średniego szczebla”, gdyż przedmiotem badań są podmioty bądź struktury gospodarcze, umiejscowione ponad poziomem pojedynczych instytucji i przedsiębiorstw, ale poniżej poziomu całej gospodarki. Zalicza się do nich: branże, sektory gospodarki, kartele, zrzeszenia, związki pracodawców i pracobiorców (Jankowska, 2005, s. 16). Pojawienie się mezoekonomii wynikało głównie z braku możliwości opisywania złożonych struktur gospodarczych za pomocą tradycyjnych teorii mikro i makro. Problematyka badawcza jest tutaj skupiona na związkach podmiotów, które tworząc swoiste grupy interesu dążą do osiągnięcia celów właściwych dla poziomu mezo. Mając na uwadze koncepcję konkurencyjności systemowej, możemy mówić o konkurowaniu mezosystemów, takich jak wspomniane branże, związki przedsiębiorstw, kartele, zrzeszenia itp. Mezosystemy te współzawodniczą pomiędzy sobą o określone wartości ważne dla ciągłego zwiększania konkurencyjności, nie tylko poszczególnych obiektów tego systemu, ale również całego systemu, w którym te byty funkcjonują. Proces konkurencji na tym poziomie jest motorem rozwoju całej gospodarki, natomiast relacje zachodzące w otoczeniu branżowym determinują zachowania przedsiębiorstw w nim uczestniczących.

Poziom makro jest poziomem ekonomii, który operuje wielkościami agregatowymi do badania zjawisk gospodarczych oraz prawidłowościami zachodzącymi w gospodarce jako całości. Podmiotami, na tym szczeblu hierarchii systemów gospodarczych, będą gospodarki narodowe poszczególnych państw. Współzawodnictwo, na tym poziomie, będzie polegało na zapewnieniu bezpieczeństwa ekonomicznego danego państwa. Globalny rynek światowy sprawia, iż zależność ekonomiczna gospodarek narodowych jest coraz większa. Zadaniem państwa będzie nie tylko efektywne operowanie syntetycznymi wielkościami makroekonomicznymi, ale również zapewnienie odpowiedniego udziału w międzynarodowym obrocie gospodarczym. Państwo musi wypracować odpowiednią pozycję konkurencyjną, na którą składają się:

- pozycja rynkowa, czyli udziały danego państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym (towary, usługi, technologia, kapitał, bezpośrednio inwestycje zagraniczne);

- sieć powiązań międzynarodowych oraz ich jakość;
- czynniki wewnętrzne, takie jak stan równowagi ekonomicznej, poziom inflacji.

bezrobocia, kierunek zmian w równowadze budżetowej oraz sytuacja na rachunku bieżącym, poziom zadłużenia międzynarodowego i rezerw walutowych oraz tendencje zmian w kursie walutowym (Bossak i Bieńkowski, 2004, s. 31).

Proces rywalizacji między państwami będzie wymuszał odpowiednie kształtowanie wewnętrznych czynników rozwoju, ale również wpłynie na większą otwartość w relacjach z otoczeniem zewnętrznym (międzynarodowym).

Poziom regionalny analizy obejmuje swoim zasięgiem grupy krajów tworzących różnego rodzaju ugrupowania integracyjne np. Unia Europejska, ASEAN, NAFTA, MERCOSUR itp. W ten sposób gospodarki narodowe poszczególnych państw dokonują konsolidacji procesów ekonomicznych, społecznych, a nawet w zaawansowanych przypadkach politycznych. Konkurencja na arenie międzynarodowej przejawia się w dążeniu do bycia największym, najlepiej rozwiniętym oraz najbogatszym sojuszem integracyjnym. Międzynarodowa konkurencja, będąca wynikiem procesu globalizacji, jest niewątpliwie jednym z czynników powodujących tworzenie się ponadnarodowych systemów gospodarczych. Systemy te współzawodniczą między sobą, wkraczają na obce rynki, dążą do jak największego udziału w globalnym PKB. Należy pamiętać, iż o sile ugrupowania będzie decydować konkurencyjność gospodarek je tworzących, natomiast liberalizacja poszczególnych sfer działalności będąca przejawem integracji będzie czynnikiem stymulującym ową konkurencyjność.

Podsumowując należy podkreślić, iż konkurencja opisywana w tym podrozdziale zawiera element współzawodnictwa, przy którym można mówić o konkurencyjności podmiotów, a więc właściwości pozwalającej na istnienie w tym procesie. Procesualne ujęcie konkurencji stanowi rdzeń niniejszej dysertacji, dlatego też rozważania są skoncentrowane w głównej mierze na takim właśnie ujęciu konkurencji. Należy stwierdzić, iż bez procesu zwanego konkurencją nie można weryfikować cechy podmiotów gry rynkowej, jaką jest ich konkurencyjność. Konkurencja to proces podstawowy, który reguluje obraz współczesnego świata, a konkurencyjność należy traktować jako jej pochodną. W kolejnym podrozdziale dokonano odniesienia konkurencji, rywalizacji pomiędzy podmiotami, na poziom branży stanowiącej arenę dla zachodzących procesów konkurencji.

1.2. Konkurencja w branży

1.2.1. Branża jako podsystem gospodarczy – nurty badawcze z zakresu teorii branży, definicje, kryteria delimitacji

Znajomość branży, w której funkcjonuje dany podmiot jest niezwykle istotna, gdyż otoczenie branżowe determinuje zarówno jego funkcjonowanie, jak i możliwości dalszego rozwoju. Właściwe rozpoznanie uwarunkowań funkcjonowania branży, stwarza przedsiębiorstwom możliwość zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność przedsiębiorstw w branży z kolei determinuje siłę konkurencyjną danego sektora w skali makro.

Zagadnienie branży jest przedmiotem badań ekonomii branży¹¹, która jest działem ekonomii analizującym problemy społeczno-ekonomiczne na poziomie mezoekonomicznym, czyli poziomie składającym się z wielu mikropodmiotów gospodarczych. Zdaniem Stiglera (1968, s. 1) obszar *industrial economics* faktycznie nie istnieje, a jest tylko rozwinięciem poziomu mikro. Po części można się zgodzić z takim podejściem, ponieważ analizy na poziomie ekonomii branży wyrosły niejako z zakresu mikro, stanowiąc ich nadbudowę i uogólnienie, aczkolwiek wyodrębnienie tego podsystemu gospodarczego daje możliwość lepszego poznania uwarunkowań funkcjonowania pojedynczych przedsiębiorstw w kolektywie. Natomiast wskazuje się na dwie różnice w przedmiotach analiz na tych dwóch poziomach. Mikroekonomia jest formalną, dedukcyjną i abstrakcyjną dyscypliną natomiast ekonomia branży z drugiej strony jest mniej formalna oraz bardziej indukcyjna w swej naturze (Barthwal, 2004, s. 2–3). Należy jednak zaznaczyć, iż mikroekonomia dostarcza podstawy teoretyczne do badania zjawisk zachodzących w branży. Z kolei dzięki ekonomii branży istnieje możliwość poznawania tego, co rzeczywiście się dzieje w danej branży, nie skupiając się na teoretycznych aspektach mikro, które dotyczą hipotetycznych, wyidealizowanych sytuacji.

¹¹ W literaturze zagranicznej odnoszącej się do tego zagadnienia można spotkać wiele określeń tej kategorii: „Industrial Organization and Policy”, „Industrial Organization”, „Economics of Industries”, „Industrial Economics”, „Business Economics”, „Industry and Trade” itp. W literaturze polskiej również nie ma jednej nazwy dla tej subdyscypliny naukowej, można więc spotykać określenia: „teoria struktury branży”, „teoria organizacji branży” czy „ekonomię branży”. Ponadto należy podkreślić, iż termin „industrial” nie powinien być zbyt wąsko interpretowany na polskim polu badawczym, a tym bardziej kojarzony jedynie z problematyką przemysłu. Błędne tłumaczenie obszaru badawczego „industrial economics” i odnoszenie jedynie do zakresu ekonomiki przemysłu, czy ekonomii przemysłowej jest, z punktu widzenia poprawności analitycznej, nieuzasadnionym zawężaniem przedmiotu badań.

Historycznie rzecz ujmując, początki ekonomii branży miały miejsce już wraz z pojawianiem się „Bogactwa Narodów” Smitha. Klasyczną teorię firmy uważa się za „matkę” ekonomii branży (Barthwal, 2004, s. 5). Zwrotem w analizach, a zarazem początkiem ekonomii branży w dzisiejszym rozumieniu były lata 40-te i 50-te ubiegłego stulecia. Tematem zainteresowania było wówczas rozszerzenie standardowej analizy mikroekonomicznej o rynki niedoskonale konkurencyjne. Wśród prekursorów wymienia się Marshalla (teoria równowag cząstkowych), Robinson (teoria niedoskonałej konkurencji) i Chamberlina (teoria konkurencji monopolistycznej) (Gorynia, 1995, s. 816). Chamberlin wykonał klasyfikację głównych i podrzędnych form struktur rynkowych i zbadał teoretyczne aspekty relacji pomiędzy różnymi strukturami branży a wynikami w zakresie cen, zysków, reklamy, wydajności, które dana struktura generowała. Jego model dał podstawy do rozwoju paradygmatu rozwiniętego przez Masona i Baina, który jest uważany za serce obecnej teorii ekonomii branży (Hay i Morris, 1987, s. 17). Za twórcę teorii struktury branży uważa się Baina. Ustanowił on ramy dla analiz na poziomie branży w postaci paradygmatu: „struktura-zachowanie-efektywność”¹² (Bain, 1959). Tabela 1 przedstawia klasyczny schemat, który był wzorcem analizy w ramach programu badawczego Baina. Na tej podstawie próbowano wyjaśniać stopień odchyień konkretnych niedoskonale konkurencyjnych rynków od rynku doskonałej konkurencji. Odchylenia mierzono względem charakterystyk rynku (rozumianych głównie jako bariery wejścia na rynek) oraz zachowań przedsiębiorstw. Bariery wejścia na rynek postrzegano jako warunek konieczny siły rynkowej. Badania opierały się na przyjmowaniu określonej początkowej struktury rynkowej oraz formułowaniu hipotez, przez co w konsekwencji struktura rynkowa traktowana była jako egzogeniczna. Jednakże pogląd ten od początku lat 70-tych uległ zmianie. Zaczęto przyjmować, iż forma rynku ustala się w sposób ewolucyjny i jest zależna od wielu charakterystyk rynkowych i zachowań samych przedsiębiorstw (Łyszkiewicz, 2000, s. 29–30).

¹² Clarke (1985) podaje, iż na istnienie związku pomiędzy strukturą, zachowaniem, efektywnością wskazywał już w swoich badaniach, prowadzonych w latach 30-tych i 40-tych, amerykański ekonomista Mason, natomiast dalej prace w tym obszarze kontynuował jego student Bain. Podobnie Tirole (1988, s. 1), Lipczynski, Wilson i Goddard (2005, s. 6) czy P.R.Ferguson, G.J. Ferguson, (1994, s. 2), wskazują na „harwardzką tradycję” i wymieniają nazwiska Masona oraz dalej Baina jako twórców paradygmatu „SCP” (Structure/Conduct/Performance).

Tabela 1. Wzorzec analizy w ramach paradygmatu Baina

Warunki podstawowe	
Podaż	Popyt
Surowce	Elastyczność cenowa
Technologia	Substytuty
Uzwiązkowienie (<i>unionization</i>)	Stopa wzrostu
Trwałość produktu	Charakter cykliczny i sezonowy
Wartość/waga	Metody zakupu
Postawa biznesu, polityka	Strategie marketingowe
Struktura	
Liczba sprzedających i kupujących Zróżnicowanie produktu Bariery wejścia na rynek Struktura kosztów Integracja pionowa Konglomeracja	
Zachowanie	
Polityka cenowa Strategia produktu i reklama Badania i innowacje Inwestycje Taktyka prawna	
Wynik	
Efektywność produkcji i alokacji Postęp techniczny Pełne zatrudnienie Akcje	

- Polityka rządu
- Podatki i subsydia
- Regulacje
- Kontrola cen
- Działania antymonopolowe
- Dostarczanie informacji

Źródło: Scherer (1990, s. 5).

Paradygmat Baina prezentował w sposób schematyczny kierunek następującej po sobie zależności/relacji pomiędzy atrybutami charakteryzującymi branżę bądź z nią związanymi. Struktura branży w sposób deterministyczny wpływa na zachowania przedsiębiorstw i dalej na ich efektywność. Jakkolwiek kierunek ten nie zawsze przebiega w identyczny sposób. Ta modelowa zależność zbyt mocno upraszcza rzeczywiste realia rynkowe. Struktura rynku ulega bowiem ciągłym przeobrażeniom, a więc użyteczność paradygmatu SCP miałyby sens jedynie przy założeniu statycznego charakteru struktury rynku branżowego, która w tym modelu jako

pierwsza wyzwała relacje przyczynowo-skutkowe. Nowsze opracowania traktujące w tym temacie podejmują kwestie większej kompleksowości relacji pomiędzy tymi atrybutami. Mianowicie, istnieje możliwość „wplywu zwrotnego” zachowania i efektywności na strukturę branży lub bardziej ogólnie struktura, zachowanie, wynik mogą być łącznie zdeterminowane poprzez daną sytuację rynkową (Clarke, 1985, s. 2). Podejmując próby analizy warunków panujących w branży należałoby nieco bardziej kompleksowo odnieść się do kierunku tych zależności i uwzględniać różny kierunek relacji pomiędzy zmiennymi, a czasami nawet odrzucić ich deterministyczny charakter.

Mówienie o ekonomii branży, a o branży w szczególności, będzie łatwiejsze w momencie wyjaśnienia, co tak naprawdę ten termin oznacza. Branże tworzą podmioty gospodarcze oferujące określone/podobne dobra (produkty oraz usługi) na danym rynku branżowym. Rynek branżowy będzie stanowił otoczenie zewnętrzne dla przedsiębiorstw w nim funkcjonujących. Złożoność życia społeczno-gospodarczego wyraża się w istnieniu szeregu różnorodnych podmiotów, których pogrupowanie następuje według dających się wyróżnić swoistych cech, stanowiących podstawę do zaszeregowania tych podmiotów do grupy uczestników tworzących daną branżę. Grupowanie odbywa się zatem według dwóch istotnych zmiennych: podmiotowych oraz przedmiotowych, które de facto określają strukturę danej branży. Właściwe rozpoznanie uwarunkowań funkcjonowania branży oraz jej struktury stwarza przedsiębiorstwom możliwość zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Wyróżnienie kryteriów, według których można by definiować branżę, było i jest przedmiotem dociekań i analiz wielu ekonomistów. Poniżej zostanie zaprezentowane kilka dominujących podejść, które próbują tą granicę zakreślić.

Definiowanie branży sprowadza się do wyboru kryteriów wyodrębnienia branży, czyli jej delimitacji. Wyróżnia się kryterium pionowe oraz poziome delimitacji. Branża jest podsystemem gospodarczym w systemie gospodarki narodowej, dlatego zakreślenie pionowej granicy wiąże się z umiejscowieniem branży na poziomie mezoekonomicznym, a więc pomiędzy gospodarką narodową a pojedynczym przedsiębiorstwem. Poziome kryterium delimitacji określa się w najprostszym ujęciu poprzez:

- podobieństwo oferowanych produktów;
- homogeniczność stosowanej technologii;

- podobieństwo potrzeb zaspokajanych przez produkty (usługi) określonego przedsiębiorstwa (Gorynia i Łażniewska, 2009, s. 105–106; Gorynia, 1995, s. 815–837; Gorynia, 1993, s. 501–506).

Pozioma delimitacja będzie zatem uzależniona od wybranego wyżej kryterium, na podstawie którego można dokonać identyfikacji i pogrupowania obiektów będących przedmiotem danej analizy. Pionowa delimitacja ma w zasadzie jasną formułę wyodrębniania, natomiast znacznie więcej problemów nastęca określenie poziomej granicy danego układu branżowego. Wynika to z faktu, iż przyjęte kryterium definicyjne jest z reguły nieściśle i budzi wiele kontrowersji.

W zależności od podejścia do badanego zagadnienia, w analizach naukowych definiowano branżę z punktu widzenia strony podaźowej oraz popytowej rynku (Tabela 2).

Tabela 2. Definicja branzy

Strona podaźowa	Strona popytowa
<ul style="list-style-type: none"> • zbiór firm oferujących homogeniczne produkty (kryterium technologii produkcji) 	<ul style="list-style-type: none"> • zbiór firm tworzących rynek branżowy (kryterium efektu produkcji, homogeniczność popytu przy dużej substytucyjności produktu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jankowska (2005, s. 23–24).

Strona podaźowa gospodarki była domeną zainteresowania Marshalla. Zaproponował on pogrupowanie przedsiębiorstw według homogeniczności technologii produkcji. Takie uporządkowanie odnosiło się do delimitacji podmiotów według kryterium technologii produkcji, a więc kryterium, które skupiało się na procesie wytwarzania, a nie na produkcie finalnym będącym efektem tego procesu. Niestety z biegiem czasu, zaproponowane ujęcie stało się nieadekwatne do zachodzących przemian gospodarczych będących następstwem postępu technicznego, dyfuzji wiedzy oraz globalizacji. Możliwe stało się bowiem, wytwarzanie substytucyjnych produktów przy wykorzystaniu różnych technologii, a więc podział ze względu na kryterium produkcji tracił swoje granice. Krytyka takiego ujęcia spowodowała przejście na stronę popytową i skupienie się na produkcie jako efekcie produkcji.

Podejście od strony popytowej do wyodrębnienia branzy, sugeruje, iż definicja branzy jest związana z procesem wymiany dóbr na rynku. Zaspokojenie podobnych lub takich samych potrzeb nabywców przez dany produkt, bądź substytut tegoż produktu, w przedstawionym podejściu, bardziej kompleksowo określa definicję branzy. Wśród autorów propagujących ten

sposób definiowania branży wymienia się Chamberlaina, Robinson, Stackelberga, Abbota, Baina oraz Portera (Gorynia, 2005, s. 83–84). Na substytucyjność produktów, jako wyznacznik definicji branży, wskazuje również Mishra, który określa branżę jako agregat różnych firm produkujących takie same albo podobne produkty (Mishra, 2008, s. 26). Podobnie Hill i Jones (2009, s. 67) podają, iż branża może być definiowana jako grupa firm oferujących produkty oraz usługi będące wobec siebie bliskimi substytutami, co oznacza, że produkty i usługi zaspokajają takie same, podstawowe potrzeby nabywców. W definicji branży przedstawionej z kolei przez Baina, oprócz substytucyjności produktów autor wskazuje na wykorzystywanie zbliżonych kanałów dystrybucji, poprzez które produkty trafiają do tej samej grupy nabywców (Bain, 1959). Waterson (1984, s. 2) wskazuje również na podobieństwo produktów, ale oprócz tego dodaje kolejne kryterium grupowania podmiotów, jakim jest elastyczność krzyżowa (*cross-elasticities*).

Kryterium wyodrębniania branży, ograniczające się do agregatów dóbr będących wobec siebie substytutami, zaspokajających te same potrzeby, jest jedynie uproszczeniem rzeczywistości. Nakreślenie granic branży, w oparciu o fakt substytucyjności produktów jest wątpliwe, głównie z powodu jego odmiennego pojmowania przez nabywców poszczególnych dóbr. Ponadto oferowane produkty są coraz bardziej zróżnicowane. Postęp technologiczny sprawia, iż na rynku pojawiają się produkty i usługi wzbogacone o nowe cechy użytkowe, które umożliwiają nowe zastosowania, a tym samym mogą zaspokajać odmienne potrzeby. W konsekwencji dochodzi do ciągłego przesuwania się granic obszarów, w których dane firmy funkcjonują. Następuje tzw. konwergencja branży, gdzie wcześniej wydzielona branża zaczyna przenikać/zachodzić na inne branże pod względem aktywności, technologii, produktów i konsumentów (np. konwergencja branży telefonicznej i fotograficznej – telefony zawierają obecnie funkcje wykonywania zdjęć oraz nagrywania wideo, stąd firma Kodak może już niebawem mieć bezpośrednich konkurentów wśród takich firm, jak Nokia czy Samsung) (Johnson, Scholes i Whittington, 2008, s. 67). Delimitacja branży nie może mieć zatem charakteru *constans*, ponieważ jest dynamizowana poprzez czynnik czasu, technologii oraz postępującej globalizacji. Wraz z upływem czasu rozwijają się nowe technologie, które dalej intensyfikują wzrost powiązań gospodarczych na poziomie globalnym. W konsekwencji dochodzi do ciągłego przesuwania się granic obszarów, w których dane firmy funkcjonują, co wymusza potrzebę permanentnej zmiany definicji branży. Na horyzont czasowy wskazał Otta (1987, s. 37). Analizował branże z punktu widzenia czasu podejmowania decyzji. Kryterium

wyodrębnienia branży oparte jest na rodzaju decyzji podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo, tzn. czy są to decyzje krótkookresowe, czy długookresowe. Decyzje długookresowe to decyzje strategiczne, wymagające uwzględnienia zmian w charakterze potrzeb klientów i w stosowanej technologii, dlatego definiowanie branży nie powinno być oparte na produktach o podobnych właściwościach technicznych czy użytkowych, gdyż zawęży to obszar definicji. Otta wskazuje więc na definicję branży w układzie potrzeba/technologia (decyzje strategiczne). Z kolei w przypadku krótkiego horyzontu czasowego zakłada wyjście od określenia technologii, a następnie produktów, które dzięki tej technologii można uzyskać: układ technologia/produkt (Otta, 1987, za: Jankowska, 2005, s. 25). Zdaniem Otty branża to zbiór podmiotów gospodarczych oferujących na sprzedaż podobne produkty lub usługi. Według wymienionego autora branża w szerszym ujęciu jest tworzona przez podmioty wykorzystujące podobne technologie, natomiast w najszerszym rozumieniu branża obejmuje podmioty gospodarcze zaspokajające podobne potrzeby (Otta, 1994, s. 27). Precyzyjna demarkacja granic branży jest bardzo trudna, dlatego według Leontiadesa (2001, s. 27–28) zamiast wytyczać granice branży lepiej używać terminu branża w ogólnie przyjętym znaczeniu, jako grupa firm konkurująca między sobą podobnymi produktami lub usługami.

Przedstawiony dysonans definicyjny jest potwierdzeniem braku zgodności, co do jasnego nakreślenia granic branży. Niemniej jednak istniejące podejścia naukowe do definiowania branży wzajemnie się uzupełniają i żadnego z nich nie należy marginalizować. Naukowe podejścia do modelowego ujmowania granic branży, a więc jej definiowania podejmowane współcześnie, nieustannie próbują nadać definicji branży jej aktualny charakter. Podejście alternatywne zaprezentował Abell (1980), który zaproponował rozróżnienie pomiędzy pojęciami rynku, branży a biznesem: 1) biznes powinien być definiowany w odniesieniu do grupy klientów, funkcji spełnianych przez wytwarzane produkty i usługi oraz wykorzystywane technologie; 2) branża obejmuje zazwyczaj kilka biznesów opierających się na tej samej technologii; 3) rynek to funkcje spełniane dla określonej grupy klientów z wykorzystaniem do tego celu wszystkich dostępnych technologii. Pojęcie branży jest według wspomnianego autora pojęciem węższym niż pojęcie rynku, ale szerszym niż pojęcie biznesu (Abell, 1980, za: Gorynia i Łązniewska, 2009, s. 106).

Należy jeszcze wspomnieć o identyfikacji sektorów i rynków. Zakres znaczeniowy tych terminów jest, w niektórych publikacjach z zakresu zarządzania strategicznego, w błędny sposób zamiennie używany. Kay (1995) wskazał, iż mieszanie tych koncepcji może prowadzić

do błędnej analizy otoczenia konkurencyjnego, a to dalej będzie prowadzić do przyjęcia błędnej strategii. Przywołane terminy przynależą do różnych części systemu ekonomicznego. Sektory stanowią jej część podażową, natomiast rynki odnoszą się do popytu. Sektory skupiają się na umiejętnościach i kompetencjach, które są niezbędne do wytworzenia produktu lub usługi, z kolei rynek koncentruje się na produktach i usługach spełniających określone oczekiwania i potrzeby klientów (Kay, 1995, za: Stonehouse i in., 2001, s. 57)¹³. Różnicę pomiędzy sektorami a rynkami daje się zauważyć w przypadku postępującego procesu ich nierównomiernej globalizacji. Mianowicie, istnieje wiele przypadków, gdzie sektor jest już zglobalizowany, a rynki w dalszym ciągu pozostają zróżnicowane lokalnie. Przykładem jest chociażby branża chemiczna, w której wykorzystuje się zunifikowane procesy produkcyjne, natomiast w sferze marketingowej produkt jest dostosowywany do uwarunkowań rynków lokalnych. Taki stan rzeczy ma dalej swoje konsekwencje w odpowiednim dostosowaniu strategii firm konkurujących na rynku globalnym.

Delimitacja branży ma istotne znaczenie w procesie badawczym. Cel prowadzonych badań będzie miał wpływ na wybór właściwego kryterium definiowania branży. Zbyt duże zróżnicowanie produktów może budzić szereg niejasności w odpowiednim ujęciu zakresu definicyjnego, tym bardziej ważna jest znajomość specyfiki branży i cel badania. Oprócz ujęcia branży zaprezentowanej w literaturze, należy mieć również na uwadze grupowanie branż w zestawieniach statystycznych. Bardziej sformalizowanym sposobem definiowania branży jest system Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), który grupuje podmioty według rodzaju prowadzonej działalności. Przy wyborze kryterium delimitacji należy mieć na uwadze ujęcie branży w tym systemie. Tytułowa branża meblarska jest umiejscowiona zgodnie ze schematem PKD 2007, w dziale 31.0, o nazwie grupowania „Produkcja mebli”.

1.2.2. Struktura i koncentracja branży a proces konkurencji w branży

Branża to zbiór powiązanych ze sobą podmiotów, które poprzez swoją działalność wywierają wpływ na charakter wzajemnych relacji. Bodźce i reakcje uczestników branży wywołują sprzężenia zwrotne i wpływają na kształtowanie się warunków panujących w branży.

¹³ Autorzy podają, że wszystkie firmy działające w określonym sektorze będą miały następujące cechy: 1. umiejętności i kompetencje; 2. technologię; 3. procesy i działania zwiększające wartość; 4. materiały (szczególnie zapasy wkładów); 5. kanały dostawców; 6. kanały dystrybucji; 7. produkty. Natomiast rynek definiują w odniesieniu do wspólnych: 1. produktów lub usług; 2. klientów; 3. wymagań klientów; 4. kanałów dystrybucji; 5. konkurentów.

Interakcje wewnątrzbranżowe to wzajemne oddziaływania podmiotów, które są utożsamiane z szeroko pojętą konkurencją wewnątrzbranżową (Jankowska, 2005, s. 44).

Konkurencję wewnątrz branży można analizować mając na uwadze jej statyczną i dynamiczną naturę. Rodowód takiej dychotomicznej interpretacji pojęcia konkurencji sięga wstecz do takich autorów, jak Smith czy Petty (Blaug, 2000, s. 3). Podejście statyczne (strukturalne) to struktura branży, a więc liczba i wielkość przedsiębiorstw-uczestników branży. Struktura branży wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które firma może stosować (Porter, 2006, s. 23). Dynamiczna natura konkurencji jest z kolei utożsamiana z przejawem wszelkiej aktywności przedsiębiorstw na rynku, czyli z procesem konkurencji, w którym podmioty rynkowe współzawodniczą ze sobą przy zawieraniu transakcji rynkowych, w taki sposób, aby zapewnić sobie przetrwanie w branży. Proces konkurencji w branży wpływa na jej konkurencyjność. Według Bengtsson (1998) zrozumienie procesu konkurencji zachodzącego wewnątrz branży sprowadza się do obserwacji jej struktury i zachodzących w jej obszarze wzorców zachowań (*patterns of behaviour*) (Bengtsson, 1998, s. 10). Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjęto poniższe ujęcia analizy konkurencji w branży:

- konkurencja – struktura rynku;
- konkurencja – zachowania uczestników branży.

Przyjęte powyższe dwa rozróżnienia stanowią podstawy do analizy konkurencji w branży. Dostarczają niezbędnych informacji o charakterze i procesie konkurencji panującej w branży oraz ułatwiają w podejmowaniu strategicznych decyzji zapewniających optymalny rozwój przedsiębiorstwa. Struktura branży i zachowanie przedsiębiorstw w branży stanowią ramy i ustalają warunki dla procesu konkurencji (Bengtsson, 1998, s. 16). Opisywanie konkurencji jako struktury rynku i zachowań pomiędzy uczestnikami konkurencji panującej w branży, opiera się na istnieniu zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Najpierw należy wyjść od poznania warunków panujących w branży, a więc określenia obecnej sytuacji w zakresie konkurencji, aby dalej móc wskazać na determinanty przekształcające strukturę branży.

Konkurencja – struktura rynku

Najogólniej rzecz ujmując, struktura branży determinuje reguły gry konkurencyjnej. Charakterystyka konkurencji w branży jako struktury rynku, sprowadza się do poznania sytuacji panującej w branży, a w szczególności natężenia konkurencji, zagrożenia nowymi wejściami czy wyparciem z rynku. Rynek to siła kształtująca zachowania podmiotów

działających w jego obszarze. Wyróżnia się cztery podstawowe formy/struktury rynku: 1) konkurencja doskonała; 2) konkurencja monopolistyczna; 3) oligopol; 4) czysty monopol.

Podział na cztery powyższe kategorie przedstawia różne oblicza intensywności konkurencji panującej na każdym z nich (Kamerschen, McKenzie i Nardinelli, 1992, s. 560). Intensywność konkurencji będzie zależała od zmiennych, które determinują warunki, w jakich zachodzi proces konkurencji. Do zmiennych, za pomocą których można przedstawić obraz konkurencji w ujęciu strukturalnym zaliczamy:

- stopień koncentracji branży oraz zróżnicowanie przedsiębiorstw będących uczestnikami danej branży;
- analiza barier wejścia do branży (Gorynia i Łązniewska, 2009, s. 115).

Na określanie intensywności konkurencji według stopnia koncentracji rynkowej oraz zakresu możliwości wchodzenia do gałęzi określonego przez bariery wejścia, wskazywali również Geroski i Schwalbach. Autorzy podkreślali, że intensywność konkurencji powinna być oceniana według połączonych podejść wynikających z teorii współczesnej ekonomii przemysłowej oraz tradycyjnej teorii konkurencji (Geroski i Schwalbach, 1989, za: Zielińska-Głębocka, 2004, s. 33). Natężenie procesów konkurencyjnych w branży zależy więc od struktury branży oraz jej koncentracji.

Lista wyznaczników opisujących strukturę konkurencji nie jest zamknięta i przez wielu autorów często uszczegółowiana. Za Bengtsson (1998, s. 19–22), która zmienne te określa jako strukturalne wymiary konkurencji, można by jeszcze dodać:

- stopień integracji pionowej i kontrakty pomiędzy różnymi uczestnikami branży;
- struktura kosztów w branży związana z:
 - a) stosowaną technologią produkcji;
 - b) wolumenem produkowanych wyrobów;
 - c) wielkością firmy;
- nakłady na badania i rozwój;
- stopień zróżnicowania produktów w branży.

Zdaniem Jankowskiej te dodatkowe zmienne dają się zawrzeć w grupie barier wejścia do branży (Jankowska, 2005, s. 46). Szczegółowość przeprowadzanej analizy badawczej będzie de facto miała wpływ na dobór tych zmiennych, które będą opisywać strukturę konkurencji.

Stopień koncentracji w branży

Strukturalne wymiary konkurencji tworzą reguły konkurencji oraz wpływają na przebieg procesu konkurencji. Struktura i koncentracja branży determinują natężenie procesów konkurencyjnych i kooperacyjnych w branży (Gorynia, Jankowska i Maślak, 2000, s. 44). Na podstawie informacji o liczbie i wielkości uczestników branży można określić stopień jej koncentracji. Stopień koncentracji informuje przede wszystkim o sile oddziaływania, jaką dysponują poszczególne podmioty funkcjonujące w danej branży. Koncentracja występuje w sytuacji, gdy duża część towarów i usług jest dostarczana przez niewielką ilość firm, które mają relatywnie dużą kontrolę nad warunkami panującymi w branży. Przykładem powiększania koncentracji są fuzje, wśród firm konkurujących na tym samym rynku. Dzięki analizie koncentracji można stwierdzić na ile w danej branży mamy do czynienia ze zjawiskiem dominacji. Według Rainelliego (1996) mówiąc o stopniu koncentracji nie należy pominąć faktu, iż oprócz nierówności na rynku w rozmiarach uczestników branży, ważną rolę odgrywa rozróżnienie na firmy dominujące i zdominowane (Rainelli, 1996, za: Jankowska, 2005, s. 46). Zdominowanie rynku przez niewielką liczbę firm prowadzi do przejmowania kontroli nad warunkami panującymi w danej branży. Brak dominujących firm na rynku, przy dużej liczbie konkurentów, sprzyja z kolei tendencjom do wzajemnego dostosowywania posunięć konkurencyjnych poszczególnych przedsiębiorstw. Relacje te występują również w przypadku struktur oligopolistycznych charakteryzujących się wyższym stopniem koncentracji. Firmy są świadome wzajemnej współzależności, dlatego wybierają niekonfliktowe rozwiązania tak, aby nie doprowadzać do konfrontacji we własnym otoczeniu (Bengtsson, 1998, s. 19). W sytuacji monopolu stopień koncentracji jest najwyższy, a potencjalna konkurencja jest zabezpieczona przez wysokie bariery wejścia. Branża najbardziej skoncentrowana, to przykład struktury czystego monopolu, który sprzedaje 100% swojej produkcji. W sytuacji, gdy liczba firm jest większa niż jeden, mówi się o dwóch czynnikach, które wpływają na stopień koncentracji: a) liczba firm w branży oraz b) rozdział produkcji wśród firm-uczestników danej branży. Mierzenie koncentracji powinno się odwoływać do tych dwóch czynników (Shy, 1995, s. 171). W konkurencji doskonałej z kolei koncentracja praktycznie nie istnieje. Natomiast im bardziej skoncentrowana branża, tym większa siła rynkowa firm w niej funkcjonujących oraz skłonność do wzajemnej kooperacji.

Barierę wejścia

Warunkiem istnienia konkurencji jest swoboda wchodzenia na rynek. Stopień swobody zależy od formy organizacji rynku. W konkurencji doskonałej wejście na rynek jest całkowicie nieograniczone, natomiast w czystym monopolu istnienie barier wejścia jest czynnikiem zabezpieczającym przed konkurencją ze strony rywali. Bariery wejścia to koszty, które potencjalni konkurenci muszą ponieść zanim będą w stanie konkurować. Jest to każdy z czynników albo cech charakterystycznych branży, które stanowią o przewadze dotychczasowych uczestników branży wobec potencjalnych wchodzących, np. patenty, licencje w przemyśle farmaceutycznym, radiowo-telewizyjnym itp. (Hirschey, 2009, s. 382). Bariery te wytyczają obszar funkcjonowania przedsiębiorstw przynależących do danej branży, czyli nakreślają granicę pomiędzy obecnymi a potencjalnymi konkurentami. Według Baina (1968) bariery wejścia występują w sytuacji, kiedy firmy mogą podnosić poziom cen sprzedaży ponad minimalne przeciętne koszty produkcji i dystrybucji, bez zachęcania potencjalnej konkurencji do wejścia do branży (Bain, 1968, s. 252). Wspomniany autor wskazuje na trzy podstawowe źródła barier wejścia dających przewagę kosztową uczestnikom branży:

- 1) całkowita przewaga kosztowa – kontrola kluczowych patentów, lepsze techniki produkcji;
- 2) przewaga związana ze zróżnicowaniem produktów – dobrze ugruntowana marka, wypracowana reputacja za dostarczanie wysokiej jakości produktów, itp.;
- 3) ekonomia skali (Bain, 1968, za: Gorynia, 2005, s. 88).

Inną definicję podaje przedstawiciel szkoły chicagowskiej Stigler (1968, s. 67), który nie uznawał korzyści skali jako bariery wejścia. W swoich rozważaniach skupił się na asymetrii, jaka występuje w popycie i warunkach kosztowych pomiędzy już istniejącymi firmami a potencjalnymi nowo wchodzącymi. Definiuje bariery jako koszty produkcji, które muszą być poniesione przez firmy chcące wejść do branży, ale nie są ponoszone przez firmy już w niej obecne. Opisanie wyżej definicje są bardzo rozbieżne i wzbudziły szereg kontrowersji wśród wielu ekonomistów, ale jednocześnie stały się przyczynkiem do powstania kolejnych, które przedstawiały różne koncepcje ujmowania tegoż zagadnienia. Zaprezentowane przez Baina i Stiglera podejścia do analizy barier wejścia skupiały się na organizacji branży jako głównym przedmiocie analiz. Próbowano między innymi odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób bariery wejścia wpływają na zachowania firm oraz wyniki całej branży. Istnieje również drugi kierunek analiz, który za jednostkę analizy przyjmuje pojedyncze firmy i ocenia bariery wejścia jako

źródło dla kreowania przewagi konkurencyjnej dla firm. Nadrzędnym celem firm powinien być rozwój zasobów, które są trudne do skopiowania przez konkurencję. Bariery wejścia nie wynikają jedynie ze strukturalnej charakterystyki rynku, ale również mogą być kreowane jako wynik strategii indywidualnych firm, która redukuje zagrożenie ze strony nowo wchodzących (Iandoli, Landstrom i Raffa, 2007, s. 65). Wyróżnia się strukturalne oraz strategiczne bariery wejścia. Bariery strukturalne były domeną grupy ekonomistów zwanych strukturalistami, do których należał Bain, natomiast bariery strategiczne wyrosły z tradycji zarządzania strategicznego, z którą był związany m.in. Porter. Siedem głównych źródeł barier wejścia zaproponowanych przez Portera to: ekonomia skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, koszty zmiany dostawcy, dostęp do kanałów dystrybucji, gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali, polityka państwa (Porter, 2006, s. 27–35). Porter ukazuje, że bariery strukturalne oraz strategiczne są ze sobą powiązane. Bariery mogą być zakorzenione w strukturze danego rynku, ale to nie zniechęci firm do strategicznego reagowania. Na przykład reklama może być uważana za strukturalną barierę w branży samochodowej, ale każdy uczestnik tej branży może rozwijać własną strategię reklamy (markę), która będzie oddziaływać na nowych konkurentów (Iandoli i in., 2007, s. 65).

Obecnie wskazuje się na dwie kluczowe bariery wejścia: korzyści skali w powiązaniu z absolutnymi wymaganiami kapitałowymi. Zdaniem Geroskiego i Schwalbacha (1989) jeżeli firma zamierza wejść do gałęzi przy efektywnej skali produkcji, która stanowi znaczną część podaży rynkowej, to takie wejście może wpłynąć na obniżenie ceny rynkowej, a więc również wpłynie na obniżenie zysku wchodzącego. W odwrotnym przypadku, gdy skala produkcji będzie poniżej poziomu efektywnego, wchodzący nie będzie w stanie obniżyć kosztów, tak aby zapewnić opłacalność swojej działalności. Obie opcje stawiają firmę wchodzącą przed ryzykiem straty, przez co dany podmiot może zrezygnować z wejścia do branży, umacniając w ten sposób pozycję przedsiębiorstw w niej już działających (Geroski i Schwalbach, 1989, za: Zielińska-Głębocka, 2004, s. 34). Osiągnięcie optymalnej skali produkcji, która zapewni pokrycie kosztów działalności, będzie związane z ponoszeniem dużych nakładów kapitałowych. W takim przypadku relatywnie wysoki wymóg kapitałowy, to dla wielu przedsiębiorstw bariera skutecznie ograniczająca wejście do branży.

Bariery wejścia mogą stanowić istotną przeszkodę w rozwoju potencjalnej konkurencji. Konkurencja potencjalna, to przede wszystkim zagrożenie dla przedsiębiorstw już funkcjonujących w danej branży. Stopień zagrożenia będzie zależał od charakteru i siły barier,

które na danym etapie rozwoju branży, będą wpływać na to, czy struktura branży będzie się zmieniać, czy też nie. Istnienie barier nie stanowi jeszcze o sile struktury branży. Bariery stanowią jedynie utrudnienie dla potencjalnych konkurentów zainteresowanych wejściem w jej obszar. Wydaje się, że kwestią zasadniczą będzie siła konkurencji i jej umiejętność pokonywania istniejących barier. Niemniej jednak im są one wyższe, tym relatywnie trudniej jest nowym przedsiębiorstwom wejść do branży.

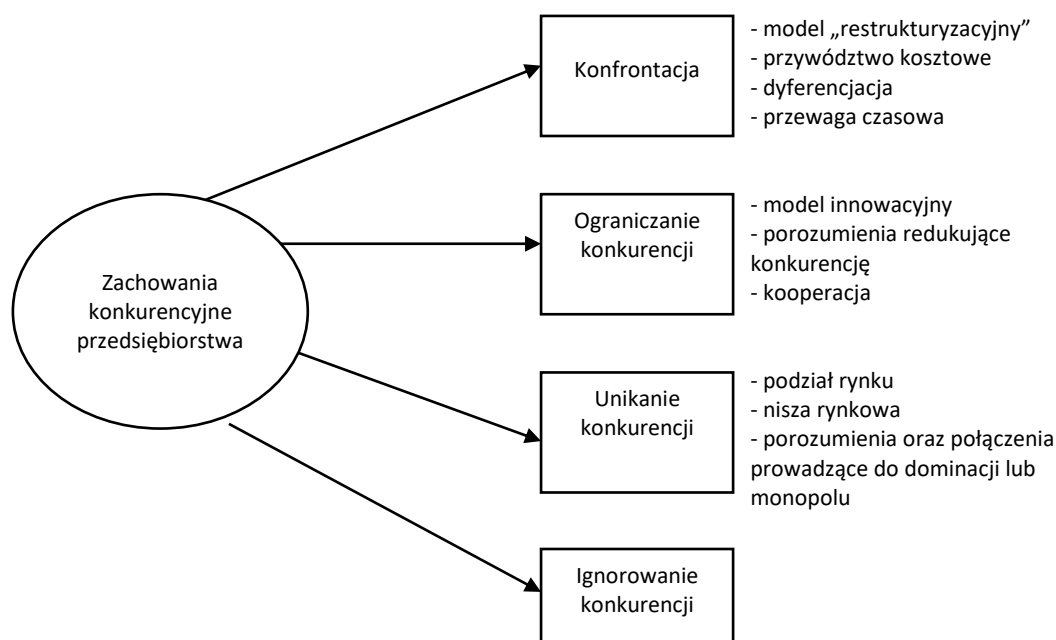
Konkurencja – zachowania uczestników branży

Zachowania firm tworzących daną branżę wyrażają się w stosowanych strategiach, które określają indywidualny dla każdej firmy kierunek działań prowadzący do zamierzonego celu. Zachowania uczestników branży kształtują strukturę branży oraz typ zachodzących pomiędzy nimi relacji. Posunięcia konkurencyjne firm, które tworzą interakcje wewnątrz branży, można utożsamiać z behawioralną naturą konkurencji (Gorynia, 2005, s. 95). Konkurencyjność branży zależy od relacji zachodzących pomiędzy jej uczestnikami. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w granicach danej branży nie kierują się w swoich zachowaniach dążeniem do podnoszenia konkurencyjności branży, ale przede wszystkim zapewnieniem konkurencyjności dla samych siebie. Walka o konkurencyjność całej branży występuje w przypadku zawiązywania porozumień, związków pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi daną branżę, które w ten sposób wyrażają chęć wspólnego działania na rzecz poprawy funkcjonowania całej organizacji branżowej. Zasadne jest zatem stwierdzenie, iż konkurencyjność branży jest pochodną konkurencyjności firm, które tą branżę tworzą. Przedsiębiorstwa, poprzez realizowane strategie, określają swoje zachowania wobec innych uczestników branży. Zachowania te są determinowane przez szereg różnorodnych uwarunkowań zarówno tych istniejących w otoczeniu zewnętrznym, jak również wewnątrz branży. Wszystko to prowadzi do nawiązywania przez firmy określonych w danych warunkach typów relacji.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się trzy rodzaje zachowań:

- konfrontacja (walka konkurencyjna, konflikt);
- kooperacja (współpraca);
- unik (Gorynia i Łażniewska, 2009, s. 116).

Z kolei Pierścionek (1997) oprócz wymienionych wyżej trzech typów zachowań dodaje czwarty, jakim jest ignorowanie konkurencji (Rysunek 5). Ignorowanie konkurencji to takie działanie przedsiębiorstwa na rynku, w którym świadomie przyjmuje nieistnienie konkurencji.



Rysunek 5. Typy zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: Pierścionek (1997, s. 183).

Konfrontacja oznacza walkę konkurencyjną, w której przedsiębiorstwa albo walczą o utrzymanie własnej pozycji na rynku, a więc atakują swoich konkurentów albo prowadzą walkę konkurencyjną na zasadzie obrony przed konkurencją. Konfrontacja może być prowadzona indywidualnie bądź w sieciach (wejście w sieć i konkurowanie „sieć przeciw sieci”), przez co przedsiębiorstwa wzmacniają własne zasoby i umiejętności, ale również redukują natężenie konkurencji (Pierścionek, 2011, s. 206). Celem przedsiębiorstw nastawionych na ofensywę może być usiłowanie całkowitego wyeliminowania konkurencji bądź ograniczenie jej zasięgu oddziaływania. Relacje konfrontacyjne mogą oddziaływać pozytywnie oraz negatywnie na poszczególne przedsiębiorstwa, jak i na sytuację w całej branży. Pozytywne oddziaływanie przejawia się w ciągłej presji na poprawę potencjału konkurencyjnego firm, które nie chcą stracić wypracowanej pozycji konkurencyjnej. Natomiast gorzej jest w przypadku, gdy rywalizacja przybiera formę agresywnej konkurencji ukierunkowanej na podnoszenie własnych zysków kosztem strat konkurencji. W dobie postępującej globalizacji i liberalizacji procesów społeczno-ekonomicznych, przedsiębiorstwa nie są zainteresowane dostosowywaniem się do zastanych relacji w branży, ale dążą do zwiększania własnych udziałów w rynku i eliminowania niewygodnej konkurencji (Gorynia, 2005, s. 97).

Drugi typ relacji z konkurentami wewnątrz branży to kooperacja, która jest sposobem ograniczania konkurencji prowadzącym jednocześnie do wzmacniania własnych sił konkurencyjnych. Pierścionek ujmuje kooperację jako jedną z metod redukcji konkurencji¹⁴, obok metody konkurowania, polegającej na ciągłym opracowywaniu i wdrażaniu innowacji (model innowacyjny) oraz porozumień z konkurentami co do podziału rynku, cen, poziomu produkcji (Pierścionek, 1997, s. 182–183; Pierścionek, 2011, s. 205–206). W literaturze ostatnich lat mówi się o nowych formach oligopolu, gdzie podkreśla się wzrastające znaczenie innowacyjności i efektywności technologicznej. Mniejsze znaczenie natomiast ma problem wykorzystywania siły rynkowej do kształtowania cen, kontroli wielkości produkcji, czy też uzyskiwania nadzwyczajnych zysków (Zielińska-Głębocka, 2004, s. 32–33). Dzięki innowacyjności firma stale wykorzystuje swój potencjał konkurencyjny w celu umacniania własnej pozycji konkurencyjnej wobec konkurentów i co ważne nie prowadzi działań destrukcyjnych burzących harmonię funkcjonowania przedsiębiorstw w branży. Współpraca umożliwia mniejszym firmom obronę przed zbyt silnymi rywalami, a w perspektywie czasu umożliwia przygotowanie sił na ekspansję oraz podjęcie rywalizacji z konkurentami wcześniej niemożliwymi do pokonania. Obecnie w wielu branżach zauważalny jest proces zawiązywania porozumień, w których dochodzi do terytorialnego podziału rynku oraz ustalania cen. Do najważniejszych form kooperacji między przedsiębiorstwami branżowymi zalicza się: a) porozumienia monopolistyczne; b) porozumienia krótkookresowe; c) aliansy strategiczne; d) stowarzyszenia; e) konsorcja; f) wspólne przedsięwzięcia (*joint-ventures*); g) połączenia (Pierścionek, 1997, s. 197–198).

Kooperacja ma wiele zalet, m.in. ogranicza konkurencję i jej zakres, ale również ma wady: współpraca stwarza mylne poczucie bezpieczeństwa w branży, prowadzi również do odkrywania wielu strategicznych informacji o przedsiębiorstwie oraz do utraty tożsamości przedsiębiorstwa na skutek dostosowywania się do preferencji partnera (Gorynia, 2005, s. 99).

Trzeci typ zachowania przejawia się w unikaniu konkurencji. Świadome unikanie konkurencji wynika ze słabego potencjału konkurencyjnego firm, który nie daje możliwości na podejmowanie kooperacji, a tym bardziej na rywalizację. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa wykorzystują stabilne strategie bazując na przedstawianiu unikalnej oferty, aby odróżnić się od innych. Prowadzi to do segmentacji klientów, ponieważ firmy koncentrują się na

¹⁴ Zobacz rysunek wyżej.

określonej, z punktu widzenia prowadzonej wąskiej działalności, części rynku. Uchylenie się od konkurencji może też prowadzić do wyszukiwania niszy rynkowej, charakteryzującej się małym natężeniem konkurencji, w której przedsiębiorstwo spokojnie może realizować własną strategię bez narażania się na silnych rywali. Sposobem na unikanie konkurencji są również porozumienia i połączenia prowadzące do dominacji lub monopolu. Struktura konkurencji w postaci monopolu skutecznie eliminuje konkurencję, niemniej jednak wydaje się być najtrudniejszą metodą prowadzącą do osiągnięcia tegoż celu.

Oprócz wymienionych bazowych typów relacji wewnątrz branży można wyróżnić rozwiązania pośrednie, które są ich kombinacjami. Powiązania te mogą mieć charakter dwuczłonowy (konfrontacyjno-kooperacyjne, kooperacyjno-wymijające, konfrontacyjno-wymijające), ale również możliwa jest relacja opisana równocześnie na konfrontacji, kooperacji i uniku. Celem takich połączeń jest z jednej strony chęć ograniczania wad, a z drugiej wykorzystania zalet wynikających kolejno z każdego z nich. Ciekawym przykładem jest relacja składająca się z równoległej konkurencji i kooperacji nazywana w literaturze przedmiotu jako koopetycja¹⁵ (*coopetition*¹⁶). Koopetycja polega na wyborze zachowań synkretycznych przejawiających się agresywną konkurencją, jak i paralelnymi zachowaniami kooperacyjnymi. Korzyści wynikające z konkurencji stymulują poszukiwanie, generujących zyski, nowych zastosowań dla zasobów firmy, umiejętności i procesów. Natomiast korzyści z zastosowania kooperacji pozwalają na dostęp do rzadkich i komplementarnych zasobów. Jeżeli firmy usiłują czerpać profity z wymienionych wyżej korzyści wówczas muszą zaakceptować zachowania zarówno konkurencyjne, jak i kooperacyjne (Yami i in., 2010, s. 2). Koopetycja to zarówno wspólne wykorzystywanie potencjałów konkurencyjnych firm (koopetytorów), jak i nieustanna walka konkurencyjna o przywództwo kosztowe czy udziały w rynku oraz pobudzanie zmian technologicznych w branży (Jankowska, 2009, s. 78). Relacja pomiędzy

¹⁵ W literaturze polskiej mówi się również o pojęciu „kooperencja”, które de facto powstało w oparciu o wzorec angielski z połączenia dwóch słów: konkurencji (*competition*) oraz kooperacji (*cooperation*) (Cygler, 2009). Terminy kooperencja i koopetycja są zatem sobie równoważne (Jankowska, 2012, s. 54; Cygler, Aluchna, Marciszewska, Witek-Hajduk i Materna, 2013, s. 16). Twórcą pojęcia kooperencji był Noorda, prezes i współzałożyciel firmy Novell Inc., który po raz pierwszy posłużył się tym terminem w roku 1989. W Polsce termin kooperencja miał swoją premierę w roku 1997, a jego twórcą jest Sulejewicz (Cygler i in., 2013, s. 16). Kooperencję rozumie się jako strategię wspólnego tworzenia wartości oraz konkurencji przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów i zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej (Dagnino, Le Roy, Yami i Czakon, 2008, s. 3–7). Strategia kooperencji nabiera coraz większego znaczenia, szczególnie w warunkach dużej presji konkurencyjnej ze strony innych podmiotów gry rynkowej.

¹⁶ Wśród pionierów, mających jednocześnie największy wkład w propagowanie terminu koopetycji, których dzieła najczęściej cytuje się w większości publikacji naukowych zalicza się: Nalebuff i Brandenburger (1996), Lado i in. (1997) oraz Bengtsson i Kock (1999) (za: Yami, Castaldo, Dagnino i Le Roy, 2010, s. 4).

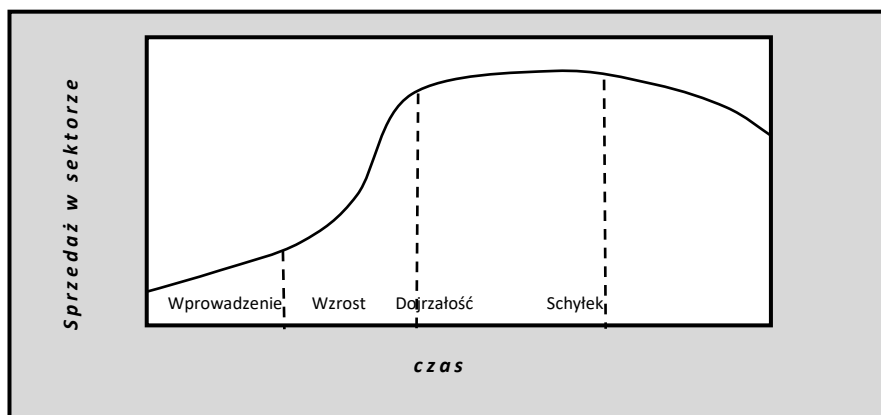
kooperacją i konkurencją może mieć różny kształt w zależności od stopnia udziału kooperacji oraz konkurencji w kooperacji, tzn. może wystąpić przewaga jednego typu relacji względem drugiego (Bengtsson i Kock, 2000, s. 414–416; Walley, 2007, s. 11–31).

1.2.3. Cykl życia branży

Cykl życia branży może stanowić narzędzie do opisu procesu konkurencji w branży, niemniej jednak zawsze konieczne jest jeszcze uwzględnienie jej specyfiki. Fazy cyklu życia branży obrazują, jak zmienia się proces konkurencji, a więc jakie zachodzą przeobrażenia w strukturze branży oraz modyfikacje w zachowaniach jej uczestników (Jankowska, 2005, s. 61–62). Znajomość cyklu życia branży jest ważna zarówno przy określaniu jej dynamiki sprzedaży, jak również perspektyw rozwojowych. Jedną z najważniejszych cech branży jest jej dynamiczny oraz ewolucyjny charakter. Poznanie charakteru i kierunku zmian zachodzących w branży będzie miało istotne znaczenie dla podejmowanych przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji. Ewolucyjny charakter branży stwarza możliwość wyznaczenia etapu rozwoju, na którym obecnie się znajduje. Grant (2005, s. 301) wychodzi z założenia, że jeżeli mówi się o cyklu życia produktu to również można mówić o cyklu życia branży. Różnica polega na tym, że cykl życia branży charakteryzuje się dłuższym trwaniem aniżeli ten wyznaczony dla pojedynczego produktu. Produkt wprowadzony na rynek nie może być rozpatrywany w oderwaniu od panujących warunków rynkowych, jak również w oderwaniu od potrzeb konsumentów. Stopniowe nabywanie i utrata zdolności produktu do zaspokajania potrzeb konsumenta wiąże się z pojęciem cyklu życia produktu (Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 1997, s. 246–253). Opracowywana strategia produktu musi uwzględniać fazy cyklu, na którym ten produkt obecnie się znajduje. Analogicznie proces ten wygląda na poziomie mezo, z tą różnicą, iż operuje się innymi kategoriami ekonomicznymi. W przypadku branży zasadniczą kwestią staje się zrozumienie oddziałujących w niej sił konkurencyjnych, które są niezbędne do opracowania strategii konkurencji. Podobnie jak przy strategii produktu, formułowana strategia konkurencji dla branży musi uwzględniać obecny etap w swoim cyklu życia. Cykl życia produktu jest uważany za protoplastę koncepcji służących do prognozowania prawdopodobnego przebiegu ewolucji sektora¹⁷ (Porter, 2006, s. 201). Zgodnie z tą koncepcją

¹⁷ Sektor jest tutaj utożsamiany z branżą. Mimo to należy zaznaczyć, iż branże mogą zawierać kilka różnych wielkości sektorów. Według Leksykonu Zarządzania (2004, s. 508) sektor to część branży grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym

sektor przechodzi przez 4 fazy (Rysunek 6): a) wprowadzenie (pierwsza faza); b) wzrost (druga faza); c) dojrzałość (trzecia faza); d) schyłek (czwarta faza).



Rysunek 6. Etapy cyklu życia branży

Źródło: Grant (2010, s. 271).

Przedstawiona krzywa przybiera postać litery „S” i obrazuje zmianę wielkości sprzedaży w czasie. Zdaniem Granta (2005) fundamentalnymi czynnikami wpływającymi na ewolucję branży jest wzrost popytu i produkcji oraz dyfuzja wiedzy. Pierwsza faza również nazywana fazą embrionalną dotyczy sytuacji, w której branża jest jeszcze nowa na rynku i dopiero zaczyna swoją działalność. W fazie drugiej branża zaczyna rozszerzać swoją ofertę poprzez rozwój produktów oraz usług już oferowanych na rynku. Sprzedaż zaczyna sukcesywnie rosnać dzięki wzrastającemu zaufaniu nabywców do danego segmentu rynku. Po okresie dynamicznego wzrostu sprzedaży następuje przejście do fazy trzeciej, która objawia się osiągnięciem przez branżę swojej masy krytycznej. Tempo przyrostu sprzedaży ma charakter degresywny. Dostęp do sektora jest praktycznie niemożliwy, a większość zysków jest przejmowana przez liderów. Nie ma już miejsca na dalszą ekspansję sprzedaży, natomiast możliwe jest jeszcze na tym etapie zagospodarowanie niszy rynkowej. Zakończenie cyklu życia branży charakteryzuje się spadkiem wielkości sprzedaży. Przyczyną może być pojawienie się nowej unikalnej technologii, która wypiera i zastępuje starą. W literaturze można spotkać, oprócz standardowych 4 faz jeszcze jeden etap, który występuje pomiędzy wzrostem

geograficznie rynku. Z kolei według Goryni, biorąc pod uwagę praktykę stosowania pojęć sektor i branża, zaprezentowana powyżej definicja jest błędna. Mówi się bowiem o sektorze MŚP czy sektorze eksportowym, które de facto nie są częściami branży. Sektor grupuje przedsiębiorstwa mające jedną lub kilka cech wspólnych, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, forma prawna, sposób produkcji (Gorynia, 1995 s. 30-31). W tym ujęciu branża to szczególny przypadek sektora wyróżnianego ze względu na podobieństwo wytwarzanych wyrobów lub świadczonych usług (Gorynia, 2015).

i dojrzałością. Gwałtowny wzrost po pewnym okresie zaczyna spadać, wtedy sektor wchodzi w tzw. etap selekcji, eliminacji nieefektywnych podmiotów (*shakeout stage*). W tej fazie rozwoju popyt zbliża się do poziomu nasycenia. Jednocześnie następuje zaostrena rywalizacja, która ma charakter wojny cenowej, doprowadzającej nieefektywne firmy do bankructwa (Hill i Jones, 2009, s. 58–59).

Koncepcja cyklu życia sektora jest ważna nie tylko dla przedsiębiorstw już istniejących w danym sektorze, ale również dla tych, które zamierzają dopiero do niego wejść. Na podstawie analizy fazy rozwoju, na jakiej obecnie znajduje się sektor, przedsiębiorstwa mogą podjąć decyzję o pozostaniu, wyjściu z sektora bądź ekspansji inwestycyjnej w nowy asortyment produktowy. Cykl życia sektora jest narzędziem pomocniczym dla przedsiębiorstw, ponieważ pozwala określić jego przyszłą rentowność i możliwości rozwojowe. Koncepcja cyklu życia sektora umożliwia zidentyfikowanie wieku sektora, poprzez badanie takich cech jak: kształtowanie się sprzedaży w ostatnich kilku czy kilkunastu latach, zachowania uczestników sektora i nowych inwestorów, wysokość nakładów na badania i rozwój ponoszonych w poprzednich latach oraz wiek technologii. Ustalenie wieku sektora pozwoli wreszcie na prognozowanie takich czynników, jak bariery wejścia oraz nasilenie walki konkurencyjnej. Czynniki te zmieniają się wraz ze starzeniem się sektora (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 77–79).

Jak wcześniej zaznaczono cykl życia produktu stanowił punkt wyjścia do analizy branży. W literaturze odnoszącej się do tego tematu występują jednak opinie wskazujące, iż układ cyklu życia produktu nie zawsze jest zbieżny z etapami rozwoju branży. Fakt ten pomniejsza przydatność cyklu życia produktu jako narzędzia planistycznego do określania etapów rozwoju branży. Krytyce poddano między innymi:

- 1) brak możliwości wskazania na jakim etapie cyklu życia znajduje się sektor. Sektory mogą mieć różne czasy trwania poszczególnych etapów;
- 2) rozwój sektora nie zawsze przebiega zgodnie z krzywą w kształcie litery „S”. Mogą zachodzić sytuacje przeskakiwania etapu dojrzałości i przechodzenia od razu od rozwoju do schyłku;
- 3) przedsiębiorstwa mogą wpływać na kształt krzywej rozwoju poprzez innowacje i zmianę usytuowania, przedłużając ją na różne sposoby,
- 4) istota konkurencji dla każdego etapu cyklu życia jest odmienna dla różnych sektorów (Porter, 2006, s. 202–205).

Przedstawione podejście bazujące na cykliczności rozwoju branży jest więc jedynie uproszczeniem i generalizacją rzeczywistości. W sektorach mogą bowiem istnieć produkty zarówno zaawansowane technologicznie, jak i „przestarzałe”, które znajdują się na różnych etapach cyklu życia. Dlatego trudno jednoznacznie ocenić, czy nowe produkty będą świadczyć o tym, że sektor znajduje się w fazie rozwoju, skoro na rynku istnieją jeszcze stare. Scenariusz ewolucji branży może być różny. W rzeczywistości można spotkać branże, które mogą nigdy nie wejść w fazę schyłku, ponieważ na rynku zawsze będzie istniał popyt na dane dobro. Wpływ innowacji lub zmian społecznych może wpływać na zmianę kierunku rozwoju sektora z fazy schyłku do ponownego wzrostu, przykładem może być wpływ zdrowego trybu życia na wzrost sprzedaży rowerów (Hill i Jones, 2009, s. 61). W dobie globalizacji występują również sytuacje odmładzania się branży np. w latach 1960 branża motocyklowa będąca w schyłkowej fazie w USA i Europie odrodziła się wskutek wypromowania przez japońskich producentów używania motocykli do celów rekreacyjnych.

Mimo swej niedoskonałości koncepcja cyklu życia sektora jest często wykorzystywana w analizach sektorowych, których zadaniem jest zidentyfikowanie możliwości i zagrożeń, jakie występują w danej branży. Poznając etap rozwoju, na którym obecnie znajduje się sektor, przedsiębiorstwa mają możliwość przewidywania kiedy może nastąpić załamanie sprzedaży bądź jej rozwój. Każdy sektor jest unikalny w swym rozwoju, a głównym motorem jego ewolucji są pojawiające się innowacje, które powodują przemieszczanie się sektora przez poszczególne fazy jego życia.

1.2.4. Schemat analityczny wpływu konkurencji w branży na internacjonalizację

Zrozumienie zależności pomiędzy konkurencją a internacjonalizacją stanie się łatwiejsze dzięki zaprezentowanemu niżej schematowi, który stanowi narzędzie do poznania i wyjaśnienia procesu wpływu konkurencji na internacjonalizację. Schemat analityczny jest kategorią metodologiczną odnoszącą się do sposobu prowadzenia prac badawczych (Gorynia, 2002, s. 11). W prostszym ujęciu, schemat analityczny służy do określenia istotnych cech lub zmiennych opisujących dane zjawisko, proces lub określoną kategorię teoretyczną. W bardziej skomplikowanym ujęciu narzędzie to służy do identyfikacji zmiennych, określenia obszaru zmienności tych zmiennych i zarysowania kierunków zależności między nimi (Gorynia, 2005, s. 15). Tworzenie schematu analitycznego prowadzi do wypracowania modelu analitycznego,

a więc kategorii poznawczo-metodologicznej, umożliwiającej odwzorowanie najistotniejszych rzeczywistych cech badanego obiektu (zmiennych zależnych/objaśnianych oraz niezależnych/objaśniających i relacji między nimi). Modelowanie jest bardziej zaawansowanym sposobem postępowania badawczego, służącym wyjaśnieniu skomplikowanych zjawisk lub procesów. Model stanowi uproszczenie najistotniejszych cech rozpatrywanego zjawiska (Gorynia, 2002, s. 11). W przypadku, gdy zmienne opisujące dany obiekt występują w wartościach ekstremalnych, wówczas mówi się o kategorii „typu idealnego”, np. konkurencja doskonała (rynek doskonały). Typ idealny wyznacza granicę obszaru zmienności cech danego zjawiska lub procesu, na którym opiera się schemat analityczny. Z kolei „wzorzec”, to taki opis badanego obiektu, który obejmuje najistotniejsze i pożądane wartości cech tego obiektu (Gorynia, 2008, s. 100).

Kategorią, dla której zbudowany został schemat analityczny był wpływ procesu konkurencji w branży na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Przedstawiony schemat będzie miał charakter opisowo-wyjaśniający. W literaturze przedmiotu istnieje wiele nurtów teoretycznych przedstawiających przesłanki i przyczyny procesu internacjonalizacji. Wiele miejsca poświęcono również zagadnieniom szeroko pojętej konkurencji oraz jej natężenia w danym środowisku branżowym. Można by powiedzieć, iż pomiędzy kategoriami procesu konkurencji oraz internacjonalizacji istnieją zależności o charakterze sprzężeń zwrotnych. Wynika to z faktu, iż z jednej strony internacjonalizacja wpływa na proces konkurencji, natomiast z drugiej strony im większa konkurencja, tym większa skłonność do internacjonalizacji. Zwiększona konkurencja jest jednym z powodów procesu globalizacji, jak również jest konsekwencją tego procesu (Cherunilam, 2010, s. 11). Trudno w tym momencie osądzać, która zależność ma charakter pierwotny. Rozważania poczynione w niniejszej dysertacji odnoszą się do tej drugiej relacji, a więc wpływu konkurencji w branży na internacjonalizację. Powstaje bowiem pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwa z polskiej branży meblarskiej poddane są presji konkurencji, która determinuje podejmowanie strategii o zasięgu ponadnarodowym?

Na uwagę zasługują dwa modele analityczne, które szczegółowo zostały opisane w drugim rozdziale niniejszej dysertacji. Model Portera stanowił punkt wyjścia dla przeprowadzonych rozważań, ponieważ określa charakter konkurencji panującej w branży, a ściślej mówiąc przeprowadza analizę czynników, które wpływają na intensywność tej konkurencji. Z kolei model Yipa umożliwił analizę wpływu czynników z otoczenia zewnętrznego na decyzję

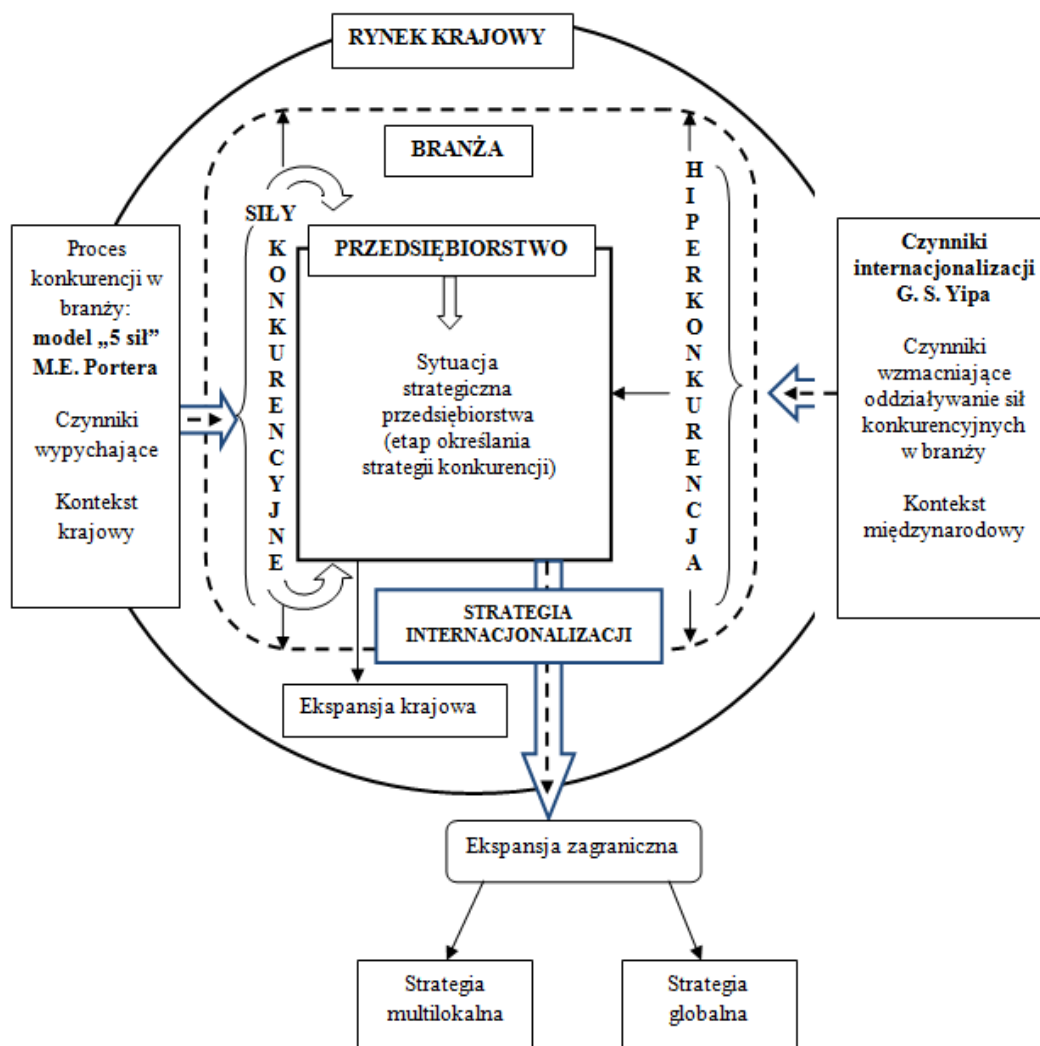
o internacjonalizacji, a następnie globalizacji działalności gospodarczej. Model ten, wywiera zatem pewne konsekwencje dla uwarunkowań panujących w danym otoczeniu branżowym. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w branżach, które w wielu aspektach wykazują tendencje internacjonalizacyjne. Postępująca globalizacja zmienia podstawy strategii zarządzania siłami konkurencji. Powstawanie wielkich obszarów zintegrowanej gospodarki i idące za tym osłabienie ochrony rynków krajowych, wpływają na zwiększenie walki konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa są zmuszone do sprostania konkurencji o charakterze globalnym poprzez rozszerzenie działalności handlowej i tworzenie nowych sieci produkcji i dystrybucji (Sitek, 2000, s. 11). Ważne jest zatem zrozumienie, dlaczego czynniki globalizacji sektorów zwiększają zagrożenie ze strony nowych producentów i wzmagają rywalizację między konkurentami już istniejącymi w branży (Yip, 2004, s. 75). Oba modele stanowią bazę dla identyfikacji czynników determinujących podjęcie decyzji o wyjściu poza rynek gospodarki krajowej, pomagają również w wyborze strategii konkurowania w kraju oraz poza jego granicami.

Ażeby lepiej zrozumieć wpływ procesu konkurencji na umiędzynarodowienie, który stanowił sedno omawianego schematu, należy najpierw dokonać analizy konkurencji w branży¹⁸. Warto zwrócić uwagę, iż model Portera umożliwia pogodzenie dwóch koncepcji do analizy konkurencji w branży – koncepcji strukturalistycznej oraz behawiorystycznej. Zawiera bowiem podejście kompromisowe, w którym uznaje się zarówno wpływ struktury branży na zachowania firm, jak i wpływ zachowania na struktury¹⁹, bez rozstrzygania, który z tych czynników jest pierwotny i ważniejszy. Kierunek tych zależności wynika ze sposobu interpretacji tzw. paradygmatu Baina²⁰ (Gorynia, 2007, s. 52–53). Proces konkurencji w branży, którego odzwierciedleniem jest model „5 sił” Portera, razem z modelem Yipa stanowią zatem rdzeń zaprezentowanego niżej schematu (Rysunek 7).

¹⁸ Szczegółowa analiza konkurencji w branży została przeprowadzona w podrozdziale 1.2.

¹⁹ Model „5 sił” Portera konstytuuje strukturę branży (Johnson, Scholes i Whittington, 2008, s. 59–69), jest również schematem opisującym procesy konkurencji w branży (Gorynia, 2007, s. 51).

²⁰ Więcej na temat paradygmatu Baina w podrozdziale 1.2.1.



Rysunek 7. Schemat analityczny wpływu procesu konkurencji w branży na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gorynia (2005, s. 21-25).

Ponadto należy podkreślić, iż branża stanowi strukturę dynamiczną, która pod naciskiem różnorodnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych nieustannie ewoluje. Ten ewolucyjny charakter branży został celowo zaprezentowany w niniejszym schemacie przy użyciu linii przerywanej.

Dla pełności obrazu, należy również zaznaczyć, iż we współczesnym świecie konkurencja przyjmuje zupełnie inne oblicze, będące de facto uwarunkowane znacznym dynamizmem otoczenia wynikającego ze wspomnianych wcześniej procesów internacjonalizacyjnych i globalizacyjnych. W wyniku tych procesów zmieniają się gusta i upodobania klientów, zacierają się granice geograficzne, a granice poszczególnych branż wzajemnie się przenikają.

W tak dynamicznym środowisku, konwencjonalna konkurencja przechodzi do nowego wymiaru zwanego hiperkonkurencją (D'Aveni, 1994, s. 9–36). Zdaniem Le Roy relatywnie stabilne rynki zamieniają się na „hiperkonkurencyjne” czy „agresywnie konkurencyjne” lub też nawet na „żarłocznie konkurencyjne” (Le Roy, 2002, za: Yami i in, 2010, s. 2). Hiperkonkurencja jest definiowana jako środowisko scharakteryzowane przez intensywne i szybkie ruchy konkurencyjne, w których konkurenci muszą działać dynamicznie, aby zbudować własną przewagę i zniszczyć przewagę swoich rywali. Proces ten jednocześnie przyspiesza dynamizm strategicznych interakcji wśród konkurentów (D'Aveni, 1994, s. 217–218). Hiperkonkurencja pojawia się wówczas, gdy częstotliwość oraz agresywność interakcji konkurencyjnych przyspiesza, kreując warunki dla stałej nierównowagi i zmiany (Johnson i in., 2008, s. 71). W związku z tym, zjawisko hiperkonkurencji niejako wypiera założenie równowagi/statyki podbudowującej model „5 sił” Portera (Freeman i Boeker, 1989; Bromiley i Papenhausen, 2003, za: Selsky, Goes i Babüroğlu, 2007, s. 73). W intensywnie zmieniającym się środowisku, uczestnicy gry rynkowej błyskawicznie i nieustannie rozwijają nowe przewagi konkurencyjne, usiłując przy tym zniszczyć przewagi swoich konkurentów, co jeszcze bardziej wzmacnia konkurencję w branży (D'Aveni, 1994, s. 9–36). Nasila się więc tendencja polegająca na intensywnej i bezwzględnej rywalizacji, czyli wspomnianej hiperkonkurencji, prowadzącej do zacierania się różnic pomiędzy produktami. Często cena bywa jedynym czynnikiem decydującym o wyborze produktu przez klienta. W warunkach hiperkonkurencji podmioty muszą wciąż odtwarzać przewagę konkurencyjną, aby móc dominować na rynku (Henry, 2008, s. 94). Zdaniem D'Aveni (1994, s. 2–36) w takich okolicznościach dążenie do utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej jest w erze panującej hiperkonkurencji wręcz anachronizmem. Natomiast najskuteczniejszym orężem w walce z konkurencją byłoby stworzenie „wiązki przewag tymczasowych”.

Niektórzy badacze twierdzą, że branże stają się coraz bardziej hiperkonkurencyjne, głównie z powodu międzynarodowej konkurencji lub też zachodzących zmian technologicznych (Johnson i in., 2008, s. 71). W literaturze istnieje trend w rozważaniach, który podziela zasadność zjawiska hiperkonkurencji, ale też pojawiają się głosy sceptyczne, które odchodzą od nadmiernego gloryfikowania hiperkonkurencyjnych zachowań (McNamara, Vaaler i Devers, 2003, s. 261–268) oraz (Wiggins i Ruefli, 2005, s. 887–911). Selsky, Goes i Babüroğlu (2007, s. 88) krytykują nurt badań strategicznych zwany „logiką partyzanta”, którego wyrazem jest omawiana hiperkonkurencja. Krytyka ta wynika z faktu, że w literaturze ujmuje się

hiperkonkurencję w kontekście zestawu recept dla firm zderzających się z intensywną konkurencją, natomiast nie eksponuje się unikalnej struktury otoczenia, jak to jest pierwotnie definiowane. Kiedy otoczenie zmienia się na bardziej turbulentne, wówczas koncepcja hiperkonkurencji zaleca robienie tych samych rzeczy, ale jeszcze bardziej intensywnie.

Nie sposób nie zgodzić się z poglądami autorów, którzy dostrzegają i podkreślają istotę tegoż zjawiska, szczególnie w czasach postępującej globalizacji i informatyzacji, które zmieniają reguły gry rynkowej. Niewątpliwie hiperkonkurencja jest obecnie zjawiskiem zauważalnym i należy ją włączyć w ramy niniejszych rozważań, co zostało zaakcentowane w zaprezentowanym schemacie analitycznym.

1.3. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale zostały zrealizowane dwa pierwsze cele pomocnicze rozprawy. Na początku przedstawiono problematykę konkurencji w aspekcie sensu jej istnienia i znaczenia dla funkcjonowania rynku w opinii wybranych ekonomistów reprezentujących określone kierunki myśli ekonomicznej. Wskutek przeprowadzonych krytycznych studiów literatury dokonano uporządkowania pojęć konkurencji i konkurencyjności oraz wskazano na charakterystyczne cechy je różnicujące. Autor w głównej mierze skupił się na procesualnym ujęciu konkurencji, która w rzeczy samej koresponduje z zakresem tematycznym niniejszej dysertacji. Proces konkurencji odniesiono do poziomu mezoekonomicznego, a więc poziomu branży, na podstawie którego zaprezentowano ujęcia statyczne i dynamiczne konkurencji istotne dla rozpoznania charakteru konkurencji w branży. Zrozumienie procesu konkurencji zachodzącego wewnątrz branży, sprowadza się do obserwacji jej struktury i zachodzących w jej obszarze wzorców zachowań. Statyczne ujęcie konkurencji, mniej istotne z punktu widzenia niniejszej dysertacji, dotyczy jej struktury i w rzeczy samej nie odnosi się do procesu konkurencji w sposób bezpośredni, ale pośrednio ma zasadniczy wpływ na zachowania uczestników branży, czyli jej dynamiczną stronę, dlatego mówienie tylko o zachowaniach uczestników w branży z pominięciem jej struktury (statycznego ujęcia) stanowiłoby niepełny obraz istoty konkurencji w branży.

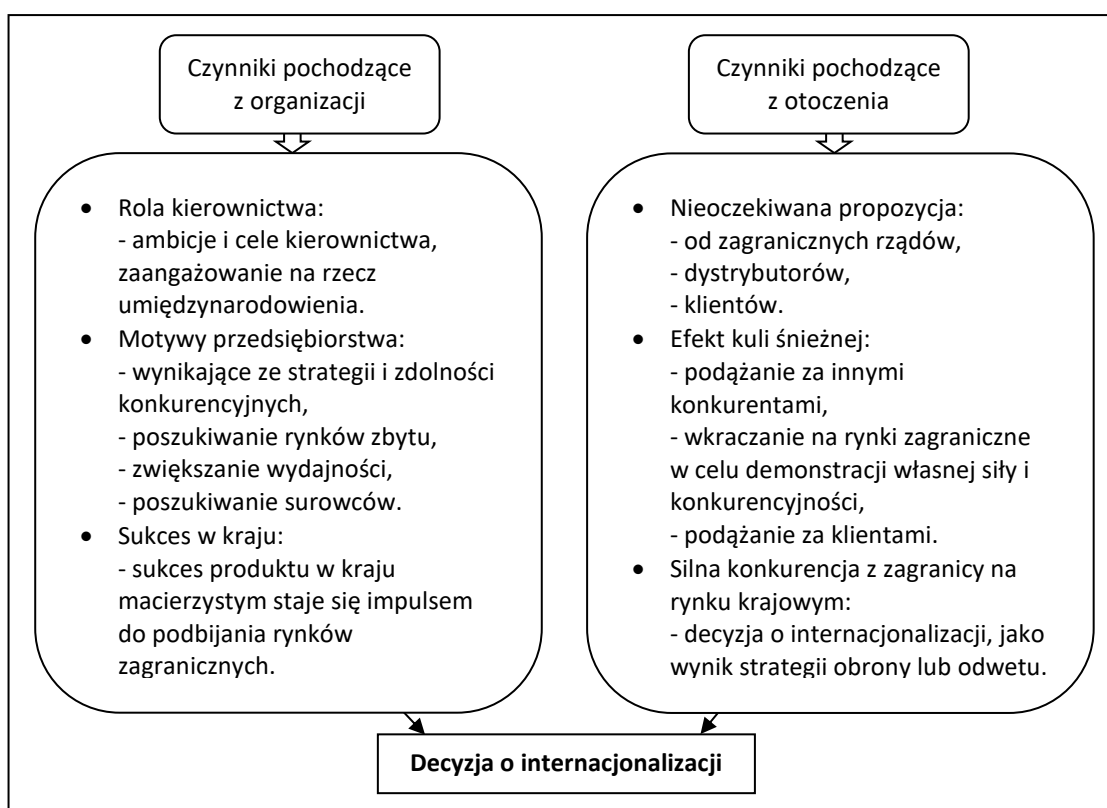
Delimitacja branży to punkt wyjścia dla zidentyfikowania obszaru, na którym zachodzą procesy konkurencji. Z kolei przedstawione modelowe typy relacji zachodzących pomiędzy uczestnikami branży, pozwoliły ukazać możliwe typy zachowań podmiotów gry konkurencyjnej. Konfrontacja, czyli ostra rywalizacja pomiędzy podmiotami, jako jeden

z typów zachowań, ma szczególne znaczenie z punktu widzenia zakresu badawczego niniejszej dysertacji, ponieważ wskutek tego typu relacji konkurencyjnych proces internacjonalizacji ma charakter coraz bardziej intensywny.

Zjawisko konkurencji w branży jest złożoną relacją, na którą ma wpływ szereg różnorodnych czynników zaprezentowanych w schemacie analitycznym, który stanowił próbę wyjaśnienia skomplikowanych zjawisk i procesów zachodzących w dynamicznym konkurencyjnym otoczeniu. Z kolei w zaprezentowanych hipotezach, z przyczyn prostoty koncepcyjnej i empirycznej, modelowo wskazano zaledwie uproszczoną relację pomiędzy konkurencją (jej natężeniem) a umiędzynarodowieniem. Z pewnością złożoność zjawiska konkurencji i jej wpływu na umiędzynarodowienie nie da się rozpatrywać w kategoriach prostych interakcji pomiędzy podmiotami gry rynkowej, ale trzeba również mieć na uwadze szereg pozostałych czynników determinujących procesy decyzyjne przedsiębiorstw.

ROZDZIAŁ II BRANŻOWE UWARUNKOWANIA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Internacjonalizacja i globalizacja działalności gospodarczej coraz bardziej wpisują się w ramy rozważanych strategii rozwoju współcześnie funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Szczególnie w dobie postępującej globalizacji rynków, wiele przedsiębiorstw rozszerza spektrum swoich działań wykraczając poza ramy krajowe, aby nie utracić swojej konkurencyjności. Proces umiędzynarodowienia może przebiegać w różny sposób, mianowicie może wynikać ze świadomych działań podmiotów, które dostrzegają szansę na rozwój poza granicami kraju, ale w pewnych warunkach może być też zdeterminowany przez czynniki z otoczenia branżowego, które ten proces wymuszają. Ghauri (2000, s. 131–138) zwraca uwagę na dwie kategorie czynników, które wpływają na podjęcie decyzji o internacjonalizacji. Są to: a) czynniki wywodzące się z organizacji/przedsiębiorstwa; b) czynniki tkwiące w otoczeniu (Rysunek 8).



Rysunek 8. Czynniki wpływające na podjęcie decyzji o internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ghauri (2000, s. 131–138).

W literaturze przedmiotu można spotkać również podział przyczyn internacjonalizacji na: a) przyczyny proaktywne i b) reaktywne²¹ (Czinkota i Ronkainen, 1995; Hollensen, 2007, za: Duliniec, 2009, s. 17–19); (Albaum, Strandskov, Duerr i Dowd, 1994, s. 31). Przyczyny proaktywne wywodzą się z działań/inicjatywy kierownictwa przedsiębiorstwa i dotyczą m.in. wykorzystania faktu posiadania innowacyjnych produktów, technologii, wiedzy, itd. Natomiast przyczyny reaktywne odnoszą się do zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa (krajowym i zagranicznym), które mobilizują przedsiębiorstwo do działań na rynkach zagranicznych. Do czynników reaktywnych zalicza się m.in.: presję konkurencyjną i internacjonalizację podmiotów konkurencyjnych, nadprodukcję w branży i samym przedsiębiorstwie, spadek sprzedaży na rynku krajowym, nasycenie rynku macierzystego, nadmierne moce produkcyjne w branży i przedsiębiorstwie, bliskość klientów zagranicznych i portów międzynarodowych, niewywołane zapytanie ofertowe lub zamówienie z zagranicy, internacjonalizacja krajowych klientów przedsiębiorstwa (Duliniec, 2009, s. 17–19).

Jednym z czynników motywujących do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej jest presja konkurencyjna na rynku branżowym (zarówno krajowa jak i zagraniczna), która wpływa na podjęcie decyzji o poszukiwaniu rynków zbytu poza krajem macierzystym. Zdaniem Buckleya (2002, s. 101-102) niepomyślnie trendy w zyskach krajowych, które wynikają ze zwiększonej konkurencji na tym rynku, mogą stać się bodźcem do podjęcia analizy możliwości rozwoju istniejących na rynkach zagranicznych. Natomiast zainicjowanie takiej analizy będzie mniej prawdopodobne, w momencie istnienia łagodnej konkurencji na rynku krajowym. Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo samo (poprzez decyzje kadry kierowniczej) może wyznaczać swój proces internacjonalizacji. W wielu badaniach stwierdzono jednak, iż zachowanie firmy w procesie internacjonalizacji jest zdeterminowane przez rynek, specyfikę branży, czy też przez niektóre podmioty z otoczenia (np. konkurentów) (Fonfara, 2009, s. 15). Konkurencja, zarówno krajowa, jak i zagraniczna, może więc być czynnikiem inicjującym internacjonalizację działalności gospodarczej. Ze względu na podejmowany w niniejszej

²¹ Określa się je również odpowiednio jako „czynniki ciągnięcia” (*pull factors*) związane z uwarunkowaniami rynków zagranicznych oraz „czynniki pchania” (*push factors*), które odnoszą się do rynku krajowego. Dodatkowo, mówi się o czynnikach wywodzących się ze specyfiki samego przedsiębiorstwa (Schwarz, 2008, s. 18). Czynniki popychające (*push*) występują w sytuacji nasycenia rynku krajowego, nadprodukcji oraz nasilonej walki konkurencyjnej na rynku krajowym, które determinują ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Czynniki przyciągające (*pull*) dotyczą przedsiębiorstw nastawionych głównie na zysk, dostrzegających potencjalne rynki zbytu za granicą, które decydują się na internacjonalizację, wskutek czego mogą osiągać korzyści skali i zasięgu (Cherunilam, 2010, s. 8; Limański i Drabik, 2010, s. 26; Wach, 2012, s. 74).

dysertacji problem badawczy, uwaga została celowo skoncentrowana na uwarunkowaniach otoczenia branżowego (czynnikach zewnętrznych), które mogą wpływać na decyzje o ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

W niniejszym rozdziale, przedstawiony został mechanizm wpływu procesu konkurencji na umiędzynarodowienie przy zastosowaniu wspomnianych wyżej modeli Portera oraz Yipa. W konsekwencji przyjętego sposobu rozważań, w pierwszej kolejności zostaną przedstawione pojęcia internacjonalizacji i globalizacji, a następnie zostanie przeprowadzona krytyczna ocena teorii odnoszących się do umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw, uwzględniając przyczyny oraz motywy podejmowania zagranicznej ekspansji. Rozdział zakończą rozważania na temat ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne.

2.1. Internacjonalizacja i globalizacja – ujęcie teoretyczne

Postępujący proces umiędzynarodowienia, który towarzyszy współczesnemu rozwojowi gospodarki światowej, permanentnie ewoluuje w kierunku globalizacji charakteryzującej się wzrastającą intensyfikacją powiązań gospodarczych, nie tylko pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, ale również branżami, krajami oraz ugrupowaniami gospodarczymi. Proces globalizacji przyspiesza coraz bardziej²², a wywierają na to wpływ trzy wzajemnie na siebie oddziałujące czynniki:

- 1) rosnąca skala, mobilność oraz integracja światowego rynku kapitałowego;
- 2) wzrastająca liberalizacja wzajemnych regulacji pomiędzy gospodarkami poszczególnych krajów oraz znoszenie barier handlowych;
- 3) światowa dyfuzja wiedzy i talentów poprzez nowoczesne technologie (Fraser i Oppenheim, 1997, s. 170).

Postępująca unifikacja rynków, umożliwiła i przyspieszyła rozwój procesów internacjonalizacji i globalizacji. W literaturze jednak, podkreśla się, że ujednolicanie rynków ma swoje naturalne granice, których nie da się przekroczyć nawet w długim horyzoncie czasowym. Postulaty te podejmowane są w nurcie teorii fizyczno-ekonomicznych, które opierają swoją argumentację o czynniki fizjologiczne i fizyczno-geograficzne (Douglas i Wind,

²² Niemniej jednak należy wziąć pod uwagę fakt, iż spowolnienie gospodarcze w 2008 roku, wynikające z przebiegu cyklu koniunkturalnego, powiązane dodatkowo z kryzysem na rynku kredytów hipotecznych w USA, negatywnie wpłynęło na całą gospodarkę globalną. Fakt ten niewątpliwie zahamował procesy globalizacyjne, jednakże wydaje się, że światowa gospodarka będzie dalej postępować w kierunku coraz większego zaangażowania międzynarodowych operacji na wielu płaszczyznach ekonomicznego rozwoju.

1987) oraz (Segal–Horn, 1992). Wskazuje się m.in. na odmienność warunków klimatycznych, ukształtowania terenu oraz wyposażenia w zasoby naturalne, jako na czynniki, które różnicują preferencje nabywców, bez względu na postępującą asymilację kulturową (Douglas i Wind, 1987; Segal–Horn, 1992, za: Gorynia i Owczarzak, 2004, s. 2–3).

Procesy internacjonalizacji i globalizacji można rozpatrywać w skali makro, mezo, oraz mikro. Ze względu na zakres tematyczny niniejszej dysertacji, uwaga została skoncentrowana na przebiegu tychże procesów na poziomie mikro, a więc poziomie odpowiadającym poszczególnym przedsiębiorstwom, ale również z uwzględnieniem procesów globalizacji sektorów. Warto w tym miejscu podkreślić, iż ważne jest odróżnienie globalizacji rynków od globalizacji sektorów, ponieważ każda z tych form globalizacji niesie odmienne następstwa dla różnych aspektów strategii i działalności przedsiębiorstw. Sektory zapewniają podaż, a rynki popyt. Proces globalizacji rynków jest skoncentrowany na potrzebach konsumentów, natomiast globalizacja sektorów skupia się na zdolności firm do konfigurowania i koordynowania swoich działań produkcyjnych i działań zmierzających do powiększania wartości globalnej w sposób globalny, ponad granicami państw (Stonehouse i in., 2001, s. 23–24).

Lepsze zrozumienie obiektu badań będzie możliwe dzięki szczegółowemu objaśnieniu istoty kluczowych definicji i pojęć, z którymi dane badanie koresponduje. Poznanie oraz systematyzacja pojęć internacjonalizacji oraz globalizacji, pomoże lepiej zrozumieć nie tylko zasadność podejmowania działalności gospodarczej za granicą, ale przede wszystkim poznać motywy internacjonalizacji i globalizacji. W opinii autora niniejszej dysertacji szczególnie ważnym motywem poszukiwania zagranicznych rynków zbytu jest zaostrejająca się konkurencja - zarówno obecna, jak i potencjalna (krajowa i zagraniczna). W związku z powyższym przedsiębiorstwa, które kreują konkurencyjność branży i dalej całej gospodarki, internacjonalizują swoją działalność dokonując wyboru optymalnej w danych warunkach strategii wejścia na rynki zagraniczne.

2.1.1. Istota i pojęcie procesu internacjonalizacji i globalizacji

Procesy zachodzące w gospodarce światowej napędzają zmiany i dalszy postęp globalizacji, która w dobie wszechogarniającej technologii informacyjnej nieustannie przyjmuje nowy, coraz bardziej kompleksowy charakter. Dlatego, mimo mnogości definicji i opracowań

traktujących w temacie globalizacji i internacjonalizacji należy nieustannie tą wiedzę uaktualniać oraz systematyzować. Konieczne jest nieustanne podejmowanie prób identyfikacji różnorodnych aspektów, których te pojęcia dotyczą.

W literaturze przedmiotu pojęcia globalizacja, internacjonalizacja dość często bywają traktowane zamiennie. Niemniej jednak, ich zakres znaczeniowy jest inny (Daly, 1999, s. 31). Warto więc bliżej je przeanalizować, aby poznać zarówno znaczenie tych pojęć, a także charakterystyczne właściwości różnicujące te terminy ekonomiczne.

Internacjonalizacja to w spolszczonej wersji inaczej „umiędzynarodowienie”, a więc zaangażowanie w działalność zagraniczną. W niniejszej dysertacji pojęcia te używane są zamiennie²³. Przez pojęcie internacjonalizacji, najogólniej rozumie się ciągły proces umiędzynarodowienia, a więc nawiązywania relacji z zagranicą. Internacjonalizacja nie jest więc jednorazowym posunięciem, lecz ma charakter powtarzalny, przejawiający się w występowaniu ciągu zachowań, które składają się na proces internacjonalizacji. Internacjonalizację de facto można definiować z punktu widzenia ujęcia makroekonomicznego, mikroekonomicznego, ale również i mezoekonomicznego. Jako, że działania na poziomie mikro wywołują skutki dla wyższych poziomów analizy ekonomicznej, prezentacja tegoż pojęcia dokonana została z perspektywy pojedynczych podmiotów (przedsiębiorstw). Takie podejście jest również uzasadnione tematyką badawczą niniejszej dysertacji, która skupia się na procesie umiędzynarodowienia przez pryzmat przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, iż analiza internacjonalizacji firmy jest najczęściej podejmowana z perspektywy procesu umiędzynarodowienia działalności danego przedsiębiorstwa (McGaughey, 2007, s. 11). Piercy (1981, s. 26-40) definiuje internacjonalizację jako założenie przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego. Jest to niewątpliwie zbyt wąskie ujęcie tegoż pojęcia, ponieważ skupia się wyłącznie na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych. Internacjonalizacja jest definiowana również jako proces adaptacji operacji biznesowych, włącznie ze strategią, strukturą i zasobami do środowiska międzynarodowego (Calof i Beamish, 1995, za: Childress, 2010, s. 9). Między innymi Johnson oraz Vahlne (1977, s. 23) pojmują internacjonalizację jako proces etapowego/stopniowego angażowania się przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach. Proces internacjonalizacji jest również tradycyjnie postrzegany jako konsekwencja stopniowego dostosowywania do zmieniających się

²³ Warto podkreślić, iż Cieślik (1987, s. 8) pomimo, iż również używa te pojęcia na przemian, preferuje mimo wszystko określenie „internacjonalizacja” dla opisu zjawisk jemu towarzyszących.

warunków pomiędzy firmą i jej otoczeniem (Aharoni, 1966, za: Christofor, 2008, s. 23). Podobnie Welch i Luostarinen (1988, s. 36–55) definiują internacjonalizację jako proces wzrastającego zaangażowania przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe. Ponadto przyjmują szerokie podejście do konceptu internacjonalizacji, co ma związek z tym, iż dwie strony/formy procesu internacjonalizacji: wewnętrzna i zewnętrzna²⁴, są ze sobą ściśle połączone poprzez dynamikę handlu zagranicznego. Pojęcie internacjonalizacji jest również definiowane poprzez rozwinięcie biznesu międzynarodowego w formie eksportu własnych wyrobów, know-how, jak również technologii, ale też w formie inwestycji bezpośrednich w działalność sprzedażową lub wytwórczą (Dülfer, 1996, za: Dehnen 2012, s. 8). Zdaniem Goryni (2007, s. 35–36) internacjonalizacja na poziomie całej firmy występuje wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) w jej portfolio produktów-rynków jest związany z zagranicą²⁵. Można mówić wówczas o internacjonalizacji czynnej, rozumianej jako ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa oraz internacjonalizacji biernej, którą określa się jako rozwój powiązań z podmiotami zagranicznymi, bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy. Przytoczone wyżej szerokie rozumienie internacjonalizacji sprawia, iż pojęcie to nie jest związane wyłącznie ze strategią rozwoju firmy poprzez wychodzenie na rynki zagraniczne, ale również z rozwojem na rynku krajowym, który poprzez intensyfikację powiązań przedsiębiorstw z zagranicą zintegrowany jest coraz bardziej z rynkiem globalnym. W dobie globalizacji, ten aspekt dwubiegunowości internacjonalizacji jest jak najbardziej uzasadniony.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być również rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa, przez co stanowi kontynuację teorii firmy. Może być interpretowana jako

²⁴ Forma wewnętrzna (bierna) internacjonalizacji, to m.in. import, zakup licencji, franchising czy poddostawy dla firm eksportujących, jak również współpraca z firmami zagranicznymi zlokalizowanymi na terytorium kraju macierzystego. Należy podkreślić, iż internacjonalizacja wewnętrzna ma relatywnie duże znaczenie wśród małych i średnich przedsiębiorstw pochodzących z krajów, w których występują duże ograniczenia zasobowe, jak również charakteryzujących się niskim poziomem rozwoju technologicznego. Sytuacja taka dotyczy głównie krajów znajdujących się w okresie transformacji ustrojowej, gdzie powyższe uwarunkowania ograniczają podejmowanie aktywnych form ekspansji poza granicami kraju (Plawgo, 2004, s. 93). Natomiast forma zewnętrzna (aktywna), to np. eksport, zagraniczne inwestycje bezpośrednie, kooperacja kapitałowa i niekapitałowa oraz międzynarodowe aliance strategiczne.

²⁵ Według Wiesnera (2005) o międzynarodowej działalności można mówić dopiero wtedy, gdy zaistnieje więcej niż jedna sporadyczna czynność związana z rynkami zagranicznymi albo na tych rynkach (Wiesner, 2005, za: Bogner i Brunner, 2007, s. 57). Z kolei zdaniem Pausenbergera (1992) o internacjonalizacji można mówić wówczas, gdy przedsiębiorstwo jest zintegrowane w sposób trwały z rynkiem zagranicznym. Ta integracja polega głównie na inwestycjach zagranicznych oraz przejęciu działalności produkcyjnej za granicą (Pausenberg, 1992, za: Dehnen, 2012, s. 8). Definicja ta jeszcze bardziej podkreśla znaczenie długotrwałej integracji z rynkiem zagranicznym, jako atrybutu pojęcia internacjonalizacji.

proces lub jako zmiana sfery działalności przedsiębiorstwa. Poprzez proces internacjonalizacji, firmy zwiększają swoją świadomość co do wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój (Nowakowski, 2000, s. 19). Shumpeter (1934) wskazuje na przedsiębiorczy charakter internacjonalizacji. Internacjonalizacja to przykład strategicznej zmiany, która może być definiowana poprzez przedsiębiorcze działanie (Shumpeter, 1934, za: Christofor, 2008, s. 108). Z kolei według Rymarczyka (2004, s. 19) internacjonalizacja to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. Wspomniany autor posługuje się szerszym ujęciem²⁶ w odróżnieniu od tych, które uzależniają stosowanie pojęcia internacjonalizacji od określonego stopnia intensywności i zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą. Cieślik z kolei określa pojęcie internacjonalizacji bardzo szeroko, mianowicie pojęcie to obejmuje całą gamę operacji zagranicznych, od prostych transakcji handlowych po bardzo zaawansowane formy uczestnictwa przedsiębiorstwa w działalności międzynarodową (Cieślik, 1987, s. 32).

Termin globalizacja z kolei jest współcześnie bardzo często używanym określeniem na całokształt zachodzących zmian w funkcjonowaniu gospodarki światowej. Zasięg tego pojęcia jest tak obszerny, że nierzadko przypisuje się miano „globalny” do wszystkich zjawisk, które mają charakter międzynarodowy. Pojęcie globalizacji można interpretować z punktu widzenia ekonomicznego, socjologicznego, politycznego, kulturowego lub technicznego. Najwygodniejszą formułę przyjmuje się, zakładając że globalizacja ma charakter wielostronny i wielopłaszczyznowy (Müller, 2004, s. 37). Zgodnie z powyższym, pojęcie globalizacji można odnosić do sfery gospodarki, polityki, jak również przemian społeczno-kulturalnych. Szeroka perspektywa analityczna implikuje wielorakość podejść do konceptualizacji terminu globalizacja, które zależą od dyscypliny oraz wizji poszczególnych autorów, próbujących nadać jej ramy spójnej definicji. Zdaniem Sundrama i Blacka (1995) termin globalizacja, w szerokim ujęciu, to proces, na który składają się działania lub zjawiska o ogólnoświatowym zasięgu (Sundram i Black, 1995, za: Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 231). Natomiast według Stoner, Freeman i Gilbert (2001): „Globalizacja to świadomość organizacji, że w interesach należy uwzględniać ogólnoświatowy, a nie lokalny punkt widzenia” (s. 137). Rozważania podejmowane w tej niniejszej dysertacji, dotyczą aspektów ekonomicznych, na które proces

²⁶ Rymarczyk (2004), w swojej książce: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, pojęcie umiędzynarodowienia odnosi łącznie do internacjonalizacji i globalizacji.

globalizacji wywiera największy wpływ, i w których rozwinął się najbardziej²⁷. W tym znaczeniu globalizację utożsamia się z brakiem granic i barier w handlu pomiędzy narodami, ale też jest opisywana jako zmiana/przesunięcie w tradycyjnych modelach międzynarodowej produkcji, inwestycji, handlu. Inna popularna koncepcja terminu globalizacja jest związana ze strategią biznesu i oznacza robienie „tego samego dla wszystkich”. Inni autorzy postrzegają globalizację jako korelację pomiędzy nakładającymi się interesami biznesu oraz społeczeństwa (Brown, 1992; Dicken, 1992; Kanter i Dretler, 1998; Ohmae, 1995; Renesch, 1992, za: Parker, 2005, s. 5). Kolejna definicja podaje, iż globalizacja, w swoim prawdziwym znaczeniu, to sposób funkcjonowania korporacji międzynarodowych, który wynika z transnacionalizacji światowej gospodarki i został rozwinięty przez strategie tych korporacji. Globalizacja to sposób myślenia, w którym cały świat jest jednym rynkiem, a strategie korporacji międzynarodowych opierają się na dynamicznym charakterze globalnego otoczenia biznesowego (Cherunilam, 2008, s. 87). Według Zorskiej (2002):

globalizacja działalności gospodarczej, to dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu się i intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań toczących się nawet w odległych krajach. (s. 20)

Wydaje się, iż definicja ta, w sposób kompleksowy wyczerpuje ekonomiczną interpretację charakteru globalizacji. Podobnie Budnikowski (2001) podaje, iż: „globalizacja jest to proces coraz bliższego, realnego scalania gospodarek narodowych, przejawiającego się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów handlowych i usługowych, będący efektem rosnącej tendencji do traktowania przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw całego świata jako rynku zbytu” (s. 18). Autor w podanej definicji dodaje aspekt mikro globalizacji, który jest następstwem swobody wymiany i intensyfikacji powiązań

²⁷ Ekonomiczny aspekt globalizacji jest najczęściej podkreślany przez wielu teoretyków podejmujących temat globalizacji. Według Becka można wyróżnić aż siedem wymiarów globalizacji: technologiczny, komunikacyjny, ekologiczny, gospodarczy, organizacji pracy, kulturowy i społeczeństwa obywatelskiego. Z kolei Bernardi uważa, że proces globalizacji dotyczy tylko płaszczyzny gospodarczej. Zdaniem Kellnera procesy globalizacji przebiegają na płaszczyźnie gospodarczej, politycznej i kulturowej. Procesy ekonomiczne dały początek globalizacji w innych sferach działalności ludzkiej na świecie: „gospodarcza ścieżka procesów globalizacji uważana jest za genetycznie pierwotną wśród pozostałych wymienionych obszarów” (za: Pietraś, 2005, s. 158).

gospodarczych pomiędzy krajami. Trudno bowiem mówić o globalizacji na niższych poziomach analizy ekonomicznej, w przypadku, gdy poszczególne kraje nie są skłonne do „otwierania się” na zewnątrz. Globalizacja gospodarki jest więc wynikiem swobody wymiany, kolejno pomiędzy krajami, regionami oraz przedsiębiorstwami. W opracowaniach OECD²⁸ znajdujemy z kolei definicję pojęcia globalizacji ekonomicznej, gdzie termin ten stosuje się powszechnie do opisanego postępującego umiędzynarodowienia rynków towarów i usług, systemu finansowego, korporacji i gałęzi przemysłu, technologii i konkurencji. Globalizacja odnosi się do dynamicznego i wielowymiarowego procesu integracji gospodarczej, w ramach którego krajowe zasoby stają się coraz bardziej mobilne na poziomie międzynarodowym, natomiast gospodarki krajowe są, w coraz większym stopniu współzależne. Przede wszystkim, co warto podkreślić, globalizacja jest procesem, prowadzącym do niszczenia barier granicznych, co objawia się w likwidacji narzędzi i sposobów ochrony przed konkurencją zewnętrzną (Szymański, 2001, s. 13).

Podsumowując należy podkreślić, iż globalizacja obejmuje wiele aspektów, spośród których można by wskazać 3 kluczowe czynniki, które wpływają na globalną integrację ekonomiczną. Są to: 1) internacjonalizacja procesów produkcyjnych; 2) wzrastająca wymiana handlowa i usługowa oraz 3) intensywny przepływ kapitałów pomiędzy państwami.

Pojęcia internacjonalizacja oraz globalizacja są ze sobą ściśle powiązane. Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest zarówno przyczyną, jak i skutkiem procesów globalizacji. Przyczyną dlatego, że gwałtowny wzrost umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw zapoczątkowany w latach 50-tych XX wieku doprowadził do rozwoju procesu globalizacji. Skutkiem, ponieważ wzrost znaczenia globalizacji i wynikająca z tego zmiana charakteru konkurencji determinują internacjonalizację przedsiębiorstw funkcjonujących do tej pory jedynie na rynku lokalnym, czy krajowym lub stopień ich umiędzynarodowienia był znikomy (Limański i Drabik, 2010, s. 22).

Zasadnicza różnica pomiędzy internacjonalizacją (umiędzynarodowieniem) a globalizacją, polega na zakresie znaczeniowym tych pojęć. Internacjonalizacja odnosi się do wzrastającego znaczenia handlu międzynarodowego, relacji międzynarodowych, porozumień oraz aliansów. Natomiast globalizacja odnosi się do globalnej, ekonomicznej integracji wielu gospodarek narodowych w jedną gospodarkę globalną, głównie poprzez wolny handel, mobilność kapitału

²⁸ Zob. podręcznik wskaźników globalizacji ekonomicznej (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2005, s. 12).

oraz siły roboczej (Daly, 1999, s. 31). Umiejdzynarodowienie może obejmować kilka krajów, natomiast globalizacja dotyczy całego rynku światowego²⁹. Umiejdzynarodowienie jest więc cechą stopniowalną. Można bowiem mówić o silniejszym lub słabszym umiejdzynarodowieniu firmy, przemysłu, gospodarki jakiegoś kraju lub regionu (Koźmiński, 1999, s. 22). Wzrastający stopień internacjonalizacji jest zatem często utożsamiany z globalizacją. Najważniejsza różnica pomiędzy tymi pojęciami polega na tym, że przy internacjonalizacji każde działanie musi być osobno zaplanowane, w zależności od cech gospodarczych i kulturalnych danego kraju. Natomiast przy globalizacji uwaga jest skoncentrowana na tzw. globalnych korzyściach wynikających z efektu dużej skali gospodarowania i traktowania każdego kraju i rynku w taki sam sposób (Bogner i Brunner, 2007, s. 57). Niewątpliwie takie ujęcie tych pojęć, daje możliwość rozpatrywania ich poprzez pryzmat realizowanej strategii. I tak, np. stosowanie strategii multilokalnej oznacza internacjonalizację, natomiast zunifikowanie/zintegrowanie tej strategii oznacza globalizację działań przedsiębiorstwa³⁰. W takim ujęciu można by stwierdzić, iż internacjonalizacja i globalizacja oznaczają to samo, a tym, co je różni jest strategiczne podejście do działań międzynarodowych. Ustalenie terminu „globalizacja”, w odniesieniu do przedsiębiorstwa, następuje za Yipem (2004) przez pryzmat wielowymiarowości strategii globalizacji. Ten aspekt wielowymiarowości przejawia się poprzez uwzględnienie tzw. instrumentów strategicznych, do których Yip zalicza:

- 1) uczestnictwo w rynku – wybrane rynki krajowe, poziom zaangażowania, udziały w rynku;
- 2) produkty i usługi – stopień podobieństwa lub zróżnicowania na różnych rynkach;
- 3) lokalizacja działalności – umiejscowienie ogniw łańcucha wartości;
- 4) marketing – stopień uniformizacji marek, reklam i innych elementów marketingu;
- 5) posunięcia konkurencyjne – stopień podporządkowania globalnej strategii konkurencyjnej (Yip, 2004, za: Gorynia, 2005, s. 23).

²⁹ W literaturze można spotkać również zastrzeżenie mówiące o tym, iż termin „internacjonalizacja” jest stosowany w odniesieniu do zagadnień na poziomie kraju, branży czy firmy. Natomiast pojęcie „globalizacja” zgodnie z definicją World Trade Organization [WTO] jest używane tylko na poziomie kraju lub branży i opisuje makroekonomiczną i międzynarodową ciągłą integrację światowej gospodarki (Dana i in., 2004, za: Christofor, 2008, s. 23).

³⁰ Więcej na temat w dalszej części niniejszego rozdziału.

Niektóre z tych instrumentów przeświadczają o tym, czy strategia zmierza bardziej w stronę multilokalnej, czy globalnej³¹ (Yip, 2004, s. 46).

Internacjonalizacja, jako pojęcie nadrzędne dla wszystkich form międzynarodowej działalności, obejmuje pojęcie globalizacji - najbardziej zaawansowanej i obszernej formy działalności przedsiębiorstw na rynkach światowych (Koch, 2000, za: Krystek i Zur, 2002, s. 6). Zdaniem Pietrasia (2002, s. 17) internacjonalizacja to umiędzynarodowienie procesów wewnątrzpaństwowych. Internacjonalizacja poprzedza globalizację i jednocześnie zawiera ją w sobie. Oznacza to, że w sensie przedmiotowym zakres pojęcia internacjonalizacja jest szerszy od pojęcia globalizacja.³²

Według Tornross globalizacja ekonomiczna: „nie jest jedynie geograficznym rozszerzeniem działalności poprzez krajowe granice, ale również - co bardziej ważne – funkcjonalną integracją międzynarodowo rozproszonych działalności” (Tornross, za: Dicken, 1998, s. 5). W przedstawionym ujęciu globalizacja jest procesem jakościowym i zawiera poza poszerzeniem geograficznym międzynarodowych stosunków gospodarczych, także funkcjonalną integrację rozproszonych po całym świecie działań, co prowadzi do wzrostu współzależności oraz przechodzenia od pośrednich do bezpośrednich form powiązań. Rozproszenie poszczególnych działań/funkcji jest wynikiem dążenia przedsiębiorstwa do optymalnej efektywności gospodarowania. Dlatego w różnych częściach globu rozmieszcza się jednostki badawcze, produkcyjne, marketingowe, handlowe, które są ogniwami globalnego łańcucha wartości danej korporacji globalnej. Integracja funkcji spełnianych przez każde z tych ogniw stanowi o jakościowej zmianie w działalności przedsiębiorstw, realizowanej na wyższym etapie umiędzynarodowienia – globalizacji (Zorska, 2002, s. 20). Również Bartlett i Ghoshal akcentują wpływ cech jakościowych takich jak efektywność, elastyczność oraz innowacyjność, które mają istotne znaczenie dla skutecznego konkurowania przedsiębiorstw w skali globalnej. Ich zdaniem działalność globalnie konkurujących przedsiębiorstw polega na optymalizowaniu ekonomicznych efektów realizacji zadań produkcyjno-handlowych w układzie ogólnoświatowym (czyli w istocie na globalizowaniu efektywności), a jednocześnie na

³¹ Zdaniem Goryni globalizacja to szczególny przypadek internacjonalizacji spełniający według Portera dwa szczególne warunki (konfiguracja i koordynacja działalności), a według Yipa – pięć takich warunków (instrumentów strategicznych) (Gorynia, 2007, s. 47).

³² Podobnie uważa Wach (2012, s. 182), podając, iż globalizacja jest węższym terminem, ponieważ w przeciwieństwie do internacjonalizacji nie obejmuje eksportu na partykularne rynki, ani współpracy transgranicznej. Autor jednak zaznacza, iż takie określenie jest dyskusyjne, w szczególności, gdy intensywność globalizacji mierzy się również przez relację handlu międzynarodowego ogółem do PKB.

dostosowywaniu się do wymagań lokalnych (krajowych, regionalnych) rynków oraz na aktywizowaniu uczenia się i przepływu innowacji w całym systemie korporacyjnym (Bartlett i Ghoshal, za: Zorska, 2002, s. 19). Z kolei zdaniem Zellera globalizacja to: „prawie jak zaawansowana faza procesu internacjonalizacji” (Zeller, za: Haas, Neumair i Eschlbeck, 2006, s. 4). Podobnie we francuskiej publikacji pt.: „Problemes Economiques” z kwietnia 2004, globalizacja jest definiowana jako proces, na który składają się 3 kroki: internacjonalizacja, transnacjonalizacja i globalizacja (za: Paliu-Popa, 2008). W tym sensie internacjonalizacja może być rozumiana jako stadium początkowe prowadzące do globalizacji. Przedsiębiorstwa rozwijając działalność gospodarczą poza granicami kraju, przechodzą do coraz bardziej skomplikowanych zależności pomiędzy poszczególnymi zakładami ulokowanymi w poszczególnych krajach. W ten sposób poprzez stopniową internacjonalizację następuje osiągnięcie wymiaru właściwego dla procesu globalizacji.

Internacjonalizacja to proces ilościowy, dotyczący wzrostu handlu zagranicznego oraz przepływu kapitału, a więc poszerzaniu zasięgu działalności. Uwzględniając komponent jakościowy i ilościowy można stwierdzić, iż pojęcia internacjonalizacja oraz globalizacja mają różny zakres znaczeniowy. Termin internacjonalizacja oznacza proces rozszerzania działalności gospodarczej ponad granicami kraju, natomiast globalizacja zawiera dodatkowo jakościowe komponenty opisane poprzez wyższy stopień celowej integracji funkcjonalnej. Globalizacja jest również częścią strategii przedsiębiorstwa (Haas i in., 2006, s. 6).

Przedstawione wyżej definicje omawianych pojęć z pewnością nie wyczerpują w pełni dostępnych określeń, co do ich istoty, dostępnych w literaturze. Poglądy poszczególnych autorów różnią się, w zależności od przyjętego sposobu analizy, czy roli przypisywanej siłom sprawczym tych procesów i ich skutków. Należy jednak stwierdzić, iż internacjonalizację można traktować jako pojęcie pierwotne w stosunku do procesu globalizacji. Bez procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw trudno bowiem mówić o globalizacji. Globalizacja jest młodszym zjawiskiem (powstałym w latach 80. XX wieku)³³. Natomiast: „umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jest tak stare, jak samo przedsiębiorstwo”

³³ Procesy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw, rozumianej jako rozszerzenie działalności krajowych przedsiębiorstw za granicą, zostały zapoczątkowane w XIV wieku wraz z rozwojem zamorskich działalności kampanii handlowych. Natomiast w drugiej połowie XIX wieku nastąpiła tak silna ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw, że wywołało to integrowanie wielu rynków i gospodarek przez przepływy kapitałowe (Zorska, 2002, s. 14). W ten sposób, umiędzynarodowienie wykreowało procesy globalizacyjne, które można uznać za najbardziej zaawansowaną formę internacjonalizacji.

(Pierścionek, 1997, s. 318). Niemniej jednak, globalizacja jest bardziej złożonym i kompleksowym etapem umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Pojęcia globalizacji, co dosyć często w literaturze jest mylone, nie można analizować w zbyt wąskim znaczeniu i utożsamiać z samą ekspansją poza rynek wewnętrzny, ponieważ znaczyłoby to tyle, co „stawać się międzynarodowym” (Stonehouse i in., 2001, s. 6), a w efekcie byłoby to synonimem aktywnej internacjonalizacji. Warto podkreślić, iż nie należy omawianych pojęć internacjonalizacji i globalizacji traktować w kategoriach zupełnej odmienności, ale można mówić o pewnych swoistych cechach charakterystycznych, które je opisują. Dla celów niniejszej dysertacji przyjęto, iż internacjonalizacja oraz globalizacja obejmuje wszystko to, co składa się na zagraniczną ekspansję przedsiębiorstw. Są to również procesy, które wywierają istotny wpływ na uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw oraz dalej całych branż. Przede wszystkim, w wyniku procesu internacjonalizacji oraz globalizacji następuje znaczne oddziaływanie czynników (o charakterze globalnym) na otoczenie zewnętrzne firm, które motywują do działań o zasięgu ponadnarodowym.

2.1.2. Przegląd teorii procesu internacjonalizacji i globalizacji – ujęcie mikro– i makroekonomiczne

Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw jest opisywana i wyjaśniana przez szereg teorii i modeli internacjonalizacji. Rozważania poczynione w niniejszym podrozdziale dotyczą zagadnień teoretycznych szukających odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu teorie internacjonalizacji mogą być przydatne w wyjaśnianiu i przewidywaniu działalności gospodarczej na arenie międzynarodowej. Uwaga skupiona została głównie na przyczynach i motywach internacjonalizacji, co ma związek z celem głównym niniejszej rozprawy. Przyjęto bowiem, iż unikanie konkurencji może być motywem internacjonalizacji.

Teorię internacjonalizacji traktuje się jako szczegółowe rozwinięcie teorii przedsiębiorstwa w odniesieniu do sfery współpracy międzynarodowej. Należy przy tym podkreślić, iż zagadnienie internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw nie stanowi pierwszoplanowego przedmiotu zainteresowania w ramach współczesnych teorii przedsiębiorstwa. Teorie te nie ujmują explicite problematyki umiędzynarodowienia, a podejmowane w nich, w sposób implicite, wątki internacjonalizacyjne utrudniają wyciąganie daleko idących wniosków. Rozwinięcie kwestii internacjonalizacji i globalizacji znalazło

jednakże swoje odzwierciedlenie w „teoriach niższego rzędu” (niższego stopnia ogólności) wyspecjalizowanych w tych zagadnieniach (Gorynia i Owczarzak, 2004, s. 1), których szczegółowy opis nastąpi w dalszej części niniejszego podrozdziału.

Geneza teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa tkwi w koncepcjach bezpośrednio związanych z międzynarodową działalnością przedsiębiorstw. Do lat 60-tych XX wieku analizy były związane z handlem zagranicznym, czyli wymianą międzynarodową w postaci przepływu dóbr i usług. W literaturze dotyczącej umiędzynarodowienia dominowało wówczas podejście makroekonomiczne, a więc opisujące relacje na poziomie gospodarek narodowych, ale też i często mezoekonomicznym (Gorynia i Jankowska, 2007, s. 21). W takim ujęciu rozwijały się teorie opisujące wymianę handlową z zagranicą. Po tym okresie skoncentrowano uwagę na teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) (wyjaśniając je w kategoriach oligopolistycznej konkurencji), a także teorii cyklu rozwoju produktu (Pierścionek, 1997, s. 317). Był to początek rozwoju teorii internacjonalizacji, wpisujących się w ramy teorii mikroekonomicznych, które uznaje się za najbardziej adekwatne do interpretacji przyczyn i motywów podejmowania ZIB. Na samym początku tego okresu w rozwoju podstaw teorii internacjonalizacji firm dominowała perspektywa ekonomiczna. Następnie większy nacisk położono na podejście behawioralne, aż po model eklektyczny oraz podejście sieciowe (*network theory*). Ostatni etap w rozwoju teorii internacjonalizacji związany był z powstawaniem firm globalnych oraz z pojawieniem się tzw. *born globals*, a więc przedsiębiorstw, które już od momentu powstania miały cechy firm globalnych, w związku z tym wykluczono założenia poprzednich teorii wskazujących na etapowe modele internacjonalizacji. W literaturze przedmiotu wciąż trwa debata, czy podejście *born globals* jest nową koncepcją, czy tylko nową etykietą wskazującą na istniejący już stary fenomen (Baronchelli i Cassia, 2008, s. 2).

Zdaniem Goryni wyczerpująca teoria internacjonalizacji powinna zawierać wyjaśnienie następujących kwestii: a) przyczyn przemieszczania dóbr i usług między krajami; b) motywów zagranicznej działalności przedsiębiorstw; c) charakterystyki firm internacjonalizujących swoją działalność; d) lokalizacji działalności zagranicznej przedsiębiorstw; e) dynamiki procesu internacjonalizacji; f) procesów podejmowania decyzji o podjęciu i rozwoju działalności zagranicznej; g) form wejścia na rynek zagraniczny. Koncepcje podejmujące zagadnienie internacjonalizacji udzielają odpowiedzi na jedno lub kilka pytań, ale żadna z nich nie odpowiada na wszystkie (Gorynia, 1988, s. 958–959). Mnogość koncepcji, podejść,

opracowań, które próbują wyjaśniać proces internacjonalizacji sprawiają, iż nie tylko trudno sformułować jedną, uniwersalną teorię, ale równie problematyczne staje się dokonanie klasyfikacji teorii już istniejących. Wyjaśnienie problematyki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw musi więc odwoływać się do szeregu teorii i pojęć, które wspólnie będą tworzyć paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, iż problemy teoretyczne, które tworzą paradygmat nie mają statusu *quo*, czy też absolutnej wyższości nad innymi aspektami, które mogą być przyczyną zmiany istniejących poglądów odnośnie do podstaw danej nauki. Warto też dodać, że kluczem do prawidłowego interpretowania procesu internacjonalizacji jest kompleksowe oraz zintegrowane podejście do tego procesu, uwzględniające kolejne etapy oraz różnorodne formy zagranicznej ekspansji w układzie substytucyjnym i komplementarnym (Cieślak, 1987, s. 9).

Poniżej zostanie przedstawiony przegląd wybranych, na potrzeby niniejszej dysertacji, teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa z punktu widzenia ujęcia makro oraz mikroekonomicznego^{34,35}.

Podejście makroekonomiczne do wyjaśnienia procesu internacjonalizacji firmy

Rozwój handlu międzynarodowego ma swój rodowód już od czasów wymiany handlowej w Grecji, Fenicji, czy w Imperium Rzymskim. Handel odbywał się zgodnie z koncepcją „psychozy lęku przed brakiem towarów”³⁶. Następnie coraz częściej podkreślano znaczenie handlu pomiędzy państwami utworzonymi po okresie rozpadu cesarstwa rzymskiego. Dominowała wówczas „doktryna słusznej ceny”, przy której handel był korzystny dla partnerów. Na przełomie lat XVI i XVII w. na podstawie stworzonego systemu kapitalistycznego w krajach zachodnioeuropejskich, powstała „doktryna merkantylizmu”, której krytyka ze strony m.in. takich ekonomistów, jak North i Hume dała początek rozwoju

³⁴ Objaśnienie teorii internacjonalizacji, według koncepcji teorii makro i mikroekonomicznych, zostało oparte na ujęciu zawartym w opracowaniu: Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.

³⁵ Należy zaznaczyć, iż w literaturze można znaleźć różne klasyfikacje teorii odnoszących się do internacjonalizacji. Mianowicie m.in. Morgan i Katsikeas (1997, s. 68) dokonują rozważań według podziału na: teorie handlu międzynarodowego, teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) oraz teorie internacjonalizacji – w obszarze tych ostatnich występuje współcześnie wiele teoretycznych kontrowersji. Autorzy ci wyraźnie odróżniają teorie ZIB od teorii internacjonalizacji, podobnie w polskiej literaturze teorie internacjonalizacji od teorii ZIB wyodrębnia Gorynia (2007, s. 63–95).

³⁶ Koncepcja ta opisywała ówczesny rozwój handlu międzynarodowego, który polegał na uzyskiwaniu możliwie największej ilości dóbr, starając się jednocześnie oferować w zamian jak najmniej. „Koncepcję psychozy lęku przed brakiem towarów”, „dogmat słusznej ceny” oraz „doktrynę merkantylizmu” zalicza się do teorii przedklasycznych, które w literaturze przedmiotu wymienia się jako teorie odnoszące się do problematyki rozwoju handlu międzynarodowego (Bożyk, Misala i Puławski, 1998, s. 51–53).

teorii klasycznej (Misala, 1996, 1997, s. 63–64). I tak, pierwsze teorie internacjonalizacji były tworzone na gruncie klasycznej, a później na neoklasycznej teorii handlu międzynarodowego. Wśród pierwszych badaczy, którzy w ramach klasycznej teorii handlu międzynarodowego opartej na kosztach absolutnych oraz komparatywnych próbowali wyjaśniać motywy, korzyści oraz kierunki wymiany międzynarodowej wymienia się odpowiednio Smitha oraz Ricardo (Rymarczyk, 2004, s. 34). Smith proponował, aby każdy kraj specjalizował się w produkcji dóbr, do wytworzenia których dysponuje bogatymi zasobami, eksportując część swojej produkcji i biorąc w zamian dobra, których nie jest w stanie tak łatwo wyprodukować. Kryterium podjęcia produkcji danego dobra powinno być oparte na absolutnych różnicach w kosztach wytwarzania (Buckley, 2002, s. 93–94). Z kolei Ricardo wprowadzając poprawki do teorii Smitha argumentował, iż przesłanką rozwoju specjalizacji i wymiany międzynarodowej jest występowanie względnych różnic kosztów wytwarzania mierzonych nakładami pracy (Mińska-Struzik, 2006, s. 23–24). Obecnie założenia obu przedstawionych teorii nie są w pełni adekwatne do panujących realiów gospodarczych, ze względu na fakt, iż nie brano w nich pod uwagę tzw. niedoskonałości rynku, niemniej jednak stanowiły istotny wkład w rozwój współczesnych teorii wyjaśniających handel międzynarodowy. Warto zaznaczyć, że teoria klasyczna nie uwzględniała kwestii wymiany wewnątrz branżowej (*intra-industry trade*), a więc takiej, w której dany kraj jednocześnie importuje i eksportuje ten sam produkt. Ma to swoje uzasadnienie w modelowych przesłankach tej teorii, która przyjmowała, iż istnienie przewagi komparatywnej w zakresie określonego dobra wyklucza jego import (Gorynia, 1988, s. 960). Analiza naukowa tego okresu dotyczyła głównie poziomu makroekonomicznego, ale również i mezoekonomicznego, czyli konkretnych branż i sektorów (Gorynia i Jankowska, 2007, s. 21).

Neoklasyczna teoria handlu międzynarodowego oparta na modelu szwedzkich ekonomistów Heckschera i Ohlina zwana dalej modelem H-O, podobnie jak teoria klasyczna bazowała na założeniach doskonałego rynku. Teorię H-O dalej uzupełnił Samuelson. Dlatego też, określa się ją mianem teorii obfitości zasobów Heckschera-Ohlina-Samuelsona lub w skrócie H-O-S (Misala, 2003, s. 17–18). Dopuszczalną formą umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw jest handel towarami, gdyż model H-O-S w swojej podstawowej wersji nie uwzględniał międzynarodowej mobilności czynników produkcji. Charakterystycznym wyróżnikiem od podejścia klasycznego były założenia o różnym, względnym wyposażeniu krajów w dwa czynniki produkcji: kapitał i pracę. Zdaniem Misala (2003) zasadę obfitości zasobów (kapitału i pracy), na której opiera się ta teoria można

wyjaśnić w następujący sposób: „kraj wyposażony stosunkowo obficie w kapitał powinien eksportować produkty kapitałochłonne, natomiast kraj posiadający relatywnie większe zasoby pracy – produkty pracochłonne” (s. 19). Teoria ta również nie wyjaśnia w pełni przyczyn ani kierunku przepływu towarów w handlu międzynarodowym. Przede wszystkim opiera się na nierealistycznych założeniach doskonałej konkurencji, m.in. na rynku międzynarodowym znacznie częściej występuje konkurencja monopolistyczna, a informacja o rynku nie zawsze jest dostępna bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Wymiana handlowa zostaje często skrzepowana przez różnorodne reglamentacje prawne (bariery taryfowe, pozataryfowe) występujące w poszczególnych krajach, co sprawia, że zasada komparatywnej przewagi nie znajduje swojego uzasadnienia w wyjaśnieniu handlu międzynarodowego. Ponadto, zakłada brak mobilności czynników produkcji, a jedynie stara się wyjaśnić międzynarodową działalność w formie handlu towarami. Stąd też podkreśla się, że nurt teoretyczny zapoczątkowany przez neoklasyków, a w szczególności przez Heckschera i Ohlina, był pułapką dla wielu badaczy, podobną do tej, w jaką popadł Smith w swojej teorii przewag absolutnych (Guzek, 2006, s. 46). Tradycyjne teorie wymiany międzynarodowej, począwszy od teorii przewagi komparatywnej po wczesną wersję modelu H-O, nie odgrywają w związku z tym istotnej roli w wyjaśnianiu zachowań przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej.

Współczesne teorie handlu międzynarodowego są wynikiem ewolucji poglądów opartych na założeniach modelu H-O-S. Przełomem w analizach naukowych stały się wyniki badań amerykańskiego ekonomisty Leontiefa³⁷. Obserwacje te dały początek koncepcjom badawczym, które określa się jako: teorie neoczynnikowe i neotechnologiczne. Oprócz podziału na teorie neoczynnikowe i neotechnologiczne, współczesne teorie handlu międzynarodowego można dzielić również na teorie popytowo-podażowe (Smolik, 2002, s. 107).

Teorie neoczynnikowe wychodzą dalej poza rozważania modelu H-O-S, a mianowicie oprócz pracy i kapitału poddają analizie dodatkowe czynniki: zasoby naturalne oraz kapitał ludzki (*human capital*). Teorie te mogą służyć jako wytłumaczenie przyczyn i kierunków inwestycji zagranicznych. Strumień przepływu inwestycji może wynikać z chęci wykorzystania zasobów naturalnych, w które dany kraj jest obficie wyposażony, a z drugiej strony

³⁷ Wyniki przeprowadzonych badań dały zaskakujący rezultat, który określa się mianem „paradoksu Leontiefa”. Badacz ów wykazał, iż Stany Zjednoczone eksportują dobra, do wytworzenia których potrzeba relatywnie więcej pracochłonnego czynnika produkcji, a importują dobra, których wytworzenie wymaga więcej kapitałochłonnego czynnika produkcji (Leontief, 1953, s. 332–349).

z możliwości wykorzystania infrastruktury naukowo-technicznej, wykształconych kadr itd. Teorie neoczynnikowe wprawdzie podkreślały znaczenie czynników związanych z badaniami naukowymi, czy nakładami na infrastrukturę naukowo-techniczną, ale swoistym przełomem w rozważaniach było docenienie znaczenia postępu technicznego, czego przejawem było powstanie teorii neotechnologicznych. Osiągnięcia w eksporcie zależały bardziej od zasobu innowacji w gospodarce oraz elastyczności jego wykorzystania, niż od wyposażenia w kapitał, czy relacji cen czynników produkcji (Anusz, 2000, s. 58). Zwolennicy teorii neotechnologicznych wskazywali na duży wpływ postępu technicznego na koszty, nowe produkty i zmiany w popycie. Import technologii przez kraje znajdujące się na niższym poziomie rozwoju, wpływa na zmianę względnych kosztów produkcji oraz na polepszenie konkurencyjności eksportu (Bossak i Bieńkowski, 2004, s. 48–49). Teorie neotechnologiczne podważyły zatem założenia Heckschera-Ohlina zakładające jednorodność i niezmienność technik wytwarzania we wszystkich krajach.

Pośród wielu teorii neotechnologicznych, szczególnie uznawana jest teoria luki technologicznej Posnera. Teoria ta podaje, iż międzynarodowa wymiana towarów następuje z krajów o wysokim rozwoju technologicznym do krajów opóźnionych. Kraje lub przedsiębiorstwa o dużej zdolności innowacyjnej mają łatwiejszy dostęp do rynków zagranicznych ze względu na quasi-monopolistyczną pozycję, którą przez pewien czas zajmują w danym segmencie rynku. Owa „renta” technologiczna pozwala im szybko zwiększać eksport do momentu opanowania przez zagranicę nowych technologii (Posner, 1961, za: Ślusarczyk 2011, s. 76). Kierunek wymiany wynika więc z różnic w stanie zaawansowania wiedzy technicznej występującej pomiędzy danymi krajami. Należy podkreślić, iż założenia teorii neotechnologicznych dały podstawy do rozwoju teorii cyklu życia produktów Vernona³⁸. Teoria Vernona stanowi de facto próbę do wyjaśnienia, nie tylko teorii handlu międzynarodowego, ale również odgrywa ważną rolę w interpretacji ZIB (Rymarczyk, 2004, s. 35). Na podstawie teorii cyklu życia produktu oraz wieloczynnikowej teorii obfitości zasobów, Hirsch (1977) sformułował teorię cyklu życia całych branż. Według tej koncepcji kraje o najwyższym poziomie rozwoju gospodarczego, które dysponują relatywnie większymi zasobami czynników wytwórczych, osiągają przewagę komparatywną w całych branżach znajdujących się w fazie innowacji (Hirsch, 1977, za: Ślusarczyk, 2011, s. 86).

³⁸ Więcej na temat teorii cyklu życia produktu w opisie teorii internacjonalizacji według ujęcia mikroekonomicznego.

Następujące zmiany w strukturze oraz specjalizacji wymiany międzynarodowej znalazły swoje odbicie w nowo tworzonych teoriach, do których zaliczamy teorie popytowo-podażowe. Omawiane do tej pory teorie dotyczyły handlu międzygałęziowego, czyli eksportu i importu towarów przynależących do innych grup towarowych i wytwarzanych przez inne branże. Teorie popytowo-podażowe stanowią grunt dla lepszego zrozumienia dynamiki i intensywności wymiany wewnątrzgałęziowej, w której uczestniczą kraje wysoko rozwinięte charakteryzujące się podobieństwem poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego (Grubel, Gray, Lloyd i Balassa, za: Anusz, 2000, s. 61). Dzięki takiej wymianie handlowej następuje wzajemne uzupełnianie się działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Współczesne teorie wymiany międzynarodowej podejmują zatem wątek wymiany wewnątrzbranżowej, która nie była zupełnie podejmowana w teoriach klasycznych.

Prezentowane podejście popytowo-podażowe, zaczęło przede wszystkim dostrzegać rolę czynnika popytowego, a ściślej kształtowania się jego rozmiarów i struktury (Bożyk, Misala i Puławski, 1998, s. 95). Teorie popytowo-podażowe Lindera i innych, zakładają że: „wymiana międzynarodowa produktów przetworzonych przyczynia się do pełniejszego zaspokojenia potrzeb konsumentów i inwestorów pod względem ilościowym, jak i zwłaszcza jakościowym (teoria podobieństwa preferencji)” (Linder, za: Anusz, 2000, s. 61). Linder (1961) stwierdza, że: „intensywność handlu międzynarodowego artykułami przemysłowymi, jest tym większa, im bardziej zbliżone do siebie są struktury popytu krajów-partnerów” (Linder, 1961, za: Ślusarczyk, 2011, s. 91). Zbliżony rozwój gospodarczy krajów charakteryzuje się występowaniem podobieństwa preferencji nabywców, co według tej teorii jest podstawą do rozwoju wzajemnego handlu. Niewątpliwie zasługą teorii Lindera jest fakt, iż wskazuje ona na potencjalne rynki, które mogą stanowić kierunek ekspansji międzynarodowej, przez co sam proces internacjonalizacji przedsiębiorstw nie ma charakteru eksplorowania i poznawania rynków, a jest oparty na przesłankach podobieństwa rynków.

Zaprezentowane wyżej teorie dotyczyły ujęcia makro i były skoncentrowane na handlu międzynarodowym (eksport/import towarów i usług) jako głównej formie umiędzynarodowienia. W teoriach tych podkreśla się przede wszystkim kwestie związane z czynnikami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym firmy, które determinują międzynarodową wymianę towarową. Teorie te nie wyjaśniały internacjonalizacji poprzez inwestycje bezpośrednie, a więc nie tłumaczyły kierunków umiędzynarodowienia poprzez lokalizowanie produkcji poza granicami kraju. W szczególności dotyczy to teorii klasycznych,

jak i neoklasycznych, które zakładały brak mobilności czynników produkcji, dlatego też nie można na ich gruncie dokonywać prób wyjaśniania internacjonalizacji poprzez ZIB. W związku z tym, zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa nie zostało w nich podjęte w sposób wyczerpujący. Poszczególne teorie handlu międzynarodowego podejmują i wyjaśniają, w zasadzie w sposób fragmentaryczny dwie kwestie, które składają się na wspomnianą wcześniej wyczerpującą teorię internacjonalizacji, mianowicie: a) przyczyny przemieszczania towarów i usług oraz b) motywy internacjonalizacji. Pozostałe kwestie, jeżeli w ogóle są podejmowane, to w sposób bardzo powierzchowny. Teorie handlu międzynarodowego z pewnością umożliwiały wyciągnięcie praktycznych wniosków, co do możliwości działalności przedsiębiorstw poza granicami kraju w bardziej zaawansowanych formach. Należy podkreślić, iż współczesne teorie handlu międzynarodowego uwzględniały zasadę korzyści skali działania, co przede wszystkim podważało podstawowe założenia teorii klasycznych. Nawet w przypadku istnienia relatywnie małej obfitości zasobów/czynników produkcji, pomiędzy dwoma krajami, możliwa będzie nadal wymiana handlowa, dzięki korzyściom wynikającym ze skali działania. Duża skala działania wpływa na obniżkę kosztów jednostkowych, przez co przedsiębiorstwo staje się bardziej konkurencyjne. Ponadto, w przypadku ograniczonych rozmiarów rynku wewnętrznego, działalność eksportowa pozwala niwelować negatywne skutki niewystarczającego popytu krajowego. Ma to istotnie znaczenie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które poprzez umiędzynarodowienie działalności gospodarczej mogą zbudować przewagę konkurencyjną.

Podejście mikroekonomiczne do wyjaśnienia procesu internacjonalizacji firmy

Wzrost zainteresowania przebiegiem oraz zakresem internacjonalizacji firmy spowodował wykrystalizowanie się teorii mikroekonomicznych, których zadaniem jest opisywanie oraz wyjaśnianie motywów, celów oraz warunków związanych z działalnością przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Ujęcia mikroekonomiczne włączają do analizy teorię przedsiębiorstwa i struktury rynku (Rymarczyk, 2004, s. 36). Zdaniem Cieślaka (1987, s. 29) wyraźna specyfika zjawisk mikroekonomicznych w sferze wymiany międzynarodowej uzasadnia potrzebę wyodrębnienia teorii internacjonalizacji, jako obszaru badawczego w ramach ogólnej teorii przedsiębiorstwa. Wynika to z potrzeby teoretycznej interpretacji zjawisk towarzyszących relacjom nawiązywanym przez pojedyncze przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej. W związku z tym, nacisk jest położony na zmienne odnoszące się do poziomu, na którym funkcjonują firmy. W centrum zainteresowania prowadzonych badań

znalazły się zagadnienia ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w postaci ZIB, które prowadziły do powstawania korporacji transnarodowych.

Podstawową jednostką obserwacji przyjętą w niniejszej dysertacji jest przedsiębiorstwo funkcjonujące w środowisku branżowym, zatem wyjaśnienie kwestii internacjonalizacji również na bazie podejścia teorii mikroekonomicznych stanowiło dopełnienie całości obrazu procesu internacjonalizacji. W literaturze przedmiotu istnieje brak zgodności wśród badaczy odnośnie do treści paradygmatu ZIB. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest fakt, iż mamy do czynienia z wieloma ujęciami teoretycznymi tego zagadnienia. Stworzenie teorii syntetycznej jest przy takiej mnogości podejść wręcz niemożliwe. Zdaniem Goryni (2007) klamrę spinającą paradygmat ZIB mogłyby stanowić następujące pytania:

Jakie są motywy ZIB? Jakie przedsiębiorstwa dokonują ZIB? Jakimi kryteriami kierują się przedsiębiorstwa, dokonując wyboru inwestycji zagranicznych spośród innych form internacjonalizacji? Jak wygląda proces podejmowania decyzji o ZIB? Jak przedstawiają się ZIB w ujęciu dynamicznym? Jakie są kryteria wyboru miejsca lokalizacji ZIB? (s. 97)

ZIB są najbardziej zaawansowaną i rozwiniętą formą internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zrozumienie fenomenu internacjonalizacji firmy poprzez ZIB wymaga zapoznania się z kilkoma najważniejszymi teoriami, do których zalicza się (za: Anusz, 2000, s. 69; Gorynia i Jankowska, 2007, s. 21; Rymarczyk, 2004, s. 33–36):

- teorię przewagi monopolistycznej (Hymer, Kindleberger, 1976; Caves, 1982);
- teorię oligopolistycznej reakcji (Knickerbocker, 1973);
- teorię lokalizacji;
- teorię internalizacji (Coase, 1937; Buckley, Casson, 1976; Hennart, 1982) oraz teorię transakcji wewnętrznych i kosztów transakcyjnych;
- eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej (Dunning, 1979; 1980; 1981);
- teorię cyklu życia produktu (Vernon, 1966).

Teorie te podejmują przede wszystkim kwestie dotyczące powodów inwestycji zagranicznych, które de facto stanowią integralną część rozważań wymienionych autorów.

Teoria przewagi monopolistycznej, nazywana w literaturze również jako teoria przewagi własnościowej, wykorzystuje w szerokim zakresie elementy teorii organizacji przemysłu, której inicjatorami byli Bain, Hymer, Kindleberger oraz Caves (Zorska, 2002, s. 63). Teoria ta

jest częścią tzw. paradygmatu niedoskonałości rynku (Calvet, 1981, s. 43). Pierwszym, który zauważył, iż ZIB należy interpretować w warunkach struktury rynku niedoskonałej konkurencji był Kindleberger (1969). Autor ten stwierdził, iż niedoskonałości rynku same w sobie są przyczyną podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (Kindleberger, 1969, za: Buckley, 2002, s. 103)³⁹. W swojej pracy poświęconej temu zagadnieniu, doszedł do wniosku, że istnienie doskonałej konkurencji uniemożliwia zaistnienie ZIB, a inwestorzy zagraniczni zawsze będą znajdować się w mniej korzystnej sytuacji niż lokalni (Przybylska, 2001, s. 62). Ta niekorzystna sytuacja może zostać zniwelowana dzięki posiadaniu specyficznych przewag własnościowych (monopolistycznych przewag firmy), które będą atutem konkurencyjnym danego przedsiębiorstwa wobec przedsiębiorstw lokalnych. Wszyscy wymienieni autorzy tej teorii podejmowali próby interpretacji zagadnienia przewagi konkurencyjnej, uznając za jej podstawę zawłaszczenie przez firmę niektórych zasobów (materialnych, niematerialnych). Wykorzystanie przez przedsiębiorstwo tej przewagi jest możliwe w sytuacji rynków niedoskonałych, a więc struktur monopolistycznych, w których istnieje możliwość osiągnięcia zadowalających wyników z inwestycji zagranicznej, dzięki posiadaniu monopolu na tą przewagę. W przypadku rynków doskonałych, wyższe koszty działalności za granicą powodowałyby utratę konkurencyjności w stosunku do firm krajowych, co nie dawałoby podstaw do inwestowania za granicą (Rymarczyk, 2004, s. 37). Specyficzna przewaga oparta na umiejętnej koordynacji posiadanych zasobów stanowi poważny atut dla podejmowania inwestycji zagranicznych. Przewaga konkurencyjna o monopolistycznym charakterze zapewni korzyści z inwestycji w skali znacznie przewyższającej związane z nią koszty. Należy jednak podkreślić, iż sam fakt posiadania pewnych atutów świadczących o przewadze konkurencyjnej nie jest warunkiem wystarczającym do podjęcia decyzji o internacjonalizacji. Należy bowiem również uwzględnić właściwości/atuty, jakie posiada planowana lokalizacja inwestycji i z nich również czerpać korzyści, które mogą wzmacniać przewagę konkurencyjną. Analizowana teoria tłumaczyła jedynie, dlaczego w ogóle podejmowane są ZIB, natomiast nie odnosiła się

³⁹ Podobnie Hymer (1976, s. 86) stwierdza, że zarówno w teorii, jak i w rzeczywistości tam gdzie pojawiają się międzynarodowe operacje zasady konkurencji doskonałej nie mają zastosowania.

Hymer jest autorem konceptu „*firm-specific advantages*”, w którym podkreśla, że ZIB mają miejsce wówczas, gdy benefity z tytułu wykorzystania specyficznych przewag przedsiębiorstwa przewyższają relatywne koszty operacji zagranicznych. Autor poruszył kwestię problemów związanych z kosztami dostępu do informacji, z jakimi mają do czynienia firmy zagraniczne w relacji do firm krajowych. Innymi problemami są chociażby różne traktowanie przedsiębiorstw przez rządy krajów, w których podejmowana jest inwestycja, czy ryzyko kursu walut (Eden i Miller, 2004, za: Denisia, 2010, s. 107).

do kwestii ich lokalizacji. Ponadto omawiana teoria odnosiła się do działalności zagranicznej transnarodowych korporacji o charakterze monopolistycznym i oligopolistycznym, pomijając motywy internacjonalizacji dokonywane przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, teoria monopolistycznej przewagi stanowiła istotny wkład w rozwój innych teorii traktujących o przyczynach i motywach ZIB.

Teoria oligopolistycznej reakcji podejmuje próbę wyjaśniania przyczyn podejmowania ZIB poprzez zachowania firm w warunkach konkurencji oligopolistycznej. Zachowania te, przyjmują postać wzajemnej zależności od decyzji podejmowanej przez innych konkurentów tworzących rynek oligopolistyczny. W modelu tym szczególnie podkreślany jest „efekt naśladownictwa”, który przejawia się w koncentracji inwestycji różnych konkurentów w tych samych miejscach, w celu zachowania własnej pozycji oraz uczenia się od konkurencji. Przedsiębiorstwa równocześnie dążą do neutralizacji posunięć konkurentów, które mogłyby doprowadzić do zmiany obecnego układu sił poprzez kontr posunięcia (Cieślik, 1987, s.70). Zgodnie z tezą wysuniętą przez Knickerbockera (1973), inwestycje zagraniczne firm oligopolistycznych dążą do koncentracji w czasie i w określonych gałęziach gospodarki kraju goszczącego. Fenomen oligopolistycznej reakcji, którą opisał Knickerbocker sprowadza się w swej istocie do dążenia do utrzymania statusu quo udziałów firm w rynku. Jeżeli jedna firma będzie próbowała zdominować daną gałąź przemysłu na nowych zagranicznych rynkach w taki sposób, że zagrozi to pozycji konkurencyjnej innych firm, które tego nie uczynią, to sytuacja ta będzie stanowić motyw reakcji dostosowawczej, która wymusza niejako ekspansję zagraniczną (Knickerbocker, 1973, za: Mendenhall, Punnett i Ricks, 1995, s. 199). W celu wyjaśnienia ZIB przez oligopolistyczne zachowania, Graham (1974) posłużył się tzw. hipotezą „strategii wymiany pogroźek”, w której autor stwierdził, iż firmy zakładają własne filie na rynkach macierzystych swoich konkurentów w odpowiedzi na ich wcześniejsze posunięcia konkurencyjne na rynek macierzysty tych firm (Graham, 1974, za: Calvet, 1981, s. 47). Takie działanie sprzyja jeszcze większej kontroli działań firm konkurencyjnych i pozwala na lepsze poznanie specyfiki ich funkcjonowania. Równowaga w oligopolistycznej strukturze rynku będzie utrzymana tylko wtedy, gdy podmioty będą postępować podobnie, dlatego strategia naśladownictwa jest lepszym rozwiązaniem aniżeli destrukcyjna rywalizacja. Teoria ta była rozwinięta w celu analizy i wyjaśnienia zasad postępowania dużych międzynarodowych firm, które konkurują na skalę globalną, przy ograniczonej liczbie konkurentów. Użyteczność tej teorii do predykcji zachowań podmiotów małych i średnich, typowych dla branży meblarskiej,

jest więc znikoma. Warto podkreślić, iż teoria ta nie mówi nic o motywach podejmowania pierwszej inwestycji zagranicznej. Ze względu na przywołany wyżej „efekt naśladownictwa”, tłumaczy jedynie sposób zachowania konkurentów, których strategie działania mają charakter defensywny wobec innych inwestorów zagranicznych. Ponadto kierunek pierwszej inwestycji nie wskazuje przewagi lokalizacyjnej kraju inwestycji. Czyni to dopiero poniżej opisana teoria lokalizacji.

Teoria lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych wskazuje na kierunek inwestycji na rynki zagraniczne o szczególnych walorach inwestycyjnych. Kierunek inwestycji jest wyznaczony poprzez istniejące w danym kraju/regionie przewagi, istotne z punktu widzenia przyszłych możliwości rozwojowych firmy. Teoria lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych określa oraz analizuje czynniki, które mają zasadniczy wpływ na kształtowanie się struktury przestrzennej działalności produkcyjno-handlowej przedsiębiorstwa. Powstanie produkcji międzynarodowej będzie uwarunkowane poprzez połączenie specyficznych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa z walorami lokalizacyjnymi danego kraju (Zorska, 2002, s. 65). Podstawy konwencjonalnej teorii lokalizacji sformułowali neoklasycy ekonomii politycznej wywodzący się z Niemiec, a zwłaszcza: Thunen, Weber, Losch, Christaller, Isard. Autorzy ci wskazali, iż przestrzenna lokalizacja działalności gospodarczej na świecie uwarunkowana jest przez dystans ekonomiczny pomiędzy krajami (koszty transportu, czynniki aglomeracyjne – w tym dostęp do zasobów oraz korzyści ze skali produkcji i zbytu) (Misala, 2003, s. 231). Korzyści lokalizacyjne potęgują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy lokalizacyjnej dla danego regionu przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o rozwoju współpracy z zagranicą⁴⁰. Omawiana teoria określa więc pewien ogólny schemat przestrzennego rozmieszczenia ZIB, jak również przepływu towarów oraz transferu technologii. Skupia się głównie na wyposażeniu krajów w czynniki wytwórcze oraz na ich

⁴⁰ Atrakcyjność lokalizacyjna ZIB jest zdeterminowana poprzez czynniki, które według Rymarczyka (2004, s. 41) można ująć w cztery grupy: 1) Instytucjonalne i polityczne: ustawowe regulacje, decyzje fiskalne, polityczna stabilność, bezpieczeństwo prawne i nastawienie społeczne do zagranicznych inwestycji; 2) Kosztowe: dostęp do zasobów wytwórczych oraz ich ceny (surowce, siła robocza); 3) Rynkowe: wielkość rynku, struktura rynku, dynamika jego wzrostu, rozmiary oraz układ konkurencji; 4) Bariery handlowe: cła, procedury celne, licencje, kontyngenty, normy, subwencje rządowe itd., ale również wpływ czynnika transportu. Kutschker i Schmid (2008, s. 440–441) z kolei dzielą czynniki lokalizacji na te, które są związane z otoczeniem makroekonomicznym (wyposażenie w zasoby kraju-gospodarza, uwarunkowania polityczne, ekonomiczne, technologiczne i prawne, jak również występujące różnice kulturowe) i na te, które wywodzą się z środowiska mikroekonomicznego (czynniki charakteryzujące daną branżę). Autorzy jednocześnie podkreślają, iż jako, że nie ma jednej teorii lokalizacji, to nie można również mówić o zamkniętym/skończonym katalogu czynników lokalizacji (Kutschker i Schmid, 2008, s. 441).

kosztach, które stanowią niewątpliwy atut lokalizacyjny danego kraju, a ich dobre rozpoznanie przez inwestujące przedsiębiorstwo wpłynie dalej na powodzenie planowanej internacjonalizacji. W perspektywie czasu zainteresowanie przedsiębiorstw podstawowymi czynnikami produkcji zostaje przesunięte na czynniki zaawansowane. Mowa jest tutaj o zdolnościach technologicznych, które kreują warunki dla podejmowania nowoczesnej produkcji. Znaczenia nabiera nie tyle cena podstawowych czynników produkcji, ale ich wysoki poziom i dostępność w różnych krajach (Zorska, 2002, s. 65-66). Na uwagę zasługuje również powstawanie klastrów regionalnych, które tworzą warunki dla współpracy wielu przedsiębiorstw zajmujących się zaawansowaną działalnością badawczą lub produkcyjną. Według Dunninga branżowe skupiska zaawansowanej działalności przemysłowej są walorem lokalizacyjnym i mają ważne znaczenie dla kierunków procesów internacjonalizacji (Dunning, za: Zorska, 2002, s. 66). Teoria lokalizacji dostarcza jedynie informacji o czynnikach wpływających na decyzje przedsiębiorstw co do wyboru geograficznej lokalizacji ZIB. Ma charakter komplementarny w stosunku do pozostałych podejść teoretycznych i dlatego nie można jej uznać za ogólną teorię tłumaczącą przepływy czynników wytwórczych.

Teoria internalizacji odnosi się do takiego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym określone transakcje lub operacje dotychczas realizowane na otwartym rynku zostają zintegrowane wewnątrz własnej struktury organizacyjnej. Teoria ta wyjaśnia proces organizacyjny, w którym rynki niedoskonałe zostają „uwewnętrznione” przez przedsiębiorstwa, aż do punktu, gdzie koszt internalizacji równa się jego korzyściom (Rugman i Verbeke, 2005, s. 107). Wśród autorów, którzy rozwinęli założenia teorii internalizacji do zasad funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych wymienia się m.in.: Buckleya i Cassona, 1976; Hennarta, 1982; Hymera, 1968; McManusa, 1972; Rugmana, 1981 (za: Buckley i Strange, 2011, s. 461). Podkreślili oni występowanie korzyści w koordynowaniu działalności gospodarczej ponad granicami kraju wewnątrznie (*internally*), poprzez zarządzanie przedsiębiorstwem, niż zewnątrznie (*externally*) poprzez rynek (Buckley i Strange, 2011, s.461). Internalizacja to środek wiodący do redukcji kosztów, które są tworem rynkowego mechanizmu wymiany, dający się zastosować na rynkach pomiędzy przedsiębiorstwami w branży (Casson, 1990, s. 80). Warto zauważyć, iż teoria internalizacji miała swój rodowód w rozważaniach Coase'a, który już w latach trzydziestych XX w. wskazał na korzyści płynące z zastępowania transakcji rynkowych przez transakcje wewnątrz przedsiębiorstwa (Coase, 1937, s. 386). Założenia Coase'a zostały dalej rozwinięte przez

Williamsona (1979) w teorii kosztów transakcyjnych. Teoria internalizacji opiera się zatem na elementach teorii transakcji wewnętrznych oraz teorii kosztów transakcyjnych.

Z kolei koncepcja transakcji wewnętrznych wskazuje na strukturalne i endemiczne deformacje rynku, które są przyczyną powstawania kosztów transakcyjnych. Zniekształcenia strukturalne to wszelkiego rodzaju utrudnienia wpływające na swobodny rozwój konkurencji, np. zajmowanie uprzywilejowanej pozycji w dostępie do źródeł zaopatrzenia. Ograniczanie konkurencji prowadzi do zmiany struktury rynkowej na monopolistyczną lub oligopolistyczną. Na strukturalne deformacje wpływ mają uczestnicy rynku (np. przedsiębiorstwa), ale również państwo, które może sięgać po odpowiednie instrumenty polityki gospodarczej mające na celu łagodzić skutki nieprawidłowego funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Z kolei zniekształcenia endemiczne są wynikiem takiego ukształtowania się warunków popytu i podaży, przy których dana transakcja rynkowa nie może być korzystnie przeprowadzona. Deformacje te wynikają z niedoskonałości funkcjonowania określonych rynków produktowych i usługowych i wyrażają się w panującej na nich niepewności, dezinformacji, ograniczonej racjonalności podmiotów, zawieranych nieoptymalnych transakcji itp. (Anusz, 2000, s. 74–75). Przedstawione dwa rodzaje zniekształceń mają niewątpliwy wpływ na powstawanie dodatkowych kosztów, które w swej istocie są kosztami egzogenicznymi w stosunku do procesów produkcyjno-handlowych. Koszty te nazywane są kosztami transakcyjnymi, ponieważ wynikają z trudności w akwizycji dostawców lub klientów, prowadzeniem negocjacji, podpisywaniem umów oraz ich realizacją i kontrolą. Wysokość tych kosztów będzie miała zasadniczy wpływ na decyzję przedsiębiorstwa, co do zinternalizowania transakcji, które je powodują, a więc finalizowania ich poza rynkiem w ramach własnej struktury organizacyjnej (Zorska, 2002, s. 69).

Założenia teorii kosztów transakcyjnych są również wykorzystywane w koncepcji teorii internalizacji. Znaczny wkład w rozważaniach nad kosztami transakcyjnymi miał Williamson (1998), który zdefiniował je jako: „komparatywne koszty planowania, adaptacji i nadzoru nad wypełnianiem zadań w różnych strukturach zarządzania” (s. 15). Analiza kosztów transakcyjnych ma pomóc w podjęciu decyzji o ewentualnej internalizacji lub eksternalizacji transakcji. Poziom kosztów transakcyjnych przeprowadzanych operacji determinuje wybór pomiędzy dwoma biegunowymi rozwiązaniami organizacji działalności produkcyjno-handlowej tj. rynek i hierarchia. Dodatkowo pomiędzy tymi skrajnymi punktami występuje również obszar zachowań kooperacyjnych (Gorynia, 1999, s. 787). Teoria kosztów

transakcyjnych nie wyjaśnia motywów ekspansji zagranicznej, natomiast skupia się jedynie na kwestiach związanych z wyborem optymalnej ekonomicznie formy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej.

Proces internalizacji, poprzez omijanie operacji poddanych często nieefektywnemu mechanizmowi rynkowemu, przynosi wiele korzyści m.in. w postaci obniżki kosztów działalności przedsiębiorstw, w wyniku których na rynku ustalają się niższe ceny na oferowane produkty i usługi. Przedsiębiorstwo staje się wówczas bardziej konkurencyjne wobec innych podmiotów funkcjonujących na rynku. Rynek zewnętrzny zostaje zastąpiony rynkiem alternatywnym, a ceny rynkowe cenami transferowymi⁴¹. Ekspansja zagraniczna jest podejmowana z pobudek ekonomicznych, przejawiających się w poszukiwaniu oszczędności w gospodarowaniu działalnością przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, mimo wielu zalet, teoria internalizacji jest przede wszystkim krytykowana za niewystarczające uwzględnianie złożonych problemów, głównie związanych z lokalizacją inwestycji zagranicznych. Do wad zalicza się również odnoszenie tej teorii do wielkich korporacji międzynarodowych, które poprzez internalizację tworzą swój własny rynek wewnętrzny. Teoria ta nie wskazuje również w sposób klarowny motywów internacjonalizacji. Ponadto teorii tej zarzuca się tautologiczne podejście, wynikające z faktu, iż internalizacja to inaczej wyrażenie faktu istnienia firmy i jej wzrostu i skutek tego nie może być stosowana do wyjaśniania tegoż wzrostu. Teoria internalizacji nie jest teorią internacjonalizacji w jej ogólnym znaczeniu, ale raczej teorią przedsiębiorstwa (Letto-Gillies, 2012, s. 97). Powstaje zatem pytanie, dlaczego i w jakich okolicznościach wzrost firmy następuje na arenie międzynarodowej? Teoria ta nie wyjaśnia również faktu rezygnacji z formy obsługi rynku zagranicznego np. poprzez eksport i podejmowania w ten sposób internalizacji na rynku krajowym, na rzecz bardziej zaawansowanej formy w postaci ZIB. Teoria internalizacji nie do końca wyjaśnia ZIB, ponieważ skupia się głównie na czynnikach wydajnościowych, które nie zawsze mogą stanowić główne

⁴¹ Buckley i Casson (1976) podkreślali wagę niedoskonałości rynku półproduktów, a w szczególności opatentowaną wiedzę techniczną i kapitał ludzki (Buckley i Casson, 1976, za: Buckley, 2002, s. 110). Wiedza ma specyficzny charakter dla danego przedsiębiorstwa i świadczy o jego przewadze konkurencyjnej, stąd też każdej firmie zależy na jej zachowaniu tylko dla siebie, ponieważ w przeciwnym razie konkurenci mogliby osłabić jej pozycję na rynku. Chęć utrzymania kontroli nad źródłami przewagi konkurencyjnej sprawia, że przedsiębiorstwa wykorzystują je na swoim wewnętrznym rynku (Gorynia, 2007, s. 101). Niedoskonałości rynku są dla firmy bodźcem do internalizacji, których pojawienie się zależy od 4 głównych czynników: 1) czynniki specyficzne dla branży, np. ekonomia skali; 2) czynniki specyficzne dla regionu, np. położenie geograficzne i różnice kulturowe; 3) czynniki specyficzne dla kraju, np. otoczenie polityczne i polityka fiskalna; 4) czynniki specyficzne dla firmy, np. know-how (Buckley, 2002, s. 110).

przesłanki do internacjonalizacji. Jak słusznie skomentował Casson (1990): „teoria internalizacji nie generuje unikalnej teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Internalizacja jest jedynie jedną z wielu zasad potrzebnych do wyjaśnienia międzynarodowych zachowań przedsiębiorstw...” (Casson, 1990, za: Gilroy, 1993, s. 81–82).

Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej prezentuje kompromisowy nurt rozważań, czerpiący z nurtu monopolu oraz z nurtu wydajności. Twórcą tej teorii jest Dunning (1993), który połączył w niej trzy grupy czynników (przewag) motywujących firmy do dokonywania ekspansji międzynarodowej:

- 1) przewagi właściwe dla danego przedsiębiorstwa (oraz dla jego filii) – nurt monopolu;
- 2) przewagi z internalizacji – nurt wydajności;
- 3) przewagi związane z lokalizacją (Dunning, 1993, za: Gorynia 2005, s. 27).

W ten sposób Dunning próbował zintegrować dorobek oraz założenia kilku wcześniejszych teorii internacjonalizacji, nadając teorii produkcji międzynarodowej bardziej spójny oraz kompleksowy charakter. Teoria monopolistycznych przewag koncentrowała się jedynie na analizie przyczyn podejmowania inwestycji za granicą, a więc odpowiadała na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa poszukują zagranicznych rynków zbytu? Z kolei teoria lokalizacji tłumaczyła, jakie czynniki mają wpływ na wybór danego kraju jako miejsca na inwestycję. Natomiast teoria internalizacji podejmowała próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa maksymalizują korzyści na zagranicznych rynkach? Dunning te niedomagania istniejących koncepcji teoretycznych wyraził oraz usystematyzował w kompilacji nazywanej paradygmatem eklektycznym lub inaczej paradygmatem „O-L-I” (akronim pochodzący od angielskich słów: *Ownership, Location, Internalization*). Produkcja międzynarodowa jest funkcją odpowiedniej konfiguracji tych trzech grup czynników: a) „O”-specyficznych aktywów firmowych; b) „L”-specyficznych aktywów krajów; c) „I”-zakresu, w jakim firmy będą postrzegać, że one same, a nie rynek mogą lepiej zorganizować i skoordynować wymienione wyżej aktywa „O” i „L” (Dunning i Lundan, 2008, s. 99). Wymienione czynniki będą świadczyć o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad lokalnymi firmami wynikającymi z własności, lokalizacji oraz internalizacji. Autor stawia hipotezę, że decyzja o internacjonalizacji przedsiębiorstwa poprzez ZIB nastąpi wówczas, gdy jego działalność geograficzna za granicą będzie bardziej zyskowna niż w kraju. Warto nadmienić, iż zasadnicze hipotezy, na których paradygmat produkcji międzynarodowej jest oparty, zakładają że poziom oraz struktura wartości dodanej z działalności zagranicznej firm

będzie zależał również, oprócz wyżej wymienionych trzech warunków, od możliwych wyborów strategicznych oraz od tego, jak firmy oceniają konsekwencje tych wyborów (Dunning i Lundan, 2008, s. 99–100). Wymienione warunki będą zatem decydować o przewadze konkurencyjnej firmy.

Paradygmat eklektyczny łączy wcześniejsze podejścia teoretyczne i przedstawia bardziej pełny obraz kierunków i motywów zagranicznych inwestycji, ale również wskazuje na pewne mechanizmy, których zastosowanie jest słuszne dla osiągania korzyści z działalności na zagranicznych rynkach. Przede wszystkim, jeżeli chodzi o ZIB, to paradygmat ten udziela odpowiedzi na pytania dotyczące miejsca lokalizacji inwestycji, sposobu jej dokonywania oraz motywów⁴². Ogólne i szerokie ujęcie tegoż paradygmatu jest jednocześnie jego wadą⁴³ i zaletą. Jak podkreśla Dunning, teoria ta tworzy raczej ramy do analizy determinant produkcji międzynarodowej, niż do przewidywania działalności firm międzynarodowych (Dunning, 1991, za: John i in., 2002, s. 139). Pomimo szerokiej płaszczyzny analizy procesu internacjonalizacji nie należy tej teorii traktować w kategoriach uniwersalności dla wyjaśniania tegoż procesu. Wynika to z faktu, iż np. każda branża rządzi się własnymi prawami, gdzie układ czynników/determinant internacjonalizacji będzie oddziaływał w różny sposób na formę, czy kierunek internacjonalizacji. Ponadto mając na uwadze cel niniejszej dysertacji należy zaznaczyć, iż w teorii Dunninga nie traktuje się dynamiki konkurencji jako głównego motywu działań strategicznych przedsiębiorstwa, natomiast z badań opierających się na tzw. teorii interakcji strategicznej wynika, że decyzje o umiędzynarodowieniu bywają pochodną przeszłych działań konkurentów oraz oczekiwań co do charakteru tych działań w przyszłości (Hennart i Park, 1994, za: Wąsowska, 2014, s. 54).

Teoria cyklu życia produktu Vernona z 1966 r., skupia swoją uwagę na interpretacji motywów podejmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich, jak i na wymianie handlowej. Teoria ta jest kompleksowa, ponieważ uwzględnia w najszerszym zakresie

⁴² Warto podkreślić, iż zdaniem Dunninga (1991) jednym z podstawowych motywów ekspansji jest dążenie do zdobycia zasobów strategicznych. Zasoby te, które de facto kreują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa są stosunkowo często dyskutowanym motywem BIZ (Dunning, 1991, za: Gorynia, 2005, s. 35).

⁴³ Teoria ta jest krytykowana za to, że odnosi się do wielu teoretycznych ujęć, jak również podejmują dużą liczbę zmiennych, przez co jest traktowana w charakterze taksonomii niż teorii ZIB (Letto-Gillies, 1992, za: Jones i Wren, 2006, s. 42). Ponadto wcześniejsze wersje paradygmatu eklektycznego nie ujmowały przesłanek ZIB wynikających ze strategicznych motywacji przedsiębiorstw, aczkolwiek zostało to później włączone w zakres rozważań. W rzeczywistości krytyka teorii eklektycznej dotyczy również tego, że w zasadzie była i jest modyfikowana przez cały czas poprzez dołączenie nowych idei, które odzwierciedlają obecne trendy w ZIB. Zawiera się w tym wzrastające znaczenie wiedzy w globalnej ekonomii, wzrastającą liberalizację rynków zagranicznych, wzrost znaczenia aliansów strategicznych *non-equity* oraz wzrost fuzji i przejęć (Jones i Wren, 2006, s. 42).

różnorodne efekty postępu technicznego w produkcji i wymianie (Misala, 2003, s. 61). Tłumaczy w ogólny sposób, dlaczego powstaje handel i dlaczego pojawiają się inwestycje zagraniczne. Próbuje wyjaśnić, jak firmy zaczynają działalność międzynarodową poprzez eksport swoich produktów i jak dochodzi do podejmowania bezpośrednich inwestycji w momencie, gdy produkt przechodzi przez poszczególne cykle swojego życia (Aswathappa, 2010, s. 92). Teoria ta wyjaśnia, w jaki sposób dany produkt, będący do tej pory dobrem eksportowym często traci swoje znaczenie stając się dobrem importowanym (Rugman i Collinson, 2009, s. 165). Należy podkreślić, iż internacjonalizacja w tym przypadku będzie miała miejsce wtedy, gdy dany innowacyjny produkt będzie transferowalny do innych gospodarek krajowych (Ghauri, 2000, s. 139). Dzięki takiej możliwości adaptacji do poszczególnych zagranicznych rynków proces przechodzenia przez poszczególne etapy stanie się możliwy. Podstawowym założeniem modelu jest istnienie niedoskonałej konkurencji, szczególnie w zakresie przepływu informacji, co jest podstawą do powstawania przewagi technologicznej poszczególnych krajów i przedsiębiorstw (Cieślik, 1987, s. 85). Postęp techniczny determinuje zmianę fazy cyklu życia produktu, które kolejno układają się od narodzin produktu (faza innowacji) przez dojrzewanie (faza dojrzałego produktu), aż do standaryzacji (faza standaryzowanego produktu) (Przybylska, 2001, s. 73). Każda faza niesie ze sobą konsekwencje dla organizacji handlu i produkcji. Na początku produkcja odbywa się na niewielką skalę na rynek krajowy w oparciu o najnowocześniejszą technologię jaką dysponuje przedsiębiorstwo w tym kraju. Chodzi tu głównie o szybką i efektywną łączność informacyjną między producentem a rynkiem, w celu znalezienia możliwie optymalnej różnorodności proponowanego dobra oraz udoskonalenia technologii (Czerwieniec, 1990, s. 29). W fazie dojrzewania następuje coraz większe upowszechnienie technologii, oprócz sprzedaży krajowej ma miejsce również sprzedaż eksportowa. Produkt staje się coraz bardziej dostępny i popyt na niego ciągle rośnie. Pojawia się konkurencja. Eksport jest m.in. strategią obrony przed zbyt dużym nasyceniem rynku i systematycznym spadkiem zyskowności przedsiębiorstwa. W ostatniej fazie dochodzi do masowej produkcji na rynkach zagranicznych, które dysponują tańszymi czynnikami wytwórczymi, natomiast produkcja w kraju macierzystym zupełnie zanika.

Teoria ta od momentu powstania tłumaczyła zagraniczne inwestycje bezpośrednio USA, a więc kraju dysponującego zaawansowanymi technologiami i przodującego pod tym względem na tle innych gospodarek świata. Obecnie straciła na znaczeniu z uwagi na

nieadekwatność modelu do realnych uwarunkowań rynkowych oraz zachowań współczesnych przedsiębiorstw międzynarodowych (Ghauri, 2000, s. 139). Możliwa jest bowiem sytuacja podejmowania masowej produkcji od samego początku bez przechodzenia przez poszczególne fazy rozwoju produktu na rynku. Ponadto dany kraj nie musi być pionierem myśli technologicznej, żeby zajmować dominującą pozycję pod względem podejmowanych inwestycji zagranicznych. Krytyce można również poddać fakt, iż teoria nie podejmuje problematyki innej niż produkt innowacyjny, który stanowi przewagę konkurencyjną firmy i stwarza podstawy do internacjonalizacji. Słabymi stronami modelu są:

- brak możliwości przewidywania międzynarodowych tendencji w przypadku wielu wytwarzanych produktów (np. produkty nowe, jak zegarki elektroniczne oraz produkty dojrzałe, m.in. przetworzona żywność);
- niestosowanie się do handlu surowcami naturalnymi;
- nieudzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego korporacje wielonarodowe wybierają ZIB, zamiast sprzedaży licencji lub prowadzenia eksportu;
- nie bada atutów firm zagranicznych, które pozwalają im pokonać ich słabe strony w stosunku do lokalnych konkurentów (Giddy, 1978, za: Buckley, 2002, s. 117).

Pomimo tych wielu słów krytyki, model ten nadal służy celom poznawczym wielu zjawisk zachodzących na arenie międzynarodowej. Wyjaśnia, że eksport jest wynikiem wzrastającego popytu, a ZIB następuje wskutek zagrożeń ze strony firm konkurencyjnych funkcjonujących na rynku eksportowym. Teoria ta próbuje opisywać jak eksport, import i lokalizacja wytwarzania produktu danego przedsiębiorstwa zmieniają się w czasie na skutek zmieniających się warunków konkurencji, a także jak rośnie, dojrzewa i upada rynek krajowy i rynki zagraniczne (Buckley, 2002, s. 118).

2.1.3. Pozostałe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa według ujęcia procesowego

Zagadnienie umiędzynarodowienia można interpretować według 3 następujących ujęć (Rymarczyk, 2004, s. 19-32):

- 1) ujęcie dynamiczne (procesualne), a więc proces podejmowania przez przedsiębiorstwo działań gospodarczych za granicą. Procesualne podejście do umiędzynarodowienia determinuje jego długoterminowy charakter i wymaga od przedsiębiorstw budowania

długotrwałych strategii ekspansji międzynarodowej oraz angażowania coraz większych zasobów.

- 2) ujęcie behawiorystyczne dotyczy z kolei sposobu postępowania kierownictw międzynarodowych przedsiębiorstw. Angażowanie się w coraz bardziej zaawansowane etapy internacjonalizacji zależy od momentu, kiedy kierownictwo firmy, na podstawie wyznaczonych celów strategicznych, będzie chciało świadomie poszerzać działalność na rynkach zagranicznych. Kwestią zasadniczą przy podejmowaniu takiej decyzji będzie istniejący potencjał rozwoju na rynkach zagranicznych, który uzasadni taką strategię działania.
- 3) ujęcie statyczne opisuje obecny etap umiędzynarodowienia, na którym znajduje się dane przedsiębiorstwo. Intensywność umiędzynarodowienia może być mierzona przez szereg różnorodnych wskaźników i profili, do których zalicza się np. liczba obsługiwanych rynków, formy zagranicznego zaangażowania, udziały w rynkach zagranicznych.

W niniejszym podrozdziale uwaga została celowo skupiona na procesualnym ujęciu internacjonalizacji, aby ukazać schemat angażowania się przedsiębiorstw w działalność gospodarczą poza granicą kraju. Wychodzenie na rynki zagraniczne jest złożonym procesem charakteryzującym się dążeniem do poszerzania obszarów rynkowych interesów przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej świadome, że działalność międzynarodowa ma wpływ na ich przyszły rozwój. W ujęciu dynamicznym (procesualnym), poprzez internacjonalizację następuje kreowanie związków zewnętrznych przedsiębiorstwa, jak również zmienia się wewnętrzna perspektywa zarządzania (Drabik i Limański, 2010, s. 15-16).

Mając na uwadze powyższe, na początek zostaną przedstawione założenia modelu stopniowej internacjonalizacji ukazującego ewolucję procesu umiędzynarodowienia od najmniej rozwiniętego po mocno zaangażowany w postaci ZIB. Na uwagę zasługuje również fenomen *born globals*, będący krytyką wspomnianego modelu stopniowego oraz model internacjonalizacji przez współpracę w sieciach tzw. podejście sieciowe, w którym ukazano zalety działań kolektywnych⁴⁴.

⁴⁴ Modele sekwencyjne mające charakter ewolucyjny (kumulatywny), wpisują się w ramy tzw. koncepcji internacjonalizacji konwencjonalnej. Z kolei wszystkie pozostałe modele, które zakładają przebieg procesu internacjonalizacji w sposób nietypowy, niezgodny z ideą sekwencyjnego przechodzenia przez poszczególne

2.1.3.1. Model uppsalski

Problematyka związana z zakresem, formą oraz sekwencją etapowo-czasową internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest wyjaśniana na bazie teorii etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zalicza się do niej m.in. model uppsalski⁴⁵. Jego autorami są naukowcy z Uniwersytetu w Uppsali: Johanson, Wiedersheim-Paul i Vahlne (Johnson i Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson i Vahlne, 1977, za: Gorynia, 2007, 63). Proces internacjonalizacji firm przedstawiony w analizowanym modelu miał swoje teoretyczne podwaliny w teorii behawioralnej (Cyert i March, 1963; Aharoni, 1966) oraz teorii wzrostu firmy Penrose (1959). Proces ten podlega ewolucji na skutek wzajemnego oddziaływania pomiędzy rozwojem wiedzy o rynkach zagranicznych i operacji na nich przeprowadzanych z jednej strony, a wzrastającym zaangażowaniem zasobów na rynkach zagranicznych z drugiej strony (Cyert i March, 1963; Aharoni, 1966; Penrose, 1959, za: Johanson i Vahlne, 1990, s. 11).

Postępowanie firm dokonujących ekspansji charakteryzuje się trzema cechami. Po pierwsze, ekspansja na rynki zagraniczne jest poprzedzona sukcesem na rynku macierzystym i jest konsekwencją wielu decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Po drugie, przedsiębiorstwa rozpoczynają ekspansję od rynków położonych blisko rynku wewnętrznego, a dopiero później obejmują rynki dalsze. Ma to związek z występowaniem tzw. dystansu psychicznego lub kulturowego pomiędzy rynkami, rozumianego jako zestaw czynników utrudniających obustronny przepływ informacji między przedsiębiorstwem i rynkiem (np. czynniki językowe, edukacyjne, polityczne, religijne itp.). Im większy dystans kulturowy dzielący dane kraje, tym bardziej proces zaangażowania zagranicznej działalności następuje stopniowo wraz z nabywaniem doświadczenia (Kogut i Singh, 1988, s. 414). Po trzecie, wchodzenie na rynki zagraniczne odbywa się poprzez najprostszą formę internacjonalizacji

etapy, wpisują się w ramy tzw. koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej (Gorynia i Jankowska, 2007, s. 21–41).

⁴⁵ W literaturze przedmiotu, jak wskazywali Andersen (1993) oraz Barkema i in. (1996) występują dwa podejścia do badania procesów internacjonalizacji firm. Oprócz wspomnianego już modelu uppsalskiego, autorzy wymieniają grupę modeli opartych na innowacji. Cechą modeli innowacyjnych jest pogląd, iż proces internacjonalizacji to seria innowacji dla danej firmy (Andersen, 1993; Barkema i in., 1996, za: Clark i in., 1999, s. 166). Modele innowacyjne traktują samą internacjonalizację jako innowację i wskazują na sekwencyjność procesu uczenia się w związku z wprowadzaniem innowacji. Sama decyzja o podjęciu internacjonalizacji rozpatrywana jest jako innowacja z punktu widzenia firmy wychodzącej na rynki zagraniczne (Gorynia i Jankowska, 2007, s. 28). Wszystkie te modele identyfikują etapowe zaangażowanie na rynkach zagranicznych. Rozważania poczynione w niniejszej dysertacji skupiają się na modelu Uppsali, który stanowił przyczynek do rozwoju pozostałych modeli etapowych, mających de facto wspólny mianownik w postaci stwierdzenia, iż zdobywanie rynków zagranicznych ma charakter przyrostowy i zależy od procesu uczenia się.

(eksport), a dopiero po upływie pewnego czasu przedsiębiorstwa decydują się na działania wymagające większego zaangażowania (Gorynia, 2007, s. 64). Zgodnie z poglądami przedstawicieli „szkoły uppsalskiej” proces ten ma charakter stopniowego angażowania się przedsiębiorstwa w działalność poza granicami kraju macierzystego. Przejście do kolejnego etapu umiędzynarodowienia jest uwarunkowane pełnym rozwinięciem etapu poprzedniego. W pierwotnym modelu uppsalskim wyróżniono 4 etapy internacjonalizacji (Johanson i Widersheim-Paul, 1975, s. 28): 1) nieregularna działalność eksportowa; 2) eksport za pośrednictwem niezależnych pośredników (agentów); 3) utworzenie filii (oddziału handlowego) oraz 4) utworzenie filii (oddziału produkcyjnego).

Ewolucyjne postępowanie może służyć minimalizacji ryzyka przy założeniu, że istnieje pewien stopień niepewności związanej z działalnością na rynkach zagranicznych (Buckley, 2002, s. 97). Wiedza o rynkach zagranicznych odgrywa kluczową rolę w procesie internacjonalizacji (Cieślik, 1987, s. 53). Wraz ze wzrostem wiedzy o nowych rynkach zagranicznych przedsiębiorstwa zwiększają swoje zaangażowanie, aż do form najbardziej zaawansowanych w postaci ZIB (utworzenie oddziału produkcyjnego lub filii). Wybór formy wejścia zależy zatem również od czynników kulturowych. Założenia modelu uppsalskiego przedstawiono w Tabeli 3.

Tabela 3. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa – model uppsalski

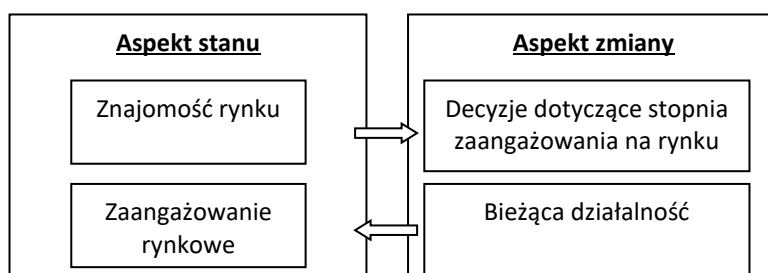
Forma działalności Rynek (kraj)	Eksport sporadyczny	Niezależni pośrednicy	Zagraniczna filia handlowa	Zagraniczna filia handlowa i produkcyjna
Rynek A	Zwiększenie dywersyfikacji geograficznej	Zwiększenie zaangażowania na rynku		→
Rynek B		Zwiększenie stopnia internacjonalizacji		
Rynek C				
Rynek D				
...				
Rynek N				→

Źródło: (Hollensen, 2001, za: Gorynia, 2007, s. 65).

Należy podkreślić, iż twórcy tegoż modelu nie nadali mu ściśle deterministycznego charakteru, uwzględnili bowiem sytuacje, w których umiędzynarodowienie może przebiegać odmiennie, tzn. bez wszystkich etapów w zaproponowanej kolejności. Do tych sytuacji można

zaliczyć m.in.: a) dysponowanie ogromnymi środkami finansowymi; b) stabilne uwarunkowania rynkowe – wiedza o rynku może być zdobyta w inny sposób, niż przez doświadczenie; c) dysponowanie doświadczeniem zdobytym na rynku o właściwościach zbliżonych do tego, na który dane przedsiębiorstwo planuje wejść; d) małe rozmiary rynku mogą być przyczyną rezygnacji z budowania własnej filii produkcyjnej (Gorynia, 2007, s. 66).

W celu dalszego wyjaśniania konceptu stopniowej internacjonalizacji Johanson i Vahlne odświeżyli swój model nadając mu charakter dynamiczny (Johanson i Vahlne, 1977, za: Morgan i Katsikeas, 1997, s. 72). Wraz z przeprowadzonymi nowymi badaniami dokonano zmiany założeń pierwotnego modelu uwzględniając tzw. aspekty stanu oraz aspekty dynamiczne. Obecny stan mówi o posiadanej wiedzy przedsiębiorstwa na temat danego rynku i operacjach (znajomość rynku) oraz o stopniu zaangażowania na danym rynku zasobów przedsiębiorstwa (zaangażowanie rynkowe). Z kolei aspekt zmiany, to zaangażowanie decyzyjne i realizacja bieżących operacji. Doświadczenie buduje wiedzę przedsiębiorstwa o rynku, co dalej wpływa na decyzje o stopniu zaangażowania i podejmowanych operacjach, które następnie z nich wynikają. Prowadzi to do osiągnięcia następnego poziomu zaangażowania, który wymaga jeszcze większego poziomu wiedzy (Johanson i Vahlne, 2009, s. 1412). Proces internacjonalizacji ma charakter cyklu. Zakończenie jednego cyklu determinuje podjęcie decyzji o rozpoczęciu kolejnego. Mechanizm ten przedstawiono na Rysunku 9.



Rysunek 9. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji: aspekt stanu i zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johanson i Vahlne (1977, s. 26).

Podstawą modelu stopniowej internacjonalizacji jest zdobywanie doświadczenia przez firmę, które z założenia jest gromadzone w dłuższej perspektywie czasowej (Fonfara, 2009, s. 14). Wnioski płynące w modelu uppsalskiego są następujące: a) przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności dokonują ekspansji na rynki ościenne, a początkową formą internacjonalizacji jest

eksport; b) proces internacjonalizacji jest powolny i przebiega małymi krokami; c) doświadczenie i zdobyta wiedza determinują proces umiędzynarodowienia; d) decyzja o podjęciu ekspansji zagranicznej jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym i zależy od etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Model uppsalski jest krytykowany w szczególności za to, iż coraz więcej współczesnych przedsiębiorstw już od samego początku powstania działa na rynkach międzynarodowych stając się urodzonymi globalistami (*born globals*). Podejście to wyklucza również tzw. *leapfrogging*, a więc odejście od sekwencji w procesie internacjonalizacji, gdzie przedsiębiorstwa (w szczególności duże korporacje międzynarodowe) w rzeczywistości pomijają niektóre etapy swojego rozwoju przeskakując od razu do form bardziej złożonych (Gorynia i Jankowska, 2008, s. 89).

Model zakłada, że firmy są zawsze defensywne w swych działaniach, a nawet pasywne, ale obecnie stwierdzenie to nie wytrzymuje próby czasu. Ponadto istnieje wrażenie, że internacjonalizacja jest tylko reakcją w celu zmniejszenia niepewności. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Wiele firm dokonując internacjonalizacji eksploruje aktywnie rynki, na których istnieją możliwości do rozwoju biznesu. Model uppsalski również zupełnie nie bierze pod uwagę ryzyka, które de facto powinno być rozważane podczas dokonywania strategicznych decyzji. Ponadto doświadczenia z przeszłości mają zbyt duży wpływ na zachowania firm. Założenie, że przedsiębiorstwa działają na podstawie wcześniejszych doświadczeń bez obserwacji zachodzących zmian jest nieadekwatne do panującej rzeczywistości. Zbyt mała wiedza o rynku nie może stanowić czynnika hamującego rozwój, niektóre firmy podejmują ryzyko internacjonalizacji nawet, gdy ich wiedza wydaje się być zbyt mała (Feldhusen, Schmidt i Strauch, 2006, s. 19).

Krytyka etapowego i kumulacyjnego charakteru procesu internacjonalizacji spowodowała narodzenie się nowych podejść analizujących to zjawisko. Zdaniem Bridgewater (2000, s. 183) modele internacjonalizacji mogą być ogólnie podzielone na sekwencyjne (do których należy m.in. model uppsalski) oraz symultaniczne (będące w opozycji do podejść etapowych/sekwencyjnych). W podejściu symultanicznym wychodzi się z założenia, że rynki stają się coraz bardziej globalne, następuje homogenizacja potrzeb, zanikają różnice narodowe. Niepewność związana z wejściem na dany rynek zmniejsza się coraz bardziej. Wszystkie wymienione okoliczności sprzyjają podejmowaniu decyzji o symultanicznym inwestowaniu na kilku rynkach równocześnie bez konieczności etapowego angażowania. Warto na koniec podkreślić, iż pomimo powszechnej krytyki modelu uppsalskiego za jego

deterministyczny charakter internacjonalizacji, to wydaje się, że nie stracił on na swojej aktualności, szczególnie w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie ograniczone środki finansowe uniemożliwiają bardziej ryzykowane działania. W przypadku polskich realiów gospodarczych można zauważyć, że większość przedsiębiorstw rozpoczyna działalność na rynkach zagranicznych najpierw w formie eksportu, a dopiero po zdobyciu doświadczenia i wiedzy o nowych rynkach, przechodzą do bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji⁴⁶.

2.1.3.2. Podejście *born globals*

Współcześnie wiele firm rozpoczyna działalność międzynarodową zaraz od momentu powstania. Proces internacjonalizacji nie przebiega więc etapowo, ale przyjmuje najbardziej zaawansowaną formę już od samego początku. Przedsiębiorstwa wchodzą na odległe rynki w tym samym czasie, nie posiadając na nich żadnego wcześniejszego doświadczenia biznesowego. W literaturze traktującej w tym przedmiocie mówi się o fenomenie *born globals* tj. fenomenie „urodzonych globalistów”. Można również spotkać określenie: „nowe przedsiębiorstwo międzynarodowe” (*International New Venture*), co oznacza taką formę organizacji biznesu przedsiębiorstwa, które od samego początku powstania stara się uzyskać znacząca przewagę konkurencyjną poprzez korzystanie z zasobów i sprzedaży swoich produktów w wielu krajach (Oviatt i McDougall, 1994, s. 49). Knight i Cavusgil (1996, s. 11) definiują *born globals* jako małe⁴⁷, oparte na technologii⁴⁸ firmy, które operują na

⁴⁶ Przykładem jest chociażby firma MOKATE, czołowy polski producent rozpuszczalnej kawy cappuccino. Od roku 1994 rozpoczęła eksport do krajów sąsiadujących Czech i Słowacji, następnie w 1998 roku sprzedaż była skierowana już do 30 rynków zagranicznych. Dynamiczny rozwój eksportu pociągnął za sobą rozwój własnej sieci sprzedaży za granicą. Pierwsze zaangażowanie kapitałowe za granicą nastąpiło w roku 2001, wtedy to utworzono jednostki handlowe w Czechach, na Słowacji, Węgrzech oraz w Rosji. Innym przykładem jest firma FAKRO, światowy lider w produkcji okien dachowych. Firma ta przez pierwsze lata funkcjonowania skupiła się na działalności na rynku krajowym. Umieźdzyarodowienie działalności gospodarczej firmy FAKRO było podyktowane działaniami konkurencyjnymi duńskiej firmy VELUX, która obniżyła ceny w celu konkurowania na rynku polskim. W ten sposób główny lokalny konkurent „wypchnął” FAKRO z Polski zmuszając firmę do rozszerzenia operacji sprzedaży i marketingu za granicę. Dodatkowym argumentem dla umieźdzyarodowienia FAKRO była możliwość ekonomii skali na działaniach B+R, które przy małych wolumenach sprzedaży są bardzo istotnym składnikiem jednostkowego kosztu produktu. Pierwszym krajem, w którym firma FAKRO zbudowała zakład produkcyjny była Ukraina. Motywem umieźdzyarodowienia było m.in. pozyskiwanie zasobów (drewna), jak również uzyskanie efektywności ekonomicznej. Drugim kierunkiem umieźdzyarodowienia były Chiny – obecność na tym rynku rozpoczęła się od eksportu (rok 2002), a w następnych latach (rok 2005) nastąpiło utworzenie zakładu produkcyjnego. Motywem umieźdzyarodowienia było podążanie za konkurentem. Przykład FAKRO pokazuje typową sekwencyjność procesu umieźdzyarodowienia (Pawłowski, 2014, s. 171-174).

⁴⁷ Jako małe, autorzy określają firmy poniżej 500 pracowników.

⁴⁸ Firmy działające na rynkach niszowych w obszarze najnowocześniejszych technologii.

międzynarodowych rynkach od pierwszych dni swojego założenia. Taki sposób internacjonalizacji sprawia, że przedsiębiorstwa mają możliwość skorzystania z przyspieszonego procesu dostępu do budowania przewagi konkurencyjnej ponad granicami narodowymi. Koncept *born globals* narodził się wskutek badań przeprowadzonych dla australijskich producentów przez konsultantów firmy McKinsey. Wśród wszystkich przebadanych przedsiębiorstw (366), aż 25% zostało sklasyfikowane jako *born globals*. Firmy te postrzegały cały świat jako rynek zbytu, natomiast rynek macierzysty pełnił dla nich funkcję wsparcia dla biznesu międzynarodowego (McKinsey&Co., 1993; Rennie, 1993, za: Rasmussen i Madsen, 2002, s. 6–7).

Istnieje wiele przyczyn stojących za rozszerzaniem się fenomenu *born globals*. Madsen i Servais (1997) podkreślają znaczenie: a) nowych warunków rynkowych; b) zaawansowanej technologii produkcji; c) transportu i komunikacji oraz d) coraz bardziej wyrafinowanych zdolności przedsiębiorców/założycieli tworzących firmy typu *born globals*. Oviatt i McDougall (1995, 1997, 2000) wskazują na wzrastający globalny zakres: homogenizacji kulturowej, społecznej zmiany oraz strategii firmy. Ponadto warunki stwarzane przez otoczenie przedsiębiorstwa, takie jak zmieniające się uwarunkowania branżowe i rynkowe, internacjonalizacja konkurencji w branży, umiędzynarodowienie klientów firmy, intensyfikacja konkurencji pochodzącej z importu, które zmuszają firmy do przejścia na globalne podejście do biznesu już od samego początku. Również postępująca liberalizacja w handlu oraz coraz bardziej zaawansowana technologia telekomunikacyjna, daje możliwość łatwego dostępu do globalnych klientów, sieci dystrybucyjnych partnerów oraz dostawców (Madsen i Servais, 1997, Oviatt i McDougall, 1995, 1997, 2000, za: Chetty i Campbell-Hunt, 2004, s. 58).

Wiele definicji opisujących fenomen *born globals* koncentruje się przede wszystkim na działalności eksportowej, jako jednym z kryteriów do wyjaśnienia tego podejścia. Najbardziej popularna definicja firmy *born global* wskazuje na dwa kryteria: rozpoczęcie sprzedaży eksportowej w ciągu 3 lat od rozpoczęcia działalności oraz udział eksportu w sprzedaży ogółem na poziomie minimum 25% (Cieślik, 2010, s. 11). Koncepcja *born globals* obejmuje zatem młode przedsiębiorstwa dynamicznie rozwijające działalność eksportową zaraz od momentu rozpoczęcia swojej działalności komercyjnej na rynkach zagranicznych. Warto nadmienić, iż wczesne umiędzynarodowienie dotyczy również przedsiębiorstw w Polsce. Według badań Morawczyńskiego, Kraśnickiej, Przybylskiej, a także Nowińskiego i Nowary urodzeni globaliści zaczęli się w Polsce pojawiać już w latach 90-tych XX w., podobnie zresztą jak w innych krajach

(Jarosiński, 2012, s. 20). W związku z powyższym, podejście *born globals* nie jest zagadnieniem abstrakcyjnym dla polskich uwarunkowań gospodarczych i należy przypuszczać, że wobec postępującej globalizacji tworzenie się tego typu przedsiębiorstw stanie się coraz bardziej powszechne. Powstawanie przedsiębiorstw *born globals* jest zatem wynikiem zachodzących procesów na rynkach światowych, które napędzają zmiany w otoczeniu danego przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że proces ten będzie dotyczył branż, w których istnieje możliwość zastosowania strategii standaryzacji produktu, ponieważ tego typu produkty bardziej odpowiadają strategii globalnego biznesu.

Wiele firm *born globals* dokonuje internacjonalizacji w sposób proaktywny, powodowany przez różne czynniki wewnętrzne (np. dążenie do wzrostu, poszukiwanie klientów albo w celu zminimalizowania zależności od rynku wewnętrznego poprzez geograficzną dywersyfikację działalności) (Cavusgil i Knight, 2009, s. 27). Proaktywna internacjonalizacja jest zatem odpowiedzią na coraz bardziej nasilającą się konkurencję.

Podejście *born globals* jest przeciwieństwem omawianych wcześniej tzw. etapowych podejść do internacjonalizacji. Tabela 4 ilustruje cechy je wyróżniające.

Tabela 4. Różnice pomiędzy podejściami tradycyjnymi a podejściem *born globals*

Atrybuty internacjonalizacji	Podejście etapowe	Podejście <i>born globals</i>
Rynek krajowy	Rozwijany na początku	Nieistotny
Wcześniejsze doświadczenie w zakresie internacjonalizacji	Żadne	Założyciele firmy mają szerokie doświadczenie na rynkach zagranicznych
Rozmiar internacjonalizacji	Seryjne zdobywanie rynków	Wiele rynków międzynarodowych rozwijanych w tym samym czasie
Tempo internacjonalizacji	Stopniowe	Szybkie
Dystans psychiczny	Zgodnie z dystansem psychicznym	Nieistotny
Uczenie się internacjonalizacji	Powolne uczenie się i zdobywanie doświadczenia	Proces uczenia się jest znacznie szybszy ze względu na większą internacjonalizację wiedzy
Strategia firmy	Nie stanowi centralnej motywacji firmy do internacjonalizacji	Realizacja przewagi konkurencyjnej jest bardzo szybka, pełna internacjonalizacja; produkt-rynek: strategia niszy rynkowej
Zastosowanie informacji i technologii komunikacyjnej	Nie stanowi nadrzędnej roli w internacjonalizacji	Rola kluczowa
Sieci partnerów biznesowych	Mają zastosowanie we wczesnych fazach internacjonalizacji i są stopniowo zastępowane zasobami własnymi firmy	Szybki rozwój globalnego zakresu działania wymaga spójnej współpracy partnerów
Czas internacjonalizacji	Nie jest istotny dla sukcesu firmy; powolny	Zasadniczy dla osiągnięcia sukcesu firmy w ciągu kilku lat od jej powstania (np. 2 lata)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chetty i Campbell-Hunt (2004, s. 77).

Firmy *born globals* zakładają szybkie wejście na wiele nowych rynków zagranicznych w celu dokonania kapitalizacji na potencjale, jaki stwarzają innowacyjne produkty. Skupiają się na wąskim obszarze rynku, co jest związane z ich wielkością, ponieważ z reguły są to małe firmy, ponadto wykorzystują w tym celu powiązania sieciowe z innymi partnerami biznesowymi, które cały ten proces rozwijają i wspierają. Jak zauważają Chetty i Campbell-Hunt (2004, s. 76), takie cechy wyróżniające firmy *born globals*, jak mała wielkość firmy i globalny potencjał innowacji produktów nie stanowią o ich kategoryzacji. Autorzy w swoich badaniach wykazali, iż m.in. wyróżniające cechy firm *born globals* wywodzą się z transformacji globalnego systemu ekonomicznego oraz ze wzrastającego związku pomiędzy ścieżką internacjonalizacji na rynki globalne w formule *born globals* a konkurencją. Przywołani autorzy na podstawie przeprowadzonych badań również podkreślają, iż strategia *born globals* będzie miała większe zastosowanie wśród firm małych i w branżach, w których przeważa globalna konkurencja, mniej natomiast tam, gdzie małe firmy dokonują internacjonalizacji na mniej zglobalizowanych, konkurencyjnych rynkach, a najmniej kiedy internacjonalizacji dokonują firmy duże (Chetty i Campbell-Hunt, 2004, s. 77).

2.1.3.3. Podejście sieciowe (*network approach*)

Model uppsala, podobnie jak paradygmat eklektyczny, postrzegają zachowanie firmy w procesie internacjonalizacji jako zjawisko autonomiczne. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo samo podejmuje decyzje o ekspansji zagranicznej. Jednakże jak potwierdzają badania, zachowanie firmy jest również zdeterminowane przez rynek, specyfikę branży, jak również przez podmioty z otoczenia zagranicznego (np. konkurentów) (Cunningham, 1986, Fonfara 1989, Turnbull 1987, za: Fonfara, 2009, 15–16). Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu są uwikłane w różnego rodzaju relacje, w wyniku których następuje kreowanie sieci powiązań z podmiotami z otoczenia zewnętrznego. Sieci przedsiębiorstw tworzą struktury multipodmiotowe przejawiające się w następujących formach: aliance strategiczne, organizacje wirtualne, joint venture, zintegrowane łańcuchy dostaw, holdingi, akwizycje oraz klastry biznesowe (Skawińska i Zalewski, 2009, s. 170). Zaistnienie i funkcjonowanie w sieci małych i średnich przedsiębiorstw stwarza dla nich szansę przełamania kompleksu „małości” oraz poprawy konkurencyjności oraz innowacyjności. Sieci

i klastry umożliwiają takim przedsiębiorstwom łączenie: korzyści małej i dużej skali oraz zasobów, wiedzy i know-how. Wchodzenie w sieci małych i średnich przedsiębiorstw może być zatem postrzegane jako sposób internacjonalizacji tych firm wykorzystywany przy różnego typu strategiach (Daszkiewicz, 2008, s. 129).

Podejście sieciowe, jako nowa koncepcja współpracy, stanowi uzupełnienie do analiz procesu internacjonalizacji. Modele etapowe skupiały się na poziomie indywidualnych zachowań, tzn. umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa rozpatrywane jest w nich w oderwaniu od innych podmiotów, natomiast zastosowanie podejścia sieciowego stwarza możliwość odwołania się do bardziej kompleksowego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstw. Podejście sieciowe nawiązuje do modelu uppsala, ale w zupełnie odmienny sposób postrzega siły kierujące procesem internacjonalizacji i jego przebiegiem. Przede wszystkim, wyjaśnia proces umiędzynarodowienia jako rezultat dążenia do umocnienia pozycji przez rozciągnięcie sieci powiązań poza granice kraju. Stopień internacjonalizacji w omawianym modelu zależy od zakresu zajmowanej pozycji w sieciach zagranicznych, wagi oraz stopnia zintegrowania tych pozycji. Wysoki stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa stanowi o sile powiązań z podmiotami w różnych krajach (Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 7–8).

Podstawy analizy podejścia sieciowego stworzyli Johanson i Mattsson (1988, s. 287–314), którzy wskazywali na relatywnie duże znaczenie sieci dla rozwoju przedsiębiorstw oraz dla realizacji ich długookresowych celów. W perspektywie sieciowej proces internacjonalizacji następuje na gruncie istniejących relacji albo wskutek wykreowania nowych powiązań biznesowych na rynkach międzynarodowych. Widoczna jest też zmiana tych relacji z organizacyjnych i ekonomicznych na rzecz społecznych, ponieważ to ludzie podejmują decyzje i działania (Wall i Rees, 2004, s. 60). Ważny tu jest kontekst społeczny zachowań firmy. W takim podejściu istotne są relacje łączące firmę z różnymi podmiotami znajdującymi się w jej otoczeniu (Gorynia, 2007, s. 76). Teoria podejścia sieciowego ujmuje internacjonalizację przedsiębiorstwa jako element rozwoju powiązań (więzi) i interakcji między dostawcami, a ich klientami zagranicznymi oraz innymi podmiotami (Limański i Drabik, 2010, s. 69). Budowanie tych powiązań ma charakter procesu kumulatywnego – relacje są cały czas tworzone, podtrzymywane, rozwijane i zrywane (Gorynia, 2007, s. 77). W przeciwieństwie do cen, jako mechanizmu koordynacji rynkowej i układów hierarchicznej kontroli, będących fundamentami teorii Williamsona (1981), mechanizmem koordynacji transakcji w podejściu sieciowym są

interakcje pomiędzy firmami działającymi w strukturze sieciowej. Struktury sieciowe mogą być: a) poziome - relacje pomiędzy firmą a jej dostawcami i/lub klientami; b) pionowe - relacje pomiędzy firmami oferującymi konkurencyjne wobec siebie produkty i usługi oraz c) konglomeratyczne, gdzie firmy angażują się wskutek wzajemnych interakcji w relacje z podmiotami poza branżą (Johanson i Mattsson, 1991, za: Wilson, 2000, s. 205–206).

Rozpatrując internacjonalizację firmy, z punktu widzenia podejścia sieciowego, należy wziąć pod uwagę dwa wymiary: indywidualną firmę (zasoby własne) oraz sieć, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje (zasoby rynkowe). Na tej podstawie można wyróżnić 4 modelowe sytuacje, które przedstawiono na Rysunku 10. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sieci stwarza uzasadnioną potrzebę uwzględnienia zarówno internacjonalizacji przedsiębiorstwa, jak i internacjonalizacji sieci, a więc odpowiednio pozycji mikro i makro (Gorynia, 2007, s. 79).



Rysunek 10. Podejście sieciowe do internacjonalizacji – modelowe sytuacje analizy przedstawione przez Johanson i Mattsson

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johanson i Mattsson (1995, s. 63, za: Tayeb, 2000, s. 206–207; Gorynia, 2007, s. 80).

Termin „wczesnie zaczynający”⁴⁹ odnosi się do przedsiębiorstw samotnie rozwijających działalność na rynkach międzynarodowych, natomiast między konkurentami, konsumentami, dostawcami czy rynkiem występują słabe powiązania międzynarodowe. Takie przedsiębiorstwo posiada małą wiedzę na temat rynków zagranicznych, jak również nie ma odpowiednich zasobów potrzebnych do zrealizowania przedsięwzięcia za granicą.

⁴⁹ Opis modeli został dokonany na podstawie: (Gorynia, 2007, s. 79–83); (Wilson, 2000, s. 206–207); (Ratajczak-Mrozek, s. 8–9); (Wach, 2012, s. 110).

Rozpoczęcie internacjonalizacji, szczególnie w przypadku małych firm, następuje często przy pomocy pośrednika.

Kategoria „*samotny internacjonalista*” dotyczy przedsiębiorstw dysponujących większą wiedzą i doświadczeniem wynikającą z większego stopnia internacjonalizacji. Takie przedsiębiorstwa często inicjują posunięcia międzynarodowe swoich partnerów w sieci, przez co mogą również być katalizatorem internacjonalizacji swoich konkurentów. Ponadto są pomostem do rynków zagranicznych dla dostawców i odbiorców krajowych, jak również pomostem do rynku krajowego dla dostawców zagranicznych.

W przypadku „*późno zaczynających*”, przedsiębiorstwo nie ma bezpośrednich powiązań z rynkami zagranicznymi. Ponadto funkcjonuje w sieci z krajowymi dostawcami, klientami, konkurentami, którzy wykazują duży stopień internacjonalizacji. Zinternacjonalizowani konkurenci i konsumenci pociągają za sobą przedsiębiorstwo dotąd nieumiędzynarodowione (*pull factor*). Dzięki uczestnictwu w sieci ma ono możliwość wykorzystania umiędzynarodowienia tych podmiotów, co ułatwia wejście na rynki zagraniczne. Inwestycje przedsiębiorstwa poczynione na rynku wewnętrznym mogą być wykorzystane w ekspansji zagranicznej, która w związku z tym nie wymaga stopniowego angażowania.

„*Internacjonalista w zinternacjonalizowanym otoczeniu*” z kolei dokonuje koordynacji działań na różnych rynkach zagranicznych (w ramach sieci międzynarodowych) w znacznie zaawansowanej formie, aniżeli było to w przypadku wcześniej omówionych. Szybko identyfikuje szanse i zagrożenia pojawiające się na danym rynku, co może wykorzystać w przypadku przenoszenia się zmian z rynku na rynek. Posiada znacznie ułatwiony dostęp do zasobów zewnętrznych – zwiększa to możliwość eksternalizacji transakcji (np. zamiast samodzielnego wytwarzania komponentów, surowców może je nabywać od podmiotów z innych sieci narodowych).

Proces internacjonalizacji w ujęciu sieciowym może przebiegać w trzech konfiguracjach. W pierwszej konfiguracji przedsiębiorstwo dokonuje indywidualnej ekspansji do zagranicznej sieci. W drugiej konfiguracji internacjonalizacja ma miejsce poprzez sieć biznesową, inną niż kraj docelowej ekspansji. Natomiast trzecią możliwością jest również wejście na rynek zagraniczny poprzez sieć krajową, która może być ogniwem pośrednim w procesie internacjonalizacji danego przedsiębiorstwa (Johanson i Sharma, 1987, za: Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 10).

Podsumowując należy podkreślić, że charakterystyczny dla podejścia sieciowego jest fakt, iż umiędzynarodowienie jest wynikiem wielostronnych relacji, powiązań, jakie tworzą się w danej sieci biznesowej. Już samo zaangażowanie się przedsiębiorstw w relacje biznesowe w powiązaniu z innymi partnerami z zagranicy tworzącymi sieć biznesową, stanowi ich internacjonalizację. Proces nie koncentruje się wyłącznie na indywidualnych zachowaniach firm (ich strategiach wynikających z potencjału konkurencyjnego), ale uwzględnia szerszy kontekst np. branża, sieć krajowa i zagraniczna. Proces internacjonalizacji firmy może zatem być determinowany charakterem relacji panujących w branży, które mogą mieć wpływ na decyzje o podjęciu ekspansji zagranicznej. Podejście sieciowe nawiązuje do modeli etapowych, ponieważ wskazuje na konieczność stopniowego rozwijania wiedzy o rynku oraz uczenia się od innych uczestników sieci. Niewątpliwie, powstanie przedsiębiorstw typu *born globals* ma w pewnym zakresie związek z podejściem sieciowym do analizy internacjonalizacji. Wynika to z faktu, iż na skutek angażowania się w wielostronne relacje z podmiotami w sieci możliwe staje się równoczesne wchodzenie na wiele różnych rynków w relatywnie krótkim czasie, aczkolwiek nie należy przy tym zapominać o znaczeniu czasu i kumulacyjnego charakteru ewolucji sieci.

2.2. Determinanty procesu internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw

Intensyfikacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw poza granicami kraju macierzystego jest powodowana przez wiele czynników, które sprawiają, że internacjonalizacja, a następnie globalizacja są wpisane w charakter i kierunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Prowadzenie biznesu o zasięgu ponadnarodowym stwarza lepsze perspektywy na dalszy rozwój. Przedsiębiorstwa muszą umieć odnaleźć się w nowej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej zwanej globalną przestrzenią gospodarczą. Determinanty procesu internacjonalizacji i globalizacji są siłami, jakie oddziałują na przedsiębiorstwa, zmuszając je do rozszerzania obecności handlowej na wymagającym rynku międzynarodowym, w którym zamiast konkurencji lokalnej muszą zmierzyć się z konkurencją globalną.

2.2.1. Natężenie konkurencji na wewnętrznym rynku branżowym – „model 5 sił” Portera

Właściwe rozpoznanie kontekstu konkurencyjnego, w którym znajduje się przedsiębiorstwo lub może się znaleźć w przyszłości jest nieodzownym elementem wspomagającym budowanie i zastosowania odpowiedniej strategii, dzięki której możliwe będzie zapewnienie przewagi konkurencyjnej. Odpowiednie zbadanie konkurencji pozwoli również na określenie rentowności danej branży i ułatwi podjęcie decyzji o ewentualnym rozpoczęciu nowej działalności gospodarczej. Narzędziem służącym do rozpoznania istoty konkurencji na rynku branżowym jest tzw. „model 5 sił” Portera. Model ten identyfikuje czynniki determinujące wybór strategii konkurowania i w punkcie wyjścia jest rozpatrywany w odniesieniu do gospodarki zamkniętej (Gorynia, 2007, s. 50). Poprzez odpowiednio dobraną strategię konkurencji przedsiębiorstwa ugruntowują swoją pozycję w branży i w ten sposób próbują bronić się przed niekorzystnymi skutkami działania sił konkurencyjnych.

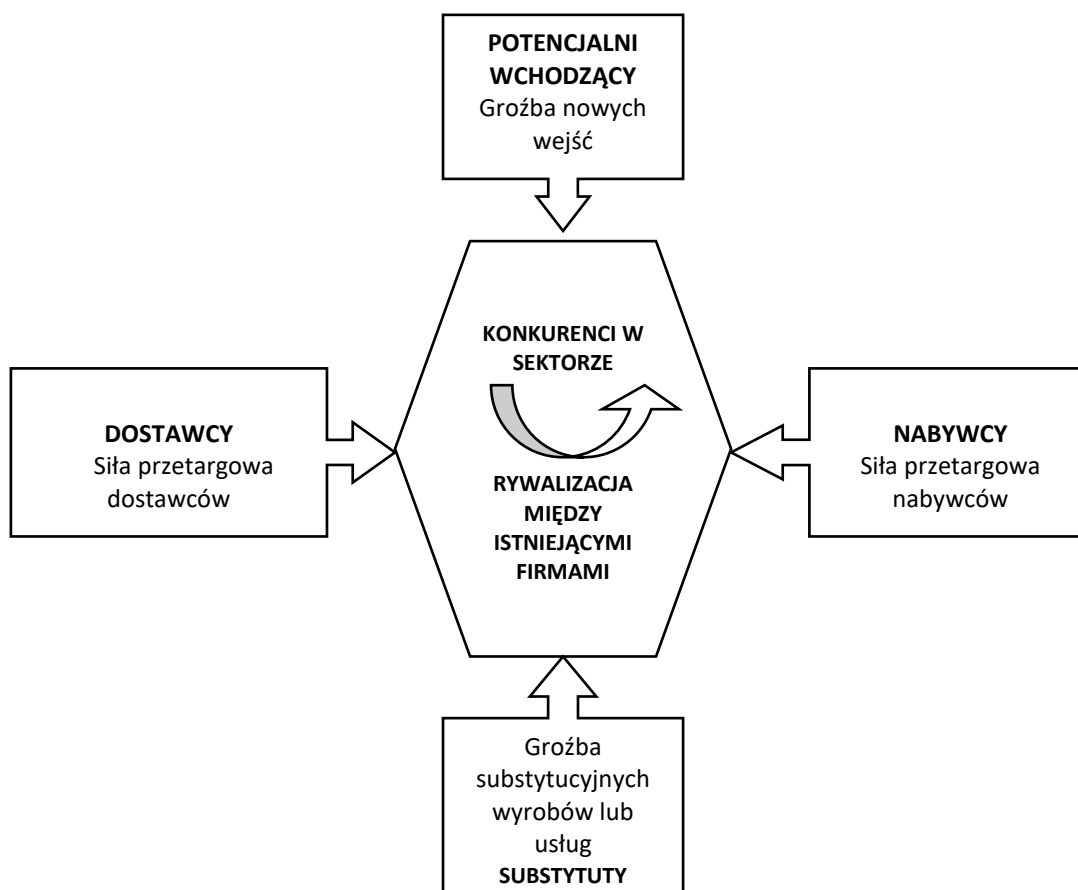
Strategie firm są kształtowane poprzez czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Warto podkreślić, iż wielu badaczy strategii, takich jak Prahalad i Hamel (1990), Heene i Sanchez (1997) oraz Kay (1993), uważa że czynniki wewnętrzne (zasoby, możliwości, kompetencje) są ważniejsze w zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, niż pozycja organizacji w odniesieniu do jej otoczenia konkurencyjnego. Autorzy uważają, iż źródłem globalnej przewagi konkurencyjnej są kluczowe cechy wewnętrzne firmy niż sektor, w którym dany podmiot funkcjonuje (Prahalad i Hamel, 1990, Heene i Sanchez, 1997, Kay, 1993, za: Stonehouse i in., 2001, s. 36). Ze względu na podejmowany problem badawczy, autor niniejszej dysertacji skupił się na czynnikach zewnętrznych, które określają decyzje strategiczne przedsiębiorstwa. Czynniki zewnętrzne to otoczenie konkurencyjne bliższe (mikroekonomiczne) oraz dalsze (makroekonomiczne). Podmioty gospodarcze funkcjonują w bardzo zmiennym oraz złożonym otoczeniu. Złożoność otoczenia dodatkowo wzrasta w momencie umiędzynarodowienia działalności. Przedsiębiorstwo, aby przetrwać, nie może jedynie przewidywać i przygotowywać się do zmian w otoczeniu, ale musi podejmować akcje wyprzedzające, umożliwiające kształtowanie otoczenia oraz interakcji w momencie, kiedy pojawia się równoczesne oddziaływanie przedsiębiorstwa i otoczenia, dla których charakterystycznymi sytuacjami są wzajemne przetargi i negocjacje (Nowakowski, 2000, s. 21). Otoczenie zewnętrzne, a więc otoczenie konkurencyjne, określa warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w branży. Relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami danej branży nakreślają

de facto ich dalszy kierunek rozwoju. Analiza czynników pochodzących z otoczenia jest szczególnie istotna dla procesu formułowania strategii działania przedsiębiorstwa. „Model 5 sił” Portera jest najczęściej stosowanym narzędziem do analizy mikrootoczenia zwanego również otoczeniem bliskim, które jest w istocie otoczeniem konkurencyjnym skupiającym podmioty gospodarcze, z którymi firma wchodzi w różnego typu relacje. Otoczenie to składa się z sektorów i rynków, na których dana organizacja prowadzi działalność (Stonehouse i in., 2001, s. 56–57). Mikrootoczenie określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w danej branży, dlatego tak ważne jest jego rozpoznanie, aby w dalszej kolejności dokonać odpowiedniego wyboru realizowanej strategii konkurencji. „Model 5 sił” Portera pomaga lepiej zrozumieć konkurencję w branży. Analiza względnego natężenia sił działających w sektorze daje możliwość kompleksowego wglądu w istotne aspekty otoczenia konkurencyjnego, przez co stanowi podstawę do stworzenia doskonalszej strategii konkurencji (Faulkner i Bowman, 1996, s. 50). Warto zauważyć, iż model ten nie eliminuje możliwości analizowania sił konkurencyjnych pochodzących również z zagranicy. Wydaje się, że czynniki krajowe oraz zagraniczne to ten sam rodzaj sił, aczkolwiek w otoczeniu zagranicznym mogą występować siły, które są charakterystyczne tylko dla danych krajów. W związku z tym nawet, gdy czynniki te są jednakowe, to ich oddziaływanie może być różne. Innym problemem jest na ogół duża trudność w ocenie zmian występujących w dziedzinie prawa, polityki itp. Dlatego też w dalszej części niniejszego rozdziału nastąpi również analiza modelu Yipa, który odnosi się do gospodarki otwartej/globalnej i w swej istocie wywiera wpływ na siły panujące w branży.

Natężenie konkurencji w sektorze wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza zachowania obecnych konkurentów. Stan konkurencji w branży zależy od pięciu sił konkurencyjnych, które połączone razem wyznaczają potencjalny zysk dla całej branży, mierzony długofalową stopą zysku (Porter, 2006, s. 23–25). Siły konkurencyjne, to siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora. Moc tych sił będzie determinować charakter konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami w danej branży. Według Portera na intensywność konkurencji wpływa pięć przedstawionych niżej czynników⁵⁰ (Rysunek 11). Porter zauważył, iż w gruncie rzeczy konkurentami przedsiębiorstwa w danym sektorze jest nie tylko konkurencja

⁵⁰ Oprócz wymienionych „5 sił”, w literaturze można spotkać dodatkowy czynnik w postaci: zagrożenia ze strony komplementarnych produktów i usług, np. firma Dell i Microsoft to „komplementatorzy” do tego stopnia, w jakim komputery i oprogramowanie (software) są komplementarnymi produktami dla kupujących (Johnson, Scholes i Whittington, 2008, s. 67).

bezpośrednia w postaci przedsiębiorstw tego samego rodzaju, ale również tzw. konkurencja pośrednia, a więc firmy zamierzające do tego sektora wejść, jak i dostawcy, odbiorcy oraz producenci substytutów, którzy razem kształtują obraz konkurencji w sektorze. Siły konkurencyjne determinują zyskowność całej branży, ponieważ kształtują ceny, jakie przedsiębiorstwa mogą pobierać za oferowane produkty i usługi, określają również koszty, jakie muszą ponieść oraz inwestycje, które są niezbędne by móc konkurować w branży (Porter, 1990, s. 35).



Rysunek 11. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Porter (2006, s. 24).

Zaprezentowane wyżej siły konkurencyjne kreują nowy wymiar konkurencji, ponieważ wykraczają znacznie poza dotychczasowych uczestników gry. Rozszerzony i bardziej kompleksowy obraz konkurencji, do którego nawiązuje Porter, pozwala na znacznie dokładniejszą analizę specyfiki uwarunkowań konkurencyjnych panujących w danej branży. W zależności od konkretnych warunków, poszczególni autorzy gry konkurencyjnej mogą odgrywać większą lub mniejszą rolę na całokształt relacji w niej zachodzących. W tym

kontekście konkurencję można utożsamiać z rozszerzoną rywalizacją (Porter, 2006, s. 26). W przypadku branży meblarskiej, będącej tematem niniejszej dysertacji, na kształtowanie się konkurencji wpływ mogą wywierać zagrożenie ze strony nowo wchodzących, jak również silnie skoncentrowane organizacje dystrybutorskie mebli, a więc nabywcy. Można również wymienić siłę przetargową dostawców, szczególnie producentów drewna. Jest to niewątpliwie istotny czynnik, głównie ze względu na kurczące się zasoby tego surowca. Siły konkurencji przyjmują różną intensywność oddziaływania w czasie, co ma związek m.in. z cyklem rozwoju branży. Ponadto intensywność oddziaływania każdej z pięciu sił może różnić się w zależności od danego typu branży oraz specyficznych uwarunkowań w niej panujących. Prawdopodobna jest też sytuacja, w której jedna lub dwie siły będą miały krytyczne znaczenie dla danego sektora w określonym momencie (Stonehouse i in., 2001, s. 66). W związku z tym wiodący wpływ na formułowanie strategii konkurencji będą wywierać najsilniejsze wpływy (Pierścionek, 1997, s. 68). W celu lepszego poznania czynników konkurencji w branży warto przeanalizować każdą z nich osobno.

Zagrożenie ze strony nowo wchodzących (potencjalnych konkurentów), będzie tym wyższe, im bardziej atrakcyjne będą warunki panujące w danej branży. Atrakcyjność branży może być powodowana stopą wzrostu popytu, jak i jej rentownością (Śliwiński, 2011, s. 29). Zagrożenie w postaci konkurencji potencjalnej dotyczy przyszłości i może nastąpić ze strony firm zainteresowanych wejściem do danej branży ze względu na czynniki, które to zainteresowanie będą inicjować. Ważne zatem staje się permanentne analizowanie zmieniających się warunków funkcjonowania branży, ekstrapolowanie trendów, które będą pozytywnie oddziaływać na możliwości rozwoju branży i w związku z tym mogą okazać się „wabikiem” dla nowo wchodzących. Zagrożenie wejściem nowych podmiotów do danej branży, będzie uzależnione nie tylko od samych istniejących barier wejścia, ale przede wszystkim od ich wysokości. Wysokie bariery będą osłabiać groźbę wejścia nowych konkurentów. Źródłem barier wejścia są: 1) ekonomia skali; 2) zróżnicowanie wyrobów; 3) potrzeby kapitałowe; 4) dostęp do kanałów dystrybucji; 5) gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali; 6) polityka państwa (Porter, 2006, s. 27). Bariery wejścia to niewątpliwie ważny mechanizm obronny. Warunki wejścia determinują zakres, w jakim obecne firmy mogą kontynuować zachowania monopolistyczne bez prowokowania reakcji ze strony potencjalnych konkurentów (George i Joll, 1981, s. 135). Ich wysokość różni się w zależności od rodzaju sektora oraz jego fazy cyklu życia. Sektory kapitałochłonne oraz charakteryzujące się zaawansowaną technologią kreują

wysokie bariery. W fazie wprowadzenia oraz schyłkowej bariery wejścia są niskie, w fazie wzrostu i dojrzałości wysokie (Pierścionek, 2011, s. 121). Zagrożenie ze strony nowo wchodzących nabiera szczególnego znaczenia w przypadku konkurencji zagranicznej. Przedsiębiorstwa lokalne muszą mieć na uwadze ich siłę oddziaływania, która wydaje się być bardziej ostrzejsza, niż ta pochodząca ze strony podmiotów krajowych. Podmioty zagraniczne podejmując decyzję o wejściu na dany rynek z reguły mają ugruntowaną pozycję konkurencyjną, dzięki czemu mają ambicje związane z agresywnym zwiększaniem udziałów na nowych rynkach kosztem przedsiębiorstw lokalnych. Raczej nie będą zainteresowane wchodzeniem w porozumienia i zawiązywaniem relacji ugodowych, ponieważ mają świadomość własnej przewagi konkurencyjnej i wynikającej z niej możliwości zdobycia danego rynku.

Rywalizacja pomiędzy już istniejącymi firmami polega na systematycznym zwiększaniu udziału w rynku, poprawy obecnej pozycji rynkowej albo jej utrzymywaniu na niezmiennym poziomie. Przedsiębiorstwa wdrażają nieustannie nowe strategie, które w danej sytuacji są najbardziej optymalne dla osiągnięcia wyznaczonego celu. Cele te niejednokrotnie krzyżują się z celami innych uczestników branży tworząc napięcia, które są rozładowywane w wyniku wzajemnej rywalizacji. W większości sektorów posunięcia konkurencyjne jednej z firm powodują konsekwencje dla innych uczestników branży. Posunięcia te mogą pobudzać do odwetu lub działań neutralizujących zachowania konkurentów (Porter, 2006, s. 40). I tak, podmioty podejmujące akcje konfrontacyjne ryzykują nie tylko pogorszeniem własnej pozycji konkurencyjnej, ale również i całego sektora, jeżeli wynikiem podjętej akcji będzie pojawienie się wyniszczających działań odwetowych. Nasilające się działania i przeciwdziałania mogą więc przybrać niekorzystny rezultat dla wszystkich uczestników sektora. Niewykluczone jest jednakże, iż konkurencja okaże się na tyle słaba, iż podjęte działanie może nie spotkać się z kontr-posunięciem, wówczas firma odniesie zamierzony cel i polepszy własną sytuację w branży.

Na natężenie rywalizacji w sektorze ma wpływ kilka czynników strukturalnych, do których zalicza się m.in.: 1) liczba i relatywna wielkość konkurentów w branży - stopień koncentracji branży; 2) stopa wzrostu branży; 3) struktura kosztów branży; 4) zróżnicowanie produktów branży i wysokość kosztów zmiany dostawców przez nabywców; 5) skokowe przyrosty zdolności produkcyjnych; 6) różnorodność strategii konkurentów; 7) wysokość barier wyjścia (Gorynia, 2007, s. 52). Rywalizacja jest uzależniona od stopnia koncentracji branży,

mianowicie, przy silnej koncentracji sektora, gdzie rynek jest zdominowany przez jedną lub kilka firm następuje narzucanie dyscypliny oraz przejmowanie inicjatywy w określaniu reguł gry rynkowej. Przy silnej koncentracji sektora wzrasta jego siła oddziaływania (Gierszewska-Romanowska, 2009, s. 81). W tym przypadku lider w branży pełni rolę wiodącą, zwłaszcza w sektorach o monopolistycznej lub oligopolistycznej strukturze, gdzie stopień rywalizacji jest na relatywnie niskim poziomie. Odwrotnie natomiast jest w przypadku, kiedy struktura branży charakteryzuje się dużą liczbą firm o małych i zrównoważonych udziałach w rynku, wówczas poziom koncentracji jest niższy, a tym samym stopień rywalizacji jest większy. W związku z powyższym, stopień rywalizacji wzrasta wraz z dekoncentracją branży. Zdaniem Ito (1997, s. 610–622) i Mascarenhas (1986, s. 1–25) wysoki poziom koncentracji wewnątrz branży implikuje sytuację, w której małe firmy mogą szukać szans dla dalszego rozwoju na rynkach zagranicznych bardziej, niż na rodzimych. Branża meblarska będzie przykładem branży o niskim poziomie koncentracji, gdzie występuje duża liczba przedsiębiorstw o różnej skali terytorialnego oddziaływania. Dlatego też intensywność konkurencji w badanej branży jest na relatywnie wysokim poziomie. Warto podkreślić, iż intensywność konkurencji nieustannie się zmienia, i aby ją ocenić należy badać łącznie stopień koncentracji rynkowej oraz zakres możliwości wchodzenia do gałęzi określony przez bariery wejścia i inne czynniki (Geroski i Schwalbach, 1989, za: Zielińska-Głębocka, 2004, s. 33).

Oprócz stopnia koncentracji na zakres rywalizacji będzie wpływać stopa wzrostu branży, im będzie ona mniejsza tym rywalizacja będzie się nasilać, gdyż zwiększanie udziałów w branży przedsiębiorstw zainteresowanych ekspansją będzie się odbywać kosztem innych podmiotów w niej funkcjonujących. Na rynku zauważalne będą tendencje do bezpośredniego atakowania konkurentów i „wypychania” ich z rynku (Otta, 1994, s. 30). Struktura kosztów ma szczególne znaczenie przy określaniu cen na oferowane produkty. Porter podkreśla, iż wysokie koszty stałe lub koszty składowania powodują silny nacisk na pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych (Porter, 2006, s. 41). Nadmiar tych zdolności jest rozładowywany poprzez stosowanie niskich cen na oferowane produkty, co prowadzi do zaostrzenia rywalizacji w postaci wyniszczającej wojny cenowej. Zróżnicowanie oferty produktowo-usługowej będzie wpływać stabilizująco na sytuację konkurencyjną panującą w branży, ponieważ zachowania nabywców mają trwalszy charakter, aniżeli w sytuacji braku zróżnicowania, gdy branża jest zdominowana ofertą wyrobów i usług masowych. Brak zróżnicowania powoduje, że nabywcy w swoich wyborach kierują się głównie ceną, która prowadzi do eskalacji konkurencji.

Podobnie, cena jaką trzeba zapłacić za zmianę dostawcy to dla nabywców koszt, który będzie również wpływał na natężenie konkurencji w branży. Im wyższe koszty zmiany, tym natężenie konkurencji będzie mniejsze. Skokowe przyrosty zdolności produkcyjnych, jak już wcześniej wspomniano, przyczyniają się do stosowania obniżek cenowych. Jedną z przyczyn nagłych przyrostów zdolności produkcyjnych może być ekonomia skali, która zachęca do stosowania agresywnej konkurencji cenowej po to, aby pokryć koszty większym wolumenem produkcji. Na wzrost zdolności produkcyjnych wpływają również cykle koniunkturalne, w których branże, w okresie recesji są zmuszone do utrzymywania wysokiego poziomu produkcji, który zagwarantuje pokrycie kosztów zmiennych.

Różnorodność stosowanych strategii wynika z realizacji różnych celów, jakie stawiają przed sobą przedsiębiorstwa. Zakres, w jakim grupa firm może unikać konkurencji cenowej na rzecz stosowania praktyk o charakterze zмовы cenowej zależy od tego, jak bardzo firmy te są podobne w zakresie swojego pochodzenia, celów, kosztów i strategii (Grant, 2010, s. 74). Im większa różnorodność konkurentów powodowana chociażby czynnikami wymienionymi wyżej, tym bardziej wzrasta intensywność konkurencji w branży. Konkurencja zagraniczna w tym przypadku, będzie posiadała wiele cech odmiennych od tej krajowej (np. przedsiębiorstwa zagraniczne mogą posiadać lepszą strukturę kosztów wynikającą z lepszej wydajności produkcji opartej na zaawansowanej technologii, ponadto podmioty zagraniczne mogą pochodzić z branży, w której osiągnęli pozycję konkurencyjną wskutek korzystnego splotu czynników narodowej przewagi konkurencyjnej itd.) co sprawia, że jej wpływ na rywalizację w branży będzie znaczący i co jeszcze raz potwierdza, że sił konkurencyjnych pochodzących z zagranicy nie należy sprowadzać do wspólnego mianownika z siłami krajowymi.

Wysokość barier wyjścia ma zasadniczy wpływ na sytuację ekonomiczną branży. Niewątpliwie, w ocenie nowych inwestorów, są czynnikiem wpływającym na obniżenie atrakcyjności sektora. Bariery te są bowiem kosztem, jaki przedsiębiorstwo musiałoby ponieść, gdyby zdecydowało się na zaprzestanie działalności w branży. Koszt ten określają czynniki ekonomiczne, strategiczne, emocjonalne, które sprawiają, że firmy kontynuują swoją działalność pomimo zmniejszających się zysków. Pozostawanie w branży za wszelką ceną ma negatywne konsekwencje nie tylko dla pojedynczych przedsiębiorstw, ale również dla branży jako całości.

Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych stanowi alternatywę dla decyzji nabywczych klientów. Atrakcyjność tej alternatywy rośnie wraz z ceną produktów konkurencyjnych, tzn. im oferta cenowa produktu lub usługi firmy X jest wyższa, tym większy popyt na substytut oferowany przez firmę Y. Firmy funkcjonujące w branży, w której istnieje wiele substytucyjnych produktów są bardziej wrażliwe na naciski ze strony konkurencji. Na przykład wprowadzenie syntetycznych tekstyliów wywarło silną presję konkurencyjną na producentów wyrobów wełnianych i bawełnianych (Leontiades, 2001, s. 21). Nadmierna ilość pojawiających się substytutów prowadzi do obniżenia potencjalnych zysków w danej branży, jak również ogranicza rentowność pojedynczych przedsiębiorstw. Najlepszą sytuacją, z punktu widzenia konkurujących przedsiębiorstw, byłoby istnienie ograniczonej liczby bliskich substytutów, wówczas zagrożenie z strony konkurencji byłoby znikome. Ograniczenie takie może wystąpić w przypadku wprowadzenia patentów na produkowane wyroby, wówczas oferta produktowo-usługowa skierowana na rynek nie podnosi poziomu konkurencji. Na poziom konkurencji ze strony substytutów wpływ mają następujące zmienne: 1) skuteczność zaspokajania przez substytuty określonych potrzeb; 2) względna cena substytutów i efekt ich stosowania; 3) ponoszenie przez nabywców kosztu zmiany produktu; 4) wola kupujących do zastępowania (Stonehouse i in., 2001, s. 67). Firmy powinny wypracować działania ograniczające negatywny wpływ wyrobów substytucyjnych. Działaniem obronnym może być chociażby różnicowanie własnych produktów i usług poprzez poprawianie ich jakości, intensyfikację działań marketingowych, które będą budowały podstawy niezachwianej lojalności klienta.

Dostawcy oraz nabywcy konkurują z firmami danej branży o zyski. Siły przetargowe odbiorców oraz dostawców mają wpływ na zyskowność branży, dlatego działania wobec dostawców i odbiorców wiążą się z ważnymi decyzjami strategicznymi (Pierścionek, 2011, s. 121). Klienci firmy mają siłę przetargową wówczas, gdy jest ich mało, wiedzą wszystko o produktach i cenach konkurencji, i gdy szybko mogą zmienić swoich dostawców. Siła przetargowa dostawców może się przejawiać w ich unikalnym procesie produkcji (Bennett, 1995, s. 337). Przedsiębiorstwo powinno zatem podejmować decyzje strategiczne mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu dostawców i odbiorców na jego funkcjonowanie. Decyzje te mogą polegać na rozważeniu możliwości integracji w „tył” (w stosunku do dostawców) lub w „przód” (w stosunku do nabywców), bądź w skrajnym przypadku podjęcie decyzji o całkowitej zmianie kooperanta. Jeżeli dostawcy i nabywcy mogą dyktować

przedsiębiorstwom warunki, to w istotny sposób przyczyniają się również do określania ich konkurencyjności. Może wystąpić również sytuacja odwrotna, w której to przedsiębiorstwa mogą wywierać presję na swoich odbiorców i nabywców (Śliwiński, 2011, s. 27). Analizowane dwie siły kształtują warunki konkurencji w branży oraz odpowiadają za relacje podaży i popytu, od których z kolei zależy siła przetargowa danego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może być silnie uzależnione od działalności dostawców oraz odbiorców szczególnie w przypadku, gdy ma do czynienia z występowaniem odpowiednio rynku monopoli oraz monopsonów.

Podsumowując należy stwierdzić, iż analiza sektora przy pomocy „modelu 5 sił” pozwala wyciągnąć użyteczne wnioski na temat jego charakterystyki, a więc daje możliwość bliższego rozpoznania otoczenia konkurencyjnego danego przedsiębiorstwa, co w dalszym etapie będzie stanowić fundament do sformułowania strategii rozwoju przedsiębiorstw. Zrozumienie, jak struktura branży napędza konkurencję pozwoli na:

- określenie prognozy zyskowności branży w przyszłości;
- określenie pozycji przedsiębiorstwa w relacji do sił konkurencyjnych, z którymi się styka;
- znalezienie sposobu zmiany struktury branży na lepszą (Grant, 2010, s. 78).

Jak podkreślono na wstępie niniejszego rozdziału, na strukturę branży oddziałuje również tzw. hiperkonkurencja⁵¹, która wpływa destabilizująco na siły konkurencyjne Portera. Pojęcie hiperkonkurencji to dodatkowe podejście, oprócz omawianych wyżej sił konkurencji, do zrozumienia zmian, jakie zachodzą w branży. Posunięcia i kontr-posunięcia są nazywane w literaturze cyklami konkurencji. W niektórych branżach te interakcje stają się tak intensywne, że struktura branży znajduje się w ciągłej destrukcji. Takie branże są hiperkonkurencyjne (intensywnie konkurencyjne), znajdujące się w okowach agresywnych interakcji pomiędzy uczestnikami uwikłanymi w cyklach konkurencyjnych. W warunkach hiperkonkurencji może nie opłacać się inwestować w budowanie barier wejścia, jak również próbować zmniejszać liczbę rywali poprzez np. przejmowanie konkurencyjnych firm (Johnson i in., 2008, s. 67–71). Rewolucyjne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa będące

⁵¹ Oprócz intensywnej konkurencji zwanej hiperkonkurencją, innym rozszerzeniem dla neoklasycznej perspektywy formułowania strategii przedsiębiorstwa jest coraz bardziej widoczne partnerstwo przedsiębiorstw. Czynniki globalizacji, zmiany technologiczne stymulują relatywnie duży przyrost porozumień partnerskich, w wyniku których następuje łączenie zasobów różnych firm, aby uzyskać jak największą efektywność. W obecnie dominującym podejściu w ekonomii przyrównuje się współpracę wielu firm do zмовy w celu zwiększenia siły rynkowej (Hoskisson i in., 1999; Friedman, 2005; Gomes-Casseres, 1996, za: Selsky, Goes i Babürođlu, 2007, s. 72–73).

de facto pochodną globalizacji powodują, że zanikają granice wielu branż. Destrukcyjna konkurencja stwarza nowe warunki do formułowania strategii konkurencji.

Model 5 sił jest krytykowany m.in. za to, że: (za: Henry, 2008, s. 81–82)

- 1) zakłada grę o sumie zerowej, tzn. sukces danego podmiotu w branży odbywa się kosztem innych graczy. Niemniej jednak rywale coraz bardziej zaczynają dostrzegać wartość dodaną płynącą ze współpracy w branży z innymi podmiotami np. z dostawcami;
- 2) jest statyczną analizą zakładającą relatywną stabilność rynków. Mówi mało o wzajemnej interakcji pomiędzy rywalami. Przedstawia zatem tradycyjny pogląd strategiczny (np. strategia pozycjonowania), który jest coraz mniej przydatny w czasach szybko zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego. Zdaniem Prahalada (2000) podmioty znajdują się w środowisku ciągłych zmian, dlatego strategia to nie pozycjonowanie przedsiębiorstwa w danej przestrzeni branżowej, ale nieustanne wpływanie, kształtowanie oraz kreowanie tej przestrzeni. Podobnie też m.in. D'Aveni (1994) odnosi się do agresywnej odmiany konkurencji zwanej jako hiperkonkurencja, w której podmioty nie akceptują żadnej konkurencji. Używają wręcz wszelkich sposobów w celu destabilizacji przewagi konkurencyjnej swoich rywali poprzez kreowanie ciągłego stanu nierównowagi i zmiany;
- 3) użyteczność modelu jest wątpliwa w przypadku branż wschodzących, w których nie wiadomo kim są lub będą rywale tworzący strukturę tej branży;
- 4) oprócz „5 sił” można by wskazać na dodatkowe czynniki konkurencji, jak chociażby rządy krajów, ale mimo wszystko wydaje się to problematyczne ze względu na relatywnie dużą złożoność tej instytucji, jak i mnogość sposobów jego oddziaływania;
- 5) schemat zakłada małą dynamikę. Brandenburger i Nalebuff (1996) wykorzystali teorię gier, aby pokazać, w jaki sposób podmioty w branży mogą współpracować, jak również i konkurować w celu wykreowania większej przestrzeni branży, w której wszyscy odnoszą zyski. Jest to odwołanie do tzw. kooperacji zakładającej dynamiczną więź (kooperację) pomiędzy konkurentami. Rozszerzając schemat „5 sił”, przedstawili koncept sieci wartości (*value net*) służący do analizy otoczenia konkurencyjnego podmiotów funkcjonujących w branży. Analiza sieci wartości ma zastosowanie, gdy w branży chodzi nie tylko o konkurowanie, ale również o kooperowanie. Ponadto koncept sieci wartości wprowadził do analizy komplementariuszy, którzy kreują dodatkową wartość w branży.

2.2.2. Czynniki internacjonalizacji i globalizacji sektora⁵²

Zdaniem Leontiadesa (2001, s. 27) branże globalne to takie, w których znacząca liczba firm tworzących branżę to przedsiębiorstwa globalne. Ich cechą jest oligopolistyczna rywalizacja na skalę globalną. Przy czym autor podkreśla, że nie jest możliwe precyzyjne wskazanie liczby albo też proporcji uczestników branży, która przesądzałaby o jej globalności. Z kolei Porter podaje, iż sektor globalny to taki, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w dużym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej. Zdaniem Portera branża może być definiowana jako globalna wtedy, gdy dany sektor stwarza możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez integrację działalności w skali światowej (Porter, 1986, s. 18; 2006, s. 333).

Poszczególne branże mają odmienne układy determinant internacjonalizacji i globalizacji, układy te zmieniają się w czasie, przy czym zachodzące procesy globalizacyjne zależą od charakteru branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. Charakter branży determinuje proces globalizacji przedsiębiorstwa. Oprócz branży globalnej (*global industries*) Porter wyróżnia branże krajowe (*multidomestic industries*), w których konkurencja jest w niewielkim stopniu zależna od działalności na innych rynkach⁵³ (Porter, 1986, s. 17–19).

Generalnie niemal wszystkie branże mają potencjał do tego, by stać się branżami o charakterze globalnym. Istnieją branże, w których potencjał globalizacyjny ma większą intensywność oddziaływania, ale są i takie, w których symptomów tych jest niewiele. Istnieją sektory, które już od samego początku mają wymiar globalny, ale w większości przypadków proces globalizacji sektora ma charakter ewolucyjny, tzn. najpierw sektor rozwija się w skali narodowej, a następnie wskutek działania korzystnych czynników wspomagających przechodzi do charakteru globalnego. Każdy sektor ma pewien potencjał globalizacyjny, a więc zdolność do kształtowania w jakimś zakresie warunków do globalnej konkurencji (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 113). Nie należy od razu z góry zakładać w kategoriach definitywnych, że dany sektor jest globalny lub nie jest globalny, ponieważ w niektórych aspektach ma taki właśnie charakter, a w innych nie (Yip, 2004, s. 130). Same uwarunkowania czynnikowe w postaci korzystnych zmian ekonomicznych czy instytucjonalnych nie są wystarczające.

⁵² W tym podrozdziale wykorzystano fragmenty opublikowanego artykułu: Wiśniewski (2012).

⁵³ W celu operacjonalizacji tego ujęcia, Porter odwołuje się do tzw. łańcucha wartości firmy, a więc zespołu działań wykonywanych w przedsiębiorstwie, które składają się na wytworzenie produktu (Porter, 1986, s. 19).

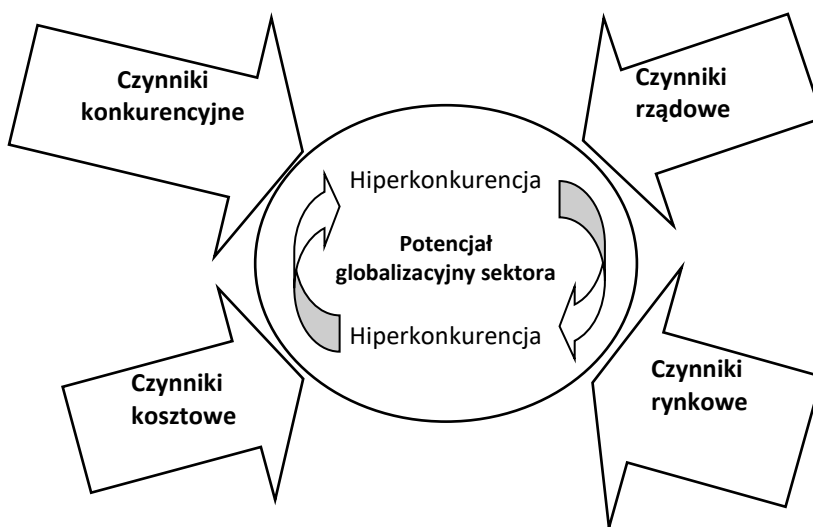
Ważne są również zmiany w strategicznej innowacji ze strony przedsiębiorstw (Porter, 2006, s. 347). Analiza Cvara (1986) wyszczególnia cechy charakterystyczne branż, które uległy globalizacji. Zdaniem przywołanego autora możliwości globalizacji otwierają się przed tymi branżami, które charakteryzują się dużą wielkością produkcji i popytem na produkty standaryzowane oraz występowaniem korzyści skali (Cvar, 1986, za: Buckley, 2002, s. 124–125).

Globalizacja nie oddziałuje na wszystkie branże w taki sam sposób. Branża farmaceutyczna, elektroniczna, bankowa to przykłady branż, w których poziom globalizacji jest relatywnie wysoki. Inne branże tworzone przez producentów żywności, mebli czy rzemieślników, piekarzy uważane są z kolei za najmniej globalne. Można również mówić o branżach, które znajdują się po środku tych dwóch ekstremów, a więc takich, w których stopień globalizacji występuje na umiarkowanym, średnim poziomie. Jednakże w obliczu postępującej globalizacji daje się zauważyć ogólny trend do poszukiwania możliwości rozwoju na arenie międzynarodowej. Pojawienie się globalnej konkurencji, która wzmacnia proces globalizacji branży to jeden z czynników, który sprawia, iż branże uważane dotąd za najmniej podatne na globalizację np. branża meblarska ulegają tej presji i firmy będące jej uczestnikami zaczynają stosować strategię globalną dla zintegrowania działalności w skali globalnej (Leontiades, 2001, s. 28). Branże, w których działają przedsiębiorstwa uwzględniające poczynania konkurentów na innych rynkach świata i odpowiednio do nich dostosowujące swoje zachowania, będą raczej przekraczać granicę branż krajowych i będą stawać się branżami globalnymi.

Potencjał globalizacyjny sektora zależy od liczby i siły oddziaływania czynników w otoczeniu wywołujących globalizację. Zagadnieniem potencjału globalizacyjnego sektora już wcześniej zajmował się Porter, jednakże koncepcja tegoż potencjału stworzona przez Yipa uważana jest za bardziej uporządkowaną oraz lepiej zoperacjonalizowaną i jej przydatność do badań jest w związku z tym większa (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 115). Zgodnie z modelem opracowanym przez Yipa, wpływ na ów potencjał jest wywierany przez 4 grupy czynników globalizacji (internacjonalizacji), które wskazują na to, że dana branża może przejawiać większe lub mniejsze skłonności do globalizacji (internacjonalizacji). Należą do nich: 1) czynniki rynkowe; 2) czynniki kosztowe; 3) czynniki rządowe; 4) czynniki konkurencyjne (Yip, 2004, s. 42).

Stopień globalizacji branży, będzie więc uwarunkowany powyższymi „siłami napędowymi”, istniejącymi w otoczeniu biznesowym, które należy przeanalizować w celu określenia

intensywności ich oddziaływania na proces globalizacji. Siła oddziaływania powyższych czynników jest odmienna dla poszczególnych branż. Branże mogą bowiem różnić się pod względem pewnych specyficznych cech, które predysponują je do stania się branżą globalną. Ważne są zatem nie tylko same czynniki, jakie mogą popychać branżę w kierunku globalizacji, ale również należy umieć odpowiedzieć na pytanie: na ile globalny charakter ma dziedzina działalności danej branży? (Yip, 2004, s. 28). Ponadto czynniki, jakie wyszczególnia Yip stwarzają grunt do pojawienia się jeszcze bardziej zaostrej konkurencji (hiperkonkurencji), o której wspomniano już przy okazji omawiania „modelu 5 sił” Portera. Należałoby ten fakt również uwzględnić, wplatając hiperkonkurencję w model Yipa. Schemat oddziaływania czynników globalizacyjnych uwarunkowujących potencjał globalizacyjny branży, ale również stwarzający warunki dla hiperkonkurencji przedstawiono na Rysunku 12.



Rysunek 12. Potencjał globalizacyjny sektora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Yip (2004, s. 43).

Jak słusznie zauważa Gorynia, czynniki globalizacji Yipa to tak naprawdę czynniki internacjonalizacji, ponieważ ich oddziaływanie w pierwszej kolejności skłania firmę do podjęcia współpracy z zagranicą, a dopiero po przekroczeniu pewnego progu sprawia, że firmy te zaczynają wdrażać strategię globalną (Gorynia, 2007, s. 54).

Rynkowe czynniki globalizacji mają związek z ujednoceniami się popytu na całym świecie. Unifikacja potrzeb wynika ze stałego zmniejszania się różnic ekonomicznych i społecznych pomiędzy poszczególnymi krajami. Proces ten sprzyja kreowaniu się rynku produktów

globalnych. Czynniki kosztowe z kolei mają związek ze wzrostem znaczenia kosztów w konkurencji światowej oraz możliwością ich redukcji za pomocą strategii globalnej. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branżach, w których występuje silna konkurencja są zmuszone do poprawy rentowności poprzez ograniczanie kosztów (Romanowska, 2009, s. 99-100). Rozszerzenie zakresu działalności na rynki zagraniczne wpływa na realizację efektu skali, co ma szczególne znaczenie, jeżeli rynek krajowy jest zbyt mały, żeby ten efekt wspierać. Czynniki konkurencyjne wynikają z działań sił konkurencyjnych. Wymienia się tu takie czynniki, jak m.in.: a) wzrost poziomu handlu światowego, coraz więcej rynków krajowych staje się polami bitewnymi dla konkurentów; b) wzrost telekomunikacyjnych sieci; c) globalny wzrost liczby strategicznych aliansów (Krawiec, 2001, s. 39). Globalizacja konkurencji sprzyja procesowi umiędzynarodowienia podmiotów dotąd zorientowanych na działalność na rynku macierzystym. Jeżeli bowiem następuje intensyfikacja konkurencji w wymiarze globalnym, to pojawia się za tym presja w kierunku przedsiębiorstw na poszerzanie swojej obecności na rynkach zagranicznych (Ungson i Wong, 2008, s. 78). W przypadku czynników rządowych, internacjonalizacja i globalizacja są efektem dążenia wielu krajów do otwierania się na zewnątrz i dostrzegania korzyści z tego płynących. Przejawia się to w procesach liberalizacji światowego handlu oraz integracji gospodarczej wielu gospodarek narodowych.

Oddziaływanie któregośkolwiek z wymienionych czynników sprawia więc, iż dana branża może przejawiać większą lub mniejszą skłonność do globalizacji. Czynniki internacjonalizacji i globalizacji branży są również wyznacznikami strategii przedsiębiorstwa. W tym przypadku strategii o zasięgu globalnym. Przedsiębiorstwa, które odnotowują ciągły wzrost i zyski na rynku krajowym są mniej skłonne do internacjonalizacji niż te, które stykają się z silną konkurencją i malejącymi marżami (Majaro, 1993, s. 13). W modelu Yipa, jak również w modelu Portera, wychodzi się od sektorowych (branżowych) uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa, bowiem najbliższe otoczenie biznesowe nakreśla strategię rozwoju przedsiębiorstwa (Gorynia, 2007, s. 54). Potrzeba sprostania chociażby nasilającej się konkurencji może wymagać odwoływania się do strategii globalnej, oczywiście pod warunkiem, że dany sektor będzie wykazywał potencjał do globalizacji. Istnienie konkurencji globalnej jest czynnikiem skłaniającym do zaplanowania, a następnie wdrożenia strategii o zasięgu globalnym. Natomiast jeżeli wśród konkurentów firmy przeważają konkurenci krajowi, wówczas nie zaistnieje konieczność zastosowania strategii globalnej, a firma będzie mogła nadal działać w obrębie granic danego kraju (Stonehouse i in., 2001, s. 64). Wydaje się,

iż obecnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, w coraz większym stopniu, szczególnie w formie biznesu sieciowego często nieświadomie wpływają na internacjonalizację branż, w których działają. W myśl zasady, że rynek to popyt, a branża to podaż, najpierw musi zaistnieć popyt, aby dalej za tym pojawiła się podaż. Jeżeli więc dostęp do różnych rynków ponadnarodowych staje się coraz łatwiejszy, to implikuje to możliwość znacznie szybszej internacjonalizacji branż narodowych, a więc podążania za coraz bardziej globalnym rynkiem. Wskutek tego procesu na rynku globalnym dochodzi do konkurencji podmiotów reprezentujących dane branże krajowe.

Z uwagi na fakt, iż rynki stają się w coraz większym stopniu zglobalizowane, pozostaje kwestią czasu następujący po tym proces umiędzynarodowienia choćby w najmniej zaawansowanej formie. Dlatego współczesne przedsiębiorstwa, będące głównymi aktorami gry rynkowej, dzięki którym dokonuje się proces internacjonalizacji branż, powinny od samego początku rozważyć zastosowanie strategii internacjonalizacji, ponieważ w ten sposób wyprzedzają posunięcia podmiotów konkurencyjnych. Mogą przy tym oddziaływać na wybrane czynniki internacjonalizacji i z tego tytułu odnosić znacznie większe korzyści, aniżeli inni konkurenci funkcjonujący w branży.

Należy zaznaczyć, iż dla każdej dziedziny wytwórczości będą istnieć inne układy czynników w ramach każdej z wyżej wymienionych grup, które ponadto zmieniają się wraz z upływem czasu (Yip, 2004, s. 43). Zbadanie potencjału globalizacyjnego branży powinno być oparte na gruntownej analizie łącznie wszystkich czterech grup czynników uwarunkowujących jej potencjał globalizacyjny. Potencjał globalizacyjny każdej branży jest zmienny, istnieje bowiem wiele czynników go wspierających, jak i hamujących (Johnson, 2008, s. 298). Dynamiczny charakter czynników globalizacji, jak również zmieniające się warunki na rynkach sprawiają, iż czynniki te muszą być nieustannie monitorowane, ażeby przedsiębiorstwo było w stanie w odpowiednim momencie zareagować i podjąć działania w kierunku strategii internacjonalizacji i globalizacji.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w globalizującej się branży muszą uwzględniać konsekwencje, jakie wywierają czynniki globalizacji na natężenie konkurencji w sektorze. Konsekwencje te wyrażają się w tym, że (Jankowska, 2006):

- 1) „wzrasta zagrożenie nowymi wejściami – następuje relatywny spadek barier wejścia i wyjścia;

- 2) zaostrza się rywalizacja między firmami już działającymi, bo np. wspólne potrzeby klientów utrudniają firmom stosowanie strategii zróżnicowania, pojawiają się kompatybilne standardy techniczne, przedsiębiorstwa lokalne walczą o nawiązanie współpracy z firmami globalnymi;
- 3) następuje wzrost zagrożenia przez substytuty – rozszerza się obszar, z którego substytuty mogą pochodzić, badania i rozwój firm globalnych prowadzą do „wynajdowania” coraz to nowych produktów, a więc pojawia się coraz więcej innowacji produktowych;
- 4) globalizacja klienta wzmacnia jego siłę przetargową wobec przedsiębiorstw – dostawców z danej branży;
- 5) globalizacja konkurentów – uczestników branży osłabia siłę przetargową klientów. (s. 85)

Podsumowując należy podkreślić, iż internacjonalizacja wywiera znaczący wpływ na istniejący układ sił konkurencyjnych w branży. Przedsiębiorstwa lokalne muszą umieć odnaleźć się w jeszcze bardziej zmieniającym się i złożonym otoczeniu konkurencyjnym. Procesy internacjonalizacji dodatkowo potęgują przeobrażenia całych branż, w których poszczególne przedsiębiorstwa, aby zachować konkurencyjność, są poniekąd zmuszone do wychodzenia na rynki zagraniczne. W niniejszym podrozdziale odwołano się do modelu Yipa, który analizuje potencjał internacjonalizacyjny branży. Przybliżenie tegoż modelu pomogło zrozumieć aspekt wpływu czynników międzynarodowych na natężenie konkurencji w branży. Ponadto zestawienie modeli Yipa i Portera daje pełniejszy obraz rzeczywistości gospodarczej, w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa. Natężenie konkurencji w branży jest tym większe, im bardziej dana branża wystawiona jest na działanie czynników internacjonalizacji i im bardziej podatna jest ona na to by stać się branżą globalną. Również sam proces konkurencji może wpływać na internacjonalizację przedsiębiorstw, a dalej globalizację całych branż. W branżach globalnych konkurencja przechodzi ponad granicami państw, co różni je od branż wielokrajowych, w których konkurencja w danej branży, w każdym kraju z osobna, jest niezależna od konkurencji w pozostałych krajach (Nowak-Far, 2000, s 124–125).

2.3. Strategie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Postępujące procesy globalizacji powodują zacieranie się granic pomiędzy obszarami funkcjonowania przedsiębiorstw. Obecnie coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z faktu, iż aby zaistnieć na rynku i nadążyć za konkurencją ważne jest poszukiwanie możliwości rozwoju na rynkach zagranicznych. Zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi branżami powoduje drastyczne zwiększanie się zagrożenia ze strony nowo wchodzących konkurentów. Przede wszystkim intensywność globalnej konkurencji na rynku macierzystym sprawia, że wejście na nowe rynki i/lub penetracja istniejących obszarów działalności ma strategiczne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw (Sowa, 2006, s. 115).

Podjęcie decyzji o zaangażowaniu się w działalność na rynkach zagranicznych poprzedzona jest analizą wielu czynników uzasadniających ekonomiczny sukces tegoż przedsięwzięcia. Przedsiębiorstwo wchodzące na rynek zagraniczny ma do czynienia z innym środowiskiem ekonomicznym, społecznym oraz odmienną infrastrukturą. Zmienne te determinują wybór odpowiedniej, tzn. dopasowanej do permanentnie zmieniających się warunków, strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa wymaga więc odpowiednio przygotowanego planu działania dla realizacji założonych celów. Takim planem działania jest strategia przedsiębiorstwa.

2.3.1. Istota strategii

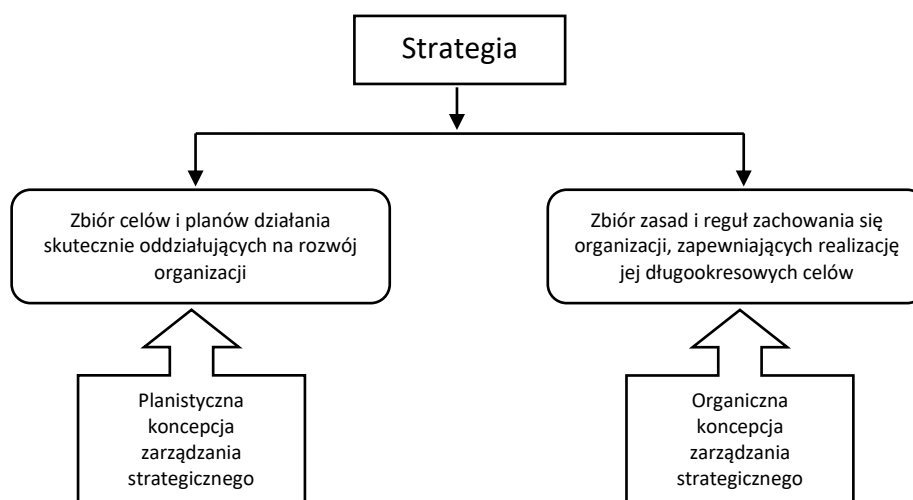
W miarę rozwoju gospodarki światowej rośnie znaczenie i rola strategii przedsiębiorstwa. Opracowanie i wdrożenie strategii jest warunkiem koniecznym dla rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Aby móc lepiej zrozumieć istotę analizowanego zjawiska warto przytoczyć definicję pojęcia „strategia”. Na podstawie studiów literaturowych trudno wyróżnić jedną uniwersalną definicję opisującą pojęcie strategii, a próby jej definiowania przez wielu autorów mają czasami charakter bardzo formalny oraz uogólniony. Ta różnorodność podejść, opisujących i próbujących nadać tej kategorii ramy jednolitej struktury pojęciowej, wynika z jej złożoności, ale również z przyjętej koncepcji zarządzania strategicznego.

Termin „strategia” pochodzi ze sfery wojskowej⁵⁴ i najczęściej jest cytowane według Clausewitz: „Strategie to zbiór działań prowadzących do spełnienia planu wojennego,

⁵⁴ Określenie strategia wywodzi się od greckiego słowa „strategia” co znaczy: „dowództwo”. Natomiast sam koncept strategii nie pochodził z Grecji. Rodowód pojęcia strategii wywodzi się od dzieła Sun Tzu's „*The Art of War*” napisanego już 500 lat p.n.e. (Grant, 2010, s. 13–14).

zawierającego projekty poszczególnych kampanii, a w ich ramach bitew”, a także Moltke: „Dalsze kształtowanie pierwotnej, przewodniej myśli odpowiednio do stale zmieniających się warunków” (Rymarczyk, 2004, s. 74). W ogólnym rozumieniu, strategia to środek, poprzez który jednostki lub organizacje osiągają swoje cele (Grant, 2010, s. 16). Według Urbanowskiej-Sojkin (2002) strategia to również: „rezultat wyboru dokonanego z zamiarem określenia sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości” (s. 9). Strategia najczęściej jest kojarzona z decyzjami długofalowymi, które powinny być podejmowane w sposób bardzo odpowiedzialny, ponieważ mają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji i nadają jej główny kierunek działania.

Pierścionek (2011, s. 21) dzieli definicje strategii na dwie grupy (Rysunek 13).



Rysunek 13. Istota strategii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pierścionek (2011, s. 21–97).

Tytułem wprowadzenia oraz wyjaśnienia, należy wspomnieć, iż w latach 90-tych XX w. pojawił się nowy podział koncepcji zarządzania strategicznego (Pierścionek, 2011, s. 62–63):

- koncepcje mechanistyczne,⁵⁵ do których zalicza się szkołę:
 - planistyczną;
 - pozycyjną;
 - ewolucyjną;
 - zasobową.
- } szkoły najbardziej reprezentatywne dla koncepcji mechanistycznej

⁵⁵ Koncepcja mechanistyczna postrzega organizację jako maszynę.

- koncepcje organiczne⁵⁶, oparte na dorobku szkół mechanistycznych w szczególności szkoły:

- ewolucyjnej;
- zasobowej.

Podjęcie mechanistyczne należy kojarzyć z paradygmatem racjonalności strategicznej, a podjęcie organiczne z paradygmatem zachowań strategicznych. Koncepcje strategii są grupowane na podstawie ich pojmowania związanego z tymi dwoma paradygmatami nauki organizacji i zarządzania.

Paradygmat racjonalności strategicznej:

1) Prekursorami szkoły planistycznej, zwanej również tradycyjną, byli m.in. Ansoff, Andrews, Christiansen, Chandler. Tradycyjne podejście ujmuje strategię jako tworzenie i egzekucję planu działania. W odniesieniu do przedsiębiorstwa przywołuje się definicję strategii Chandlera (1962), według którego strategia to: „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów” (s. 13). W klasycznym podejściu ujmowania strategii przedsiębiorstwo ma dużą swobodę w jej kształtowaniu. Podobną definicję przedstawia Ackoff (1974), który uważa, iż strategia dotyczy długookresowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system jako całość (Ackoff, 1974, za: Pierścionek, 2011, s. 24).

2) Podejście szkoły pozycyjnej ujmuje strategię jako pozycję przedsiębiorstwa względem otoczenia. Otoczenie jest punktem wyjścia do budowania strategii, która powinna skupiać się na konkurencji. Przyjmuje się, że nie można skutecznie budować strategii bazując na sformalizowanych procedurach. Odrzuca się tworzenie strategii „od góry”, a więc na podstawie przekonań i intuicji naczelnego kierownictwa, jak również opieranie się na bezwzględnych ocenach rynku i firmy. Za głównego przedstawiciela tego podejścia uznaje się Portera. Zdaniem Portera strategia firmy polega na tworzeniu unikatowej i wartościowej pozycji za pomocą odmiennego, w stosunku do rywali zestawu czynności (Porter, 1996, s. 11–12). Porter w swoim modelu pięciu sił zaczyna od analizy otoczenia konkurencyjnego. Istotą strategii według Portera jest podejmowanie działań, które będą wyróżniać pozycję przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Konkludując, podstawą poglądów szkoły pozycyjnej jest

⁵⁶ Koncepcja organiczna postrzega organizację jako żywy organizm, który adaptacyjnie i elastycznie dostosowuje się do zmieniających się warunków panujących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

założenie, że odpowiednio dobrana strategia ma doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w otoczeniu.

Paradygmat zachowań strategicznych:

1) Szkoła ewolucyjna z kolei zakłada, iż strategia wyłania się stopniowo wraz z upływem czasu. Czołowymi reprezentantami tego podejścia są m.in. Simon, Quinn, Mintzberg. Poglądy Simona dotyczą pojmowania strategii jako ciągu decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu. Strategia jest więc postrzegana jako ogólny sposób zachowania się organizacji lub jako zbiór określonych reguł decyzyjnych precyzujących owo zachowanie (Krupski, 2001, s. 14). Badania Quinna (1987) z kolei sugerują, że wiele organizacji nieustannie adaptuje swe strategie do zmieniających się okoliczności. Quinn nazywa to podejście logicznym stopniowaniem, co oznacza, że strategia ewoluuje w sposób racjonalny w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu (Quinna, 1987, za: Stonehouse i in., 2001, s. 11–12). W tej koncepcji określa się strategię jako wzór lub plan, który integruje w spójną całość główne cele, obszary polityki i logikę postępowania. Dobrze sformułowana strategia pozwala przyporządkować i ulokować zasoby przedsiębiorstwa w unikalny i opłacalny układ, w oparciu o jego własne kompetencje, uwzględniając również jego słabe strony oraz antycypując przy tym zmiany w otoczeniu, jak i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów (Mintzberg i in., 2003, s. 10). Podejście ewolucyjne wskazuje, iż strategia jest swoistym wzorcem działania przedsiębiorstwa, który kształtuje się ewolucyjnie. Strategia nie ma tutaj formalnego charakteru, ulega ciągłym zmianom i jest wypracowywana w sposób uwzględniający specyfikę danej organizacji i otoczenia przy dużym udziale inicjatyw oddolnych. Według Mintzberga (1994, s. 13) strategię można definiować w oparciu o tzw. „5P”, mianowicie: P jak plan – świadome, zamierzone działania; P jak *pattern* (model) – sformalizowane i ustrukturalizowane działanie; P jak *ploy* (sterowanie) – działanie mające na celu osiągnięcie konkretnego celu; P jak *position* – poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, aby trwale sprostać konkurencji; P jak *perspective* – postrzeganie pozycji w przyszłości.

Warto przy tym podkreślić, iż podejście Mintzberga jest podejściem eklektycznym, bowiem zawiera w sobie elementy ujęcia planistycznego oraz organicznego. Mintzberg podkreśla znaczenie nie tylko planów różnych działań, ale również wzorców zachowań organizacji. Ponadto zauważa, iż strategia nie zawsze podąża według rozmyślnie wybranego logicznego planu, ale może się wyłonić *ad hoc* (Johnson i in., 2011, s. 3–4).

2) Szkoła zasobowa podkreśla z kolei sposób, w jaki przedsiębiorstwo zarządza swoimi zasobami wejściowymi w celu rozwoju kluczowych kompetencji i zdolności wyróżniających. Peters i Waterman (1982) określają strategię jako koncepcję działania organizacji w dłuższym okresie, zawierającą zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowywania się. W tym ujęciu łatwo również odnaleźć cechy definicji zawierających elementy podejścia planistycznego oraz organicznego. Definicja ta łączy bowiem teleologiczne ujęcie strategii z jej ujęciami jako regułami zachowań (Peters i Waterman, 1982, za: Pierścionek, 2011, s. 26). W podejściu szkoły zasobowej strategia to względnie trwałe wzorce działania przedsiębiorstwa. To zbiór reguł wykorzystujący unikalne zdolności i umiejętności, jakimi dysponuje dane przedsiębiorstwo, które są podstawą do tworzenia kluczowych kompetencji. Podejście szkoły zasobowej skupia się bardziej na samym przedsiębiorstwie, niż na sektorze, w którym funkcjonuje. Według Hamela i Prahalda (1999) u korzeni przewagi konkurencyjnej leży:

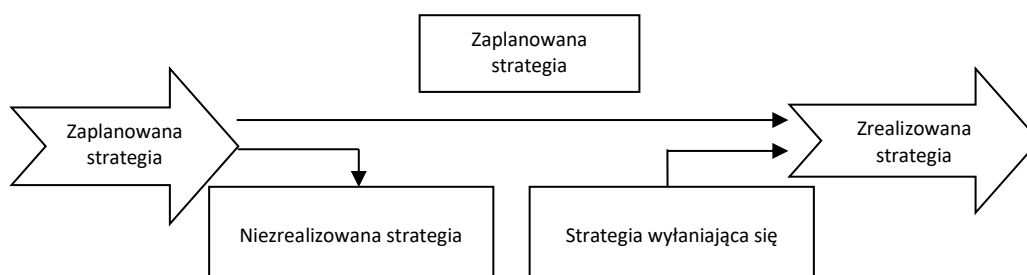
zdolność do zbudowania tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci głównych umiejętności, które generują nowe produkty. Prawdziwe źródło przewagi tworzy zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania w przekroju całej korporacji technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans. (s. 86)

Mając na uwadze powyższy podział łatwo daje się zauważyć, jak na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zmieniało się pojmowanie pojęcia strategii. Zmiana pojmowania strategii była związana z kształtowaniem się otoczenia ekonomicznego, które determinowało ogólny charakter celów przedsiębiorstw. Wczesne definicje strategii odwoływały się do dużej swobody zachowań przedsiębiorstw, a zmiany zewnętrzne w otoczeniu przedsiębiorstwa nie były uważane ani za konieczne, ani za wystarczające do zainicjowania zachowania firmy. Później zaczęto dostrzegać, że przedsiębiorstwo musi dostosowywać się do warunków i wymagań otoczenia, gdyż nie ma pełnej swobody kształtowania swoich działań. W związku z tym uznano, że zachowanie przedsiębiorstw może być nie tylko działaniem, ale także reakcją na zmiany w otoczeniu (Gorynia, 2000, s. 13). Te zmiany w otoczeniu zewnętrznym dotyczą oddziaływania konkurencji, wobec której przedsiębiorstwo musi wypracować plan działania.

Według McKiernana (1997) porównując podejście pozycjonowania oraz zasobowe można stwierdzić, iż to pierwsze opiera się na podejściu zewnątrzno-wewnętrznym do określania

strategii konkurencji, a drugie na podejściu wewnętrzno-zewnętrznym. W pierwszym bowiem mamy do czynienia z koncentracją działań na otoczeniu, a w drugim na zasobach przedsiębiorstwa (McKiernan, 1997, za: Skawińska, 2002, s. 22). Generalnie, strategia każdej organizacji uwarunkowana jest częściowo jej zasobami, dzięki którym następuje kreowanie umiejętności przedsiębiorstwa oraz częściowo przez jej otoczenie konkurencyjne.

Zaprezentowany przegląd definicji strategii nie jest na pewno wyczerpujący, niemniej jednak przedstawia jej specyfikę oraz sposoby pojmowania w przekroju poszczególnych podejść wymienionych szkół. Przyczyną tak zmieniających się poglądów były i z pewnością będą nieustanne przeobrażenia społeczno-ekonomiczne, jak również postęp naukowo techniczny zachodzący w gospodarce. Definicja strategii nie jest więc kategorią stałą, lecz ewoluuje i podlega dalszemu kształtowaniu. Przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku w warunkach nasilającej się konkurencji jest możliwe dzięki podejmowaniu strategicznych decyzji. Proces podejmowania tych decyzji może być świadomy lub nieświadomy, sformalizowany lub niesformalizowany. W praktyce strategia przedsiębiorstwa powstaje w sposób, który łączy z jednej strony jej formalne planowanie, a z drugiej ewolucyjne wyłanianie się. Według Faulknera i Bowmana (1996): „najlepiej patrzeć na te dwa sposoby formułowania strategii, jako na rozwiązania znajdujące się na przeciwległych końcach jednego i tego samego kontinuum” (s. 4). Realizowana strategia firmy może się różnić od tej zaplanowanej z uwagi na takie czynniki, jak: 1) zmieniające się otoczenie; 2) nieprzewidziane zdarzenia; 3) działania innych firm; 4) procesy wewnętrzne w przedsiębiorstwie. Zdaniem Mintzberga i Waltersa (1984) prowadzi to do sytuacji, w której strategia realizowana przez przedsiębiorstwo zawiera zarówno działania zamierzone (wcześniej zaplanowane), jak i niezamierzone (wyłaniające się ad hoc) (Mintzberg i Walters, 1984, za: Bengsston, 1998, s. 34), co zostało zaprezentowane na rysunku niżej (Rysunek 14).



Rysunek 14. Różne typy strategii

Źródło: (Mintzberg i Walter, 1984, za: Bengtsson, 1998, s. 34).

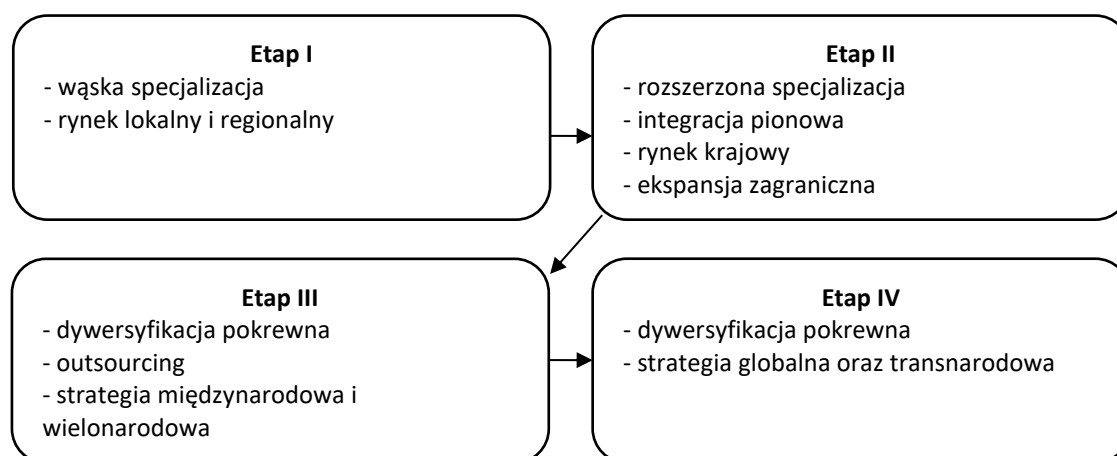
2.3.2. Strategie internacjonalizacji i jej rodzaje

W dobie postępującej globalizacji, szczególnie tej o wymiarze ekonomicznym, wiele przedsiębiorstw stoi przed koniecznością zwrócenia uwagi na rynki zagraniczne. Proces internacjonalizacji już nie dotyczy jedynie wielkich korporacji, ale powoli staje się domeną zainteresowań małych i średnich przedsiębiorstw. Globalne otoczenie (globalne czynniki produkcji, globalne rynki zbytu, globalna konkurencja), postępująca informatyzacja, to tylko niektóre czynniki, które wpływają na znaczne przyspieszenie procesu internacjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Firmy funkcjonujące w takich uwarunkowaniach rynkowych znacznie szybciej podejmują decyzje odnośnie do ekspansji międzynarodowej, outsourcingu czy dywersyfikacji działalności gospodarczej, upatrując w takim postępowaniu możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Proces internacjonalizacji ma miejsce również w przypadku, gdy dany rynek krajowy jest relatywnie chłonny. Wynika to z faktu, iż w obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych granice narodowe coraz bardziej tracą na znaczeniu, a funkcjonowanie w danej branży w sieci skomplikowanych powiązań interesów sprawia, że uwikłanie w działalność międzynarodową jest procesem samo wyzwalającym się. W związku z tym, jak już wcześniej wspomniano przy okazji omawiania istoty strategii, strategia internacjonalizacji, będąca odmianą ogólnej strategii firmy odnoszącej się do biznesu międzynarodowego, może powstawać również w sposób niekontrolowany, jak i w sposób zaplanowany.

Zdaniem Limańskiego i Drabika (2010) strategia internacjonalizacji, określana również strategią ekspansji zagranicznej, to: „wszechstronny plan obejmujący zadania, niezbędne zasoby i politykę działalności przedsiębiorstwa, zmierzającą do zdobycia i utrzymania udziału w rynkach zagranicznych przez dłuższy okres czasu” (s. 28). Na podjęcie decyzji o wyborze strategii internacjonalizacji składa się wiele czynników, które ten proces wywołują i wspierają. Po pierwsze, czynniki internacjonalizacji (wspomniane za Yipem), które są pierwszym krokiem ku adaptacji strategii o zasięgu ponadnarodowym. Czynniki te muszą wystąpić z odpowiednim natężeniem, aby dały wystarczające przesłanki zasadności umiędzynarodowienia. Należy również podkreślić znaczenie przewagi konkurencyjnej wynikającej z geograficznej lokalizacji macierzystego biznesu oraz z międzynarodowej konfiguracji wartości dodanej w sieci powiązań. W momencie, gdy czynniki internacjonalizacji oraz wspomniane przewagi konkurencyjne zaistnieją i będą relatywnie mocne, aby uzasadniały podjęcie strategii

internacjonalizacji, wtedy możliwe będzie rozważenie odpowiednich form internacjonalizacji oraz selekcję rynków docelowej działalności (Johnson i in., 2011, s. 265).

Funkcjonowanie dzisiejszych przedsiębiorstw staje się coraz bardziej złożone, a zachodzące przemiany społeczno-gospodarcze potęgują ten proces. W odpowiedzi na te dokonujące się zmiany, Pierścionek (2011) zmodyfikował „model rozwoju przedsiębiorstwa Chandlera”, który już nie odpowiadał obecnym uwarunkowaniom (Rysunek 15). Wspomniany autor, w pierwszym etapie ujmuje nowo powstałe przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym, w wąskiej dziedzinie i niewielkiej skali. Następnie po sukcesie na rynku lokalnym firmy dokonują ekspansji i zaczynają szukać odpowiedniej dla siebie strategii rozwoju. W drugim etapie następuje rozszerzenie specjalizacji, integracja pionowa oraz ekspansja rynkowa na: rynki lokalne, rynek regionalny, rynek krajowy oraz rynki zagraniczne. W następnych etapach następuje coraz większe rozszerzanie zakresu działalności oraz ciągła ekspansja rynkowa, szczególnie na rynki zagraniczne. Firmy zaczynają wchodzić na coraz bardziej zaawansowane etapy umiędzynarodowienia (następuje przekształcanie w korporacje międzynarodowe), stosowane są strategie międzynarodowe i wielonarodowe. W czwartym etapie dochodzi do dalszego rozwoju umiędzynarodowienia, a przy tym stosowania strategii globalnych oraz transnarodowych (Pierścionek, 2011, s. 299–300).



Rysunek 15. Zmodyfikowany model rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: Pierścionek (2011, s. 299).

Zmiana otoczenia firmy z krajowego na międzynarodowe, wiąże się z koniecznością wypracowania i zastosowania nowej strategii, która musi uwzględniać specyfikę docelowego klienta oraz rynku. Rozszerzanie rynków zbytu poza granice narodowe rozpoczyna

internacjonalizację przedsiębiorstwa, z którą jest związana strategia ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. Strategia ta będzie nazywana strategią internacjonalizacji. Taka strategia przedstawia sposoby i reguły postępowania przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu. Im bardziej otoczenie zagraniczne różni się od krajowego, tym bardziej celowe staje się wyodrębnienie strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa (Gorynia, 2007, s. 35). Strategia internacjonalizacji jest zatem planem działania, który będzie określał główne cele przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych oraz sposoby ich osiągnięcia.

Zgodnie z istniejącym podziałem zarządzania strategicznego, mówi się o strategii na poziomie całej organizacji (*corporate level strategy*), strategicznej jednostki organizacyjnej (*business level strategy*) oraz strategii określonego obszaru funkcjonalnego (*operational strategies*) (Johnson i in., 2011, s. 7). Podział ten wynika z hierarchicznej budowy przedsiębiorstw, gdzie istnienie wielkich korporacji o zdywersyfikowanej strukturze działalności daje możliwość, ale przede wszystkim stwarza potrzebę wyróżnienia samodzielnych (strategicznie) jednostek organizacyjnych, będących odrębnymi segmentami korporacji. Poszczególne jednostki strategiczne dysponują dużą autonomią i mogą prowadzić różne działalności w zależności od charakteru produktu/usługi oraz obsługiwanych rynków.

Wyodrębnienie strategii internacjonalizacji ma sens w odniesieniu do wszystkich poziomów zarządzania strategicznego. Wynika to z faktu, że jeżeli przedsiębiorstwo dokonuje ekspansji zagranicznej, to stosując strategię internacjonalizacji na poziomie całej firmy przenosi ją jednocześnie na pozostałe poziomy strategii (Gorynia, 2007, s. 34–35). Wybrana ogólna strategia internacjonalizacji warunkuje w następnym etapie strategię konkurencyjną na danych rynkach międzynarodowych, co ma dalej swoje konsekwencje w realizowanych strategiach operacyjnych.

Zatem mając na uwadze poziomy zarządzania strategicznego oraz podejmowane strategie internacjonalizacji, na najwyższym poziomie zarządzania następuje opracowywanie ogólnej strategii odnośnie do kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Proces decyzyjny dla tego szczebla wyraża się w: 1) określeniu strategicznej orientacji przedsiębiorstwa oraz 2) określeniu strategii rozwoju firmy. Najogólniej, decyzje na tym poziomie dotyczą wyborów co do dywersyfikacji, pionowej integracji, przejęć (*acquisitions*) i nowych przedsięwzięć (*new ventures*), jak również alokacji zasobów (Grant, 2010, s. 19). Drugi poziom obejmuje strategię jednostek wyodrębnionych organizacyjnie, będącymi samodzielnymi bytami prawnymi. Na tym poziomie opracowuje się strategię konkurencyjną dla poszczególnych rodzajów biznesów

(domen), które są związane z sektorami (branżami). Strategia internacjonalizacji dla tego poziomu dotyczy: 1) określenia sposobu wejścia na rynek zagraniczny, 2) określenia strategii konkurencji.

Wybór formy wejścia na rynki zagraniczne to etap określający strategię internacjonalizacji⁵⁷. Firma podejmująca kroki w kierunku umiędzynarodowienia musi określić, jaki sposób wejścia będzie dla niej najbardziej właściwy. Kolejność opanowywania rynków zagranicznych będzie się wiązać z wyborem danej formy organizacyjnej. Podział form internacjonalizacji jest najczęściej dokonywany według stopnia angażowania zasobów przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym oraz poziomu sprawowanej kontroli nad operacjami i strategicznymi decyzjami. Uwzględniając to kryterium podziału można wyodrębnić trzy zasadnicze grupy form internacjonalizacji (Sitek, 2000, s. 19): a) handel zagraniczny; b) formy kooperacji kontraktowej; c) inwestycje bezpośrednie.

Warto podkreślić, iż wymienione wyżej ogólne formy strategii ekspansji zagranicznej będą miały różne znaczenie dla przedsiębiorstw należących do różnych branż. W związku z powyższym np. w sektorze handlu detalicznego, szczególne znaczenie mają ZIB głównie dlatego, iż działalności handlu detalicznego nie można eksportować i należy ją prowadzić w konkretnym miejscu (Sławińska, 2005, s. 26). W przypadku branży meblarskiej ten problem nie istnieje, zatem wydaje się, że nie ma ściśle określonej i typowej formy ekspansji dla tego rodzaju działalności. Niemniej jednak, ze względu na relatywnie tradycyjny charakter tytułowej branży, obecnie trudno tutaj mówić o zaawansowanych powiązaniach kapitałowych, czy wykształconej kooperacji niekapitałowej w postaci franchisingu lub licencji. Charakter działalności przedsiębiorstwa warunkuje w pewnym stopniu wybór formy aktywności za granicą, ale również wpływ na to ma jeszcze wiele innych czynników np. zasoby materialne, zasoby finansowe, czy też ryzyko jakie firma jest w stanie zaakceptować, itp.

Strategie dla poziomu drugiego często ogólnie odnosi się do strategii konkurencji (*competitive strategy*), a strategiczne kwestie dotyczą m.in.: innowacji, odpowiedniej skali i odpowiedzi na posunięcia konkurentów (Johnson i in., 2011, s. 7). Poziom najniższy z kolei

⁵⁷ Wybór formy, w jakiej przedsiębiorstwo może prowadzić ekspansję zagraniczną uwarunkowany jest głównie czynnikami wewnętrznymi, które de facto nie stanowią obszaru badawczego niniejszej dysertacji. Dlatego też nie będą dalej omawiane, aczkolwiek należy podkreślić, iż decyzja w sprawie formy wejścia na rynki zagraniczne jest również elementem strategii umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Znaczenie czynników wewnętrznych akcentowano w tzw. podejściu opartym na zasobach (*resource based view*). Należy zaznaczyć, iż opracowywane dotąd schematy koncepcyjne pozwoliły na wniesienie przez podejście zasobowe istotnego wkładu w analizę strategii globalnej (Stonehouse i in., 2001, s. 36).

dotyczy ogółu strategii funkcjonalnych (operacyjnych) przedsiębiorstwa, które w swej istocie stanowią rozwinięcie ogólnych strategii ekspansji z poziomu pierwszego oraz strategii konkurencji z poziomu drugiego. Wyróżnia się tutaj strategie dotyczące marketingu, strategie rozwoju bazy badawczo-rozwojowej, strategie zarządzania finansami, itd. Strategie internacjonalizacji dla poziomu jednostek funkcjonalnych to strategie realizowane przez działy funkcjonalne poszczególnych jednostek strategicznych. Przedsiębiorstwo może zastosować różne warianty strategii internacjonalizacji dla danych działów funkcjonalnych w zależności od rynku, na którym funkcjonuje. Decyzje odnośnie do strategii internacjonalizacji sprowadzają się do wyboru: albo zunifikować strategie dla wszystkich obszarów albo dokonać ich polaryzacji. Dana strategia może być:

- 1) identyczna/podobna dla rynku krajowego, jak i zagranicznego;
- 2) zróżnicowana, tzn. odmienna dla rynku krajowego i zagranicznego;
- 3) podobna bądź zróżnicowana w przypadku obsługi wielu rynków zagranicznych (Gorynia, 2007, s. 44–45).

Ze względu na obszar badawczy i tematyczny niniejszej dysertacji w dalszej części rozważań nastąpi bardziej szczegółowa analiza strategii właściwych dla dwóch pierwszych poziomów zarządzania strategicznego. Rozważania dotyczące poziomu funkcjonalnego zostaną celowo pominięte.

2.3.3. Strategiczne orientacje przedsiębiorstwa

Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa, to sposób percepcji otoczenia międzynarodowego, który determinuje strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym. Orientacja strategiczna może się wyrażać w nastawieniu przedsiębiorstwa na działalność dostosowaną do poszczególnych rodzajów rynków zagranicznych (różnicowanie działalności) bądź zunifikowaną do całego rynku światowego (globalizacja działalności). Określenie odpowiedniej orientacji strategicznej, w przypadku umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, sprowadza się do wyboru spośród następujących możliwości (Rymarczyk, 2004, s. 81–83): 1) strategia etnocentryczna; 2) strategia policentryczna; 3) strategia globalna; 4) strategia dualna. W literaturze przedmiotu spotyka się również klasyfikacje strategii międzynarodowych korporacji transnarodowych, oparte na dwóch wymiarach: presji na koszty i presji na lokalne dostosowanie, opracowane

przez Hilla i Jonesa (Hill i Jones, 2009, za: Romanowska, 2009, s. 105). Nomenklatura tych strategii jest w istocie podobna do tej wymienionej wyżej za Rymarczykiem. Mianowicie, wyróżnia się odpowiednio strategię: a) międzynarodową (słaba presja na koszty/słaba presja na lokalne dostosowania); b) wielonarodową (słaba presja na koszty/silna presja na lokalne dostosowania); c) globalną (silna presja na koszty/słabe lokalne dostosowania) oraz d) transnarodową (silna presja na koszty/silna presja na lokalne dostosowania). Ponadto na podstawie analiz dokonanych przez Winda, Douglasa i Perlmuttera (Wind, Douglas i Perlmutter, za: Cherunilam, 2010, s. 15–18) w ramach schematu EPRG (akronim pochodzący od angielskich słów *ethnocentrism*, *polycentrism*, *regiocentrism*, *geocentrism*) wyróżnia się, w zasadzie już powtórzone wcześniej za wyjątkiem regiocentryzmu⁵⁸, cztery orientacje, które są powiązane z sukcesywnymi etapami ewolucji międzynarodowych operacji. Etapy te odzwierciedlają cele oraz filozofię przedsiębiorstwa międzynarodowego. Definiują również jego nastawienie strategiczne do międzynarodowych operacji, które wymaga różnych metod zarządzania strategicznego i procedur planistycznych dostosowanych do tych operacji.

Strategia etnocentryczna⁵⁹(strategia międzynarodowa), głównie stosowana przez przedsiębiorstwa, dla których w dalszym ciągu rynek krajowy jest głównym rynkiem zbytu, natomiast rynek zagraniczny stanowi jego rozszerzenie. Strategia etnocentryczna jest stosowana w początkowych fazach internacjonalizacji. Przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o wejściu na rynki zagraniczne w celu przedłużenia cyklu życia produktu, jak również dla wykorzystania dobrze ugruntowanej na rodzimym rynku przewagi konkurencyjnej. Jest ona przeprowadzana w formie eksportu na określone, wybrane rynki zagraniczne, które są zbliżone do specyfiki rynku krajowego, a tym samym umożliwiają stosowanie podobnej strategii jak na rynku krajowym.

Strategia policentryczna (strategia wielu odrębnych rynków – strategia wielonarodowa) z kolei cechuje się coraz większą intensywnością zaangażowania za granicą. Dla wielu przedsiębiorstw stanowi drugi etap internacjonalizacji. Strategia policentryczna przeprowadzana jest na zasadzie obsługi wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki. Przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną dostosowując

⁵⁸ Strategia regiocentryczna bierze pod uwagę podobieństwa występujące pomiędzy rynkami jednego regionu. Traktuje różne regiony jako różne rynki i do nich dostosowuje swoją strategię, która ma charakter ujednolicony/zintegrowany do danego regionu (Cherunilam, 2010, s. 17). Dlatego też można by tą strategię porównać do strategii transnarodowej.

⁵⁹ Opracowanie poszczególnych strategii według: (Rymarczyk, 2004, s. 81–83) oraz (Dulinić, 2009, s. 24–29).

swoją ofertę do wymagań i kryteriów kraju goszczącego. Każdy rynek traktowany jest odrębnie i dla każdego jest dostosowany sposób działania i forma wejścia.

W przypadku strategii globalnej (orientacja globalna) przedsiębiorstwo nie bierze pod uwagę specyfiki każdego rynku z osobna, lecz traktuje cały rynek światowy lub regionalny jako rynek homogeniczny. Dzięki zastosowaniu jednorodnej oferty w skali globalnej (regionalnej), przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną poprzez minimalizację jednostkowych kosztów produkcji.

Strategia dualna⁶⁰(strategia transnarodowa), to połączenie wyżej opisanej strategii globalnej oraz policentrycznej. Dzięki temu następuje osiągnięcie korzyści z globalnej integracji, przy jednoczesnym dopasowaniu się do specyfiki poszczególnych rynków. Przedsiębiorstwo z jednej strony dostosowuje swoją ofertę uwzględniając lokalne różnice, a z drugiej strony integruje swoją działalność w skali globalnej.

Najczęściej i najprościej dzieli się strategie rozwoju przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych na dwa rodzaje: wielonarodowe (multilokalne) oraz globalne (Levitt, 1983, s. 3). Korzyści z zastosowania strategii wielonarodowej wynikają z możliwości dostosowania wyrobu, metod marketingowych, metod zarządzania oraz strategii konkurencji do warunków lokalnych istniejących na rynku. Ponadto strategia wielonarodowa, w przeciwieństwie do globalnej, stwarza lepsze możliwości współpracy z kadrą menedżerską kraju, w którym prowadzi działalność. Do niekorzystnych skutków strategii wielonarodowej zalicza się mniejsze możliwości osiągania korzyści skali produkcji oraz problemy z optymalną alokacją zasobów produkcyjnych. Skutkiem tego są wyższe koszty produkcji w porównaniu do przedsiębiorstw stosujących strategię globalną (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 240). Zdaniem Levitta (1983, s. 3–4) podjęcie decyzji o kierunku działalności produkcyjnej i marketingowej, a więc wybór pomiędzy strategią wielonarodową a globalną nie jest kwestią opinii, ale wynika z konieczności. Homogenizacja potrzeb na rynku światowym sprawia, że działania strategiczne korporacji wielonarodowych są już przestarzałe, natomiast prym będą wieść przedsiębiorstwa stosujące strategie globalne. Levitt podkreślał zatem wzrastające znaczenie strategii zunifikowanych w skali globalnej, dzięki którym przedsiębiorstwo może uzyskiwać znaczne korzyści ekonomiczne. Warto nadmienić, iż inne podejście prezentuje Ghemawat (2013, s. 10),

⁶⁰ Określana również w literaturze przedmiotu jako tzw. strategia hybrydowa – nazwa wynikająca z połączenia elementów dwóch rodzajów strategicznych podejść: wielonarodowej i globalnej (Prahalad, 1987, s. 24).

który zakwestionował poglądy Levitta dotyczące całkowitej globalizacji rynków. Ghemawat wskazywał, że różnice pomiędzy krajami i kulturami są większe, niż dotychczas uznawano. Zdaniem Ghemawata, tzw. *semiglobalizacja* trafniej oddaje stan ówczesnej i przyszłej gospodarki światowej. W związku z tym, czysta orientacja globalna okazuje się być podejściem zbyt ekstremalnym.

Przedstawione powyżej strategie internacjonalizacji są możliwymi typami postępowania przedsiębiorstw internacjonalizujących swoją działalność, które jednocześnie określają stopień ich zaangażowania na rynkach zagranicznych. Podjęcie decyzji o zaangażowaniu się w działalność gospodarczą przekraczającą granice kraju macierzystego i postawienie na wybraną strategię internacjonalizacji poprzedzone jest szeregiem analiz, których zadaniem jest zoptymalizowanie dokonanego wyboru. Zastosowanie danej orientacji międzynarodowego zaangażowania zależy od kilku czynników, takich jak: wielkość firmy, doświadczenie zdobyte na danym rynku, wielkość potencjalnego rynku, rodzaj produktu i jego kulturalne przystosowanie (Cherunilam, 2010, s. 19). Proces decyzyjny, który ma doprowadzić do określenia koncepcji strategicznej orientacji internacjonalizacji, jako najbardziej odpowiedniej dla rozwoju firmy, powinien zatem uwzględniać czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania pochodzące z otoczenia zewnętrznego.

2.3.4. Strategia globalna

Integrowanie strategii krajowych w jedną strategię ogólnoswiatową oznacza przejście do stosowania strategii globalnej (Krawiec, 2001, s. 33). Strategia globalna, to strategia spójna i zunifikowana dla wszystkich rynków, na których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Dlatego należy ją odróżnić od strategii wielonarodowych, które są zróżnicowane w zależności od kraju, czy regionu geograficznego, w jakim jest prowadzona działalność gospodarczą. W przypadku strategii globalnej następuje znacznie większe zintegrowanie geograficznie rozproszonych działań, co oznacza, że np. posunięcia konkurencyjne w stosunku do rywali są zintegrowane na wszystkich rynkach. Strategia globalna to najbardziej dojrzała forma strategii międzynarodowej z wysoce skoordynowanymi funkcjami rozproszonymi geograficznie dookoła całego świata (Johnson i in., 2011, s. 275). Przede wszystkim strategia ta jest realizowana w warunkach niewielkiej presji na lokalne dostosowania oraz bardzo ostrej konkurencji i presji na koszty (Sowa, 2006, s. 95).

Określenie strategii globalnej zaczyna się od analizy otoczenia, tak aby na jego podstawie zdecydować o takim dopasowaniu strategicznych działań, by jak najlepiej odpowiadały uwarunkowaniom danej branży. Na podstawie analizy otoczenia będzie można z jednej strony lepiej zagospodarować już istniejące kompetencje, ale również zidentyfikować potencjał ich rozbudowy na globalnym rynku. Gwałtownie zmieniające się otoczenie, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo sprawia, iż zarówno analiza zewnętrzna, jak i analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa muszą być prowadzone w sposób równoległy i ciągły. Czynniki otoczenia, sektor oraz rynek skłaniają przedsiębiorstwa do wyboru strategii globalnej albo nakierowanej na realizowanie potrzeb lokalnych klientów (Stonehouse i in., 2001, s. 55–56).

Według Yipa (2004, s. 28) strategia ma charakter globalny wtedy, gdy jest zintegrowana w wymiarze międzynarodowym. Ponadto o strategii globalnej należy mówić w aspekcie wielowymiarowym i nie należy utożsamiać jej z jakimś jednym jej elementem np. standaryzacją produktów, ogólnością zakresu, globalną siecią wytwórczą. Strategia globalna powinna być elastyczną kombinacją wielu elementów, które wzajemnie się dopełniają.⁶¹

Z kolei Porter (1986, s. 23-29) rozpatruje strategię globalną przez pryzmat integracji geograficznie rozproszonych działalności w ramach koncepcji łańcucha wartości. Według niego o tym, czy strategia ma charakter globalny decydują dwa wymiary: 1) konfiguracja działalności; 2) koordynacja działalności.

Konfiguracja podejmuje kwestie, gdzie i w ilu krajach poszczególne działania przedsiębiorstwa składające się na jego łańcuch wartości mają być wykonywane. I tak, np. montaż może być prowadzony w jednym kraju, a prace badawczo-rozwojowe, czy produkcja półproduktów w innych. Warunkiem osiągnięcia korzyści z globalnej konfiguracji jest lokalizacja poszczególnych rodzajów działalności w tych krajach, w których przynoszą one najwyższą wartość dodaną. Celem nadrzędnym jest maksymalizacja przyrostu wartości produktu, a nie realizacja danej funkcji najniższym kosztem (Koźmiński, 1999, s. 68). Poszczególne działania mogą być skoncentrowane w niewielkiej liczbie krajów bądź rozproszone na wielu regionach geograficznych (Nowak-Far, 2000, s. 125).

Lokalizacja wielu działań w różnych krajach wymaga ich skutecznej koordynacji zapewniającej ład i integrację funkcjonowania całej organizacji. Warunkiem sukcesu w skali

⁶¹ Elementy strategii globalnej (tzw. instrumenty strategiczne) według Yipa omówiono w podrozdziale 2.1, przy okazji przedstawiania ujęć teoretycznych pojęć internacjonalizacji i globalizacji.

globalnej jest ścisła koordynacja czynności i działań, która będzie gwarantem silnej pozycji konkurencyjnej danego podmiotu gospodarczego na arenie międzynarodowej (Sowa, 2006, s. 89–90). Koordynacja to stopień, w jakim przedsiębiorstwo wzajemnie dopasowuje rozproszone geograficznie czynności. Zadaniem koordynacji jest optymalne uporządkowanie i zharmonizowanie współdziałania różnych jednostek organizacyjnych tworzących strukturę przestrzenną przedsiębiorstwa. W wyniku koordynacji poszczególnych funkcji spełnianych na danym etapie łańcucha wartości, przedsiębiorstwo globalne uzyskuje przewagę konkurencyjną wynikającą z zastosowania strategii globalnej.

W oparciu o konfigurację i koordynację, Porter zastosował czteropolową macierz rodzajów strategii dostępnych dla organizacji globalnych (Rysunek 16).



Rysunek 16. Typy strategii międzynarodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter (1986, s. 28).

Na skutek zastosowania strategii globalnej następuje geograficzne skoncentrowanie działań wraz z wyróżniającym się wysokim stopniem koordynacji. Zdaniem Portera te dwa wymiary świadczą o tym, że strategia międzynarodowa danego przedsiębiorstwa przyjmuje cechy właściwe dla strategii globalnej. Czysta strategia globalna występuje wówczas, gdy organizacja koncentruje kluczowe działalności w lokalizacjach sprzyjających osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i jednocześnie koordynuje te działania na skalę globalną (Tiwari, 2009, s. 261).

Z kolei według publikacji Strategora (STRATEGOR, 1996, s. 192–194) strategia globalna oznacza wyjście przedsiębiorstwa poza rynek krajowy i bezpośrednie inwestowanie w poszczególne ogniwa łańcucha wartości. Jest to strategia internacjonalizacji, ale jest ona nazywana ogólnie jako strategia globalna. Strategia ta opiera się na dwóch głównych źródłach przewagi konkurencyjnej: 1) możliwości geograficznego rozproszenia różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa w celu zaopatrzenia rynku światowego; 2) zdolności zapewnienia koordynacji różnych ogniw łańcucha wartości. Widoczne jest tutaj podobieństwo do analiz przeprowadzonych przez Portera.

W ramach strategii globalnej wyróżnia się dwie formy konfiguracji: 1) skoncentrowaną, w której najważniejsze ogniwa łańcucha wartości skupione są na terytorium jednego lub kilku krajów, dzięki czemu możliwe jest osiągnięcie korzyści ze skali działania i gromadzenie doświadczenia; 2) rozproszona, wymagająca znacznych inwestycji bezpośrednich poza granicami kraju. Występuje ona w sektorach, w których koszty transportu, komunikacji są wysokie, ponadto istnieje konieczność dostosowania oferty do potrzeb lokalnych.

Ponadto, Prahalad i Doz (1987) określili 3 główne cechy charakterystyczne dla strategii globalnej. Są nimi:

- 1) globalna integracja działania – scentralizowane zarządzanie działaniami rozproszonymi geograficznie;
- 2) globalna koordynacja strategiczna – międzynarodowe zarządzanie zasobami;
- 3) umiejętność reagowania na warunki lokalne – dostosowanie oferty do warunków lokalnych (Prahalad i Doz, 1987, za: Stonehouse i in., 2001, s. 108).

W poszczególnych publikacjach przywołuje się kwestie integracji i koordynacji działań strategicznych jako główne wyznaczniki strategii globalnej. Dodatkowo pojawia się element znany ze strategii transnarodowej (dualnej), w której podkreśla się znaczenie lokalnego dostosowania. W praktyce takie podejście występuje najczęściej, a wynika to z tendencji rynkowych, które wymuszają rozwój zdolności dostosowawczych przedsiębiorstw. Globalna standaryzacja gdzie to możliwe, ale również reagowanie na potrzeby lokalne. Dlatego obecnie (lata 90-te XX w.) strategiami globalnymi Nestorowicz (2002) określa: „strategie o ogólnoświatowym zasięgu, charakteryzujące się wysokim stopniem integracji i koordynacji działań przedsiębiorstwa, a nie sztywną standaryzacją instrumentów i procesów marketingowych” (s. 238).

Podsumowując należy zaznaczyć, iż wszyscy autorzy podkreślają znaczenie integracji działań w skali międzynarodowej jako swoistego atrybutu strategii globalnej. Ponadto, wyróżnikiem strategii globalnej jest niewątpliwie jej globalny zakres działania, który odnosi się do geograficznie rozproszonych jednostek w skali międzynarodowej. Stosowanie tego typu strategii nie jest rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach, w których dostosowanie do lokalnego rynku i preferencji klientów jest kwestią kluczową dla prowadzenia efektywnych działań konkurencyjnych. Spośród wymienionych ujęć określających strategię globalną, najbardziej kompleksowe wydaje się być podejście opisane przez Yipa, w którym autor podkreśla, że strategia ma wymiar globalny, gdy każdy z pięciu, przedstawionych przez niego instrumentów jest w pełni zastosowany.

2.3.5. Strategia rozwoju firmy

Elementem strategii internacjonalizacji są decyzje odnoszące się do wyboru strategii rozwoju firmy. Podejmowanie takich decyzji dotyczy kwestii odpowiedniego stopnia dywersyfikacji, a więc rozwoju produktów i rynków. Internacjonalizacja jest taką formą dywersyfikacji, która odnosi się do nowych geograficznie rynków. Zasadniczym pytaniem jest: na jakich rynkach zagranicznych przedsiębiorstwo powinno konkurować? (Johnson i in., 2011, s. 17). Strategia rozwoju to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować misję i cele strategiczne. Strategia ta odzwierciedla kierunki oraz zakres rozwoju firmy i jest strategią ogólną, na której dalej opierają się strategie strategicznych jednostek gospodarczych oraz strategie funkcjonalne, czy instrumentalne (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 115–117). Rozwój firmy jest warunkiem nieodzownym jej funkcjonowania w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwo nie tylko dostosowuje się biernie do otoczenia, ale także może je kształtować według własnych interesów. Może przede wszystkim, oddziaływać na tę część otoczenia, na którą ma wpływ (otoczenie sterowalne) m.in. na konkurencję. Kształtowanie konkurencji odbywa się poprzez stosowanie odpowiednio dobranej strategii rozwoju. Należy wytypować jednostki, które będą dążyć do dominacji, czyli określić rozwój portfela produktów oraz podjąć decyzję o tempie wzrostu lub redukcji istniejących działalności dla poszczególnych jednostek strategicznych, czyli zmiany udziału w rynku. Ansoff (1957) określił usystematyzowany, kompletny zbiór strategii rozwoju firmy w postaci tzw. macierzy produkt-rynek, za pomocą której przedstawia dostępne alternatywne

podejścia dla aktualnych i przyszłych produktów oraz rynków (Ansoff, 1957, za: Waters, 2006, s. 274). Strategie internacjonalizacji ujmuje się zatem przez pryzmat modelu zaproponowanego przez Ansoffa. Ich klasyfikacja przebiega według zaproponowanych przez niego dwóch zmiennych decyzyjnych, które przedstawiają zbiór możliwych strategii internacjonalizacji.

Na zbiór ten składają się:

- 1) strategia penetracji rynku – wzmożenie działań na dotychczasowym rynku poprzez wzrost sprzedaży obecnie wytwarzanych produktów;
- 2) strategia rozwoju rynku – wzrost sprzedaży obecnie wytwarzanego produktu poprzez wejście na nowe rynki;
- 3) strategia rozwoju produktu – dynamizacja sprzedaży poprzez wprowadzenie nowych produktów na dotychczasowy rynek;
- 4) strategia dywersyfikacji – rozwój firmy poprzez wprowadzenie nowych produktów na nowe rynki (Pierścionek, 1997, s. 39–42; Sobczyk, 2001, s. 105).

Wymienione strategie interpretuje się w przedmiotowej literaturze w kategoriach wzrostu (strategia penetracji rynku) i rozwoju (pozostałe strategie) (Krupski, 2001, s. 47). Warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstwa (rozumianego w kategoriach ilościowych – powiększanie ilości zasobów przedsiębiorstwa, które prowadzą do wzrostu udziału w rynku lub, co najmniej, do utrzymania tego udziału oraz dywersyfikacji struktury działalności) jest jego permanentny rozwój (rozumiany w kategoriach jakościowych – innowacje produktowe, procesowe, strukturalne oraz innowacje w dziedzinie organizacji i zarządzania). Wzrost firmy, a więc powiększanie jej zasobów, umożliwia konkurowanie na innych podstawach, co oznacza przechodzenie ilości w jakość. Nie ma rozwoju bez wzrostu, tak więc przyjmuje się, że pojęcie wzrostu stanowi integralną cechę rozwoju (Pierścionek, 1997, s. 15). W związku z powyższym termin rozwój zawiera również w sobie pojęcie wzrostu, co uprawnia do stwierdzenia, iż strategia rozwoju to również strategia wzrostu firmy. Przedsiębiorstwo musi się nieustannie rozwijać, nie tylko w kategoriach ilościowych, ale też i jakościowych, aby w warunkach dynamicznych zmian otoczenia nie utracić swojej konkurencyjności. Ponadto, aby istnieć musi się rozwijać przynajmniej w takim samym tempie jak otoczenie. Względny rozwój, tak ilościowy, jak i jakościowy jest konieczny, aby przetrwać (Krupski, 2001, s. 47). Wszystkie zaprezentowane modelowe strategie ujęte w macierzy Ansoffa mają wymiar ekspansywny. Ich celem jest bowiem dynamizacja sprzedaży poprzez różne podejścia do układu produktowo-

rynkowego. Niemniej jednak należy zaznaczyć, iż strategia penetracji rynku skłania się ku bardziej defensywnej i stabilnej, a przez to dającej najmniejsze możliwości rozwoju ze wszystkich wymienionych wyżej podejść strategicznych. W przypadku strategii rozwoju rynku następuje wejście na nowe geograficznie rynki poprzez:

- 1) ekspansję koncentryczną (przejście z rynku lokalnego w regionalny, krajowy, międzynarodowy i globalny);
- 2) ekspansję selektywną (wybór kierunku ekspansji uzależniony od perspektywy zysku na danym obszarze geograficznym);
- 3) ekspansję wyspową (kombinacja dwóch powyższych sposobów wejścia) (Pilarczyk, 2002, s. 39).

Strategia rozwoju produktu powinna się odznaczać takimi działaniami wzbogacającymi ofertę produktową przedsiębiorstwa (częste modyfikacje produktowe, wprowadzanie nowych produktów, polepszanie parametrów użytkowych już istniejących produktów), aby stanowiły podstawy dla wystarczającej przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami w branży.

Z kolei strategia dywersyfikacji jest najbardziej ryzykowana i często wymaga najpierw osiągnięcia dobrej pozycji przedsiębiorstwa na rynku macierzystym, aby dalej móc ją rozwijać na nowych rynkach zagranicznych. Takie podejście jednakże nie jest regułą, ponieważ współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej w obliczu wzmożonej konkurencji podejmują ryzyko wychodzenia na rynki zagraniczne, upatrując w tym szansę na dalszy rozwój i wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej.

Ponadto Stahr (1991) zaprezentował cztery sposoby postępowania w celu rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa:

- 1) strategia wzrostu (ekspansji) – wskazana dla produktów i rynków krajów o prognozowanej wysokiej lub średniej atrakcyjności rynkowej;
- 2) strategia konsolidacji (zabezpieczenia) – właściwa dla produktów i rynków w stosunku do których przedsiębiorstwo ma już pozycję lidera i chce ją utrzymać, a przez jej zastosowanie może jeszcze poprawić swoją pozycję rynkową;
- 3) strategia stworzenia pozycji rynkowej – rekomendowana dla przedsiębiorstw mających słabą pozycję rynkową, wprowadzających nowe produkty na nowych rynkach. Poprzez stosowanie tej strategii firma nie dąży do przywództwa, tylko do poprawy pozycji i wysokiego udziału w rynku;

- 4) strategia wycofywania się (dezinwestycji) – stosowana przez przedsiębiorstwa w przypadku produktów i rynków, które przynoszą stałe lub okresowe straty, przedsiębiorstwo powinno z nich zrezygnować (Stahr, 1991, za: Rymarczyk, 2004, s. 85).

Wybór układu produkt/rynek jest jednym z elementów procesu decyzyjnego prowadzącego do ustalenia strategii wejścia, która oznacza wybór konkretnej formy podjęcia i rozwoju działalności zagranicznej.

2.3.6. Strategie konkurencji

Przedsiębiorstwa stale poszukują możliwości skutecznego kreowania przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłe doskonalenie własnych działań, które mają swoje odzwierciedlenie w realizowanej strategii konkurencji. Sprostanie konkurencji, zarówno tej krajowej, jak i zagranicznej wymusza na firmach zastosowanie takiej strategii, która zapewni sukces rynkowy.

Strategia konkurencji to pewien ciąg zaplanowanych lub wyłaniających się *ad hoc* działań uwzględniających uwarunkowania endogeniczne, jak i perspektywę rozwoju egzogenicznego, służących realizacji podstawowych celów rozwoju przedsiębiorstwa, jakimi są osiągnięcie sukcesu w działaniach konkurencyjnych, wyrażających się finalnie w osiągniętej przewadze konkurencyjnej. Zdaniem Portera strategia konkurencji to sztuka relacji przedsiębiorstwa do otoczenia biznesowego, w którym funkcjonuje (Bennett, 1995, s. 336). Należy zaznaczyć, iż strategia konkurencji ma charakter instrumentalny w stosunku do strategii rozwoju i jest tworzona w celu jej dalszego rozwinięcia. Zbudowanie znaczącej przewagi konkurencyjnej będzie możliwe dzięki zastosowaniu strategii konkurencji. Strategia ta nie może być traktowana jako wieloletni, sztywny plan działań konkurencyjnych, ale jako ogólna koncepcja konkurowania, określająca dominujące zasady i reguły postępowania wobec podmiotów z otoczenia konkurencyjnego, wyznaczająca podstawowe obszary i najważniejsze metody konkurowania (Kaleta, 2006, s. 27).

Rozpatrując strategię internacjonalizacji przez pryzmat sposobu konkurowania należy odwołać się do najbardziej popularnego ujęcia strategii konkurencji, jakie przedstawił Porter. Według Portera istnieją trzy możliwe strategie, dzięki którym można uzyskać lepsze wyniki od innych firm działających w danym sektorze. Zalicza się do nich: a) wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych; b) zróżnicowanie; c) koncentracja (Porter, 2006, s. 60).

Strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych polega na dążeniu przedsiębiorstwa do obniżania kosztów, przez co może osiągnąć przewagę konkurencyjną nad konkurentami w danej branży. Wypracowana pozycja kosztowa stanowi oręż przed wszystkimi „5 siłami” konkurencyjnymi, prowadząc do wyeliminowania mniej sprawnych konkurentów. W przypadku internacjonalizacji działalności gospodarczej, przedsiębiorstwo poszerza swoje rynki zbytu, a tym samym rozmiary produkcji, czego efektem są docelowo relatywnie niskie koszty, będące bazą dla przewagi strategicznej przedsiębiorstwa. Mowa jest tutaj o efektach skali i uczenia się, w wyniku których następuje osiągnięcie korzystnej pozycji kosztowej. Nie należy przy tym zapominać o początkowych nakładach inwestycyjnych, które należy ponieść w związku z poszerzaniem działalności.

Strategia różnicowania (dyferencjacji), jak sama nazwa wskazuje, dotyczy odróżnienia się od konkurencji na zasadzie takiego zróżnicowania wyrobów i usług, dzięki któremu możliwe będzie wykreowanie unikalnej, według opinii nabywców, oferty na tle ofert konkurentów danej branży. Zróżnicowanie może się wyrażać w: a) jakości produktu; b) marce produktu; c) unikalnych cechach produktu; d) dostępności i formie sprzedaży; e) świadczeniach dodatkowych usług; f) występowaniu różnych kanałów dystrybucji, itd. Warto zaznaczyć, iż dążenie do przewagi różniczkowej wiąże się z ponoszeniem sporych kosztów, ale w tym przypadku nie są one celem strategicznym. Wyższe koszty są rekompensowane wyższą ceną produktu, który mimo to, jest na tyle atrakcyjny, że znajduje nabywców doceniających te wyróżniające go walory.

Strategia koncentracji (niszy) z kolei polega na specjalizacji w rynku geograficznym (*market specialist*), produkcie (*product specialist*), jak również dostosowaniu oferty firmy do indywidualnych oczekiwań i wymagań odbiorców (*customizing firms*) (Wiktor, 2001, s. 76). Zakres działalności nie obejmuje całego rynku branżowego (co miało miejsce w poprzednich dwóch strategiach), ale wybrany, wąski segment strategiczny (niszę rynkową). Mniejsza skala działalności daje dodatkowo przewagę skuteczniejszej i sprawniejszej obsługi w przeciwieństwie do konkurentów operujących w całej branży. Przedsiębiorstwo w ramach zajętej niszy rynkowej może realizować strategię przywództwa kosztowego lub różnicowania albo może osiągać obie te pozycje strategiczne równocześnie.

Generalnie uważa się, że sukces rynkowy zapewnia skupienie się na jednym z podstawowych rodzajów strategii konkurencji. Uprawianie dryfu strategicznego grozi bowiem „ugrzęźnięciem” pomiędzy strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem.

W tym przekonaniu, przedsiębiorstwo powinno jasno określić swój cel strategiczny np. lider kosztowy i na tej podstawie budować swoją przewagę strategiczną. Warto przy tym zauważyć, iż szczególnie w sektorach globalnych widoczne staje się upowszechnienie tzw. strategii zintegrowanej (w literaturze spotkać można również określenie strategia hybrydowa), a więc czerpania korzyści z komplementarnego zastosowania bazowych strategii konkurencji. Strategia zintegrowana daje możliwość łączenia przewag kosztowych i jakościowych, zamiast sprowadzania ich do alternatywnych wyborów. Impulsem do podejmowania strategii zintegrowanej była przyspieszona globalizacja wielu branż. Przedsiębiorstwa realizujące strategię globalną mają możliwość osiągnięcia niskich kosztów i zarazem wysokiej jakości dzięki wygospodarowaniu odpowiednich nakładów inwestycyjnych wspierających działania na rzecz ich poprawy. Stosowanie strategii zintegrowanej jest szczególnie upowszechnione w gronie przedsiębiorstw międzynarodowych z dużym doświadczeniem i kapitałem, które są zdolne do ponoszenia dużych nakładów we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozostałe przedsiębiorstwa muszą zdecydować się na rozwijanie jednej z przewag albo ograniczyć swoje działania do niszy rynkowej, gdzie łatwo można znaleźć czynnik wyróżniający ofertę i jednocześnie osiągać niskie koszty, bez konieczności rozbudowy potencjału i masowej sprzedaży (Romanowska, 2009, s. 218–222).

Współczesną gospodarkę światową charakteryzują radykalne przemiany strukturalne, które nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. W otoczeniu przedsiębiorstwa zachodzą zmiany, które są wynikiem: 1) postępującej globalizacji; 2) deregulacji ekonomicznej i prywatyzacji; 3) liberalizacji politycznej; 4) wzrastającej sofistykacji rynków finansowych i kapitałowych oraz 5) gwałtownie rozwijających się technologii informacyjnych. Zmiany te wywarły wpływ na klasyczne (Porterowskie) ujęcie strategii konkurencji. Skutkiem tych procesów jest fakt, iż przewagi konkurencyjne, na których opierały się wyżej opisane strategie konkurencji są obecnie bardzo szybko niszczone, dlatego też powinny być stale rozwijane poprzez podejmowanie innowacyjnych działań obejmujących produkt oraz procesy wytwarzania, dystrybucji itd. Siły oddziałujące na przedsiębiorstwo spowodowały zmianę logiki funkcjonowania tradycyjnego łańcucha wartości, gdzie na każdym etapie była dodawana część wartości dla wykreowania produktu/usługi. W tradycyjnym podejściu każde z działań przedsiębiorstwa dodaje wartość do kreowanego produktu lub usługi. Te działania to ogniwa w łańcuchu wartości, które mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rola poszczególnych działań oraz ich znaczenie

w kreowaniu przewagi zależą od charakteru gałęzi, w której działa przedsiębiorstwo (Cyrson, 2002, s. 13–48). Przewaga konkurencyjna była budowana na całej długości łańcucha wartości. Obecnie głównie wskutek rewolucji informacyjnej⁶², następuje dekonstrukcja zintegrowanego łańcucha wartości, a poszczególne ogniwa stają się miejscem powstawania przewag konkurencyjnych. Nową jednostką analizy strategicznej zaczyna być wyodrębnione ogniwo, które stanowi podsystem w ramach systemu funkcjonującego jako całość. Tak jak dla tradycyjnego łańcucha wartości nie zachodziła konieczność osiągnięcia przewagi dla każdego ogniwa, tak w przypadku jego dekonstrukcji ważna jest przewaga dla każdej części łańcucha. Przedsiębiorstwo może pozbyć się nieefektywnego ogniwa dzięki rezygnacji z gorzej wykonywanych czynności i przekazać je na zewnątrz poprzez *outsourcing* (Rymarczyk, 2004, s. 91). Przedsiębiorstwa powinny rozwijać kluczowe kompetencje, a tym samym rezygnować z tych czynności w łańcuchu wartości, które wykonują mniej efektywnie.

Niezależne podsystemy, czyli ogniwa wydzielone z pionowo zintegrowanego łańcucha wartości stały się kontekstem analizy otoczenia i konkurencji. Nowa jednostka analizy strategicznej dała podstawy do wyłonienia się nowych rodzajów strategii konkurencji (Cyrson, 2002, s. 48–54):

- 1) dostrajania się do modułu – koncentracja na jednym lub kilku podstawowych ogniwach łańcucha wartości oraz zleceniu na zewnątrz działań związanych z pozostałymi stadiami i koordynowaniu nimi;
- 2) opanowanie modułu – koncentracja na jednej warstwie łańcucha wartości, wykorzystaniu ekonomiki skali i nadzwyczajnych umiejętności do zdominowania tego stadium oraz wyrwania go spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości i dalszym poziomym rozszerzaniu jego działań na inne gałęzie;
- 3) tworzenia modułu – rozwój zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości. Wykreowanie nowego modułu może mieć miejsce w przypadku zastosowania pionierskiej innowacji, która staje się standardem gałęziowym.

⁶² Rewolucja informacyjna spowodowała zanikanie asymetrii informacyjnej, na którym opierał się model zintegrowanego łańcucha wartości.

2.4. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale zrealizowano trzeci cel szczegółowy dysertacji. Dokonano przeglądu oraz krytycznej oceny literatury z zakresu internacjonalizacji i globalizacji. Na podstawie studiów literaturowych przybliżono zakres znaczeniowy wspomnianych wyżej pojęć, ze wskazaniem na cechy je różnicujące. W przyjętym toku rozważań odniesiono się również do wybranych teoretycznych ujęć internacjonalizacji poczynawszy od handlu międzynarodowego po ZIB, uwzględniając przy tym przydatność danej teorii do wyjaśniania przyczyn oraz motywów podejmowania zagranicznej ekspansji. Należy wskazać, iż podejście eklektyczne Dunninga wydają się najbardziej kompleksowo wyjaśniać zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw. Teoria ta szeroko objaśnia zjawisko umiędzynarodowienia w formie eksportu po ZIB. Ponadto łączy zarówno czynniki makro, jak i mikroekonomiczne, które wpływają na internacjonalizację. Jak już wyartykułowano na wstępie niniejszego rozdziału, internacjonalizacja przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników, m.in. od uwarunkowań branżowych, ale też od wielkości samego przedsiębiorstwa, czy posiadanych zasobów. Zmienne, które wyjaśniają internacjonalizację przedsiębiorstwa mogą zależeć od potencjału konkurencyjnego firmy (wiedza, zasoby, doświadczenie), co podejmuje model uppsalski, ale też ważną determinantą są warunki, jakie stwarza bezpośrednio otoczenie firmy, na które zwraca uwagę podejście sieciowe. Modele etapowe doskonale wpisują się w specyfikę działania firm funkcjonujących w sektorach tradycyjnych, do których niewątpliwie należy branża meblarska. W przypadku podejścia *born globals*, jako że dotyczy bardziej branż o zaawansowanych technologiach, to raczej trudno znaleźć tu możliwości odniesienia do branży meblarskiej. Proces umiędzynarodowienia jest na tyle złożony, iż trudno tutaj mówić o stworzeniu kompleksowej teorii podejmującej wszystkie kluczowe zmienne wyjaśniające to zagadnienie.

Rozważania poczynione w niniejszym rozdziale stanowiły przede wszystkim treść uzupełniającą do zarysowanego w rozdziale pierwszym schematu analitycznego, który był jednocześnie narzędziem pomocniczym przedstawiającym kompleksowość zjawiska konkurencji oraz czynników na nią wpływających. Autor wykazał za pomocą modeli Portera oraz Yipa jak duży wpływ na sytuację strategiczną przedsiębiorstwa ma otoczenie branżowe, w którym ono funkcjonuje. Zdaniem m.in. Bennetta (1995, s. 336), to uwarunkowania rynku determinują rodzaj podejmowanej strategii. Na rynkach, w których występuje duże natężenie

konkurencji może dojść do sytuacji przejęć w celu eliminacji konkurencji i/lub zakładania dużych organizacji, które będą w stanie uzyskać ekonomię skali. Uzyskanie ekonomii skali będzie jeszcze bardziej efektywne w przypadku rozszerzenia działań na skalę międzynarodową.

Model Portera, poprzez pryzmat sił konkurencji w branży determinuje rodzaj podejmowanej strategii konkurencji, natomiast Model Yipa, wskutek uwzględniania czynników globalizacji dodatkowo potęguje oddziaływanie tych sił doprowadzając do stanu zaistnienia wzmożonej konkurencji (hiperkonkurencji). Akcent został zatem położony na czynniki zewnętrzne, w tym przede wszystkim, na czynnik oddziaływania konkurencji, który jest przyczyną i motywem podejmowania ekspansji zagranicznej. Przedsiębiorstwo znajdujące się w splocie takich uwarunkowań otoczenia dokonuje umiędzynarodowienia swojej strategii konkurowania w kierunku strategii globalnej po to, aby w warunkach otwartego rynku uzyskać konkurencyjność międzynarodową.

ROZDZIAŁ III POLSKA BRANŻA MEBLARSKA – ANALIZA UWARUNKOWAŃ ROZWOJU

Polska branża meblarska należy do grona najbardziej konkurencyjnych działów przetwórstwa przemysłowego, a przede wszystkim ugruntowała swoje miejsce jako jeden z motorów eksportowych całej gospodarki. Rozwój ten nie byłby możliwy, gdyby nie splot pewnych korzystnych uwarunkowań, których zaistnienie sprawiło, iż można mówić o swoistych symptomach przewagi konkurencyjnej kraju w tej branży.

Przedstawienie okoliczności, w których funkcjonuje branża oraz będące jej uczestnikami przedsiębiorstwa nastąpi z wykorzystaniem schematu „diamentu” Portera. „Diament” ten posłużył również do wyartykułowania hipotez badawczych, przyjętych w niniejszej dysertacji.

Polska branża meblarska rozwija się bardzo dynamicznie na skutek oddziaływania swoistych czynników, które nadały jej obecny kształt. Oczywiście nie bez znaczenia było otwarcie się gospodarki na kontakty z krajami zagranicznymi. Na branżę zaczęły oddziaływać czynniki internacjonalizacji, które wpłynęły na jej potencjał globalizacyjny. Skutkiem oddziaływania tego potencjału są tendencje przedsiębiorstw do coraz większego umiędzynarodowienia działalności.

W niniejszym rozdziale zostanie przeprowadzona ogólna charakterystyka polskiej branży meblarskiej. Przeprowadzona zostanie diagnoza obecnej sytuacji oraz analiza uwarunkowań rozwoju wraz ze wskazaniem na czynniki stanowiące o jej atrakcyjności. Zastosowanie schematu „diamentu” Portera umożliwi z jednej strony skupienie uwagi na kwestiach istotnych dla kreowania przewagi konkurencyjnej branży, która sprzyja procesowi internacjonalizacji, a z drugiej strony pozwoli, dzięki wyartykułowanym w „diamencie” czynnikom, na opisanie najważniejszych cech branży. Natomiast zastosowanie schematu potencjału globalizacyjnego Yipa, umożliwi zidentyfikowanie uwarunkowań zewnętrznych wpływających na internacjonalizację. Ze względu na zakres tematyczny dysertacji, na szczególną uwagę zasługują kwestie dotyczące rywalizacji/intensywności konkurencji w branży oraz procesów internacjonalizacji, które w kontekście charakterystyki branży zostaną szerzej rozwinięte. Zanim jednak to nastąpi, na samym początku zostanie przedstawiony zarys historyczny rozwoju branży meblarskiej.

3.1. Historia polskiego przemysłu meblarskiego⁶³

Wieloletnie tradycje polskiej branży meblarskiej stanowią niewątpliwie o dzisiejszej sile ekonomicznej tegoż sektora. Pierwotne dzieje polskiego meblarstwa sięgają wieku XVI, kiedy to pojawiają się pierwsze wzmianki o meblach produkowanych w Niepołomicach. Warto zaznaczyć, iż w tym czasie meble były głównie przedmiotami luksusowymi i wyposażano w nie tylko dwory królewskie i magnackie. Sprowadzano je wówczas najpierw z Włoch – od drugiej połowy XVI w., a w późniejszym okresie również z Francji i Hiszpanii. Wytwarzanie mebli było pojmowane w kategoriach dzieła sztuki wychodzącego spod dłuta artystów meblarstwa. Dopiero w XVIII w. rozwinęła się na dobre produkcja mebli w Polsce, a jej głównymi ośrodkami były Warszawa, Gdańsk oraz Kolbuszowa. W Warszawie, w związku z wyposażeniem wnętrz Zamku Królewskiego, Zamku Ujazdowskiego i Łazienek, znalazło pracę wielu artystów wyrabiających meble. Z biegiem czasu meble stawały się coraz bardziej dostępne, a wzrastający popyt na nie spowodował wzrost specjalizacji, co przełożyło się na lepszą jakość i w związku z tym na konkurencyjność meblarstwa polskiego wobec innych ośrodków europejskich. Miasto Gdańsk z kolei, ze względu na swoje umiejscowienie geograficzne, było ośrodkiem, do którego trafiały meble importowane z takich krajów jak Niemcy, Francja, Anglia i Holandia. Import mebli był impulsem oraz inspiracją dla polskich rzemieślników do rozwoju rodzimej produkcji, która przyjmowała wiele cech charakterystycznych w meblarstwie dla wspomnianych krajów. Fenomen Kolbuszowa, polegał na relatywnie bogatym wyposażeniu w podstawowy czynnik produkcji, jakim był surowiec drzewny. Dzięki uwarunkowaniom naturalnym (położenie w Puszczy Sandomierskiej) oraz położeniu w pobliżu rzeki, co ułatwiło transport w inne regiony kraju, a także dzięki relatywnie dużej podaży pracy, region ten zapisał się w historii rozwoju polskiego meblarstwa (Pachelska, 1998, s. 1–7).

Podsumowując należy stwierdzić, iż dynamiczny rozwój w wymienionych trzech miastach, był związany z istotnymi przewagami konkurencyjnymi tych ośrodków. W przypadku Warszawy można mówić o przewadze wynikającej z charakteru miasta, będącego jednym z najważniejszych miast w ówczesnej Rzeczypospolitej. Gdańsk miał przewagę lokalizacyjną, natomiast Kolbuszowa charakteryzowała się przewagą wynikającą zarówno z lokalizacji, jak i dostępności do podstawowych czynników wytwórczych, jakimi są praca i surowce naturalne.

⁶³ W tradycji językowej utrwalone jest określenie „przemysł meblarski”, jednakże w niniejszej dysertacji autor konsekwentnie pozostaje przy pojęciu branży meblarskiej.

Do ważnych ośrodków meblarstwa w osiemnastowiecznej Polsce zaliczały się również Wilno, Lwów, Sandomierz, Poznań z pobliskim Swarzędzem, Kielce, Rzeszów, Tarnów, Przemyśl i Sokołów. Z końcem XVIII w. pojawiły się pierwsze manufaktury meblarskie, które poprzez usprawnienie procesu produkcji doprowadziły do jeszcze szybszego rozwoju meblarstwa. Powstawały również pierwsze sklepy meblowe stanowiące konkurencję dla organizacji cechowej (Pachelska, 1998, s. 1–7).

W okresie Królestwa Polskiego, pomimo ciężkich czasów zaborów, powstawały nowe zakłady meblarskie, a utworzone sto lat wcześniej manufaktury przekształcono w fabryki. Rozwój ten był pochodną dokonującego się już od lat sześćdziesiątych XIX w. postępu technicznego, który wpłynął na zmianę sposobu wytwarzania mebli. Produkowano wówczas meble skrzyniowe, a więc: szafy, komody, kredensy, meble szkieletowe, meble tapicerskie – wyściełane, a także stanowiące nowość meble gięte z przewagą złączy na śruby, które pozwalały na transport w stanie zdemontowanym (Pachelska, 1998, s. 27–31). Warto podkreślić, iż technologia wytwarzania mebli z elementów giętych była znana już w drugiej połowie XIX wieku. Opracował ją i rozpowszechnił na rynki europejskie, a później na cały świat, niemiecko-austriacki stolarz Thonet. Wkrótce potem rodzina Thonet założyła produkcję mebli giętych w Polsce: w Radomsku (obecnie firma Fameg) i w Jasienicy (obecnie firma Paged). Największą popularność zarówno w Polsce, jak i na świecie zdobyły sobie wyprodukowane tą metodą krzesła i fotele bujane. Polskie meble gięte stały się częścią wyposażenia wielu hoteli, lokali gastronomicznych, jak i prywatnych domów (Michalik, 2010). Bardzo ważnym ośrodkiem polskiego przemysłu meblarskiego w czasach Królestwa Polskiego była Warszawa. Początki rozkwitu meblarstwa przypadały tam na lata siedemdziesiąte XIX w. W Warszawie zlokalizowało się wówczas 14 % wszystkich zakładów zatrudniających 30 % wszystkich pracowników (Pachelska, 1998, s. 27–31).

W czasach Drugiej Rzeczypospolitej nie istniał jeszcze dobrze rozwinięty przemysł meblarski. Polska gospodarka zmagiała się wciąż ze negatywnymi skutkami społeczno-gospodarczymi wynikającymi z pozostawania pod zaborami trzech mocarstw. Proces integracji kraju, który odzyskał niepodległość, wymagał czasu i wiązał się z wieloma działaniami naprawczymi usprawniającymi sytuację całej gospodarki. W przypadku branży meblarskiej problemów nastroczała rygorystyczna reglamentacja i ograniczanie wolnego obrotu drewnem. W późniejszym okresie, tj. od 1921 roku, sytuacja w branży uległa diametralnej zmianie przejawiającej się w gwałtownym wzroście eksportu, co prowadziło w efekcie do

rabunkowej gospodarki leśnej i wynikającej z niej problemów z zaopatrzeniem przemysłu krajowego. W celu przeciwdziałania takim zdarzeniom utworzono Polską Agencję Drzewną (PAGED), której zadaniem było zagwarantowanie dostępności drzewa dla krajowego przemysłu meblarskiego (Pachelska, 1998, s. 32–34). W 1922 roku działało około 200 wytwórni mebli, a 15 lat później było już 549 fabryk mebli i zakładów stolarskich. Produkowanymi wówczas meblami byli zainteresowani zagraniczni odbiorcy m.in. z Anglii i Holandii. Już w tamtych czasach polskie meble były doceniane i nagradzane na wielu międzynarodowych imprezach targowych. Produkcja odbywała się głównie w relatywnie małych zakładach rzemieślniczych zatrudniających od kilku do kilkunastu pracowników. Najwięcej z nich funkcjonowało w ówczesnych województwach: kieleckim, lubelskim i poznańskim (Urbanik, 1998, s. 20). W wyniku postępu technicznego następowało powolne przechodzenie z wytwórczości w zakładach rzemieślniczych do produkcji w coraz lepiej zorganizowanych zakładach przemysłowych. Przykładem takiej zmiany/przejęcia jest m.in. Swarzędz, gdzie po rozbiorach Polski zamieszkali Niemcy, przynosząc ze sobą nowoczesną technikę stolarską, ale także Kolbuszowa czy Dobrodzień znany dzisiaj dzięki firmie Meble Kler należącej do największych producentów mebli tapicerowanych w Polsce. Rzemiosło meblarskie rozwijało się także dynamicznie m.in. w Kalwarii Zebrzydowskiej czy w miejscowości Nowem nad Wisłą, kojarzonej dzisiaj z przedsiębiorstwem Klose Pomorska Fabryka Mebli Sp. z o.o., wykupionej w 1999 roku przez koncern Steinhoff z Niemiec (Kalupa, 2004, s. 17–18).

Po II wojnie światowej, w latach od 1945-1951, następował proces nacjonalizacji polskich zakładów meblarskich. Powojenna centralizacja oraz będący skutkiem zniszczeń wojennych niebywały popyt na meble, były zdaniem Turowskiego (2000) głównymi czynnikami utworzenia nowoczesnego przemysłu meblarskiego (Turowski, 2000, za: Kalupa, 2004, s. 19). W tym też czasie pojawił się w Polsce przemysł meblarski w dzisiejszym rozumieniu tego słowa, wcześniej bowiem przeważała produkcja rzemieślnicza skupiona w okresie Drugiej Rzeczypospolitej w województwach kieleckim, lubelskim i poznańskim (Kalupa, 2007, s. 12). Zdaniem Urbanika polski przemysł meblarski narodził się dopiero w roku 1952. Wówczas to powstały, wskutek nacjonalizacji Generalnego Zarządu Przemysłu Drzewnego, który został podzielony na dwie jednostki organizacyjne (obie z siedzibą w Poznaniu):

- Centralny Zarząd Przemysłu WYROBÓW DRZEWNYCH;
- Centralny Zarząd Przemysłu Meblarskiego (skupiający 43 przedsiębiorstwa) – przekształcony w 1959 roku w Zjednoczenie Przemysłu Meblarskiego.

Z kolei w Centrali Handlu Zagranicznego PAGED powołano Biuro mebli, które pośredniczyło w eksporcie niewielkich ilości mebli do Anglii (Urbanik, 1998, s. 22).

Następnie w latach sześćdziesiątych XX wieku pojawiła się nowa forma organizacji polskiego przemysłu meblarskiego o nazwie „Ośrodki Przemysłu Meblarskiego”, które grupowały różnych producentów mebli z określonego regionu. W latach 1969-1970 powstało 17 takich ośrodków skupiających 37 spółdzielni meblarskich. Pomimo faktu, iż ośrodki te funkcjonowały jedynie 2 lata (w 1972 roku zostały rozwiązane), to inicjatywa ta z pewnością przyczyniła się do wejścia tych spółdzielni na wyższy poziom organizacji, a dzięki temu nastąpiło przyspieszenie tempa wzrostu produkcji (Urbanik, 1998, s. 20–21).

Lata siedemdziesiąte XX wieku to okres wzmożonych inwestycji w polskim przemyśle meblarskim. To właśnie w tym czasie nastąpił ogromny transfer technologii zagranicznych, któremu towarzyszyło nawiązywanie różnorodnych kontaktów handlowych. Produkcja mebli odbywała się w oparciu o zagraniczne standardy, dzięki czemu wiele produktów znajdowało zbyt poza granicami kraju. W tym też okresie polskie przedsiębiorstwa rozpoczynały szeroką współpracę z zagranicą, która owocuje do dzisiaj (Kalupa, 2004, s. 21).

Od 1952 do 1980 roku wartość produkcji mebli w Polsce wzrosła z 1,2 mld zł do 35,7 mld zł (w cenach bieżących) (Urbanik, 1998, s. 21–23). Z początkiem lat 80-tych w branży nastąpiła recesja. Na skutek zastoju w budownictwie popyt spadł o ponad połowę. Zorganizowana w 1982 r. na Międzynarodowych Targach Poznańskich proeksportowa impreza targowa pt. „POLSKIE MEBLE” miała być impulsem do ożywienia dawnych kontaktów z kontrahentami zagranicznymi oraz zdobycia nowych klientów i dzięki temu wznowienia lub zwiększenia w wielu przedsiębiorstwach eksportu polskich mebli (Kalupa, 2004, s. 23).

Od roku 1989, w którym zapoczątkowano proces przechodzenia z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, aż do momentu przystąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej w 2004 roku, rozwój eksportu mebli nabrał imponującego tempa. Wartość eksportu mebli w 1989 roku wynosiła 147 mln USD, a w 2004 roku 4570 mln USD. Odnotowano więc w ciągu piętnastu lat ponad 30-krotny wzrost eksportu (Adamowicz i Wiktorski, 2006, s. 2). Natomiast do 2009 roku kwota ta wynosiła już 7000 mln USD (47-krotny wzrost) (Wiktorski, 2011, s. 3).

Mając na uwadze przedstawiony zarys historyczny można stwierdzić, iż na dzisiejszy sukces polskiej branży meblarskiej złożyło się wiele czynników, ale do najważniejszych należy zaliczyć:

- 1) bogata tradycja meblarska;

- 2) dobra lokalizacja geograficzna (bliskie położenie takich państw jak Niemcy, Francja, Anglia czy Holandia, skąd czerpano inspiracje dla produkcji rzemieślniczej);
- 3) relatywnie duże zasoby czynników wytwórczych (surowce naturalne i siła robocza);
- 4) inwestycje zagraniczne (szczególnie pochodzące ze strony przedsiębiorców niemieckich);
- 5) duży wpływ projektantów z zagranicy na rozwój polskiego meblarstwa.

3.2. Charakterystyka polskiej branży meblarskiej⁶⁴

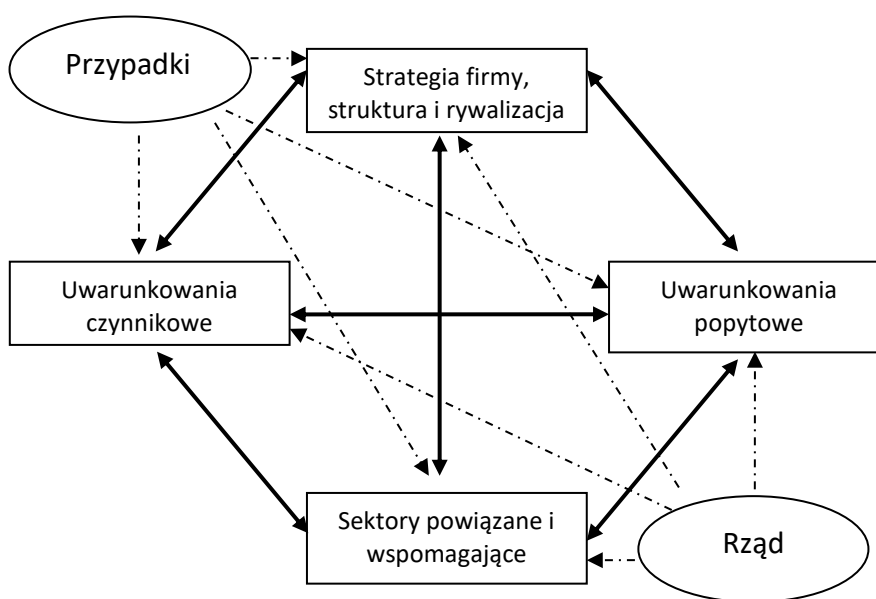
Wiele gospodarek krajowych liczących się na arenie międzynarodowej osiąga sukces w określonych sektorach, stających się następnie ich narodowymi specjalnościami, na których budowana jest konkurencyjność całego kraju. Zgodnie z międzynarodowymi statystykami produkcji przemysłowej, polskie meblarstwo ma istotne znaczenie dla silnej pozycji gospodarki narodowej na arenie międzynarodowej pod względem produkcji i eksportu mebli. Polska jest czwartym eksporterem mebli na świecie i trzecim w UE. Fenomen konkurencyjności krajowej w zakresie sektora meblarskiego, wynika z pewnych specyficznych uwarunkowań generujących system sprzyjających czynników dla rozwoju polskiej branży meblarskiej. Poniżej zostanie zaprezentowana ogólna charakterystyka sektora, ze wskazaniem na czynniki, które stanowią o przewadze konkurencyjnej kraju w tej branży.

3.2.1. Czynniki narodowej przewagi konkurencyjnej

Poszczególne kraje oraz ich regiony często charakteryzują się trwałymi przewagami konkurencyjnymi w specyficznych dziedzinach działalności, w których zaistniała korzystna kombinacja czynników kreujących ową przewagę. I tak, np. Szwajcaria w sektorze prywatnej bankowości, północny region Włoch w produkcji wyrobów skórzanych, futrzanych, a Tajwan w produkcji laptopów (Johnson i in., 2011, s. 270). Nie ma narodów, które osiągałyby konkurencyjność we wszystkich branżach lub w większości z nich. Ta specjalizacja narodowa w poszczególnych branżach wynika z unikalnych wartości narodowych, struktury gospodarczej, kultury, tradycji i historii. Fenomen ten został zbadany przez Portera, który analizując uwarunkowania narodowe, wskazał na czynniki determinujące siłę danych sektorów. Zaproponowana przez Portera w pracy: *Competitive Advantage of Nations*,

⁶⁴ W niniejszym podrozdziale wykorzystano fragmenty artykułu zgłoszonego do publikacji: Wiśniewski (2013).

koncepcja „struktury diamentu”, przedstawia źródła przewagi konkurencyjnej narodów i wyjaśnia, dlaczego niektóre kraje osiągają sukces na arenie międzynarodowej w danych branżach/sektorach. Autor wskazuje na cztery zbiory uwarunkowań narodowych, kształtujących środowisko w jakim firmy wzajemnie konkurują, które mogą sprzyjać generowaniu przewagi konkurencyjnej (Rysunek 17). „Diament” tworzy wzajemnie wzmacniający się system. Efekt jednego czynnika jest warunkowany stanem innych (Porter, 1990, s. 72).



Rysunek 17. Determinanty przewagi konkurencyjnej narodów – schemat „diamentu” Portera (1990)

Źródło: Porter (1990, s. 72).

- 1) uwarunkowania czynnikowe – to dostępność do czynników wykorzystywanych w procesie produkcji danego produktu lub usługi np. zasoby naturalne, ziemia, czynnik pracy ludzkiej, kapitał, odpowiednia infrastruktura, itd. Oprócz samej ich dostępności, istotne jest również tempo, w jakim te czynniki są tworzone, doskonalone i wyspecjalizowane w poszczególnych sektorach (Stonehouse i in., 2001, s. 83).
- 2) uwarunkowania popytowe – to natura popytu wewnętrznego na produkty danej branży, które mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Im bardziej wymagający i charakteryzujący się wyszukаныmi potrzebami nabywcy krajowi, tym większy wpływ na kreowanie przez przedsiębiorstwa krajowe lepszej produktywności na rynkach międzynarodowych.

- 3) sektory powiązane i wspomagające – to regionalne klastry, pomiędzy którymi zachodzą różnorodne interakcje biznesowe. Klastry te współtworzą sektory powiązane, a więc takie, które w wyniku wzajemnych relacji odnoszą obopólne korzyści oraz sektory wspomagające, czyli nabywcy lub dostawcy funkcjonujący w danej branży (Johnson i in., 2011, s. 271).
- 4) strategia firmy, struktura branży i rywalizacja – to kontekst w jakim przedsiębiorstwa są tworzone, zorganizowane oraz zarządzane, a także natura rywalizacji wewnętrznej (Porter, 1990, s.107).

Oprócz wymienionych czterech czynników, Porter dodaje „przypadki” oraz „wpływy rządowe”. Przypadki to wydarzenia trudno przewidywalne oraz pozostające poza wpływem przedsiębiorstw czy rządów, które mają mało wspólnego z warunkami panującymi w danym kraju. Można do nich zaliczyć: wynalazki, znaczące zmiany na światowych rynkach finansowych lub zmiany kursów walutowych, decyzje polityczne rządów obcych krajów, wojny, itp. Natomiast rząd oddziałuje na konkurencyjność kraju, poprzez tworzenie specjalnie dedykowanych działań wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz branż. Na uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw w znacznym stopniu wpływają: subsydia, rynki kapitałowe, polityka edukacyjna, określanie lokalnych standardów produktowych oraz regulacji wpływających na potrzeby kupujących.

Państwa mają największe szanse sukcesu w tych sektorach, w których kombinacja wymienionych czynników jest najkorzystniejsza (Stonehouse i in., 2001, s. 85). Determinują one bowiem poziom konkurencyjności kraju. Przewaga w każdym z przedstawionych czynników nie jest konieczna dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danej branży. Należy podkreślić, iż możliwe jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej tylko w oparciu o jeden, czy dwa czynniki, w branżach, które oparte są na surowcach naturalnych oraz korzystających z mało wyrefinowanych technologii lub umiejętności. Niemniej jednak, taka przewaga jest niestabilna i może być z łatwością zniwelowana przez innych konkurentów (Porter, 1990, s. 72-73). Analizowana branża meblarska pod pewnymi względami ma taki charakter, należy więc rozwijać produktywność tego sektora w oparciu o zastosowanie zaawansowanych technologii wspomagających procesy produkcyjne oraz wdrażanie strategii zróżnicowania, np. unikalny design. Należy przy tym zaznaczyć, iż samo istnienie czynników tworzących strukturę „diamentu” nie jest elementem wystarczającym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ważne jest bowiem to, czy poszczególne narody tę szansę dostrzegają, i w jakim stopniu ją

wykorzystują. Porter skupił się w swoim modelu głównie na konkurencyjności w sektorach, gdzie tworzy się przewaga konkurencyjna narodów. Autor w zbyt małym stopniu uwzględnił rolę globalizacji produkcji oraz rynków, które współcześnie mają istotny wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej. Należałoby zatem ten fakt również rozważyć analizując tytułową branżę, mimo iż jest to czynnik pozostający poza środowiskiem *stricte* narodowym.

Szczegółowa analiza polskiej branży meblarskiej pod kątem czynników „diamentu” Portera nastąpi w części empirycznej rozprawy, przy okazji opisu hipotez badawczych, które zbudowano w oparciu o wspomniany „diament”. Z kolei analiza wpływu czynników internacjonalizacji na branżę meblarską zostanie podjęta w podrozdziale 3.5.

3.2.2. Polska branża meblarska – ogólna charakterystyka sektora

Od 1990 roku nastąpił bezprecedensowy rozwój polskiej branży meblarskiej, która stała się ważnym ogniwem w rozwoju całej gospodarki krajowej. Niewątpliwie, na relatywnie szybki rozwój branży wpływ miała transformacja ustrojowa i związane z nią procesy prywatyzacyjne. Branża meblarska w Polsce zaliczana jest do najbardziej konkurencyjnych działów przetwórstwa przemysłowego. W 2008 roku branża ta generowała około 2,1 % polskiego PKB, co w porównaniu do średniej dla krajów UE, wynoszącej 0,9%, stanowi ponad 200-stu % udział w jego tworzeniu (Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli [OIGPM], 2008, s. 4; Adamowicz i Wiktorski, 2008). Obecnie branża generuje 2,17 % PKB, podczas gdy średnia dla krajów UE wynosi 0,55 % (Sodolski, 2018).

Zatrudnienie w branży od lat kształtowało się na poziomie ponad 120 tys. osób, wykazując w niektórych latach niewielkie tendencje do wzrostu lub nieznacznego spadku. W 2012 roku zatrudnienie w sektorze wyniosło około 130 tys. osób (OIGPM, 2012). Z kolei obecnie, według danych GUS, łączna liczba zatrudnionych na koniec listopada 2016 roku wyniosła 151 tys. osób (Fryc, 2017). Branża meblarska rozwija się dynamicznie. Jak wynika z poniższego zestawienia (Tabela 5), w grupach poszczególnych wyrobów meblarskich notuje się ciągły wzrost produkcji.

Tabela 5. Produkcja ważniejszych wyrobów^a (w tys. sztuk)

Wyroby	2000	2005	2009	2010
Meble do siedzenia przekształcalne w miejsca do spania ^b	1155	1898	1906	2280
Meble drewniane w rodzaju stosowanych w kuchni do zabudowy ^b	645	2454	1661	1620
Meble drewniane w rodzaju stosowanych w pokojach stołowych i salonach ^c	7749	12285	17826	19515

a) dane dotyczą podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 9 osób;

b) łącznie z meblami z materiałów drewnopochodnych;

c) z wyłączeniem luster stojących na podłodze i mebli do siedzenia.

Źródło: GUS, Rocznik Statystyczny Przemysłu (2011, s. 131).

Według danych statystycznych wartość produkcji sprzedanej dla działu PKD 31⁶⁵ (Polska Klasyfikacja Działalności [PKD], 2007), za rok 2011 wyniosła prawie 26 mld zł i jest większa o 12 % od tej notowanej w roku 2010 (Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2012). W roku 2016 wartość produkcji sprzedanej wyniosła już 42 mld złotych. Szacuje się, że do końca roku 2020 wartość ta zwiększy się o 18 % i wyniesie prawie 50 mld złotych (KPMG, 2017, s. 6). Należy przy tym zauważyć, iż dynamicznemu rozwojowi produkcji i sprzedaży towarzyszy również rozwój firm kooperujących z całym sektorem. Są to różnego rodzaju dostawcy komponentów, materiałów, jak również firmy świadczące usługi badawcze, przeprowadzające testy dla poszczególnych grup produktowych składających się na wyrób gotowy. W Polsce, w roku 2015 zarejestrowanych było 28095 firm meblarskich, tj. 0,7% ogółu firm zarejestrowanych w kraju (Janowicz, 2016, s. 5).

3.3. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w polskiej branży meblarskiej

Mając na uwadze konkurencję w branży, należy przeanalizować również procesy internacjonalizacji w formie inwestycji zagranicznych⁶⁶, jakie dokonały się w polskiej branży meblarskiej. Inwestycje zagraniczne stanowią konkurencję dla podmiotów krajowych.

⁶⁵ Zgodnie ze schematem Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD, 2007), w dziale 31.0 o nazwie grupowania „Produkcja mebli” rejestrowane są informacje z zakresu branży meblarskiej.

⁶⁶ Internacjonalizacja w formie eksportu i importu w polskiej branży meblarskiej zostanie zaprezentowana w podrozdziale 3.5.

Obecność podmiotów zagranicznych dodatkowo zagęściła arenę konkurencji i wpłynęła na rodzaj podejmowanych strategii rozwoju przedsiębiorstw lokalnych. Inwestycje zagraniczne w polskiej branży meblarskiej wpłynęły również znacząco na obecną pozycję tegoż sektora. Przede wszystkim, były źródłem dostępu do nowoczesnej technologii, specjalistycznej wiedzy, ułatwiły modernizację procesu produkcyjnego, dzięki czemu cały sektor zaczynał działać sprawniej i wydajniej, asymilując się z trendami obowiązującymi w branżach meblarskich na rynkach zachodnich. Zagraniczne inwestycje podniosły jakość i technologię wytwarzania, co pozytywnie wpłynęło na podniesienie konkurencyjności firm polskich wobec inwestorów zagranicznych oraz ich włączenie się do rywalizacji na rynkach światowych. Efektem takich przemian były wyniki (znaczny wzrost eksportu) branży i ich znaczący wpływ na gospodarkę całego kraju. Inwestycje zagraniczne w Polsce nasiliły się szczególnie wraz z przejściem na system gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwa zagraniczne budowały wówczas zakłady od podstaw. Takie inwestycje poczyniła chociażby grupa przemysłowa Swedwood Polska (należąca do IKEA), czy też niemiecka grupa Himolla (zakład Christianapol). Przejmowano również prywatyzowane przedsiębiorstwa lub spółki mające silną pozycję rynkową. Taki sposób inwestowania wybrały niemieckie firmy: grupa K.H. Klose (wchodząca w skład koncernu Steinhoff) i grupa Shieder (Stefaniak, 2007, s. 14). Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa niemieckie wiodły prym pod względem udziału w procesie prywatyzacji branży, która przebiegała najszybciej w całym przemyśle. Jak podaje Turowski (2000), pionierem w prywatyzacji firm meblarskich była niemiecka firma Furnel: „potem przyszli inni niemal w lawinowy sposób i to głównie z rynku niemieckiego, dawnych importerów naszych mebli, a jednocześnie producentów w swoim kraju” (Turowski, 2000, za: Kalupa, 2004, s. 100). Według szacunków Instytutu Technologii Drewna (ITD), na które powołuje się Augustynowicz, już w 1997 r. ponad 40 % polskiego przemysłu meblarskiego kontrolowały firmy niemieckie. Natomiast według danych Burdy z OIGPM, udział ten wynosił 25% (Augustynowicz, 1997, za: Kalupa, 2004, s. 55). Niemiecka solidność i technologia dodała znaczną wartość do wizerunku i jakości polskiego meblarstwa. Jednakże mimo to, że firmy niemieckie liczebnie przeważały wśród inwestorów zagranicznych, to według wysokości zainwestowanego do 1999 r. kapitału, pierwsze miejsce zajmowali Szwedzi, dzięki tylko jednemu koncernowi IKEA (Kalupa, 2004, s. 55).

IKEA miała niewątpliwie znaczący udział w prywatyzacji polskiego przemysłu meblarskiego. Jej założyciel Ingvar Kamrad po raz pierwszy przyjechał do Polski 21 stycznia 1961 roku.

Wówczas to, kilka dni po wizycie Kamprad złożył pierwsze zamówienie na meble, dokładniej na krzesła ÖGLA, w fabryce mebli giętych w Radomsku (IKEA, 2011). Od 1992 roku IKEA zdecydowała się na inwestycje w Polsce. Należąca do koncernu firma Swedwood Polska kupiła trzy fabryki mebli: w Lubawie, Zbąszyniu i Babimoście. Rok później firma Swedwood została głównym akcjonariuszem przedsiębiorstwa: Szczeciński Przemysł Drzewny (Leśniewska, 1999). IKEA zawierała również wiele umów z polskimi producentami na produkcję mebli, które istotnie wpłynęły na dynamiczny rozwój wielu firm meblarskich w Polsce. Niżej zaprezentowano kilka faktów w liczbach według danych na 2011 rok:

- 1) ponad 40 tysięcy osób w Polsce znalazło zatrudnienie dzięki inwestycjom IKEA;
- 2) ponad 4000 produktów – czyli prawie ½ całego asortymentu IKEA – wytwarzanych jest w Polsce;
- 3) eksport produktów dla IKEA na całym świecie stanowi około 1,5% całego eksportu Polski;
- 4) Polska jest największym dostawcą mebli dla IKEA na świecie;
- 5) w Polsce IKEA ma 9 sklepów: 2 w Warszawie, 1 w Poznaniu, 1 w Gdańsku, 1 w Krakowie, 1 w Katowicach, 1 we Wrocławiu, 1 w Łodzi oraz 7 centrów handlowych;
- 6) centrum dystrybucyjne IKEA w Jarostach koło Piotrkowa Trybunalskiego obsługuje 5 krajów europejskich: Polskę, Czechy, Słowację, Rumunię i Węgry
- 7) produkcja mebli IKEA w Polsce odbywa się w 14 własnych zakładach produkcyjnych oraz u około 60 dostawców (IKEA, 2011).

Dużym inwestorem w polskiej branży meblarskiej była grupa Steinhoff⁶⁷, która należy również do jednej z największych na świecie firm meblarskich. W Polsce grupa Steinhoff posiada m.in. 7 fabryk produkujących meble tapicerowane (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów [UOKiK], 2011). Firma Steinhoff zainwestowała na rynku polskim w roku 1991 (inwestując również w tym czasie na terenie wschodnich Niemiec, na Węgrzech i Ukrainie. Steinhoff jest liderem wśród niemieckich producentów mebli w Polsce. Głównym rynkiem zbytu są Niemcy - 80 % produkcji przeznaczonych jest na eksport do tego kraju (Cöllen, 2013).

Schieder z kolei, największy producent mebli w UE, rozpoczął ekspansję na rynek Polski w roku 1989. Do grupy należały wówczas: Bydgoskie Fabryki Mebli, ETAP, Mazurskie Meble

⁶⁷ Firma Steinhoff zalicza się, obok takich firm jak IKEA, HOME RETAIL GROUP, LUTZ GROUP czy JYSK, do największych rozgrywających na europejskim rynku handlu meblami i artykułami wyposażenia wnętrz (Andrejczuk i Hryniewicki, 2012, s. 10-12).

Trading, Mazur Comfort, Mazur Look, FS Favorit Furniture, Mazur Direkt, HF Helvetia, Flair Poland, Top Sofa, Tapicernia Gniewkowo, IMS, Nowa E. Koncern zatrudniał na całym świecie łącznie 11 600 pracowników, z tego 9 tys. w Polsce. Niestety, ze względu na rosnące koszty pracy w Polsce i tani import z Chin, niemiecki producent złożył w roku 2007 wniosek o upadłość (Susło, 2007). Na niekorzyść Grupy Schieder działały również wzmocnienie się kursu waluty polskiej w stosunku do euro oraz znaczący wzrost cen surowca i komponentów (Michalik, 2012, s. 18). Fakt ten jednakże nie zachwiał równowagi polskiego sektora meblarskiego, ponieważ upadłe przedsiębiorstwa należące do grupy szybko znalazły nowych inwestorów, którymi były już dobrze rozwinięte polskie firmy meblarskie m.in. Sznaka, Black Red White, Agata Meble (Biznes.meble.pl, 2008). Ekspansję na rynku polskim podjął również rosyjski "Black Red White" – firma "New Idea Mebel". W 2007 roku weszła na rynek polski (ekspozycje na targach w Poznaniu 2007 i 2008 oraz w Ostródzie, otworzenie sklepu firmowego w Warszawie oraz centrum dystrybucyjno-logistycznego w Błoniu).

Należy zaznaczyć, iż od momentu przystąpienia Polski do UE rozpoczął się proces stopniowego wyrównywania cen czynników wytwórczych, co sprawia, iż rynek polski przestaje generować tak interesującą ofertę dla inwestorów zagranicznych, jak to było wcześniej. Ponadto w branży pojawiają się bardziej korzystne biznesowo rynki zlokalizowane głównie w Europie Wschodniej (m.in. Ukraina, Rosja, Białoruś) i w Europie Południowowschodniej (Rumunia, Bułgaria oraz pozostałe państwa bałkańskie). Niemniej jednak, polski rynek nadal jest atrakcyjny dla inwestorów zagranicznych, głównie jako baza produkcyjna dla wyrobów, które znajdują następnie zbyt poza granicami kraju. Zgodnie z postępującymi trendami w rozwoju rynku krajowego oraz relatywnie większymi możliwościami finansowymi oraz nabytym doświadczeniem, polskie firmy działające dotąd jedynie na rynku macierzystym, zaczynają również na wzór zachodnich sąsiadów, lokować kapitał za granicą kraju. Więcej na ten temat w podrozdziale 3.4.

3.4. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży meblarskiej

Rozważając aspekty wpływu konkurencji na internacjonalizację przedsiębiorstw działających w polskiej branży meblarskiej, nie można pominąć przykładów dotychczasowych inwestycji podejmowanych przez przedsiębiorstwa polskie poza granicami kraju. Polskie

przedsiębiorstwa coraz śmielej konkurują z zagranicznymi firmami zdobywając nowe rynki zbytu. Prowadzenie biznesu za granicą kraju nie polega jedynie na eksporcie, ale również na budowaniu fabryk, czy przejmowaniu już istniejących podmiotów.

Dzięki ekspansji terytorialnej, poprzez realizowanie strategii dywersyfikacji miejsca produkcji, przedsiębiorstwa uzyskują szansę na dalszy rozwój. Poszerzanie zakresu rynku o rynki zagraniczne kreuje lepszą konkurencyjność firmy w porównaniu do tych podmiotów, które ograniczają się do rynku krajowego. Możliwości rozwoju otwierają się w przypadku wejścia firmy na rynki charakteryzujące się dużą dynamiką wzrostu. Taką strategię prowadzi m.in. Grupa Nowy Styl, nieustannie rozwijająca własną sieć dystrybucyjną, posiadająca 12 zlokalizowanych w Europie spółek zależnych (Michalik, 2012, s. 28). Firma matka znajduje się w Polsce, natomiast córki spółki usytuowane są za granicą. W celu umacniania pozycji na rynkach wschodnich, Grupa Nowy Styl uruchomiła fabrykę w Charkowie, gdzie wytwarza komponenty do produkcji mebli biurowych (Pietrowska, 2012, s. 25–27). W fabrykach w Polsce, Rosji, Ukrainie oraz Niemczech powstają komponenty prawie 200 wzorniczych linii (Michalik, 2012, s. 28). Firma jest również obecna od 2003 roku na rynku amerykańskim, gdzie prowadzi działalność eksportową poprzez dilerów, hurtowników i producentów (Andrejczuk, 2012, s. 31). Ostatnio dokonaną inwestycją jest przejęcie większościowego pakietu udziałów w spółce Stylis Dubai, dzięki której firma Nowy Styl będzie wyposażać hotele na Bliskim Wschodzie (Bereźnicki, 2018). Na rynkach zagranicznych inwestuje również grupa Black Red White (BRW). W skład Grupy wchodzi obecnie BRW S.A. i 20 spółek zależnych m.in. Atlas, BRW Sp. z o.o., BRW Sofa, Convex-Glass, Trax-BRW, Komplet. Działalność produkcyjna na rzecz BRW prowadzona jest w zakładach zlokalizowanych w Polsce i za granicą. Na działalność zagraniczną przypada 9 zakładów zlokalizowanych na Ukrainie, Białorusi, Słowacji, Rosji, Bośni i Hercegowinie, gdzie producent lokuje około 30% swojej sprzedaży (Pietrowska, 2012, s. 25–27; Hryniewicka, 2012, s. 12–15). Oprócz opisanych wyżej, należy również wymienić firmę Forte, która zrealizowała relatywnie dużą inwestycję zagraniczną na wschodzie Europy, z tym że w styczniu 2011 roku firma ta sprzedała swoje zakłady: Forte Rus i Forte Ukraina, koncentrując się na produkcji w zakładach w Polsce (Hryniewicki, 2012, s. 12). Swoje salony i punkty sprzedaży na rynkach wschodnich mają również m.in. firmy Vox oraz Kler (Golak, 2008, s. 23). Firma Meble Vox w budowę zagranicznej sieci sprzedaży inwestuje już od 2004 roku. Pierwsze salony powstawały w Budapeszcie i Pradze, następne zaś w krajach nadbałtyckich: na Litwie i Łotwie. Są miejsca, gdzie polskie inwestycje w zagraniczne oddziały

handlowe i punkty sprzedaży należą do czołówki. Przykładem są Czechy. Według danych Krajowej Izby Gospodarczej jest to drugi po Litwie największy odbiorca polskich inwestycji zagranicznych, a liderami wśród nich są firmy meblowe. Natomiast do największych inwestorów w kategorii nieruchomości (salony sprzedaży) zaliczają się m.in. wspomniane firmy Vox i Kler (Iwanczewska, 2007). Dzięki inwestycji na Białorusi, firma Vox ma możliwość oferowania atrakcyjnych cenowo mebli, przy niższych kosztach produkcji (Gackowska, 2013, s. 95). Z kolei firma Kler w roku 2006 rozszerzyła swoją ofertę produktową na jedenaście nowych rynków, m.in. do Kazachstanu, Hiszpanii, Angoli i na Wybrzeże Kości Słoniowej. W sumie firma ta otworzyła 22 nowe salony, głównie na zasadzie umów franczyzowych (Cabaj, 2007).

Na wschodzie zainwestowali również producenci wyrobów drewnopochodnych: Pfeleiderer i Kronospan. Pierwsza z wymienionych firm, w dniu 23 stycznia 2013 roku sfinalizowała sprzedaż fabryki w Rosji (otwartej w 2006 r.) na rzecz spółek należących do holdingu IKEA: Ingka Pro Holding Subholding I B.V. oraz Swedspan Holding B.V. (Pfleiderer Grajewo, 2013). Natomiast firma Kronospan z powodzeniem inwestuje na Białorusi otwierając nowe zakłady produkcyjne płyt drewnopochodnych (sierpień 2012) i płyt MDF (przełom 2012/2013) (Michalik, 2012, s. 10).

Odnosić należy również przypadki przejęć dokonywanych przez polskie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. W taki sposób swoją obecność na zachodzie Europy zaznaczyła firma Mebelplast, poprzez nabycie 100% udziałów u niemieckiego producenta mebli - firmy Weco Polstermöbelmanufaktur Leimbach GmbH. Ponadto firma ta eksportuje swoje produkty do takich krajów jak: USA, Kanada, Japonia czy Arabia Saudyjska. Strategię przejęcia zrealizowała również na rynku niemieckim firma Nowy Styl. Nabywając udziały w firmie SATO OFFICE, grupa Nowy Styl umożliwiła sobie dostęp do rozbudowanej sieci sprzedaży, rozszerzając w ten sposób możliwości dystrybucyjne. Wzbogaciła także swoją ofertę produktową o wysoko jakościowe produkty (Hryniewicki, 2012, s. 15–16).

Na uwagę zasługuje również inwestycja typu *green field* w USA, dokonana przez firmę COM. 40 Limited Sp. z o.o. z siedzibą w Nowych Skalmierzycach w Wielkopolsce. Zgodnie z raportem Amerykańskiej Organizacji Inwestycji Zagranicznych (*Organisation for International Investment*) z roku 2008, inwestycja spółki COM. 40 Limited znalazła się na trzecim miejscu wśród największych projektów typu *green field*, zaraz po inwestycji arabskiej firmy Advanced Technology Investment oraz koncernu BMW. Firma COM. 40 Limited zainwestowała

w przeciągu 7 lat sumę 36,3 mln dolarów w budowę fabryki w Danville w stanie Wirginia. W fabryce tej produkuje się materace i elementy mebli dla Grupy IKEA w Ameryce Północnej (Polska Agencja Inwestycji i Handlu [PAIZ], 2009). Przy okazji omawiania inwestycji firmy COM.40 Limited w USA, warto odnieść się do specyfiki funkcjonowania amerykańskiej branży meblarskiej. Wydaje się, że wiele tendencji, które obserwuje się na rynku najbogatszej gospodarki świata, można ekstrapolować na rynki, które są jeszcze w fazie rozwoju. W Stanach Zjednoczonych poziom globalizacji kształtuje się na średnim poziomie. Duże przedsiębiorstwa meblarskie, takie jak Ashley Furniture czy Furniture Brands, które odgrywają znaczącą rolę na tym rynku, mają uruchomioną produkcję poza granicami kraju, głównie ze względu na wysokie koszty prowadzenia działalności w USA. Ponadto przemysł meblarski jest w dużej mierze rozdrobniony i charakteryzuje się dużą liczbą małych i średnich przedsiębiorstw. Presja ze strony konkurencji doprowadziła do fuzji wielu przedsiębiorstw, wielu też zmuszonych zostało do zamknięcia działalności. Większość producentów to prywatni przedsiębiorcy lub prowadzący rodzinne działalności. Konkurencja jest na wysokim poziomie, a trend rozwoju wykazuje jeszcze większe jej natężenie. Prognozuje się, że w ciągu najbliższych lat poziom globalizacji jeszcze bardziej wzrośnie na skutek restrukturyzacji czołowych przedsiębiorstw oraz zwiększającego się importu. Ze zwiększonego importu korzystają również firmy polskie, które coraz bardziej eksplorują ten rynek dostrzegając na nim perspektywy rozwoju (Andrejczuk, 2012, s. 30). Branża meblarska w USA jest w wielu aspektach podobna do polskiej branży meblarskiej. Procesy zachodzące na rynku meblarskim w USA mogą również w perspektywie czasu mieć podobny przebieg w Polsce. Dlatego też, na ich podstawie można wyciągnąć ważne wnioski dla polskich przedsiębiorstw, w szczególności dotyczące tendencji, co do wzrostu presji konkurencyjnej, które mogą prowadzić do zjawiska koncentracji w branży poprzez m.in. fuzje przedsiębiorstw. Struktura rynku może przybierać formę coraz bardziej zbliżoną do oligopolu, gdzie będzie się liczyć tylko kilka dużych przedsiębiorstw. Ponadto ze względu na wzrost płac, wzrost cen czynników produkcji, czy trudności z dostępem do surowca drzewnego, przedsiębiorstwa będą poszukiwać innych możliwości rozwoju, aby nie utracić swojej konkurencyjności. I podobnie, jak w przypadku podmiotów funkcjonujących w branży meblarskiej USA, polskie przedsiębiorstwa będą zmuszone do działań optymalizujących koszty produkcji poprzez zastosowanie outsourcingu (w tym outsourcingu zagranicznego), a więc strategii polegającej na „wypychaniu na zewnątrz” operacji, które mogą zostać taniej wykonane poza strukturą przedsiębiorstwa.

Mówiąc o inwestycjach zagranicznych przedsiębiorstw z polskiej branży meblarskiej, należy podzielić je ze względu na kierunek geograficznej ekspansji i związane z tym motywy. W przypadku orientacji zachodniej – kraje Europy Zachodniej, motywem zaangażowania się w operacje na rynkach zagranicznych jest chęć rozwoju marki produktu oraz rozszerzanie i ulepszanie obsługi rynku, ale też podążanie za innowacjami wyznaczającymi trendy branży. Zdaniem Wiktorskiego większe firmy meblarskie dokonujące ekspansji na rynkach zachodnich: „zakładają raczej handlowe spółki córki, które mają się skoncentrować na sprzedaży, po to, aby poprawić obsługę klienta i żeby na pierwszy rzut oka klienta nie odstraszyła „polskość” (Wiktorski, za: Hryniewicki, 2012, s. 15). Natomiast w przypadku orientacji wschodniej – kraje Europy Wschodniej, czy Południowowschodniej, chęć zaangażowania się w operacje na rynkach zagranicznych wynika raczej z możliwości optymalizacji kosztów w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa (wytworzenie komponentów, pozyskiwanie materiałów, surowców do dalszej obróbki w kraju). Warto w tym kontekście zauważyć, iż relatywnie ważnym i dużym rynkiem dla prowadzenia biznesu w branży meblarskiej jest rynek rosyjski. W wyrażeniu wartościowym rosyjski rynek mebli powiększył się w 2011 r. aż o 22,9 proc. osiągając poziom 220 mld RUB (7,3 mld USD). Oznaczało to ponad 3-krotny wzrost w stosunku do 2005 r. (Pracownia Badań Rynków Zagranicznych [PBRZ], 2012). Perspektywy rozwoju na rynku rosyjskim są relatywnie duże, szczególnie, kiedy Rosja od roku 2011 stała się członkiem WTO. Lokalizowanie produkcji bezpośrednio na rynkach wschodnich (Rosja, Ukraina, Białoruś) pozwala ograniczyć koszty transportu oraz uniknąć zaporowych ceł. Ponadto daje możliwość wykorzystania niższych kosztów pracy oraz taniej energii i surowców. Z tego powodu najchętniej inwestują tam podmioty z branży meblarskiej, ale też i budowlanej oraz FMCG (Świerżewski, 2006, s. 7).

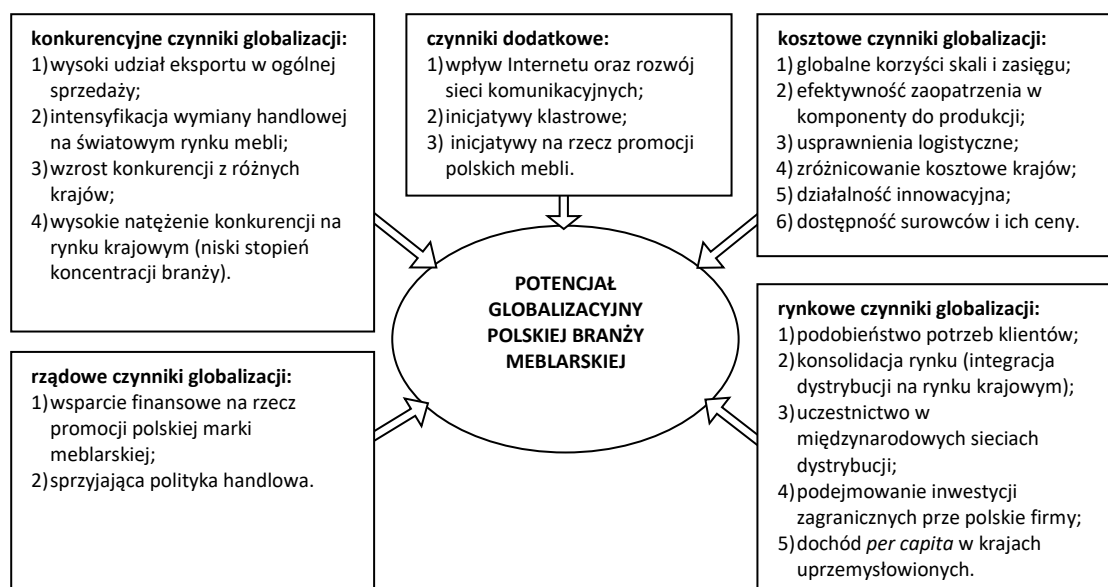
3.5. Identyfikacja czynników internacjonalizacji i globalizacji w polskiej branży meblarskiej⁶⁸

Proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw działających w polskiej branży meblarskiej jest widoczny, a sprzyja mu wiele czynników wynikających z charakteru tej branży. Przede wszystkim wysoki eksport produktów meblarskich potwierdza dużą zależność tej branży od rynków międzynarodowych. Przyczynami rozwoju takiej formy zaangażowania działalności zagranicznej były m.in.:

⁶⁸ W niniejszym podrozdziale wykorzystano fragmenty opublikowanego artykułu: Wiśniewski (2012).

- 1) uwarunkowania historyczne – po II wojnie światowej polska potrzebowała dewiz, a eksport dawał wówczas możliwość na ich pozyskanie, ponadto po transformacji ustrojowej eksport stwarzał możliwość przełamania recesji i rozwoju meblarstwa, jak i całego przemysłu meblarskiego;
- 2) niski popyt wewnętrzny – mało chłonny rynek wewnętrzny, przy relatywnie dużej ilości producentów sprawia, że sposobem na przetrwanie dla polskich producentów były rynki zagraniczne;
- 3) bezpieczeństwo sprzedaży eksportowej – wynikające z powiązań firm meblarskich z dużymi związkami kupieckimi czy handlowymi zapewniającymi zbytni poza granicami kraju (Kalupa, 2004, s. 94–96).

Funkcjonowanie w coraz bardziej zglobalizowanym otoczeniu prowadzi do coraz większego uwikłania całej branży w system międzynarodowych powiązań biznesowych, w wyniku których dla wielu podmiotów otwierają się nowe możliwości rozwoju. Opierając się na modelu Yipa można przedstawić charakterystyczne cechy polskiej branży meblarskiej, które mogą wpływać na jej potencjał globalizacyjny (Rysunek 18).



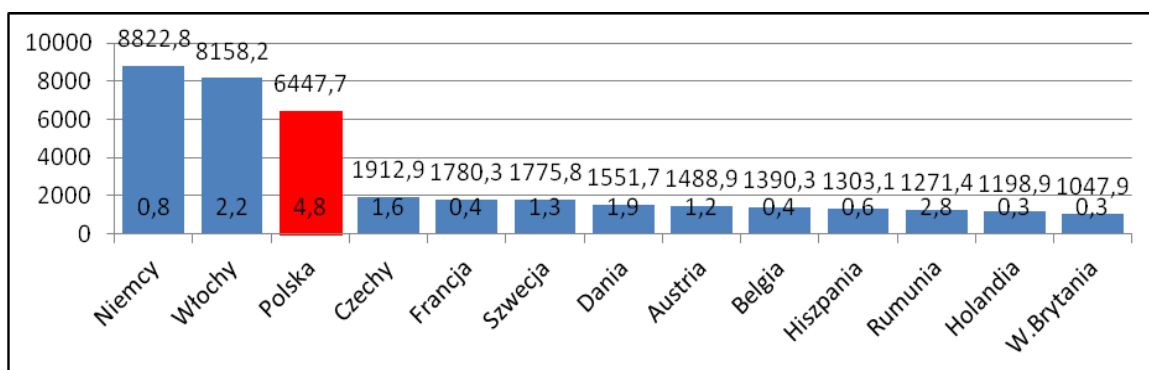
Rysunek 18. Potencjał globalizacyjny polskiej branży meblarskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Yip (2004, s. 43).

3.5.1. Konkurencyjne czynniki globalizacji

Polska branża meblarska zalicza się do liderów eksportu i produkcji mebli na świecie zajmując odpowiednio czwarte i szóste miejsce (Jarco, 2018). W ujęciu globalnym więcej mebli

eksportują jedynie Chińczycy, Włosi i Niemcy (Furniture Industry Research Association [FIRA], 2010, s. 12). Eksport mebli z Polski wzrósł ze 147 mln USD w 1989 roku do 9000 mln USD w 2011 roku, a więc ponad 61 razy. Szybciej w tym czasie rozwijał się przemysł meblarski jedynie w Chinach (OIGPM, 2012, s. 9). Eksport to niewątpliwie ważny czynnik stanowiący o sile polskiego meblarstwa. Świadczy o tym fakt, iż tylko 10 % mebli wyprodukowanych w Polsce trafia na rynek wewnętrzny, reszta trafia do salonów i centrów handlowych za granicę kraju. Produkowane w Polsce meble są cenione i kupowane w najodleglejszych krańcach świata w Ameryce Północnej i Południowej, Afryce i Azji. Przykładem jest firma KLER, której produkty można kupić w Japonii czy w Ghanie (Hryniewicka, 2011, s. 38–41). Według informacji firmy analitycznej B+R Studio Analizy Rynku Meblarskiego, meble polskich producentów trafiły w 2012 roku do 139 krajów, a do 55 z nich wartość dostaw przekroczyła 1 mld euro (B+R Studio Analizy Rynku Meblarskiego, 2012). Eksport mebli stanowił w 2011 roku 4,8 % eksportu ogółem, co stanowiło najwyższy udział w Europie (Wykres 1). Około 39 % polskiego eksportu odbiera rynek niemiecki, który kreuje największą wartość obrotów handlowych w tej branży. Następnie blisko 9 % eksportu trafia do Francji. Kolejne w rankingu są Czechy, Wielka Brytania, Szwecja i Holandia, na które w sumie przypada od 6,7% do 4,2% polskiego eksportu (Kalinowska, 2012). Głównym rynkiem zbytu polskich mebli są kraje UE, do których trafia 85 % całego eksportu. Eksport polskich mebli rósł dynamicznie o ponad 48 % w latach 2012-2016. Eksport mebli stanowił blisko 6 % polskiego eksportu ogółem w 2016 r. W latach 2001-2016 wartość polskiego eksportu mebli wzrosła 3,5-krotnie. W analizowanym okresie Polska osiągnęła dodatnie saldo handlu zagranicznego meblami, które na przestrzeni 15 lat wzrosło z poziomu 2,4 mld EUR do 8,2 mld EUR w 2016. W 2016 roku wartość polskiego eksportu mebli wyniosła 10,6 mld EUR (PKO BP, 2017, s.18). Polska zajmuje również trzecie miejsce w Europie pod względem eksportu mebli wyprzedzając takie kraje jak Niemcy i Włochy (Polski Fundusz Rozwoju [PFR], 2017).



Wykres 1. Eksport mebli w mln euro oraz udział eksportu mebli w eksporcie ogółem

Źródło: Kalinowska (2012).

Warto również zauważyć, iż najszybszy wzrost eksportu w ostatnich latach odnotowano do takich krajów jak Hiszpania, Włochy i USA (OIGPM, 2012, s. 9). Polskie meble eksportowane są również do RPA, gdzie eksport samych mebli wzrósł z 4,5 mln zł w 2007 r. do 21 mln zł w 2011 r. Firmy rozważają również możliwość zastępowania eksportu produkcją na miejscu, przykładem jest firma Forte, zainteresowana rozwojem w Ameryce Południowej (Forbes, 2012).

Meble produkowane w Polsce mimo dużego nacisku konkurencji są nadal bardzo konkurencyjne na wielu rynkach zagranicznych zarówno pod względem cenowym, jak i jakościowym. W raporcie Polskie Meble Outlook 2012 wykonanym na zlecenie OIGPM i Międzynarodowych Targów Poznańskich (MTP) przewidziano, że na skutek spowolnienia gospodarczego na rynkach światowych będącego skutkiem kryzysu gospodarczego, który uwidocznił się także w krajach UE, nastąpi większe zainteresowanie polskich producentów mebli, nowymi, bardziej odległymi rynkami zbytu o relatywnie dużym potencjale rozwoju (np. USA, Brazylia, Meksyk) (Wiktorski, 2012, s. 3). Obecnie zainteresowanie tymi rynkami jest coraz większe.

Konkurencja wynikająca z importu mebli do Polski z kolei stanowi 15% wartości polskiego eksportu mebli. Od kilku już lat do głównych dostawców mebli na polski rynek zalicza się w kolejności: Niemcy, Chiny, Włochy i Francja. Według danych szacunkowych import mebli z Niemiec do Polski w 2011 roku osiągnął 286 mln euro i był ponad dwukrotnie wyższy od drugiego partnera handlowego, którym są Chiny (141 mln euro) (Wiktorski, 2012, s. 52). Zestawiając razem dane dla eksportu i importu po zamknięciu pierwszego półrocza 2011 wynika, że w obu przypadkach polska branża meblarska zanotowała podobną dynamikę

(Tabela 6). Eksport mebli z Polski w porównaniu do roku poprzedniego wzrósł o blisko 13% (12,8 mld zł). Wyniki liczone w euro i dolarach wskazują na jeszcze większą dynamikę, co ma związek ze słabszym kursem złotówki dla analogicznego okresu roku poprzedniego. W przypadku importu z kolei, branża zanotowała 12% wzrost (ponad 2 mld zł) w porównaniu do roku 2010.

Tabela 6. Handel zagraniczny

Handel zagraniczny	I - II kw. 2011					
	mln PLN	dynamika r/r	mln EUR	dynamika r/r	mln USD	dynamika r/r
Eksport	12846	1,13	3253	1,15	4503	1,18
Import	2020	1,12	511	1,14	708	1,17

Źródło: opracowanie na podstawie: Wiktorski i Strzelecki (2011, s. 7).

Ponadto, międzynarodowy rynek mebli charakteryzuje się coraz większą otwartością. Udział importu w popycie wewnętrznym zanalizowanych przez Centro Studi Industria Leggera (CSIL) ponad 60-ciu najbardziej liczących się krajów świata wzrósł z ok. 24% w 2000 r. do powyżej 30% 10 lat później (PBRZ, 2011). Tendencja ta wskazuje na wzrastającą intensyfikację wymiany handlowej na arenie międzynarodowej. Mając na uwadze zaangażowanie eksportowe polskiego sektora meblarskiego, jest to niewątpliwie czynnik otwierający drogę do jeszcze większej internacjonalizacji, a następnie do globalizacji działalności gospodarczej.

Faktem jest również wzrost konkurencji z różnych krajów na polskim rynku meblarskim. Wraz z rozwojem wolnego rynku nastąpił przyrost inwestycji zagranicznych koncernów, czego efektem jest z jednej strony większe natężenie konkurencji, a z drugiej transfer know-how i dzięki temu również większe otwarcie rynków zagranicznych na polskie meble⁶⁹. Ponadto, duża liczba podmiotów funkcjonujących w branży sprawia, iż rynek krajowy jest mocno nasycony. W przypadku konkurencji zagranicznej głównymi rywalami są przedsiębiorstwa pochodzące z Chin. Całościowy przegląd konkurencji zewnętrznej pozwala ją opisać w następującej kolejności: – Chiny, – Azja: Wietnam, Malezja, Indie, Indonezja, Tajlandia, Filipiny, – Europa, – Rosja, – Ameryka: Kanada, Meksyk.

Konkurencja z krajów Azji Wschodniej mająca pod względem kosztów wytwarzania znaczącą przewagę nad produktami wytwarzanymi w Polsce, stanowi niewątpliwie oręż

⁶⁹ Więcej na temat inwestycji zagranicznych w polskiej branży meblarskiej w podrozdziale 3.3.

w rękach azjatyckich producentów. Niemniej jednak ze względu na relatywnie wysokie koszty transportu ceny produktów meblarskich wzrastają, ale mimo to w dalszym ciągu są korzystniejsze od tych oferowanych przez polskich producentów. Inną kwestią są problemy jakościowe produktów azjatyckich, które w wielu przypadkach stanowią o ich słabości konkurencyjnej (Biznes.meble.pl, 2008). W ostatnich latach wrasta również konkurencja ze strony tureckich producentów mebli na rynku Unii Europejskiej. Niewątpliwie stanowi to zagrożenie dla krajów, które wyznaczają trendy w europejskim i światowym meblarstwie, np. Włochy, Niemcy czy Chiny (PBRZ, 2011). Zagrożenie to nie pozostanie również bez wpływu na polską branżę meblarską, która jest relatywnie silnie powiązana z rynkiem europejskim, a w szczególności z rynkiem niemieckim. Popyt na polskim rynku meblarskim również wzrasta, przez co może stanowić miejsce dla ekspansji tureckich inwestorów.

Wśród producentów europejskich zwraca się uwagę na firmy włoskie, które w Polsce lokują nadwyżki swojej produkcji, szczególnie te, które były przeznaczone na rynek niemiecki i nie znalazły tam zbytu (Kalupa, 2004, s. 119). Oferty sprzedaży ze strony włoskich firm meblarskich dotyczą głównie segmentu mebli luksusowych. Biorąc pod uwagę bogacenie się społeczeństwa polskiego, pojawienie się popytu na tego typu meble wydaje się kwestią czasu.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż europejscy producenci zaczynają sprowadzać do swoich fabryk tanią siłę roboczą z Chin, Bułgarii, Rumunii, Ukrainy co stanowi niewątpliwie zagrożenie dla producentów polskich, gdzie coraz bardziej nasila się tendencja do wzrostu kosztów pracy.

Wzrost konkurencji ogranicza pole działania przedsiębiorstw uczestników branży, a przez to może stać się bodźcem do poszukiwania alternatywnych rynków zbytu poza granicami kraju. Przedsiębiorstwa, które dostrzegają szansę na zdobycie lub powiększenie przewagi konkurencyjnej poza rynkiem macierzystym mogą podejmować decyzje o zastosowaniu strategii internacjonalizacji, a to napędza ewolucję branż w kierunku globalnym.

3.5.2. Kosztowe czynniki globalizacji

Korzyści z globalnej skali działania występują wówczas, gdy rynki krajowe nie są już tak duże, aby umożliwiały osiągnięcie optymalnej skali produkcji. Popyt wewnętrzny na produkty meblarskie jest relatywnie mały, dlatego aby utrzymać odpowiednią skalę produkcji gwarantującą konkurencyjność kosztową, należy rozważyć opcję wyjścia z ofertą na rynek ogólnosiwiatowy.

Postępujący proces globalizacji wpływa na likwidowanie barier zaopatrzeniowych. Zmienia się struktura pozyskiwania surowców przez firmy. Obecnie przedsiębiorstwa dokonują zakupów komponentów na całym świecie optymalizując przez to koszty zaopatrzenia. Proces ten jest widoczny również w polskiej branży meblarskiej. Wiele komponentów do produkcji jest nabywana w krajach azjatyckich (np. Chiny, Wietnam itd.). Fenomenem jest to, iż coraz więcej drewna pochodzi z importu, również z krajów Europy zachodniej m.in. Niemcy, Czechy, gdzie drewno jest tańsze niż w Polsce (Informacja prasowa Euler Hermes, 2008). Tendencja ta może w przyszłości doprowadzić do reorganizacji procesu produkcyjnego polskiego meblarstwa w taki sposób, że produkcja najprostszycy, pracochlönnych podzespołów będzie się odbywać w Azji czy Europie Wschodniej, natomiast polscy producenci na wzór modelu funkcjonowania firmy IKEA, skupią się na wzornictwie oraz marketingu. Ponadto, mając na uwadze powyższe, należy wspomnieć o pozytywnym oddziaływaniu na globalizację postępu w dziedzinie transportu, który znacznie usprawnił procesy logistyczne i umożliwił lokalizowanie produkcji w miejscach o korzystnych uwarunkowaniach czynników wytwórczych, a nie według kryterium bliskości klienta.

Kolejnym, niewątpliwie ważnym czynnikiem jest wzrastający poziom innowacyjności polskiej branży meblarskiej. Konkurencyjność branży w wymiarze globalnym rośnie wraz z innowacjami. Branże tzw. zaawansowanej technologii są branżami charakteryzującymi się wysokim stopniem innowacyjności, która sprzyja ich globalizacji. Branża meblarska należy do grupy branż tzw. tradycyjnych o względnie małym stopniu innowacyjności. Jednakże absorpcja nowych technologii i technik wytwarzania jest coraz większa, poprawia się również wyposażenie w nowoczesne parki maszynowe. W roku 2011 nakłady na działalność innowacyjną wyniosły w sumie 285,4 mln zł, z czego na inwestycyjne w maszyny, urządzenia techniczne, narzędzia, środki transportu przypadło 167,6 mln zł. Natomiast wciąż mały udział w strukturze nakładów finansowych stanowią wydatki na badania i rozwój (B+R), tylko 40,1 mln zł (GUS, 2011). Koszty B+R są bardzo wysokie, i dlatego stanowią barierę dla podnoszenia innowacyjności, ale dzięki globalnej skali działania mogłyby zostać szybciej zamortyzowane.

Globalizacja znosi bariery technologiczne i dzięki temu wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw oraz branż, a to może stać się istotnym czynnikiem skłaniającym do podejmowania coraz śmielszych działań o zasięgu przekraczającym granice narodowe. Warto wspomnieć o programie sektorowym WoodINN, realizowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, z którego można pozyskać środki na finansowanie prac B+R na rzecz

przedsiębiorców branży leśno-drzewnej i meblarskiej. Celem programu jest wzrost konkurencyjności i innowacyjności branży meblarskiej na arenie międzynarodowej w perspektywie do roku 2026. Program WoodINN zakłada dofinansowanie dla przedsiębiorców lub konsorcjów złożonych z kilku przedsiębiorstw, które chcą realizować projekty obejmujące badania przemysłowe i eksperymentalne prace rozwojowe. Tego typu programy stanowią zachętę dla przedsiębiorstw w organizacji wspólnych działań na rzecz kosztownych projektów badawczych (Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [WARP], 2017).

Czynnikiem, który wpływa coraz bardziej na wyniki całej branży meblarskiej są rosnące ceny surowców, które wynikają z ich ograniczonej dostępności. Poszukiwanie konkurencyjnych cenowo źródeł zaopatrzenia komponentów do produkcji może zwiększyć konkurencyjność polskich mebli na rynkach zagranicznych. Globalizacja wielu branż wyraża się m.in. w delokalizacji produkcji, która służy optymalizacji kosztów wytwarzania, ale również poszukiwaniu perspektywicznych rynków zbytu. Produkcja przenoszona jest z krajów o droższych czynnikach produkcji do krajów o niższych kosztach. I tak, importowanie drewna lub płyt drewnopochodnych jest uzasadnione ekonomicznie w momencie, gdy odległość pomiędzy dostawcą a odbiorcą nie przekracza około 300 km. Niemniej jednak im większy wzrost cen drewna, tym granica opłacalnej odległości będzie się przesuwać dalej. W ostateczności może nastąpić przenoszenie produkcji za granicę bądź import przygotowanych za granicą półfabrykatów, tym bardziej, że na całym świecie panuje tendencja do zaostrzania przepisów odnośnie do wywozu surowców naturalnych (Formanowicz, Adamowicz i Wiktorski, 2007). Ponadto import surowca do produkcji mebli z Azji czy Afryki, napotyka, poza wysokimi cłami i kosztami transportu, bardzo istotną barierę w postaci przepisów fitosanitarnych. Te bariery mogą stanowić czynnik do większego zaangażowania w działalność produkcyjną poza rynkiem krajowym. Należy mieć na uwadze, że w związku z ograniczeniem eksportu surowca drzewnego mogą nasilić się procesy powodujące rozwój produkcji w krajach o relatywnie dużych zasobach tych surowców, co może stanowić konkurencję dla polskiej branży meblarskiej.

3.5.3. Rynkowe czynniki globalizacji

Produkty branży meblarskiej relatywnie dobrze dopasowują się do wymagań rynków zagranicznych. Tworzenie produktów o walorach, na które istnieje popyt na całym rynku światowym, może przyczynić się do globalizacji działalności firm i następnie całej branży. Przykład stanowi potęga w sprzedaży mebli na świecie firma IKEA, która oferując produkty o wysokim stopniu standaryzacji umiejętnie dostosowuje swoją ofertę do potrzeb klientów na całym świecie. Firma Herman Miller sprzedaje swoje systemy biurowe Newhouse na pięciu kontynentach, a jedyną modyfikacją, jaką wprowadza do oferowanych wyrobów jest obniżenie wysokości biurek dostarczanych na rynek japoński (Yip, 2004, s. 184). W podobny sposób mogą działać polskie przedsiębiorstwa, w wyniku czego cała branża meblarska zmierzałaby w kierunku globalnym.

Ważnym aspektem jest również postępująca konsolidacja rynku. Zauważalna jest tendencja do koncentrowania się handlu w branży meblarskiej w dużych centrach wyposażenia wnętrz. Coraz mniejsze znaczenie będą miały salony w małych miejscowościach. Postępująca integracja dystrybucji doprowadzi do łatwiejszego dostępu do nich dla zagranicznych konkurentów, co może mieć wpływ na intensyfikację międzynarodowych zależności. Ponadto napływ zagranicznych konkurentów, kooperacja polskich przedsiębiorstw z firmami z zagranicy, czy też przejęcia zagranicznych przedsiębiorstw przez polskich producentów stwarzają możliwość dostępu oraz uczestnictwa w międzynarodowych sieciach dystrybucji.

Podejmowanie inwestycji zagranicznych przez polskie firmy meblarskie jest potwierdzeniem dobrej kondycji całej branży. Na szczególną uwagę zasługują te podejmowane w krajach uprzemysłowionych. Przykładem może być inwestycja typu *greenfield* firmy COM 40 w USA, czy inwestycje Grupy Nowy Styl, która od lat działa w wielu krajach sprzedając podobne produkty, uwzględniające często gusta i specyfikę lokalnych odbiorców. Krzesła marki Nowy Styl są obecne w 60 krajach, biurach i domach mieszkańców 6 kontynentów (Michalik, 2012, s. 28). Internacjonalizacja działalności polskich przedsiębiorstw meblarskich ma charakter stopniowy, zgodnie z modelem uppsalskim, tzn. w pierwszej kolejności występuje eksport, następnie filie handlowe, aż do własnych zakładów produkcyjnych.

Dochód per capita w krajach uprzemysłowionych może być również motywem globalizacji, szczególnie mając na uwadze wciąż niższe w Polsce, w porównaniu z Europą Zachodnią, koszty produkcji, co ma wpływ na cenę oferowanych mebli.

3.5.4. Rządowe czynniki globalizacji

Czynnikiem specyficznym, który może doprowadzić do globalizacji polskiej branży meblarskiej jest rosnąca świadomość wagi marki przez poszczególnych przedsiębiorców, jak również przez całe polskie meblarstwo. Wykreowanie na rynkach światowych marki narodowej, poprzez promocję miejsca produkcji, może umocnić pozycję polskiej branży meblarskiej na arenie międzynarodowej. Branża meblarska znalazła się na pierwszym miejscu wśród 15 gałęzi wytypowanych przez ówczesne Ministerstwo Gospodarki do objęcia wsparciem finansowym w ramach działania 6.5 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (Ministerstwo Gospodarki, 2012). W ramach projektu promocji polskiej gospodarki (w tzw. komponencie A) przewidziano m.in. udział w imprezach targowych za granicą w: „IMM Cologne” Niemcy, „MOW” Niemcy, „Meble” Rosja, „KIFF” Ukraina, „Interiors” Wielka Brytania oraz na imprezie targowej w Polsce „Meble Polska” w Poznaniu. Projekt promocji obejmuje również działania o charakterze promocji ogólnej (tzw. Komponent B). W tym komponencie zaplanowano zorganizowanie m.in.:

- konferencji poświęconej branży meblarskiej w każdym z następujących krajów: Niemcy, Ukraina, Rosja, Francja, Wielka Brytania;
- dwóch wizyt studyjnych dla dziennikarzy reprezentujących media branżowe z wyżej wymienionych krajów;
- dwóch wizyt studyjnych dla zagranicznych kontrahentów z branży meblarskiej oraz przedstawicieli sieci kupieckich z Niemiec, Ukrainy, Rosji, Francji, Wielkiej Brytanii (Michalik, 2012, s. 26).

Liberalizacja wymiany handlowej przejawia się w znoszeniu barier w handlu pomiędzy państwami. Proces ten stał się szczególnie widoczny od momentu przystąpienia Polski do UE. Liberalizacja wymiany handlowej postępuje również na kraje poza Wspólnotą Europejską m.in. na Rosję oraz kraje azjatyckie, które stanowią potencjał do dalszego rozwoju dla polskiego meblarstwa.

Obecnie Polski Fundusz Rozwoju [PFR, 2017] (państwowa spółka strategiczna), w ramach programu flagowego Ministerstwa Rozwoju „Polskie Meble”, koordynuje realizację inicjatyw mających na celu rozwój polskiej branży meblarskiej. Celem programu Polskie Meble jest:

- stymulowanie rozwoju wzornictwa przemysłowego i tworzenia silnych polskich marek, wykorzystujących nowoczesne technologie i eko-wzornictwo (eko-design);
- zmiana wizerunku polskiego meblarstwa jako producenta wysokiej jakości markowych produktów;
- zajęcie pierwszego miejsca w Europie w wartości eksportu mebli do końca 2020 roku;
- zajęcie pierwszego miejsca w Europie w wartości produkcji mebli do końca 2030 roku.

Ponadto grupa Polskiego Funduszu Rozwoju dysponuje szeroką ofertą instrumentów finansowych, dotacyjnych oraz świadczy usługi doradcze i promocyjne. Instrumenty finansowe to m.in. (PFR, 2017):

- Fundusz Inwestycji Polskich Przedsiębiorstw, który inwestuje w polskie podmioty od 50 do 300 mln złotych, obejmując mniejszościowe udziały w firmach;
- Fundusz Ekspansji Zagranicznej, który inwestuje w spółki za granicą zakładane lub przejmowane przez polskie podmioty;
- finansowanie przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji i finansowanie dłużne wzrostu przedsiębiorstw;
- finansowanie dłużne eksportu (kredyt dla nabywcy);
- ubezpieczenie inwestycji bezpośrednio za granicą;
- gwarancje kontraktowe, gwarancje spłaty kredytu krótkoterminowego;
- faktoring.

Z kolei Polska Agencja Inwestycji i Handlu [PAIH], w ramach grupy Polskiego Funduszu Rozwoju realizuje program promocji ogólnej BRAND dla branży meblarskiej. Program ten, razem z dotacjami „Go To Brand”, udzielanymi dla małych i średnich firm przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), wspiera ekspansję polskich meblarzy. PARP podjęła również działania w kierunku opracowania strategii marki polskiej branży meblarskiej na lata 2018-2021. Wspólnie z przedsiębiorcami zostaną przeprowadzone badania w kraju i za granicą, które pomogą opracować propozycję wartości marki polskiej branży meblarskiej, adekwatną do potrzeb polskich firm meblarskich i szans, które przed nimi stoją (PFR, 2017).

3.5.5. Czynniki dodatkowe

Wpływ Internetu oraz sieci komunikacyjnych to dodatkowy bodziec globalizacji. Wykorzystanie technik informatycznych w branży meblarskiej umożliwia dotarcie z ofertą do wszystkich regionów świata. Globalny portal sprzedaży mebli, ułatwiłby potencjalnemu klientowi zapoznanie się z produktem i zwiększyłby zainteresowanie jego zakupem, a przy tym byłby doskonałym źródłem reklamy marki całego polskiego sektora meblarskiego.

Ponadto, do czynników dodatkowych można by zaliczyć podejmowanie współpracy m.in. w ramach klastrów, dzięki którym można osiągnąć wyższą konkurencyjność, jak również większą zdolność do innowacji. Uzyskany na skutek działań kolektywnych efekt synergii wpłynie na polepszenie sytuacji konkurencyjnej całej branży. Posiadanie konkurencyjności wyjściowej w momencie podejmowania ekspansji zagranicznej, jest konieczne dla skutecznej rywalizacji z konkurentami. Klastry w tym przypadku mogą stanowić bazę do podjęcia ekspansji zagranicznej (Gorynia i Jankowska, 2008, s. 103). Ważnym elementem polityki klastrowej są działania internacjonalizacji inicjatyw klastrowych. Na skutek tych działań możliwa jest wymiana doświadczeń, intensyfikacja transferu technologii oraz przepływu wiedzy i informacji pomiędzy ośrodkami przemysłowymi i naukowymi zlokalizowanymi w różnych krajach i regionach. Szczególnie w procesie globalizacji gospodarki światowej umiędzynarodowienie działalności klastrów nabiera coraz większego znaczenia. Inicjatywy klastrowe powinny być otwarte na partnerów zagranicznych i współpracę w skali międzynarodowej. Działania Polski w tej dziedzinie wyrażają się poprzez aktywne uczestnictwo w Europejskim Aliansie Klastrów PRO INNO (*PRO INNO European Cluster Alliance*), będącego siecią międzynarodowych projektów łączących klastry, takie jak:

- BSR InnoNET (*Baltic Sea Region Innovation Network* – Sieć Innowacji Regionu Morza Bałtyckiego), w pracach którego udział brali także przedstawiciele ówczesnego Ministerstwa Gospodarki oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową;
- INNET, w którym udział bierze PARP oraz Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego;
- CEE – *ClusterNetwork*, gdzie Polska jest reprezentowana przez Agencję Rozwoju Przemysłu (Ministerstwo Gospodarki, 2009, s. 30).

Przykładem uczestnictwa Polski w działaniach Europejskiego Aliansu Klastrów, było włączenie polskich klastrów w funkcjonujące w ramach programu BSR Inno Net Programy

Pilotażowe dotyczące Systemów Innowacyjnych i Klastrow. W ramach tegoż programu przeprowadzone zostały cztery projekty mające na celu rozwój i internacjonalizację klastrow i systemów innowacyjnych w regionie Morza Bałtyckiego. Wśród włączonych projektów znalazł się również Klaster Drzewno-Meblarski (Ministerstwo Gospodarki, 2009 s. 30).

Do grupy czynników dodatkowych wspierających proces internacjonalizacji i globalizacji sektora można również zakwalifikować inicjatywę OIGPM na rzecz umocnienia prestiżu mebli produkowanych w Polsce. Inicjatywa ta przejawia się w ustanowieniu znaku branżowego „Polskie Meble – Potwierdzona Jakość”. Działania te podkreślają renomę marki, jak również są przykładem marketingowego wsparcia polskich mebli za granicą (OIGPM, 2004).

Oddziaływanie któregośkolwiek z wymienionych czynników charakterystycznych dla polskiej branży meblarskiej, sprawia, iż branża ta może przejawiać w danym czasie większą lub mniejszą skłonność do globalizacji. Czynniki internacjonalizacji i globalizacji branży są również wyznacznikami strategii przedsiębiorstwa. W tym przypadku strategii o zasięgu globalnym. Umiejętność oceny obecnego i przyszłego potencjału globalizacyjnego na podstawie analizy czynników globalizacji jest niezbędna, aby nie przeoczyć momentu na podjęcie bardziej radykalnych kroków w kierunku strategii internacjonalizacji i globalizacji.

Na podstawie przeprowadzonej analizy polskiego sektora meblarskiego zaprezentowano czynniki branżowe, które mogą kreować potencjał globalizacyjny badanej branży. Przedstawione charakterystyczne cechy branży pozwalają stwierdzić, iż ów potencjał istnieje i dodatkowo w otoczeniu sektora meblarskiego występują realne siły sprzyjające temu procesowi. Ogólnie zauważalne tendencje w polskiej branży meblarskiej to przede wszystkim:

- pozyskiwanie nowych rynków za granicą oraz poszerzanie już istniejących;
- unowocześnienie organizacji pracy całych przedsiębiorstw w zakresie działań logistycznych usprawniających procesy produkcji oraz dystrybucji;
- postępująca innowacyjność zarówno produktowa, jak i procesowa.

Firmy z polskiej branży meblarskiej dokonują umiędzynarodowienia działalności na rynkach zagranicznych na coraz większą skalę. Nie tylko eksportują, ale również przejmują europejskie firmy meblowe. Dekoniunktura gospodarcza panująca na ogólnoswiatowym rynku, stwarza szanse dla firm o lepszej kondycji finansowej do przejmowania innych firm i zagospodarowywania nowych rynków. Dzięki temu przedsiębiorstwa poszerzają kanały dystrybucji oraz dokonują komplementarnych dostosowań do wypracowanych już ścieżek do

rynków zbytu. Te wszystkie uwarunkowania branżowe mogą przyspieszać internacjonalizację oraz globalizację całego polskiego sektora meblarskiego.

3.6. Podsumowanie

W rozdziale trzecim dokonano ogólnej charakterystyki polskiej branży meblarskiej oraz przeprowadzono analizę potencjału globalizacyjnego branży. Wskazano przede wszystkim na rywalizację/intensywność konkurencji w branży. Wskutek czego zrealizowano cel czwarty i piąty rozprawy. Dokonano również wprowadzenia do opisu schematu „diamentu” Portera, odwołującego się do przewag konkurencyjnych w branży stymulujących de facto proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw⁷⁰. Natomiast wyartykułowanie czynników globalizacji specyficznych dla branży meblarskiej, umożliwiło zidentyfikowanie uwarunkowań zewnętrznych wpływających na internacjonalizację.

⁷⁰ Z kolei w rozdziale czwartym szczegółowo odniesiono się do czynników „diamentu” Portera. Rozdział ten stanowił bowiem empiryczną weryfikację hipotez badawczych, których opis był dopełnieniem stanu i kondycji polskiej branży meblarskiej. „Diament” Portera tworzył ramy, na których te hipotezy zbudowano.

ROZDZIAŁ IV DIAGNOZA BRANŻOWYCH DETERMINANT INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW POLSKIEJ BRANŻY MEBLARSKIEJ – PREZENTACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

4.1. Koncepcja empirycznej części rozprawy

Przeprowadzone badania zmierzały do określenia wpływu specyficznych czynników branżowych na zachowania przedsiębiorstw oraz na ich internacjonalizację i globalizację. Empiryczna część rozprawy bazuje na teoretycznych podstawach zbudowanych w rozdziałach I i II. Z kolei rozdział III stanowił diagnozę oraz analizę uwarunkowań rozwoju tytułowej branży. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie czynników składowych modelu „diamentu” zaproponowanego przez Portera (1990), który opisano w rozdziale III. Proces badawczy dotyczył zatem następujących aspektów konkurencyjności branży odnoszących się do: natężenia konkurencji w branży, czynników produkcyjnych, czynników popytowych oraz rozwoju sektorów pokrewnych i wspomagających. Wymienione aspekty stanowiły jednocześnie podstawę, na której zbudowano zaprezentowane w pracy hipotezy badawcze:

H1. Natężenie konkurencji w polskiej branży meblarskiej wpływa pozytywnie na stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw należących do tej branży;

H2. Czynniki produkcyjne w polskiej branży meblarskiej wpływają pozytywnie na internacjonalizację przedsiębiorstw z branży;

H3. Popyt krajowy wpływa pozytywnie na rozwój sprzedaży na rynkach międzynarodowych;

H4. Rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających wpływa pozytywnie na potencjał konkurencyjny branży i przyspiesza internacjonalizację przedsiębiorstw z branży.

Głównym celem postawionym w pracy była identyfikacja zależności pomiędzy czynnikami kształtującymi konkurencyjność polskiej branży meblarskiej a procesem umiędzynarodowienia firm w tej branży funkcjonujących.

Dane empiryczne wykorzystane w prezentowanej rozprawie uzyskano na podstawie badań ankietowych. Właściciele firm, prezesi, dyrektorzy oraz kierownicy odpowiadali na pytania dotyczące w pierwszej części ankiety ogólnych informacji o firmie. Zadaniem ich było zweryfikowanie pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa, wielkości zatrudnienia, formy prawnej, wieku firmy, wielkości popytu, udziału sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży. Podsumowując informacje te stanowiły opis próby badawczej.

Z kolei trzon analizy opisowej został zawarty w prezentacji wyników badań empirycznych. Analiza opisowa stanowiła kontekst, w którym dzięki bogactwu zawartych informacji było możliwe szersze odniesienie się do charakterystycznych czynników opisujących branżę meblarską. Zgodnie z powyższym w drugiej części ankiety zadawano pytania dotyczące konkurencji w branży. Pytania dotyczyły natężenia konkurencji w branży, zagrożeń ze strony innych podmiotów konkurencyjnych, typów zachowań przedsiębiorstw, wysokości barier wejścia i wyjścia, dostępności krajowych komponentów produkcyjnych, barier ograniczających działalność przedsiębiorstwa, rozwoju sektorów pokrewnych i wspomagających, współpracy w ramach porozumień klastrowych. Z kolei w trzeciej części ankiety, respondenci odpowiadali na pytania z zakresu internacjonalizacji i konkurencji na rynku branżowym. W tej części ankiety zweryfikowano: formy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw, czas w jakim nastąpiło umiędzynarodowienie firmy, znaczenie stopnia umiędzynarodowienia dla rozwoju przedsiębiorstwa, czynniki wpływające na decyzje o umiędzynarodowieniu.

W ramach prowadzonych badań posłużono się ankietą w formie elektronicznego kwestionariusza. Do jego wypełnienia zachęcał list wprowadzający, który miał za zadanie przedstawienie autora pracy, tematu pracy, wskazanie celu badania, zakresu prowadzonych badań, przekonanie respondenta do udzielania odpowiedzi, przy jednoczesnym zapewnieniu o anonimowości ankiety. Respondenci zostali ponadto poinformowani o możliwości otrzymania zagregowanych wyników badania. Zapis ten stanowił dodatkową zachętę do wzięcia udziału w badaniu. W kwestionariuszu sformułowano 30 pytań. Zostały one zestawione w 3 grupy, które opisywały poszczególne elementy przedmiotu badania. Pytania zostały skonstruowane na zamkniętym zbiorze odpowiedzi, spośród których respondent wybierał te, które najlepiej odzwierciedlały jego poglądy. Kwestionariusz składał się z pytań umożliwiających jedną lub wiele odpowiedzi lub też udzielenie ich za pomocą zaproponowanej skali szacunkowej. W wielu pytaniach kwestionariusza zastosowano skalę w przedziale od 1 do 7. Przy konstruowaniu liczby opcji odpowiedzi na skali posłużono się formatem zaproponowanym przez Likerta (1932). Możliwe są również inne zakresy opcji np. 3,4,5,6 i więcej (za: Brown 2001, s. 40-42, 44-45). W przypadku niniejszego kwestionariusza posłużono się skalą 1-7, która w tym przypadku wydaje się być najbardziej optymalna dla określenia zakresu możliwych odpowiedzi i wyeliminowania zagrożenia udzielania zbyt skrajnych opinii. Kwestionariusz został również zamieszczony w aneksie do rozprawy. Aneks zawiera, oprócz

pytań, również stroną wstępną kwestionariusza z zaproszeniem do badań. Pytania zawarte w kwestionariuszu odnoszą się bezpośrednio do zmiennych objaśniających, a więc zaprezentowanych we wstępie pracy hipotez badawczych oraz zmiennej objaśnianej, którą jest zagadnienie internacjonalizacji. Niektóre z poruszanych zagadnień mają jednak charakter dodatkowy lub sprawdzający i nie służą bezpośrednio do weryfikacji hipotez. Analiza regresji, którą posłużono się w niniejszym badaniu ma przede wszystkim udzielić odpowiedzi na pytania postawione w hipotezach.

Badanie empiryczne polskiej branży meblarskiej zostało rozpoczęte 1 marca 2017 roku. Zakresem badań objęto cały kraj, w celu zapewnienia relatywnie dużej oraz reprezentatywnej próby badawczej. Ostatnia wypełniona ankieta została datowana na dzień 16 lipca 2017 r. Data ta jednocześnie kończy proces zbierania kwestionariuszy. Zebrane wyniki ankiet zostały poddane obróbce statystycznej, co umożliwiło czytelne zaprezentowanie wyników i wyciągnięcie wniosków.

Ankiety przesłano do 629 podmiotów, w tym odpowiedzi udzieliło 63 respondentów. Jednakże 23 z otrzymanych ankiet było wypełnionych częściowo i nie zostały one dalej ujęte w analizie danych. W związku z powyższym finalnie przyjęto 40 ankiet, w których respondenci udzielili odpowiedzi na wszystkie pytania w niej zawarte. W badaniu empirycznym zastosowano celowy dobór próby. Autor posłużył się bazą przedsiębiorstw, którą pobrano z systemu „Amadeus” Software version 14.00.

Zakres przestrzenny badań odnosił się do zbioru przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski. Przedsiębiorstwa zostały dobrane celowo w ramach próby obejmującej przedsiębiorstwa produkcyjne zlokalizowane w Polsce, z udziałem kapitału polskiego powyżej 50% oraz prowadzące działalność w branży meblarskiej zgodnie ze schematem Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD, 2007), w dziale 31.0 o nazwie grupowania „Produkcja mebli”.

W pracy wykorzystano metodę regresji wielorakiej ukazującej występowanie zależności pomiędzy zmiennymi zależnymi a niezależnymi. Regresja wieloraka pozwala na prostą agregację informacji o określonych zjawiskach – zmiennych zależnych, w postaci modelu najistotniejszych czynników – zmiennych niezależnych (Dominiak, Molińska i Widacki, 2009, s. 157). Modele regresji wielorakiej tworzone są zarówno przy pomocy specjalistycznego oprogramowania, jak i pakietu Office. W niniejszej pracy posłużono się pakietem Office w postaci programu kalkulacyjnego Excel. Regresja wieloraka może być stosowana celem

wyjaśniania (głównie poprzez określenie zmiennych objaśniających oraz znaku i siły wpływu na zmienną objaśnianą), prognozowania, kontroli oraz przeprowadzenia audytu (np. porównywanie wartości wynikających z modelu z przyjętymi wcześniej założeniami) (Dominiak i in., 2009, s. 157).

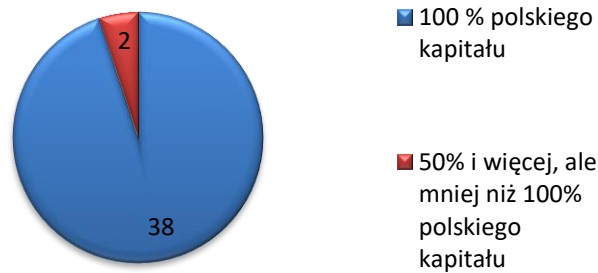
W niniejszej pracy wartościami przyjętymi do budowy modelu regresji były informacje zebrane w przeprowadzonym badaniu. Informacjami tymi były odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, które korespondowały z postawionymi hipotezami badawczymi. Czynniki składowe „diamentu” Portera, na których oparto budowę hipotez badawczych, były zmiennymi objaśniającymi, natomiast zmienną objaśnianą był proces internacjonalizacji. Dane wynikające z przeprowadzonego modelu regresji zostały następnie skonfrontowane z przyjętymi wcześniej założeniami, a więc hipotezami badawczymi⁷¹. W pracy zastosowano również metodę macierzy korelacji, która przedstawia wewnętrzne relacje pomiędzy zestawem różnych zmiennych. Dzięki macierzy korelacji możliwe było ukazanie siły największej współzależności występujących pomiędzy badanymi zmiennymi.

4.2. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Z punktu widzenia struktury kapitałowej zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa ze 100 % udziałem kapitału⁷² polskiego (Wykres 2). W badaniu przyjęto warunek, iż próbę badawczą stanowią przedsiębiorstwa polskie, za które uważa się firmy ze 100 % oraz z ponad 50 % udziałem kapitału polskiego. Przedsiębiorstwa te podejmują decyzje związane z internacjonalizacją na podstawie różnych przesłanek, natomiast w niniejszej pracy badano te przesłanki, które są związane z sytuacją w polskiej branży meblarskiej.

⁷¹ Prezentacja przeprowadzonego modelu regresji została zawarta w podrozdziale 4.3.3.

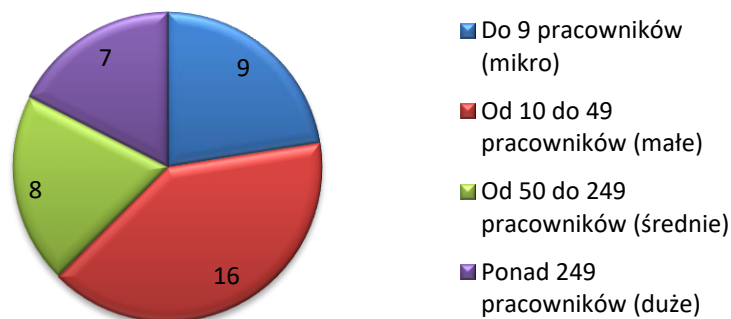
⁷² Charakterystyczny dla polskiego sektora meblarskiego jest duży udział krajowego kapitału. Zdecydowana większość rynkowych graczy (z wyjątkiem dominującego IKEA Industry), to firmy o polskiej strukturze własnościowej. Z tego punktu widzenia branża meblarska wyróżnia się na tle innych sektorów polskiej gospodarki, w których inwestorzy zagraniczni zajmują kluczową pozycję (Biznes Meblowy, 2016).



Wykres 2. Struktura kapitału badanych przedsiębiorstw, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych przedsiębiorstw większość stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników – 16 firm. Z kolei duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 249 pracowników – 7 firm. Szczegółowy podział przedstawiono na Wykresie 3. Wynik ten odzwierciedla aktualny obraz branży. Branża jest bowiem zdominowana przez małej wielkości przedsiębiorstwa. Aktualnie w Polsce zarejestrowanych jest 26 tysięcy przedsiębiorstw meblarskich, z czego ponad 22 tysiące to firmy mikro, niemal 1500 to spółki małe, około 330 – firmy średnie, a 89 to duże przedsiębiorstwa (Fryc, 2017).

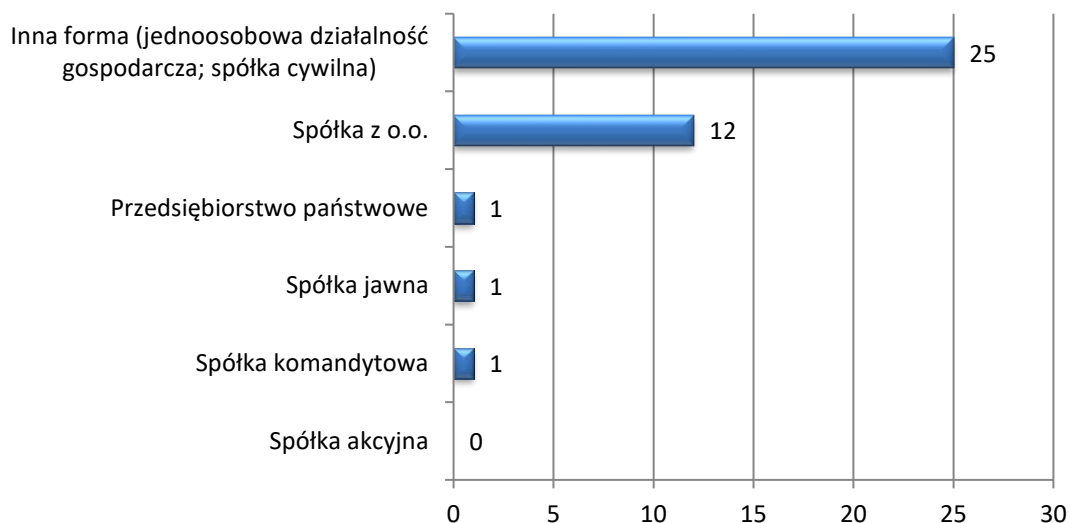


Wykres 3. Wielkość zatrudnienia, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przyjmując kryterium formy prawnej, zapytano firmy o formę prowadzonej działalności. Uzyskane wyniki wskazują, iż większość stanowiły przedsiębiorstwa prywatne prowadzące działalność w formie jednoosobowej. Drugą co do wielkości formą prowadzonej działalności gospodarczej była Spółka z o.o. - 12 firm z całej próby respondentów. Szczegóły przedstawia Wykres 4. Forma prawna ma związek z wielkością przedsiębiorstw. Jak już wyżej zaznaczono,

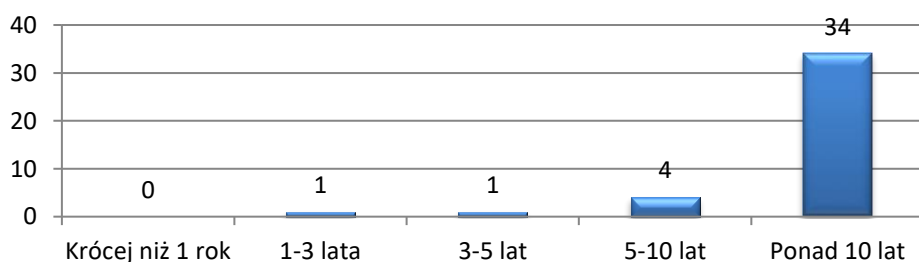
w branży funkcjonuje zdecydowana większość firm mikro, stąd też forma jednoosobowej działalności gospodarczej jest w tym przypadku wynikiem struktury podmiotowej całej branży.



Wykres 4. Forma prawna działalności gospodarczej, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość z badanych przedsiębiorstw może pochwalić się już relatywnie długim okresem funkcjonowania na rynku, ponieważ przekracza on 10 lat w przypadku aż 34 przebadanych podmiotów (Wykres 5). Długi okres funkcjonowania i budowane dzięki temu doświadczenie polskich firm meblarskich to istotny czynnik decydujący o trwałości i jakości produkowanych mebli. To również tradycja pielęgnowana na przestrzeni wielu lat, która sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej całej branży i przedsiębiorstw w niej funkcjonujących.

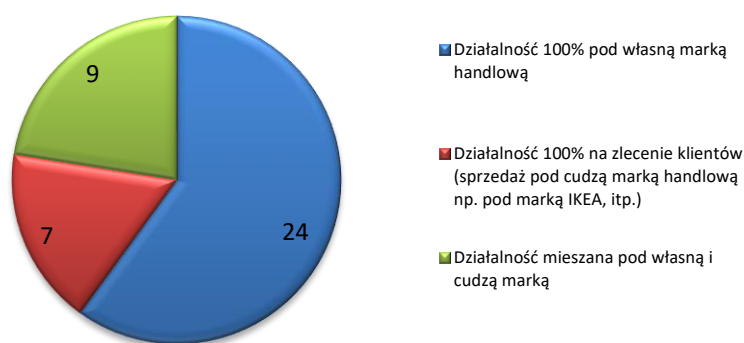


Wykres 5. Okres funkcjonowania na rynku, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szczególnie warto zauważyć, iż spośród przebadanych przedsiębiorstw aż 24 firmy prowadzą działalność całkowicie pod własną marką handlową. Wynik ten wskazuje, iż przedsiębiorstwa dostrzegają wartość własnej marki na rynku i możliwości budowania przewagi konkurencyjnej

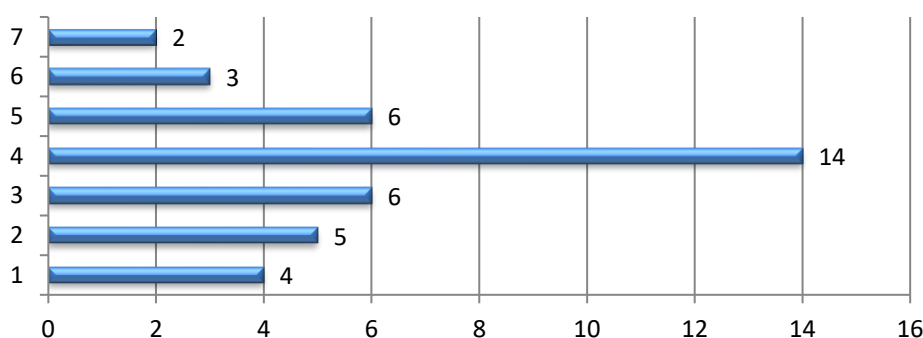
dzięki rozpoznawalnemu znakowi firmowemu, w szczególności na arenie międzynarodowej. W przebadanej próbie 7 przedsiębiorstw działa również na zlecenie innych podmiotów gospodarczych produkując pod „cudzą” marką handlową, natomiast 9 firm prowadzi działalność mieszaną zarówno pod własną, jak i cudzą marką (Wykres 6).



Wykres 6. Charakter działalności przedsiębiorstw, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie o skalę popytu krajowego, w relacji do całkowitego popytu (krajowego i zagranicznego) w okresie ostatnich 5 lat, respondenci najczęściej zaznaczali średni wzrost popytu, co w skali od 1 – bardzo mały wzrost do 7 – bardzo duży wzrost, odpowiadało pozycji 4 – w sumie 14 odpowiedzi respondentów (Wykres 7). Niedostateczny popyt na rynku krajowym stanowi zatem znaczącą barierę dla rozwoju tej branży w kraju.

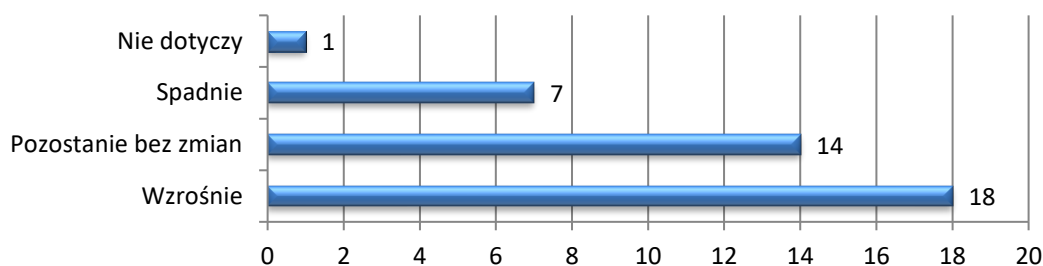


Wykres 7. Bieżący popyt krajowy w relacji do całkowitego popytu (krajowego i zagranicznego) w okresie ostatnich 5 lat, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednakże w perspektywie kolejnych 3 lat, zdaniem 45 % badanych przedsiębiorstw, nastąpi wzrost popytu krajowego (Wykres 8). Z wyników badań można wnioskować, że rynek

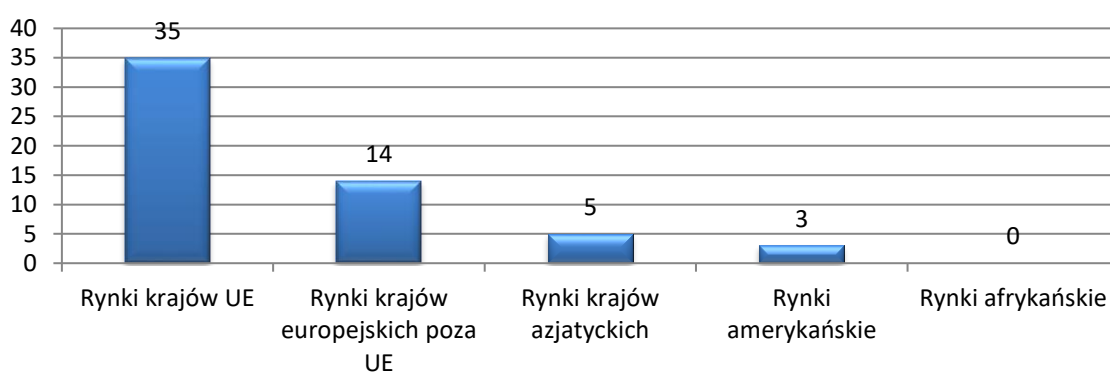
meblarski w Polsce ma przed sobą optymistyczne perspektywy rozwoju. Sprzyja mu ponadto tempo rozwoju gospodarczego kraju i następująca za nim większa siła nabywcza konsumentów. Podmioty krajowe są coraz bardziej zadowolone z aktualnej sytuacji panującej na rynku i ponadto przewidują wzrost prognoz sprzedaży na rynku krajowym w perspektywie kolejnych lat.



Wykres 8. Popyt krajowy w najbliższych 3 latach, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa, jako pole swoich działań w większości przypadków wskazywały na rynki UE – 35 przedsiębiorstw. Z kolei na rynkach afrykańskich nie odnotowano żadnej aktywności (Wykres 9). Około 20 % z przebadanej próby zaznaczyło jako pole swoich działań, również rynki USA i azjatyckie. Wynika to z relatywnie bardzo wysokich kosztów transportu, które wpływają na cenę produktu w kraju, w którym produkt jest ostatecznie sprzedawany. Stąd też w strukturze rynków zbytu dominują kraje europejskie, które zalicza się do głównych partnerów biznesowych branży.



Wykres 9. Rynki, na których funkcjonują przedsiębiorstwa, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3. Prezentacja wyników badań empirycznych

4.3.1. Struktura i dynamika konkurencji w branży

W tej części ankiety respondenci zostali zapytani o udzielenie informacji z zakresu konkurencji w branży w ujęciu strukturalnym i dynamicznym. Tabela 7 prezentuje wyniki badań ogółem oraz według wielkości przedsiębiorstw. W przypadku wyników ogólnych, konkurenci już istniejący w branży mają relatywnie duży wpływ na natężenie tej konkurencji (średnia 4,8). W drugiej kolejności znalazło się zagrożenie ze strony potencjalnej konkurencji (średnia 4,52). Z kolei najmniejsze znaczenie ma zagrożenie ze strony wyrobów i usług substytucyjnych (średnia 4,07).

Analizując te same wyniki badania, ale już według przekroju wielkości przedsiębiorstw należy zaznaczyć, iż konkurenci istniejący w branży w największym stopniu wpływają na przedsiębiorstwa małe (średnia 5) i średnie (średnia 5,12). Wyniki te wskazują, iż dla małych i średnich przedsiębiorstw zagrożenie konkurencyjne stanowi duże wyzwanie dla ich swobodnego funkcjonowania na rynku. Dużym podmiotom gospodarczym, dysponującym większym potencjałem konkurencyjnym łatwiej rywalizować z konkurencją, stąd też znaczenie tego czynnika nie jest przez te firmy oceniane wysoko. Podobnie firmy mikro, które z reguły są przedsiębiorstwami działającymi na lokalnym rynku, mimo iż dostrzegają znaczenie czynnika konkurencji w branży (średnia 4,33), to nie wskazują na tak jego dużą istotność w relacji do pozostałych grup analizowanych przedsiębiorstw. Groźba pojawienia się nowej konkurencji ma jednakże relatywnie duże znaczenie w przypadku firm mikro, średnich i dużych. Potencjalna konkurencja wywiera zatem znaczny wpływ na działalność tych przedsiębiorstw i jest uważana za ważny czynnik, który wpływa na natężenie konkurencji w branży.

Siła przetargowa nabywców, w przypadku firm mikro, zanotowała największą liczbę wskazań spośród wszystkich klas wielkości przedsiębiorstw (średnia 4,88). Wynik ten świadczy o tym, iż firmy te muszą liczyć się z wymaganiami stawianymi przez klientów dostosowując się do ich indywidualnych potrzeb. Fakt ten jednoznacznie wskazuje, iż firmy małe nie dysponują jeszcze wystarczającą bazą nabywców, która byłaby gwarancją ich stabilnego rozwoju. Dlatego nabywcy odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu popytu na produkty tych przedsiębiorstw. W przypadku pozostałych klas wielkości przedsiębiorstw należy zauważyć, iż siła przetargowa nabywców ma większe znaczenie aniżeli siła przetargowa dostawców z wyjątkiem firm dużych, dla których siły te równoważą się (średnia 4,57).

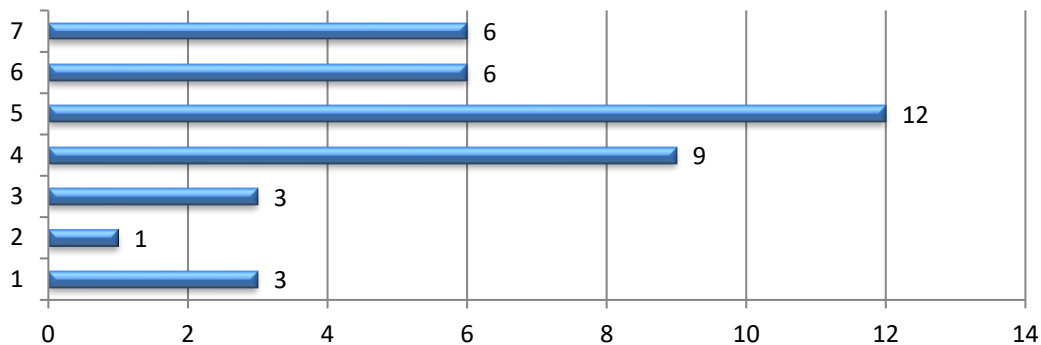
Zagrożenie ze strony wyrobów i usług substytucyjnych w przypadku firm mikro jest postrzegane jako relatywnie bardzo istotne. Wskazuje na to wynik (średnia 6), który jest znacząco wyższy od wyników pozostałych przedsiębiorstw. Firmy mikro, które nie dysponują zaawansowanym technologicznie parkiem maszynowym i nie mają tak dużych możliwości wpływu na dywersyfikację opcji produkcyjnych i produktowych ponoszą ryzyko nienadążania czynnika kosztowego za ofertą konkurencji.

Tabela 7. Czynniki wywierające wpływ na natężenie konkurencji w branży, N=40

Czynniki natężenia konkurencji w branży	Ogółem	Firmy mikro	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże
	1 - małe znaczenie 7 - duże znaczenie				
Konkurenci już istniejący w branży	4,8	4,33	5	5,12	4,57
Groźba pojawienia się nowych konkurentów (potencjalni wchodzący)	4,52	5	3,62	5,25	5,14
Dostawcy (siła przetargowa dostawców)	4,25	4,66	4	4	4,57
Nabywcy (siła przetargowa nabywców)	4,47	4,88	4,18	4,50	4,57
Zagrożenie ze strony wyrobów i usług substytucyjnych np. zastępowanie materiałów drzewnych tworzywami sztucznymi, itp.	4,07	6	3,25	3,87	3,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

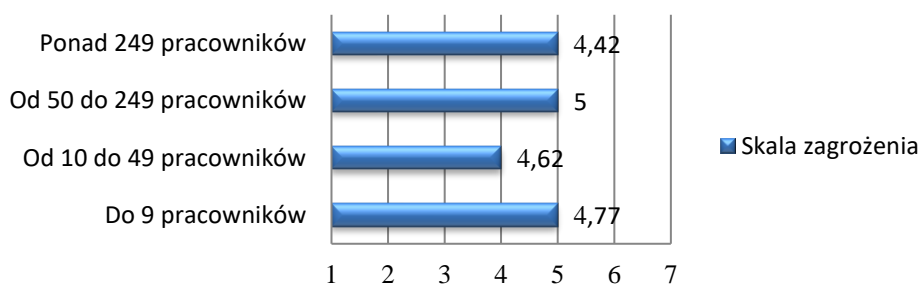
W kolejnym pytaniu respondenci ocenili skalę zagrożenia ze strony konkurencji w branży. W ujęciu ogólnym, tzn. bez podziału na klasy wielkości, średni wynik uplasował się na pozycji 4,7. Największa liczba wskazań respondentów przypadła na pozycję czwartą i piątą na skali – odpowiednio 9 i 12 wskazań (Wykres 10). Oznacza to, iż w branży istnieje szczególnie podwyższone zagrożenie ze strony konkurencji. Przedsiębiorstwa funkcjonują zatem w dynamicznym otoczeniu, które sprawia, iż nieustannie muszą dostosowywać swoje strategie działań do poczynań konkurencji. Konkurencja zarówno obecna jak i potencjalna determinuje charakter działalności przedsiębiorstw w tej branży. Duża konkurencja powoduje, iż firmy są zmuszone do dostarczania produktów najwyższej jakości, spełniających wysokie wymagania klientów. Proces ten pozytywnie wpływa na dynamiczny rozwój branży zapewniając jej silną pozycję na rynku. Międzynarodowa konkurencja, a także niedobory kadrowe zmuszają branżę meblarską do wdrażania innowacji umożliwiających wzrost wydajności i elastyczność produkcji (Business Insider, 2017).



Wykres 10. Zagrożenie ze strony konkurencji w branży, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

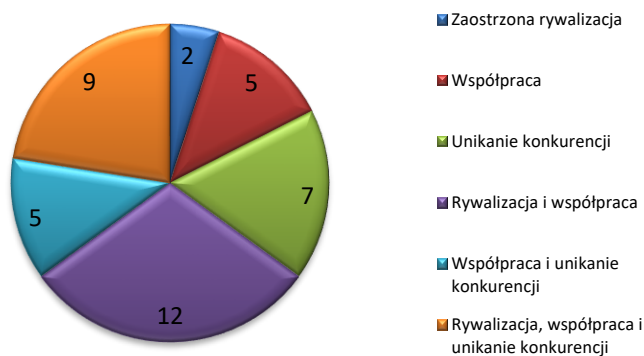
Z kolei według przekroju klas wielkości przedsiębiorstw, nie można zauważyć istotnych różnic w ocenie. Średnie wyniki z najwyższą liczbą odpowiedzi oscylują również podobnie, jak dla wyników ogólnych wokół skali 5, która oznacza wyższe niż średnie zagrożenie ze strony konkurencji (Wykres 11).



Wykres 11. Zagrożenie ze strony konkurencji w branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

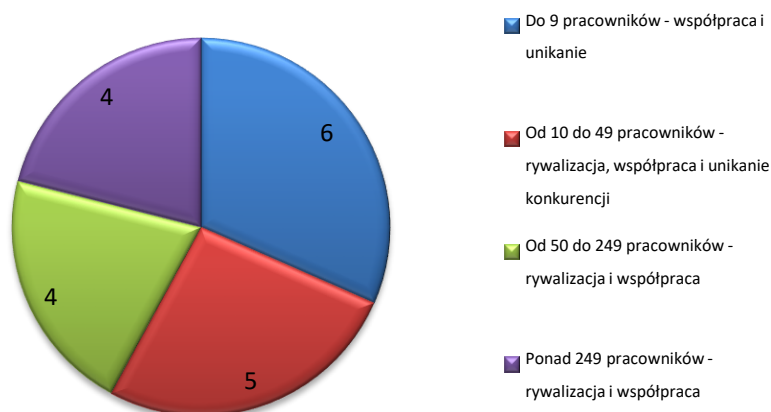
Dominującym typem zachowań podmiotów w branży jest rywalizacja i współpraca, taki typ zachowania wskazało 12 podmiotów (Wykres 12). Z kolei zaostzona rywalizacja zajmuje ostatnią pozycję z wynikiem 2 wskazań.



Wykres 12. Typy zachowań wobec innych podmiotów w branży, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku podziału na kategorie wielkości przedsiębiorstw (Wykres 13), najczęstsze odpowiedzi w przypadku firm mikro dotyczyły współpracy i unikania konkurencji, z kolei im większe przedsiębiorstwo, tym najczęściej wskazywano rywalizację i współpracę. Wyniki tych badań wskazują, iż rywalizacja jest typem zachowania, które bardziej można przypisać podmiotom większym, które mają dobrze ugruntowaną pozycję na rynku i w związku z tym wybierają bardziej agresywną formę relacji konkurencyjnych z podmiotami funkcjonującymi w branży.

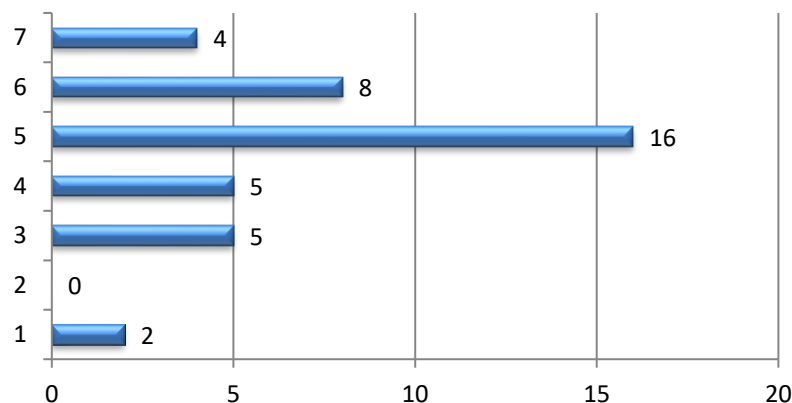


Wykres 13. Typy zachowań wobec innych podmiotów w branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (liczba najczęstszych wskazań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie o aktualne natężenie konkurencji w branży, w relacji do tegoż natężenia w ubiegłych 5 latach działalności firmy, najczęściej wskazań w skali pozycja 1 - niskie natężenie do pozycja 7 - wysokie natężenie, odnotowano na pozycji 5 z wynikiem wskazań 16 podmiotów

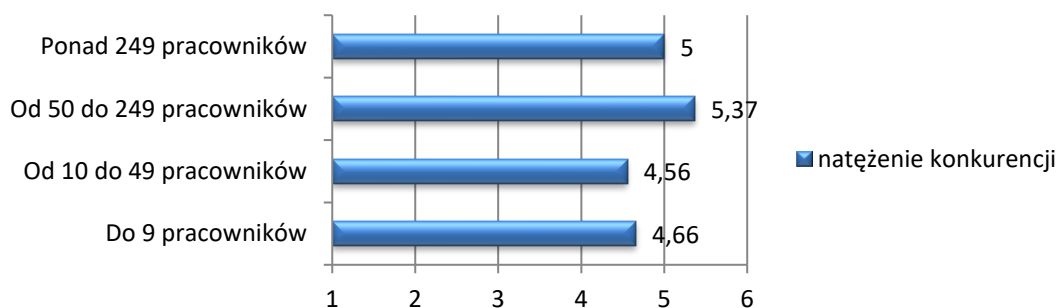
(Wykres 14), wartości średnie dla wszystkich odpowiedzi wyniosły 4,82. W związku z powyższym, natężenie konkurencji jest w tej branży na relatywnie wysokim poziomie. Zjawisko to w rezultacie może mieć wpływ na rozwój procesów umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw.



Wykres 14. Obecne natężenie konkurencji w branży w relacji to jego poziomu w ubiegłych 5 latach działalności firmy, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

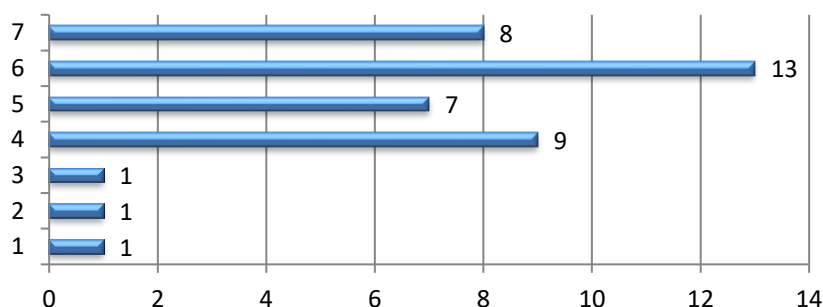
W przypadku podziału na klasy wielkości przedsiębiorstw, na największe natężenie konkurencji wskazują przedsiębiorstwa średnie (wynik 5,37) (Wykres 15). Wynika z tego, iż firmy te w największym stopniu są narażone na naciski konkurencji. Zmuszone są zatem do ciągłego wzmocniania swojego potencjału konkurencyjnego, aby móc sprostać zmieniającym się układom sił konkurencyjnych w branży.



Wykres 15. Obecne natężenie konkurencji w branży w relacji to tego natężenia w ubiegłych 5 latach działalności według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

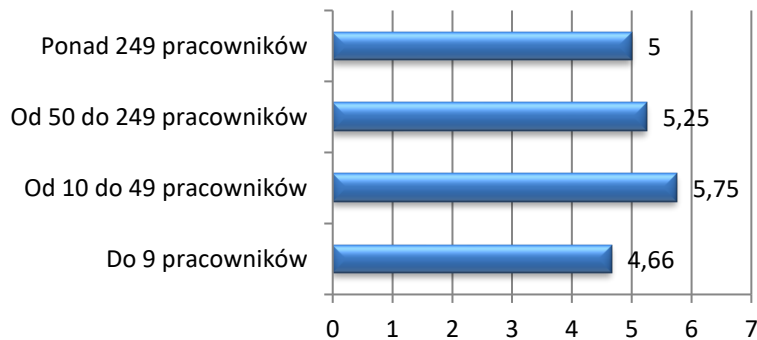
W branży można zaobserwować relatywnie wysokie bariery wejścia. W przypadku 13 respondentów bariery te oceniono na skali istotności równej 6. Średnia ze wszystkich udzielonych odpowiedzi wyniosła 5,27. Oznacza to, iż podmioty próbujące wejść do branży będą potrzebować relatywnie dużo czasu i zaangażowania zasobów, aby móc konkurować z podmiotami w branży już funkcjonującymi. Okoliczność ta pozwala podmiotom w branży już funkcjonującym na odpowiednio wczesne podjęcie kroków wyprzedzających oraz dostosowujących się do potencjalnej konkurencji (Wykres 16).



Wykres 16. Postrzegany poziom barier wejścia do branży, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

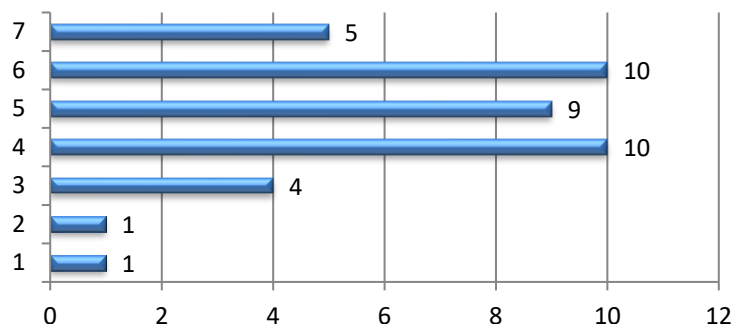
Jeżeli wyniki te odniesiemy do wielkości przedsiębiorstw, to największe obawy przed barierami mają podmioty zatrudniające od 10 do 49 pracowników – wynik 5,75 (Wykres 17). Z kolei firmy mikro postrzegają te bariery za najmniej istotne w relacji do pozostałych grup przedsiębiorstw. Wyniki te wskazują, iż podmioty mikro, ze względu na małą skalę działalności, łatwiej mogą pokonywać bariery wejścia. Działalność na rynku lokalnym sprawia, iż firmy mikro nie muszą podejmować znacznych inwestycji, aby zaistnieć w branży. Stąd też wejście do branży z ofertą skierowaną dla lokalnych klientów jest dla nich relatywnie łatwiejsze, aniżeli w przypadku większych podmiotów o rozbudowanej kosztowo działalności i większym zakresie oddziaływania firmy. Z kolei najtrudniej jest firmom małym, które już osiągnęły jakiś poziom rozwoju i wejście na kolejny etap będzie związane z relatywnie kosztownymi inwestycjami w nowoczesny park maszynowy, bez którego trudno konkurować w wymagającym środowisku branżowym.



Wykres 17. Postrzegany poziom barier wejścia do branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

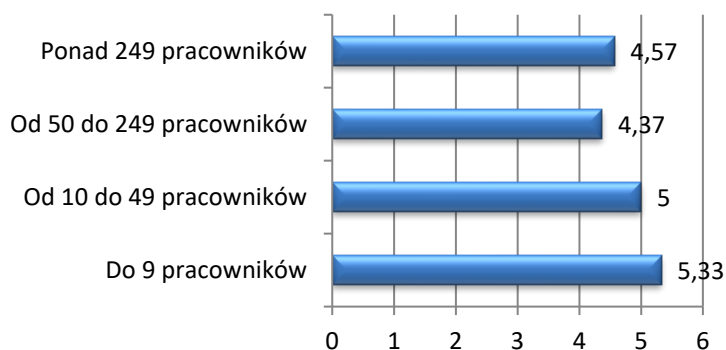
Z kolei bariery wyjścia z wynikiem 10 wskazań zajmują na skali istotności pozycję pomiędzy 4 oraz 6 (Wykres 18), ze średnią spośród wszystkich odpowiedzi równą 4,87. Z jednej strony oznacza to, iż stanowią one również znaczną przeszkodę w swobodzie działalności przedsiębiorstw. Z drugiej strony, w relacji do barier wejścia, zauważyć można mniejszą wagę tych barier. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo, które chce zakończyć działalność bądź też pozbyć się części swojego zakładu może łatwo odzyskać zainwestowany kapitał poprzez sprzedaż aktywów innej firmie. Ponadto koszty zaprzestanej produkcji są proporcjonalne do zaangażowanych, specjalistycznych i technologicznie zaawansowanych aktywów, które w polskiej branży meblarskiej nie są jeszcze na tak wyspecjalizowanym poziomie, aby znacznie podnosiły bariery wyjścia z tej branży. Wysokie bariery wyjścia powodują, iż w momencie pojawienia się problemów finansowych, firmy zaczynają zmniejszać ceny na swoje produkty, aby za wszelką cenę pozostać w branży. Doprowadza to do sytuacji, w której przedsiębiorstwa ponoszą relatywnie wysokie koszty. Sytuacja taka, o ile nie jest korzystna dla przedsiębiorstw o tyle w końcowym efekcie sprzyja odbiorcom finalnym (Kolb, 2008, 151). Wysokie bariery wyjścia jeszcze bardziej zaostrzają konkurencję w branży. Firmy funkcjonujące na rynku, w którym są niskie bariery wyjścia, charakteryzują się większą elastycznością działania i innowacji, niż w sytuacji, gdy te bariery są wysokie. Niskie bariery sprawiają, że na danym rynku dochodzi do wielu nagłych zmian w liczbie funkcjonujących przedsiębiorstw, jak i liczbie wycofywanych produktów (McGonagle i Vella, 2012, 72-73).



Wykres 18. Poziom barier wyjścia z branży, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wskazują wyniki badań na poziomie grup wielkości przedsiębiorstw, dla firm mikro bariery wyjścia są postrzegane za najwyższe. Fakt ten może budzić wątpliwości z uwagi na to, że firmy te ponoszą najmniejsze nakłady na rozwój, w związku z tym, wyjście z biznesu nie powinno stanowić dla nich aż tak dużej bariery (Wykres 19). Z kolei za najmniej ważne, w relacji do pozostałych kategorii wielkości przedsiębiorstw, są te bariery dla firm średnich – średnia 4,37.

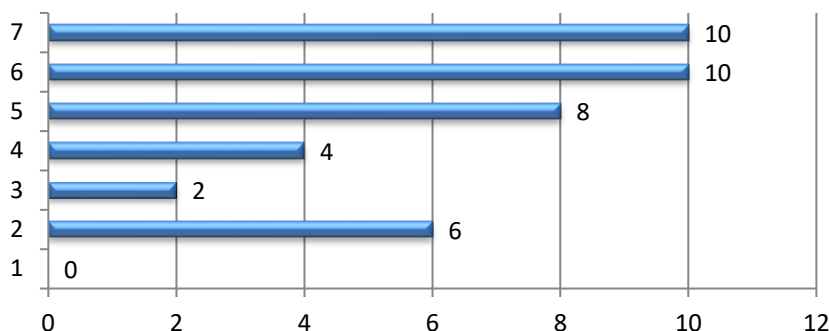


Wykres 19. Stopień barier wyjścia z branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Komponenty produkcyjne to jedna z kluczowych zmiennych w funkcji konkurencyjnego rynku krajowego. W przypadku polskiej branży meblarskiej wyposażenie w czynniki produkcyjne jest relatywnie wysokie. Z przeprowadzonego badania wynika, iż respondenci ocenili tą dostępność na pozycji istotności 6 oraz 7 z wynikiem 10 wskazań (Wykres 20). Natomiast średnia ze wszystkich odpowiedzi wyniosła 5,1. Średnią tą zaniża 6 odpowiedzi respondentów, którzy wskazali na niską dostępność krajowych komponentów produkcyjnych.

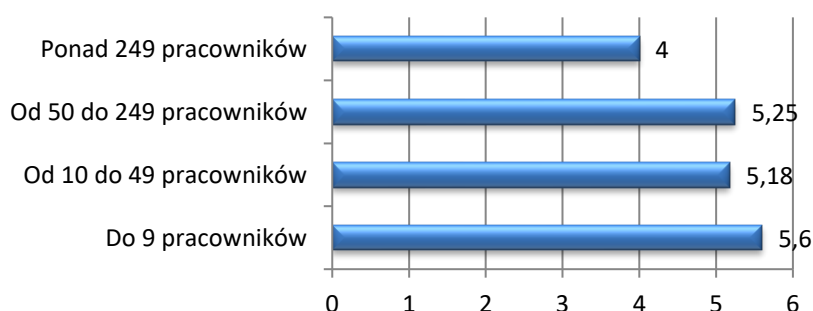
Z jednej strony można mówić o relatywnie dobrym zapleczu czynników wytwórczych, natomiast z drugiej strony wciąż czynniki te nie są na stabilnym poziomie dostępności. Oznacza to, iż w wielu przypadkach przedsiębiorstwa zmuszone są poszukiwać alternatywnych źródeł dostaw poza granicami kraju.



Wykres 20. Dostępność krajowych komponentów produkcyjnych, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw, firmy duże wskazywały na najmniejszą dostępność tych czynników – średnia odpowiedzi 4 (Wykres 21). Z kolei firmy mikro wskazały na relatywnie wysoką dostępność komponentów produkcyjnych – średnia 5,6. Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, iż największe przedsiębiorstwa potrzebujące znacznych nakładów produkcyjnych mają, co się wydaje naturalną konsekwencją, większe problemy z odpowiednim zabezpieczeniem czynników wytwórczych w procesie produkcyjnym.

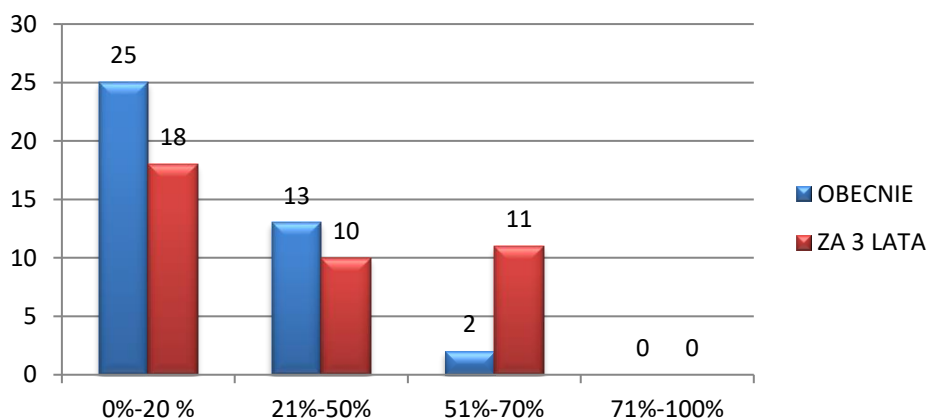


Wykres 21. Dostępność krajowych komponentów produkcyjnych według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Relatywnie duża dostępność krajowych czynników wytwórczych stanowi ważne znaczenie dla rozwoju całej branży. Dostępność tych czynników buduje solidne podstawy przewagi

konkurencyjnej branży i stwarza możliwości do jej dalszego rozwoju. Niemniej jednak, jak wynika z przeprowadzonego badania, na rynku coraz większy będzie udział czynników pochodzących z zagranicy. W okresie kolejnych 3 lat udział czynników zagranicznych do całości nabywanych czynników będzie się zwiększał. Wskazują na to wyniki badań, gdzie udział czynników zagranicznych będzie stanowił w przypadku 11 odpowiedzi respondentów 51%-70% całości nabywanych czynników (Wykres 22). Poszukiwanie czynników wytwórczych może zatem intensyfikować zagraniczne posunięcia podmiotów krajowych.



Wykres 22. Udział czynników produkcyjnych pochodzących z zagranicy w całości nabywanych czynników, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei wśród czynników, które mają największy wpływ na rozwój przedsiębiorstw ogółem oraz w podziale na klasy wielkości respondenci wymieniali (Tabela 8):

- inwestycje w nowoczesny park maszynowy (5,85);
- inwestycje w wykwalifikowaną kadrę pracowniczą (5,6);
- kreowanie silnej i rozpoznawalnej marki firmy (5,37).

Wymienione wyżej czynniki stanowią o sukcesie firmy bądź utracie pozycji konkurencyjnej na rynku. Brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej stanowi obecnie istotny problem dla rozwoju tytułowej branży. Problem ten determinuje również inne działania, które prowadzą do tego, iż firmy coraz bardziej skupiają się na poprawie efektywności i wydajności produkcji, inwestując w nowoczesne technologie i maszyny w celu wyeliminowania pracy rąk ludzkich do możliwie najmniejszego poziomu. Jednakże nie wszystkie operacje można wykonać przy pomocy maszyn i urządzeń. Wiele operacji wymaga pracy manualnej wykwalifikowanego

pracownika. Brak zasobów ludzkich jest obecnie problemem, który hamuje rozwój branży. Natomiast najmniejsze znaczenie mają:

- know-how w zakresie badań i rozwoju nowych produktów (3,77);
- współpraca ze znanymi projektantami zagranicznymi (3,45);
- działalność na zlecenie międzynarodowych sieci handlowych, np. IKEA, itp. (3,32).

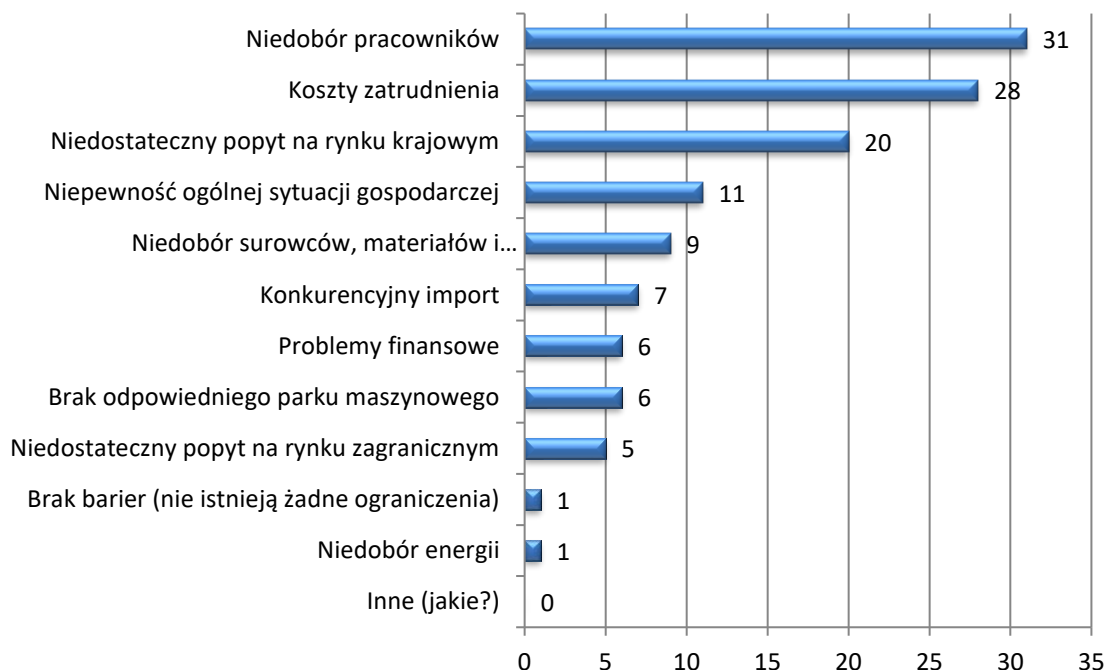
Ważną zmianą jest podejście do działalności na zlecenie międzynarodowych sieci handlowych. Przedsiębiorstwa coraz bardziej doceniają znaczenie i wartość własnej marki w relacji do tzw. działalności „no name”. Kreowanie silnej marki jest obecnie priorytetowym zadaniem strategii marketingowej wielu przedsiębiorstw. Jest to pozytywna zmiana w podejściu do funkcjonowania przedsiębiorstw na coraz bardziej wymagającym rynku. Wydaje się, iż pośrednio zmiana ta może być pochodną narastającej rywalizacji dużej liczby podmiotów w branży.

Tabela 8. Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw, N=40

Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw	Ogółem	Firmy mikro	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże
	1-małe znaczenie 7-duże znaczenie				
Inwestycje w wykwalifikowaną kadrę pracowniczą	5,6	5,44	5,68	5,62	5,57
Rozbudowanie działu sprzedaży firmy (dział eksportu i dział sprzedaży krajowej)	4,87	5	4,68	5,5	4,4
Inwestycje w nowoczesny park maszynowy	5,85	5,44	5,93	6	6
Kreowanie silnej i rozpoznawalnej marki firmy	5,37	5,11	5,5	5,62	5,14
Know-how w zakresie designu i innowacji	4,62	4,22	4,5	5,25	4,71
Uczestnictwo w międzynarodowych targach branżowych	4,12	3,44	3,43	5,75	4,71
Tworzenie własnych kanałów dystrybucji	4,67	5	4,62	5	4
Know-how w zakresie badań i rozwoju nowych produktów	3,77	2,88	3,06	5,62	4,42
Działalność na zlecenie międzynarodowych sieci handlowych, np. IKEA, itp.	3,32	2,66	2,5	4,37	4,85
Współpraca ze znanymi projektantami zagranicznymi	3,45	3,77	2,5	5,12	3,28

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród barier, które najbardziej ograniczają działalność przedsiębiorstw w branży, wymienić należy niedobór pracowników oraz koszty zatrudnienia. Respondenci ponadto podkreślają fakt braku odpowiednich kwalifikacji wśród osób gotowych podjąć pracę. Wysokie miejsce, oprócz wyżej wymienionych barier, zajmuje również niedostateczny popyt na rynku krajowym (Wykres 23).

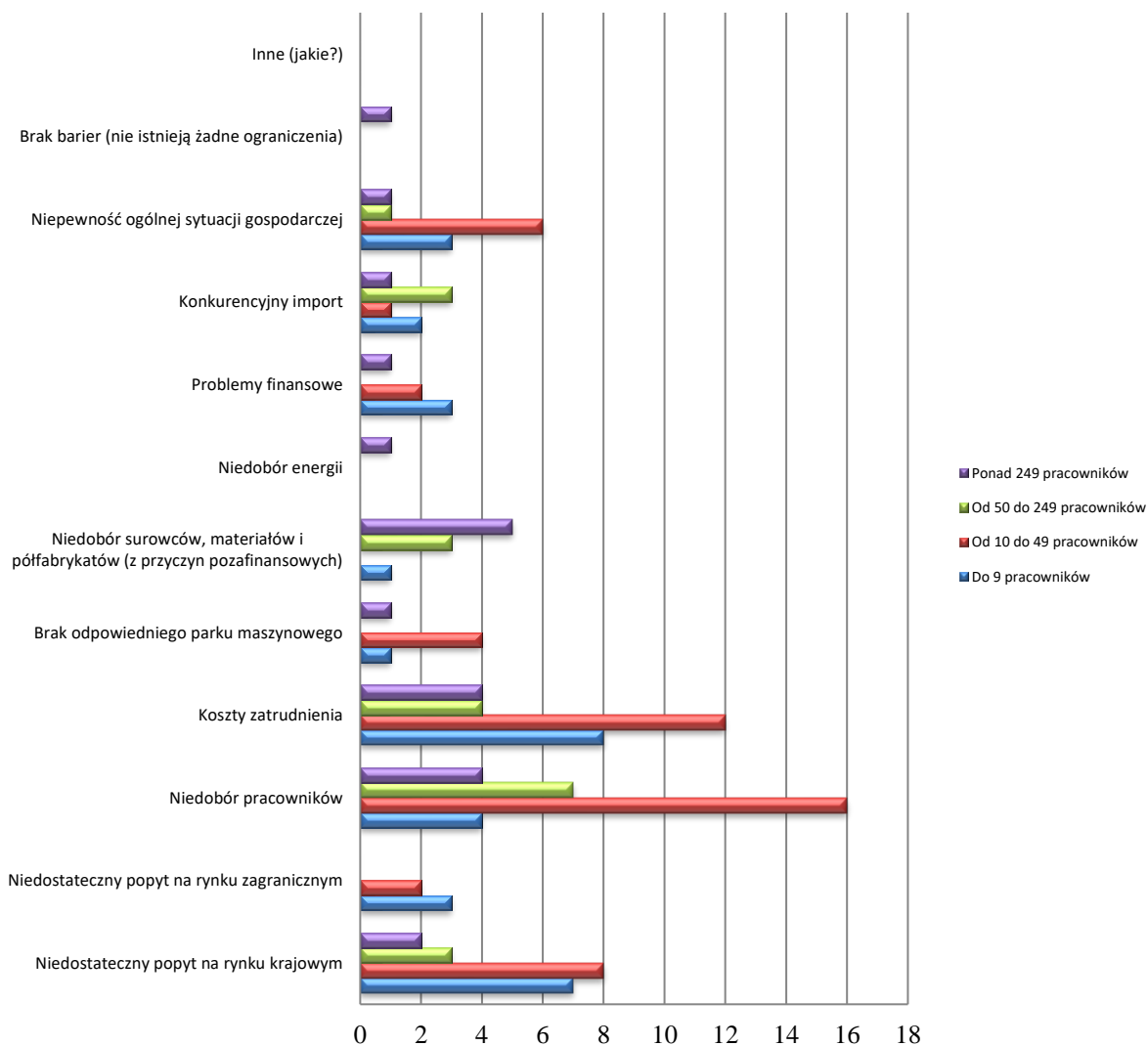


Wykres 23. Bariery ograniczające działalność przedsiębiorstw, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei na Wykresie 24 przedstawiono te same informacje w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw. Na uwagę zasługuje duże znaczenie niedostatecznego popytu krajowego zarówno wśród podmiotów mikro, jak i firm małych. Firmy te w znacznej mierze dostarczają swoje produkty na rynek krajowy, stąd też popyt krajowy determinuje ich sukces biznesowy. Niedobór pracowników to kolejny problem, który jednak w znacznej mierze dotyka przedsiębiorstwa małe oraz średnie. Biorąc pod uwagę obecną sytuację na rynku pracy, wydaje się, że problem ten będzie nabierał coraz większego znaczenia. Czynniki te niewątpliwie wpłyną w znacznym stopniu na dalszy rozwój branży. Ponadto firmy duże oraz firmy średnie dostrzegają rosnące problemy z dostępnością surowców i materiałów do produkcji. Wynika to z ich skali działania, gdzie komponenty produkcyjne odgrywają kluczową rolę w ich działalności. W takim przypadku przedsiębiorstwa będą zmuszone do poszukiwania alternatywnych dostawców tych surowców poza granicami kraju. Działania te, będą pod tym

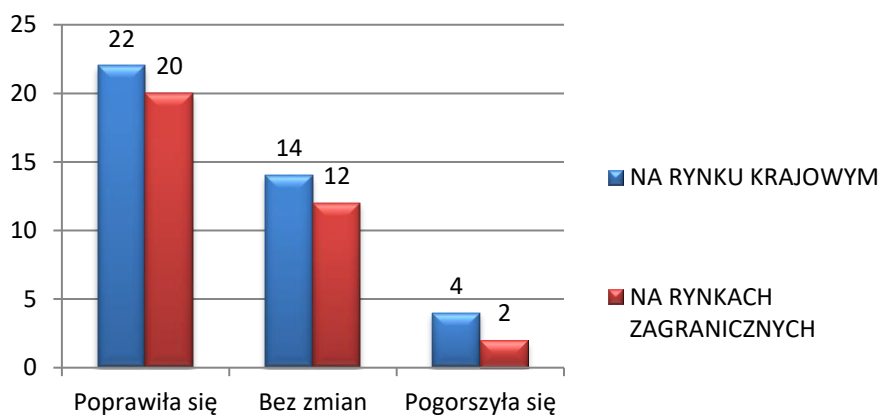
względem urastać do rangi działań strategicznych. Odpowiednie zaplecze surowcowe w przypadku polskiej branży meblarskiej, w której surowce i komponenty produkcyjne mają największy udział w wartości dodanej produktu, będą stanowić o pozycji konkurencyjnej tej branży.



Wykres 24. Bariery ograniczające działalność według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

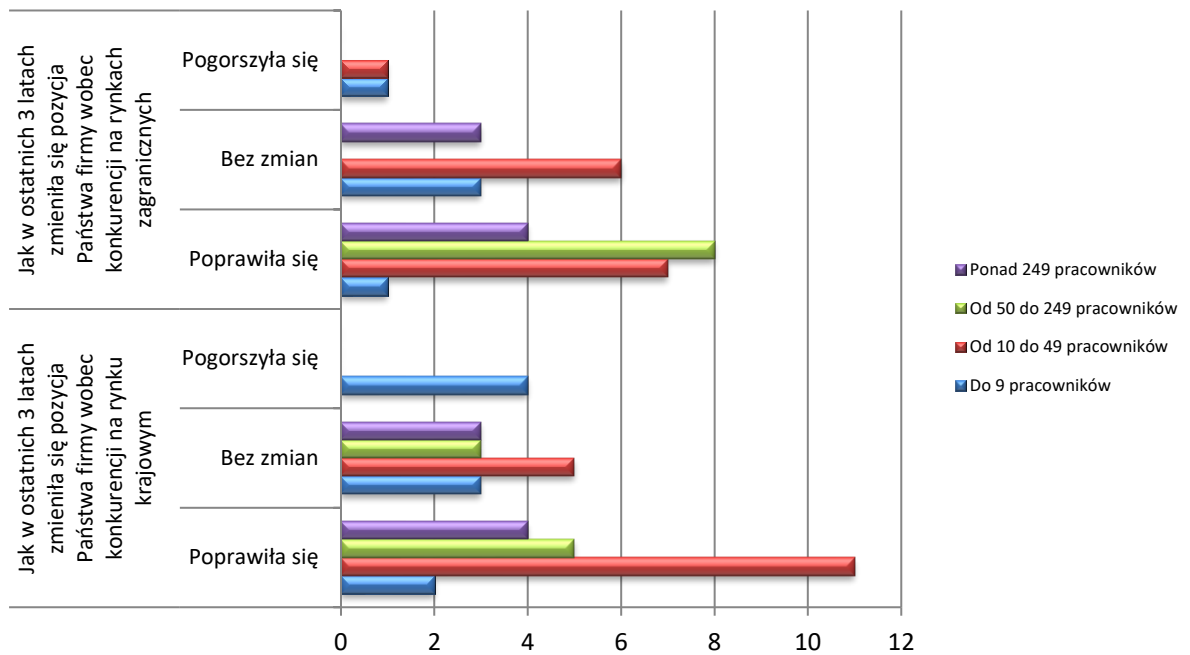
W ostatnich 3 latach poprawiła się pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw wobec konkurencji na rynku krajowym oraz na rynkach zagranicznych. Zgodnie ze wskazaniami respondentów, poprawa na rynku krajowym była bardziej zauważalna, stanowi to fundament do dalszego rozwoju na rynkach zagranicznych (Wykres 25).



Wykres 25. Pozycja konkurencyjna względem konkurencji, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

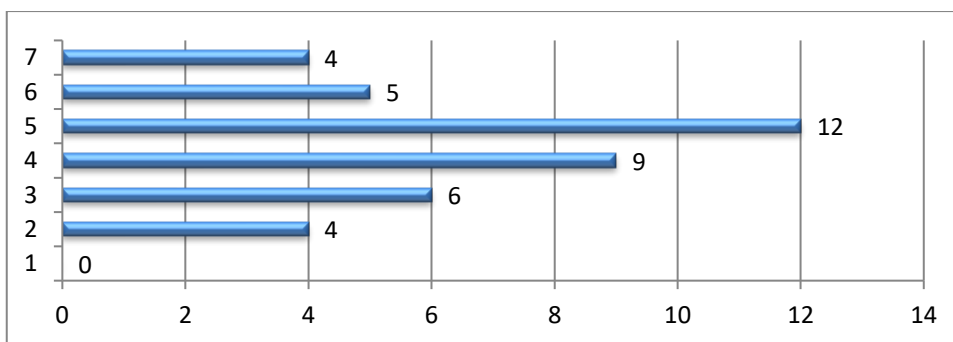
Przy bardziej szczegółowej analizie według klas wielkości przedsiębiorstw (Wykres 26), należy zaznaczyć, iż jedynie w przypadku firm mikro zauważalne jest pogorszenie pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym. Firmy mikro, które nie mają dobrze ugruntowanej pozycji konkurencyjnej często przegrywają z podmiotami większymi. Takie pesymistyczne nastawienie wynika też z małego zasięgu działania tych firm, niskiego popytu krajowego, który w tym przypadku przesądza o rozwoju tej grupy przedsiębiorstw. Rozwijanie działalności również na rynkach zagranicznych mogłoby stanowić alternatywę dla niskiego popytu krajowego.



Wykres 26. Pozycja konkurencyjna wobec konkurencji według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

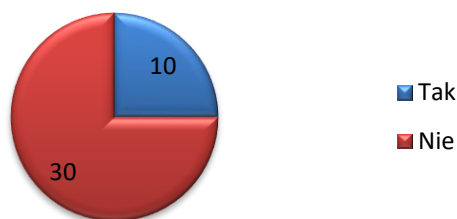
W branży meblarskiej na poziomie średnim zauważalny jest rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających. W skali od 1 do 7 najwięcej wskazań zanotowano na pozycji 5 (Wykres 27), przy średniej ze wszystkich wskazań równej 4,5.



Wykres 27. Rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

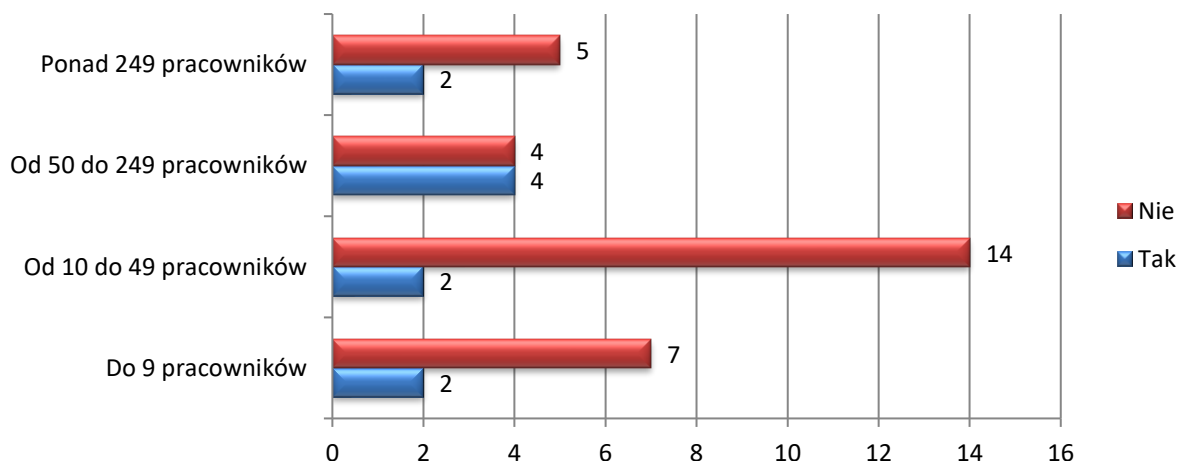
Średni rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających ma też związek z kolejnym pytaniem zadany respondentom, dotyczącym współpracy w ramach porozumień klastrowych. Zdecydowana większość odpowiedzi (75%) wskazuje na brak chęci do podejmowania takich porozumień (Wykres 28).



Wykres 28. Współpraca w ramach porozumień klastrowych (formalnych lub nieformalnych), N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 29 przedstawia chęć współpracy w klastrach według wielkości przedsiębiorstw. W grupie firm średnich widoczne jest ambiwalentne nastawienie. Niemniej jednak, wśród pozostałych grup głosy na „tak” stanowią zdecydowaną mniejszość. Firmy są zatem sceptycznie nastawione do tego typu porozumień.



Wykres 29. Współpraca w ramach porozumień klastrowych (formalnych lub nieformalnych) według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40,

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa wykazują umiarkowaną chęć dla tego typu współpracy, która może być spowodowana brakiem ufności do prowadzenia wspólnych działań w ramach grupy i otwierania się na zewnątrz. Innym powodem może być brak jasnych zasad funkcjonowania takich struktur. Znaczenie współpracy w ramach klastrów nie jest obecnie doceniane, mimo iż ma relatywnie duży wpływ na budowanie konkurencyjności całej branży, na co wskazują niżej zaprezentowane wyniki badań (Tabela 9). Według wskazań respondentów na temat znaczenia

współpracy z branżami pokrewnymi i wspierającymi, w skali istotności danego czynnika od 1 do 7, czynnikami o największej średniej liczbie wskazań były: łatwiejszy dostęp do nowych rynków w kraju i za granicą (średnia 5,20) oraz większa innowacyjność (średnia 5,07). Wydaje się, iż pierwszy z wymienionych czynników ma duże znaczenie ze względu na ciągłe poszukiwanie rynków zbytu, ponieważ obecnie zajmowane rynki są coraz bardziej ograniczone obecnością konkurencji. Współpraca z branżami pokrewnymi może stanowić wsparcie dla tego typu działań przedsiębiorstw, szczególnie na arenie międzynarodowej. Sukces można osiągnąć również dzięki większej innowacyjności, a więc drugiemu w kolejności ważnemu czynnikowi. Innowacyjność stanowi siłę przetargową na polu walki o lepsze możliwości zbytu dla produktów firmy. Zdaniem respondentów łatwiej osiągnąć innowacyjność dzięki wspólnym działaniom w grupie.

Najmniejsze znaczenie miała w tym przypadku możliwość łatwiejszego pozyskania środków finansowych oraz osiągnięcia większej siły przetargowej wobec dostawców. Przedsiębiorstwa są świadome zalet, jakie płyną ze współpracy z branżami pokrewnymi i wspierającymi, jednakże ze względu na brak skoordynowanych działań zachęcających do tego typu rozwiązań, wciąż czynnik ten jest słabo zakorzeniony w świadomości przedsiębiorstw funkcjonujących w tej branży.

Z bardziej szczegółowej analizy według wielkości przedsiębiorstw wynika, iż firmy mikro, dzięki współpracy z branżami pokrewnymi i wspierającymi, dostrzegają możliwość rozwoju sieci dystrybucji (średnia 5,22) oraz obniżania kosztów działalności (średnia 5,22). Przypisywanie dużego znaczenia dla wymienionych czynników, wskazuje na priorytety i potrzeby tych podmiotów, które umożliwiałyby ich dalszy rozwój. Firmy małe z kolei przypisują duże znaczenie możliwości łatwiejszego dostępu do nowych rynków zbytu w kraju i za granicą (średnia 5,18) oraz większej innowacyjności (średnia 5,18). Firmy średnie dostrzegają już większe spektrum korzyści z takiej współpracy i przypisują największe znaczenie możliwościom nie tylko łatwiejszego dostępu do rynków zbytu (średnia 5,62), ale również wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej wobec konkurentów (średnia 5,25), większej innowacyjności (średnia 5,5), rozwoju sieci dystrybucji (średnia 5,25), czy większej sile przetargowej wobec klientów (średnia 5,37). Firmy duże z kolei największą wagę przywiązują do możliwości łatwiejszego dostępu do nowych rynków w kraju i za granicą (średnia 5) oraz możliwości osiągnięcia korzyści skali (5). Dla każdej z tych grup przedsiębiorstw można zatem wyróżnić wspólne czynniki, które mają istotne znaczenie dla ich rozwoju, bez

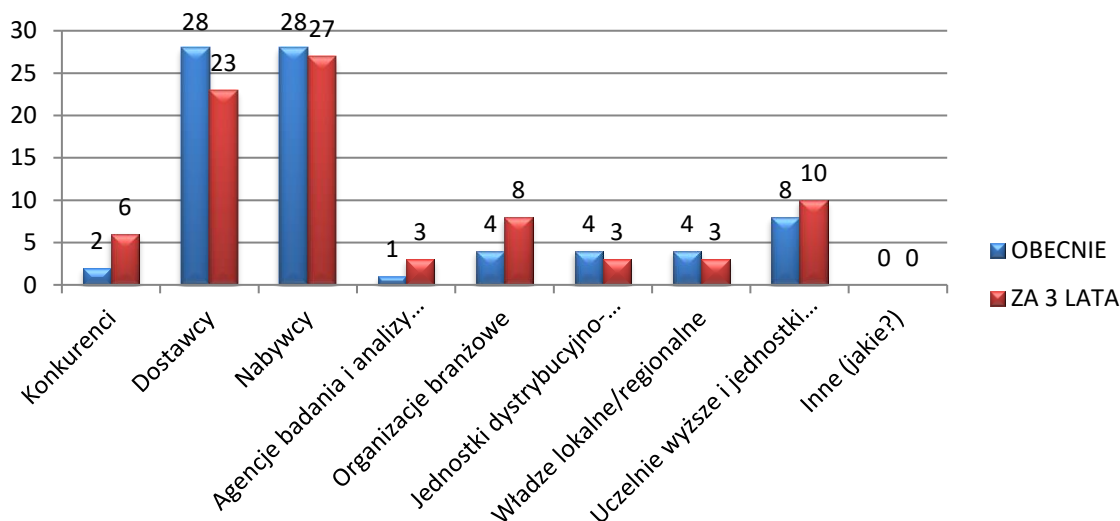
względu na rozmiar firmy. Natomiast są też i takie, które bardziej odpowiadają możliwościom ich potencjału konkurencyjnego wynikającym de facto z wielkości danego przedsiębiorstwa.

Tabela 9. Znaczenie współpracy z branżami pokrewnymi i wspierającymi (średnia liczba wskazań), N=40

Znaczenie współpracy z branżami pokrewnymi i wspierającymi	Ogółem	Firmy mikro	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże
	1-małe znaczenie 7-duże znaczenie				
Wzmocnienie własnej pozycji wobec konkurentów	4,95	4,77	4,93	5,25	4,85
Łatwiejszy dostęp do nowych rynków w kraju i za granicą	5,20	5	5,18	5,62	5
Większa innowacyjność	5,07	4,88	5,18	5,5	4,57
Rozwój sieci dystrybucji	4,7	5,22	4,31	5,25	4,28
Relatywnie większa siła przetargowa wobec dostawców	4,52	4,22	4,25	5,12	4,85
Relatywnie większa siła przetargowa wobec klientów	4,97	4,88	4,93	5,37	4,71
Możliwość osiągnięcia korzyści skali	4,75	4,33	4,68	5,12	5
Łatwiejsze pozyskanie środków finansowych	4,50	5	4,5	4,62	3,71
Obniżenie kosztów działalności	4,72	5,22	4,43	4,87	4,57
Inne (jakie?)	0	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie o podmioty, z którymi przedsiębiorstwa podejmują bądź planują podjąć współpracę, szczególnie podkreślić należy duże znaczenie dostawców oraz nabywców firmy. Znaczenie wymienionych podmiotów wynika z naturalnej konsekwencji funkcjonowania przedsiębiorstw. Firmy poszukują bowiem nieustannie nabywców dla swoich produktów, jak też i dostawców różnorodnych komponentów czy materiałów wykorzystywanych w procesie produkcji. Z kolei w perspektywie kolejnych 3 lat coraz większego znaczenia będą nabierać powiązania z uczelniami wyższymi oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi. Firmy coraz bardziej dostrzegają wartość dodaną wynikającą z tego typu kooperacji (Wykres 30).

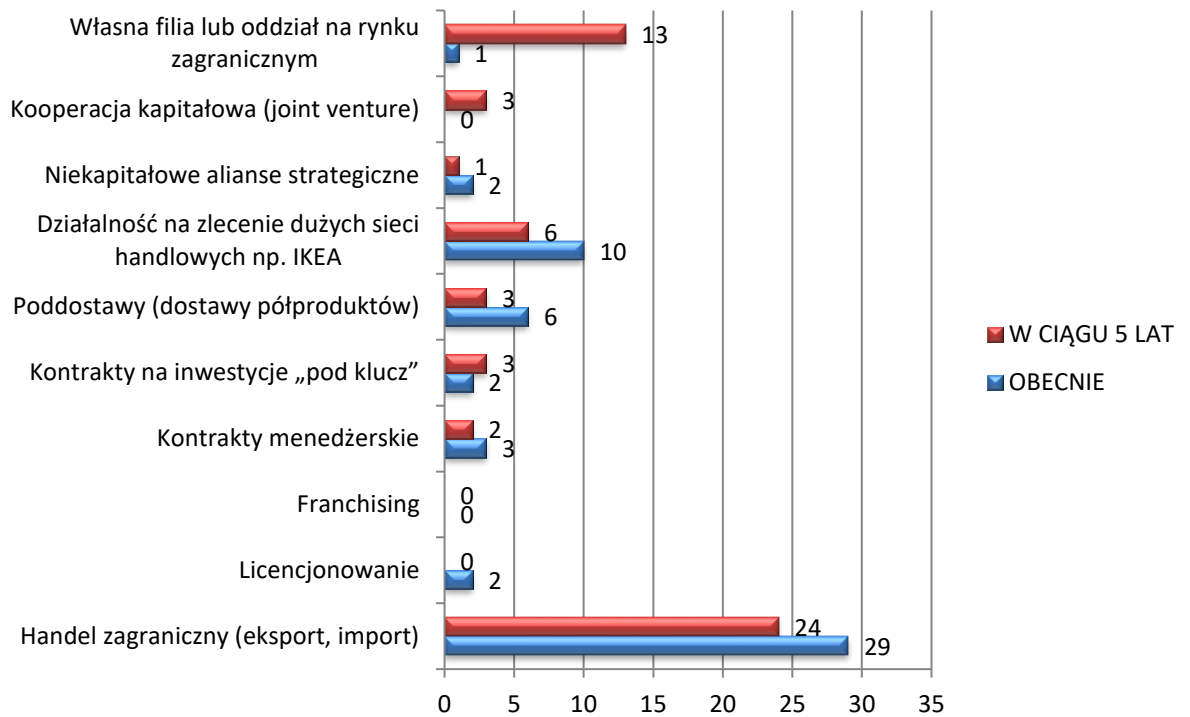


Wykres 30. Podmioty, z którymi przedsiębiorstwo zamierza podjąć współpracę, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

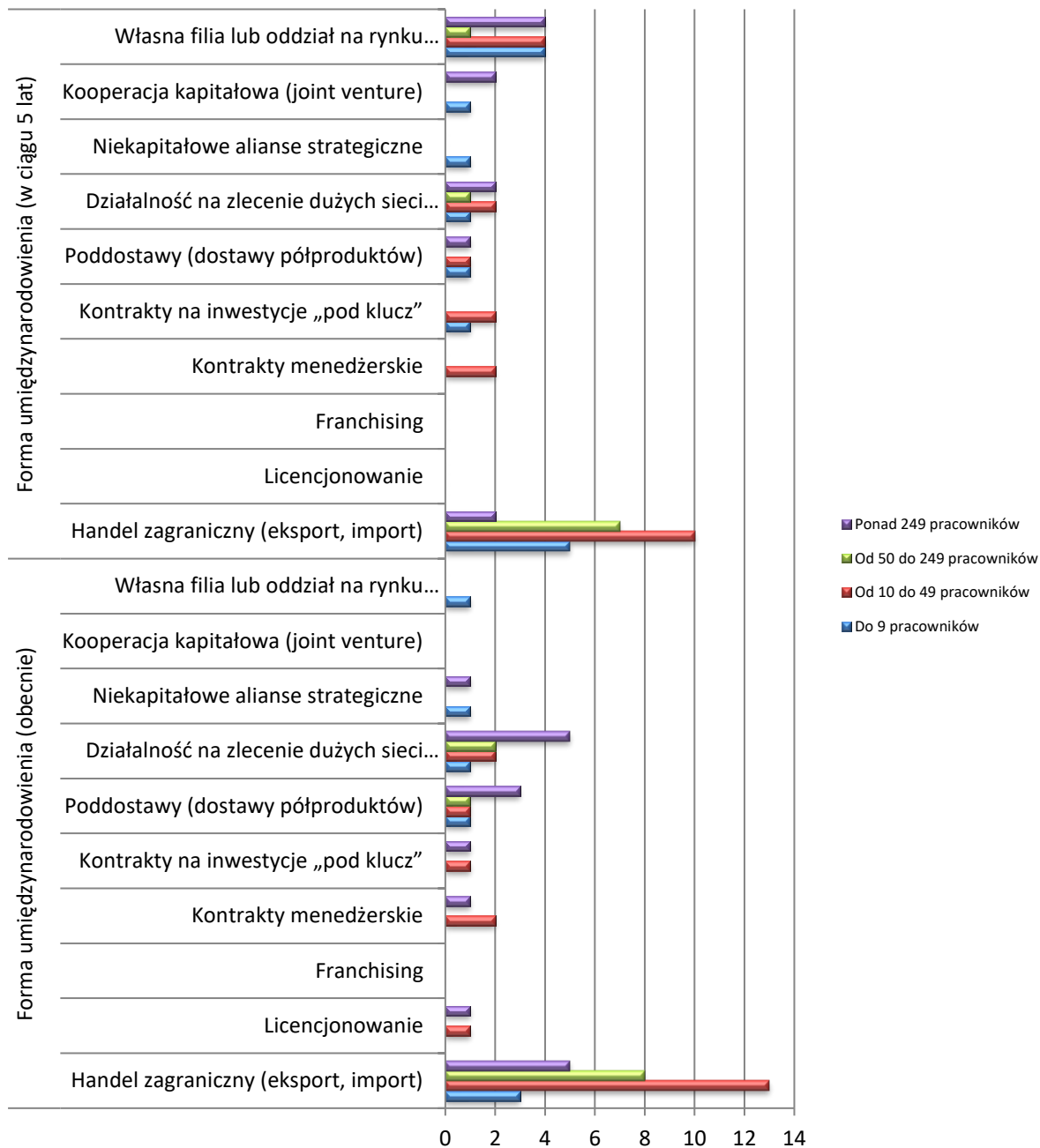
4.3.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw a konkurencja na rynku branżowym

Trzecia część ankiety porusza zagadnienia z zakresu internacjonalizacji oraz konkurencji w branży. Jak wynika z przeprowadzonych badań, dominującą formą internacjonalizacji jest handel zagraniczny (eksport oraz import). W kolejnych 5 latach daje się zauważyć niewielki spadek handlu zagranicznego i znaczący wzrost tworzenia własnych filii oraz oddziałów zagranicznych. Można zatem stwierdzić (Wykres 31), iż w przypadku polskiej branży meblarskiej internacjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw ma charakter zdecydowanie stopniowy, tzn. przedsiębiorstwa najpierw rozpoznają rynek, uczą się, a dopiero później przechodzą do bardziej zaawansowanych form zaangażowania na rynkach zagranicznych. Szczegółowa analiza (Wykres 32) pokazuje, iż w przypadku firm dużych i średnich, w następnych 5 latach, spadnie udział działalności na zlecenie dużych sieci handlowych np. IKEA. Firmy te będą się rozwijać w oparciu o własną markę, budując jej rozpoznawalność na arenie międzynarodowej. Budowanie konkurencyjności na podstawie silnej marki handlowej stanowi szansę wzmocnienia pozycji konkurencyjnej całej polskiej branży meblarskiej.



Wykres 31. Forma umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

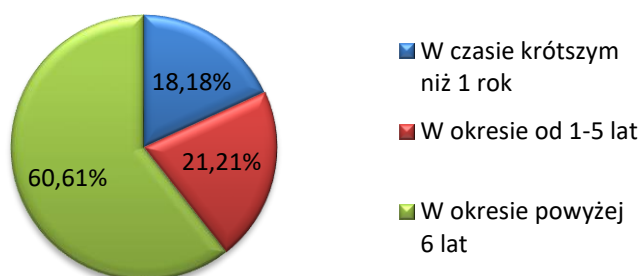


Wykres 32. Forma umiędzynarodowienia działalności gospodarczej według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (obecnie i za 5 lat)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw dokonywała wejścia na rynki zagraniczne w okresie od 1 do 5 lat (60%) (Wykres 33). Z badań wynika, że umiędzynarodowienie nie następuje relatywnie szybko. Raczej trudno mówić w tym przypadku o firmach z branży meblarskiej typu *born globals*, które już od rozpoczęcia działalności czynnie wchodziłyby na rynki zagraniczne. Niemniej jednak wydaje się, że wraz

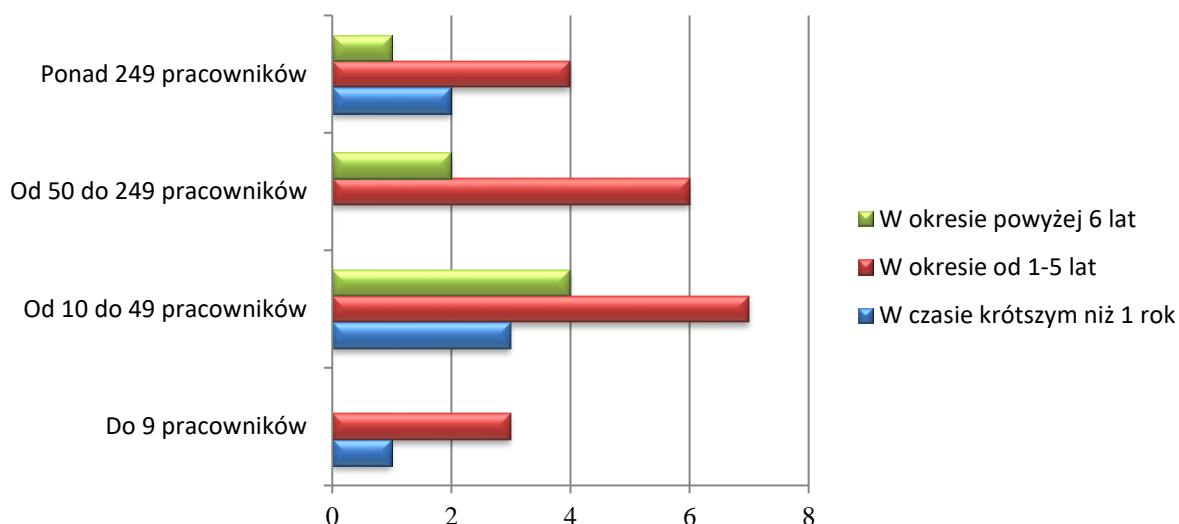
z wiekiem przedsiębiorstwa są możliwe przypadki *leap-frogging*, a więc przeskakiwania niektórych etapów internacjonalizacji i przechodzenia od razu do ZIB.



Wykres 33. Czas wejścia na rynki zagraniczne, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

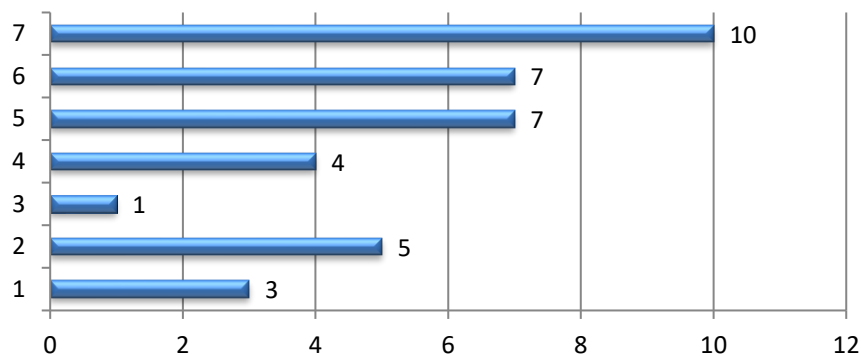
Szczegółową analizę według wielkości przedsiębiorstw przedstawia Wykres 34.



Wykres 34. Czas wejścia na rynki zagraniczne według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

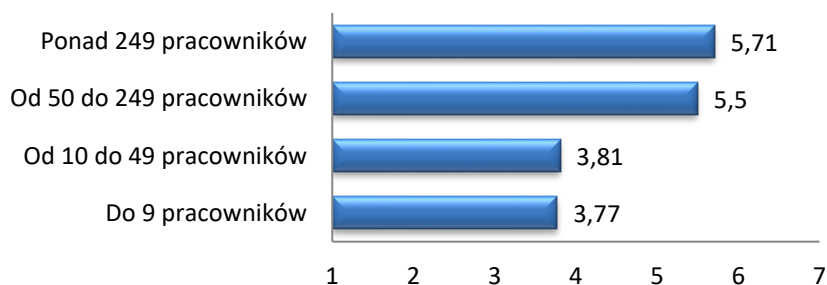
Stopień umiędzynarodowienia ma istotne znaczenie dla rozwoju badanych przedsiębiorstw. Wskazuje na to wynik najczęstszych wskazań dla najwyższej skali istotności badanego czynnika – pozycja 7 (10 wskazań) (Wykres 35), przy średniej ze wszystkich odpowiedzi również 4,47. Umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw jest ważnym procesem wpisanym w funkcję rozwoju przedsiębiorstw, który dodatkowo wzmacniany jest postępującą globalizacją.



Wykres 35. Znaczenie stopnia umiędzynarodowienia dla rozwoju firmy, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto zauważyć, iż w przypadku odniesienia wyników powyższych badań do wielkości przedsiębiorstw (Wykres 36), znaczenie stopnia umiędzynarodowienia dla rozwoju firmy znacznie wzrasta. Z przeprowadzonych badań wynika zatem, że firmy mikro na swoim etapie rozwoju nie dostrzegają dużego znaczenia umiędzynarodowienia dla ich dalszego obecnego rozwoju. Z kolei większe podmioty przypisują dużą wagę możliwościom działalności na rynkach międzynarodowych, które stanowią dla nich obszar do poszerzenia rozmiarów prowadzonego biznesu i zwiększania obrotów handlowych.



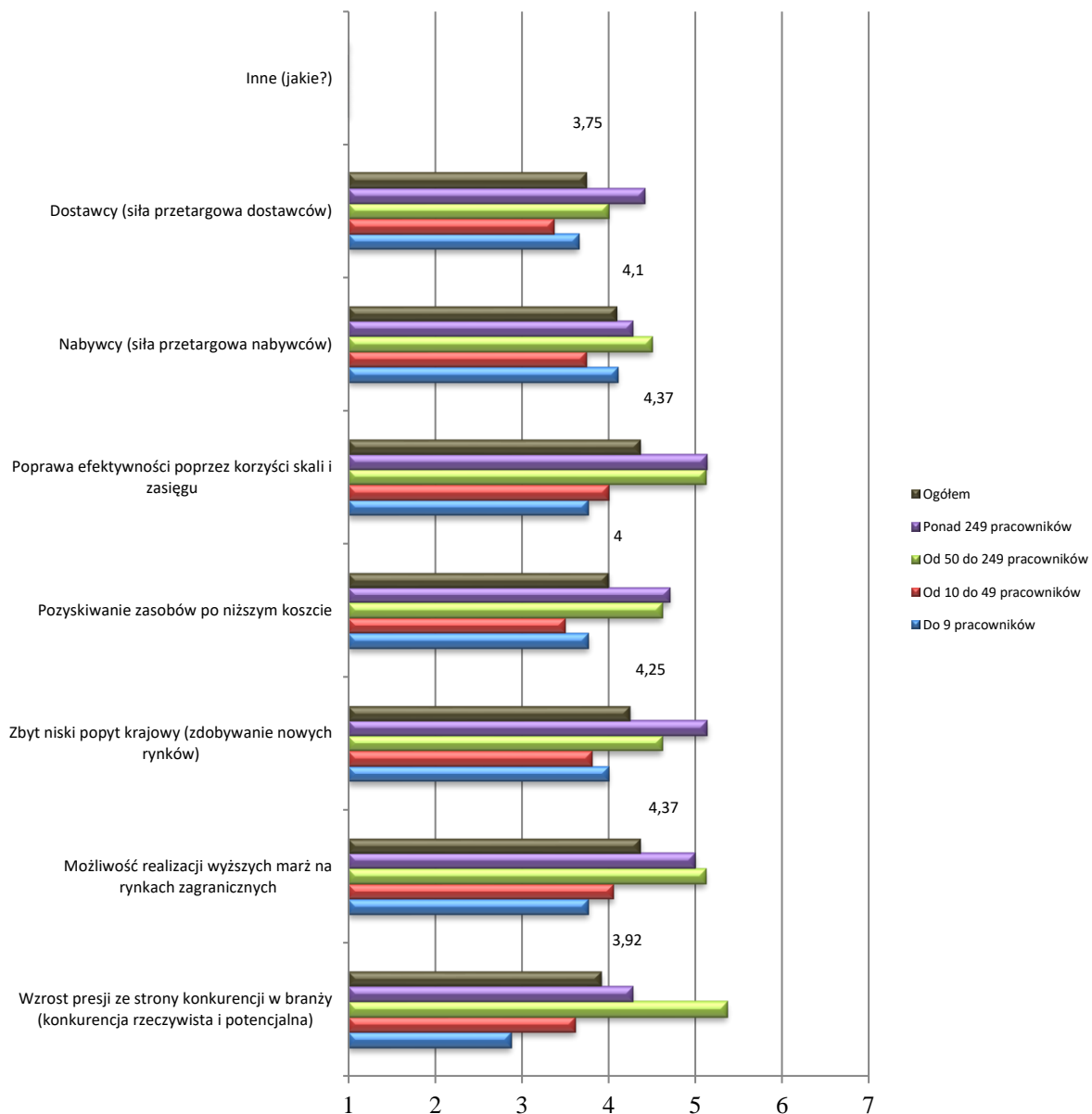
Wykres 36. Znaczenie stopnia umiędzynarodowienia dla rozwoju firmy według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród czynników wpływających na decyzję o umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej, jako najmniej istotny zaznaczono siłę przetargową dostawców, ze średnią spośród wszystkich wskazań równą 3,75 (Wykres 37). Z kolei najwyżej oceniano poprawę efektywności poprzez korzyści skali i zasięgu (średnia 4,37), możliwości realizacji wyższych marż na rynkach zagranicznych (średnia 4,37) oraz zbyt niski popyt krajowy – zdobywanie nowych rynków (średnia 4,25). Możliwość realizacji wyższych marży jest związana z wciąż

wyższymi cenami, jakie za ten sam produkt na rynkach zagranicznym może uzyskać przedsiębiorca w porównaniu do cen na rynku krajowym. Z kolei zbyt niski popyt krajowy sprawia, że poszukiwanie nowych rynków zagranicznych to proces, który jest zdeterminowany przez małe możliwości wzrostu sprzedaży na rynku krajowym. Ograniczona ilość zasobów, a przez to i wciąż wyższe ceny sprawiają, iż pozyskiwanie zasobów po niższym koszcie stanowi kolejny bodziec do rozwijania działalności na rynkach zagranicznych.

Warto zauważyć, iż w przypadku ogólnych wyników, bez podziału na wielkość przedsiębiorstw, wzrost presji ze strony konkurencji w branży nie stanowi istotnego znaczenia (średnia 3,92). Natomiast już w grupie przedsiębiorstw średniej wielkości, presja wywierana przez konkurencję jest oceniana wysoko, na wykresie przyjmuje wartości ze średnią powyżej 5. Podobne wartości odnotowano w tej grupie firm dla możliwości realizacji wyższych marż na rynkach zagranicznych oraz poprawę efektywności poprzez korzyści skali i zasięgu. W przypadku firm dużych, wzrost presji konkurencyjnej nie stanowi już tak dużego bodźca wpływającego na umiędzynarodowienie działalności – średnie wartości wskazań niewiele powyżej 4. Fakt ten może wynikać z potencjału konkurencyjnego tych firm, dla których konkurencja nie stanowi dużego zagrożenia. Czynnikiem, które przekraczają średnie wartości wskazań powyżej 5 są: zbyt niski popyt krajowy – zdobywanie nowych rynków oraz poprawa efektywności poprzez korzyści skali i zasięgu. Jak wcześniej zauważono, znaczenie umiędzynarodowienia dla firm mikro i małych nie jest tak istotne, jak w przypadku średnich i dużych podmiotów, dlatego też firmy mniejsze nie oceniają wysoko czynników wpływających na umiędzynarodowienie, ponieważ nie są one jeszcze mocno zaangażowane w ten proces.



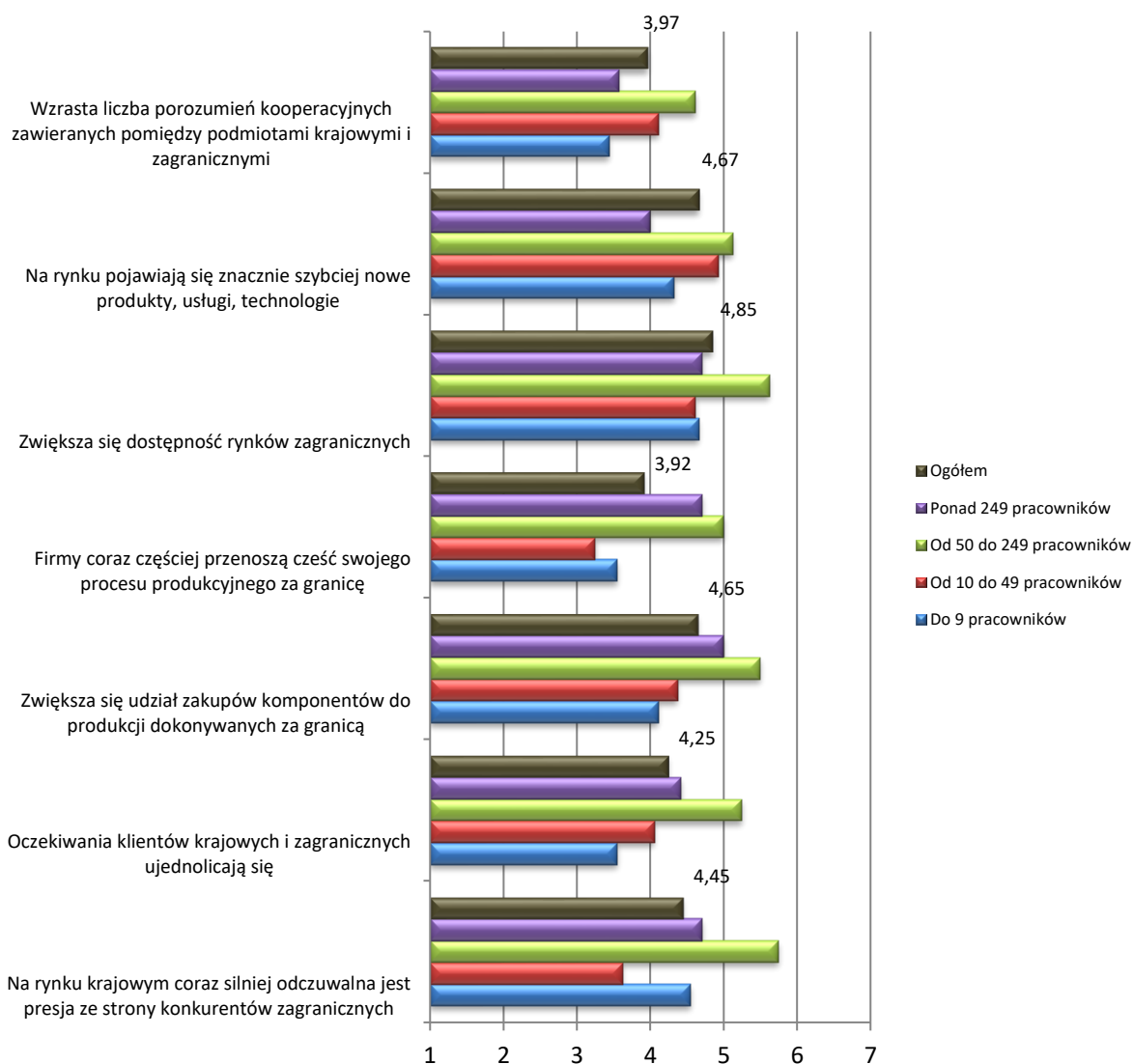
Wykres 37. Czynniki wpływające na decyzje o umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie zauważalności występowania wybranych uwarunkowań na rynku obecnie (wykres 38) oraz w perspektywie 3 lat (Wykres 29) w skali od 1- najmniej zauważalny do 7 -bardzo mocno zauważalny. Zaprezentowane wyniki ogólne z najwyższą średnią liczbą odpowiedzi wskazują, iż obecnie zwiększa się dostępność rynków zagranicznych (średnia 4,85), ponadto na rynku pojawiają się coraz szybciej nowe produkty, usługi i technologie (średnia 4,67) oraz zwiększa się udział

zakupów komponentów za granicą (średnia 4,65). Z kolei najmniej odpowiedzi zanotowało przenoszenie części procesu produkcyjnego za granicę kraju (średnia 3,92).

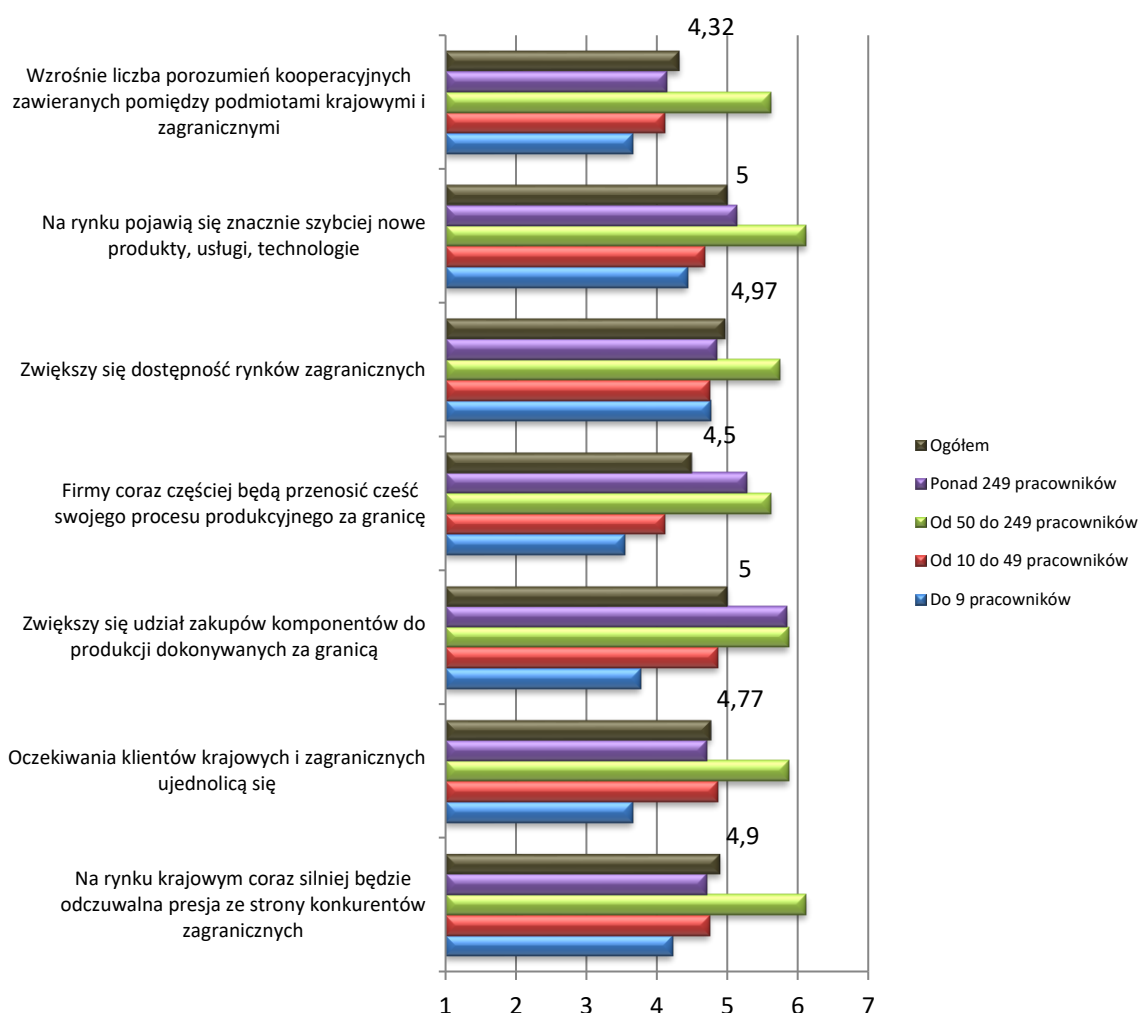
W przypadku perspektywy 3 letniej, odpowiedzi respondentów co do istotności wyszczególnionych uwarunkowań zmieniają nieco swoją kolejność. Największe znaczenie firmy przypisują coraz szybciej pojawiającym się nowym produktom, usługom i technologiom oraz wzrastającej liczbie zakupów komponentów za granicą (w obu przypadkach średnia równa 5). Ponadto zwiększająca się dostępność rynków zagranicznych (średnia 4,97) oraz dodatkowe uwarunkowanie, które nie było zauważalne w sytuacji obecnej, a zdaniem respondentów nabierze większego znaczenia z 3 lata: coraz silniej odczuwalna presja ze strony konkurentów zagranicznych (średnia 4,9).



Wykres 38. Uwarunkowania rozwoju wybranych czynników – obecnie, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku odpowiedzi przedsiębiorstw według ich wielkości, należy zaznaczyć, iż spośród czterech analizowanych grup, jedynie firmy średnie największe znaczenie przypisują presji na rynku krajowym ze strony konkurentów zagranicznych, która ich zdaniem będzie jeszcze wyższa za 3 lata, na co wskazuje wynik ze średnią wskazań powyżej 6 (Wykres 39). Presja konkurencyjna może być czynnikiem dynamizującym działania przedsiębiorstw, których rezultatem będą ich posunięcia strategiczne określające kierunek rozwoju w kraju, jak i na rynkach międzynarodowym. Ponadto firmy duże i średnie wysoko oceniły zwiększający się udział zakupów komponentów pochodzących z zagranicy, ze średnią wskazań 5,85 w perspektywie 3 lat. Jak już wcześniej zauważono, dynamiczny rozwój branży sprawia, iż zasoby krajowych czynników produkcyjnych mogą być niewystarczające stąd też konieczność poszukiwania alternatywnych źródeł dostaw za granicą kraju.



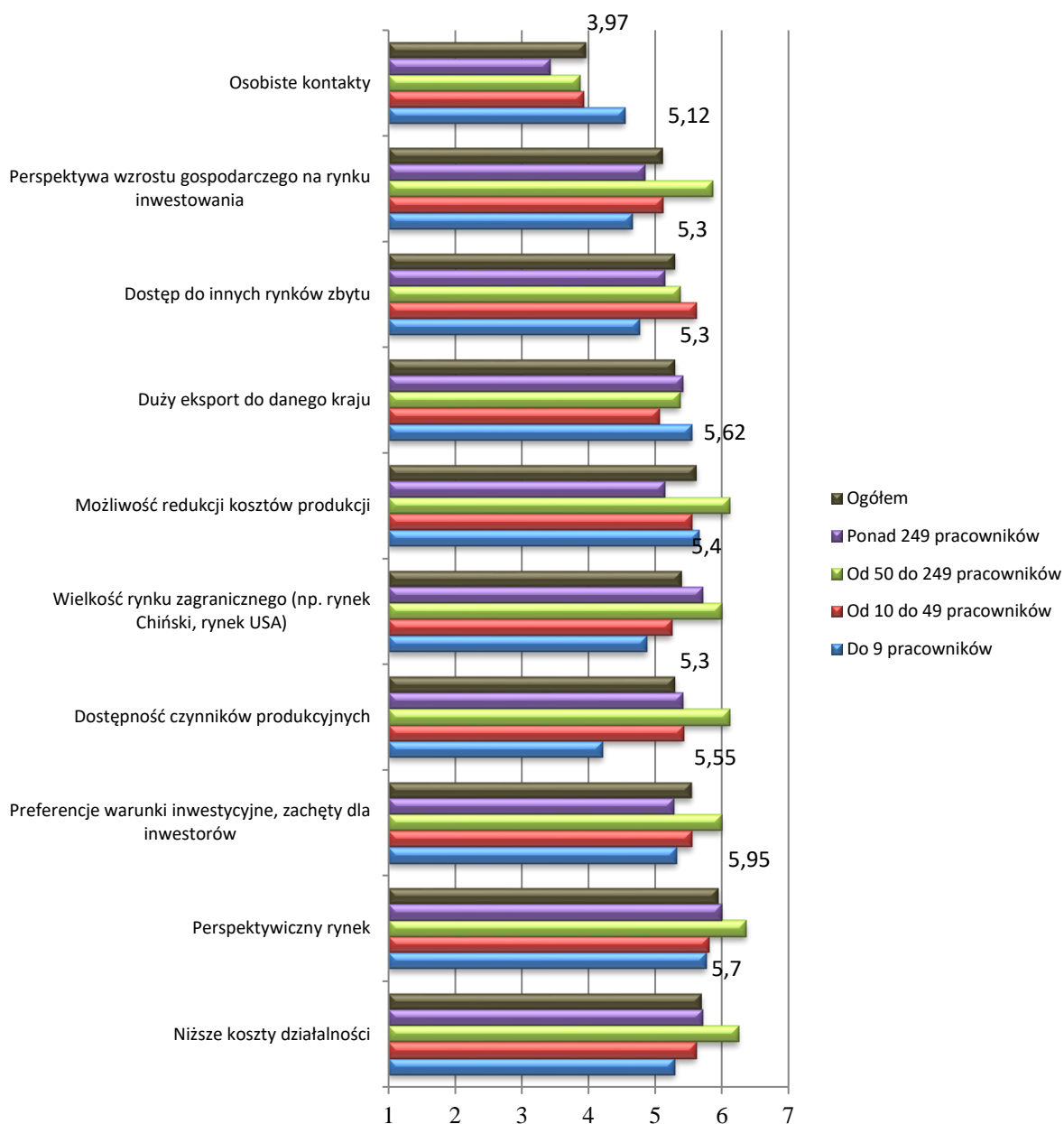
Wykres 39. Uwarunkowania rozwoju wybranych czynników – w perspektywie 3 lat, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród najważniejszych czynników, które według średniej wszystkich wskazań respondentów, mają największy wpływ (w skali od 1 do 7) na podjęcie decyzji o bardziej zaawansowanym umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej wymienić należy (Wykres 40):

- perspektywiczny rynek (średnia 5,95);
- niższe koszty działalności (średnia 5,7);
- możliwość redukcji kosztów produkcji (średnia 5,62);
- preferencyjne warunki inwestycyjne, zachęty dla inwestorów (średnia 5,55).

Z kolei najmniejszy wpływ mają osobiste kontakty, które, mimo iż, ułatwiają prowadzenie biznesu, ale w przypadku tak ważnych decyzji biznesowych, jakimi są procesy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, nie zawsze mają decydujące znaczenie.



Wykres 40. Czynniki wpływające na podjęcie decyzji o bardziej zaawansowanym umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, N=40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Reasumując rozważania niniejszego podrozdziału, należy stwierdzić, że internacjonalizacja w polskiej branży meblarskiej ma charakter stopniowy, bowiem firmy najpierw rozwijają i doskonalą swój biznes na rynku krajowym, a dopiero w następnym etapie wychodzą z działaniami na rynki zagraniczne. Dominującą formą umiędzynarodowienia jest handel zagraniczny (eksport i import) z tendencją wzrostu znaczenia prowadzenia działalności gospodarczej w formie filii i oddziałów za granicą kraju. Proces umiędzynarodowienia jest domeną głównie firm dużych i średnich, natomiast firmy małe i mikro na swoim etapie rozwoju

jeszcze nie dostrzegają potrzeby wychodzenia z ofertą na rynki zagraniczne. Ponadto, w przypadku firm już działających na rynkach zagranicznych, stopień umiędzynarodowienia ma bardzo istotne znaczenie dla ich prosperity.

Obecna presja konkurencyjna (rzeczywista i potencjalna) jest jedynie dostrzegana przez firmy średniej wielkości, które traktują ją jako ważny czynnik wpływający na decyzję o umiędzynarodowieniu. Ponadto wszystkie firmy ogółem wysoko oceniły wzrost zagrożenia ze strony konkurentów zagranicznych w perspektywie kolejnych 3 lat. Zagrożenie konkurencyjne może powodować działania wyprzedające, polegające na dynamicznym rozwijaniu biznesu meblowego na rynkach konkurentów zagranicznych.

4.3.3. Natężenie sił konkurencji w branży i ich wpływ na internacjonalizację – empiryczna weryfikacja hipotez badawczych

W tej części pracy nastąpi odniesienie się do czterech zdefiniowanych wcześniej hipotez badawczych, które zostały wyłonione na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Na wstępie posłużono się badaniem zależności korelacyjnych. Dwie zmienne mogą być powiązane zależnością funkcyjną lub zależnością statystyczną (korelacyjną). Związek funkcyjny oznacza, że każdej zmiennej niezależnej (X) odpowiada tylko jedna, jednoznacznie określona wartość zmiennej zależnej (Y). Związek korelacyjny mówi o tym, że określonym wartościom jednej zmiennej odpowiadają ściśle określone średnie wartości drugiej zmiennej.

W analizie korelacji badacz jednakowo traktuje obie zmienne – nie wyróżnia się zmiennej zależnej i niezależnej. Korelacja między X i Y jest taka sama, jak między Y i X. Korelacja jest miarą siły liniowego związku między zmiennymi X i Y (Stępniewski, 2008, s. 139-140). Poniżej, w Tabeli 10 zaprezentowano możliwe korelacje występujące pomiędzy badanymi zmiennymi. Spośród otrzymanych wyników, korelacje o największej sile to korelacje pomiędzy czynnikami produkcyjnymi (x2) i wielkością firmy (x6) (-0,2811).

Tabela 10. Macierz korelacji dla zmiennych badania empirycznego

Zmienna	x1 (a)	x1 (b)	x1 (c)	x2	x3	x4	x5	x6	x7	Y
x1 (a)	-									
x1 (b)	0,4634	-								
x1 (c)	0,4105	0,7769	-							
x2	-0,0704	-0,0528	**0,0281	-						
x3	***0,0085	-0,0801	**0,0258	-0,2665	-					
x4	0,1047	-0,0438	-0,0814	-0,0624	0,1373	-				
x5	-0,0791	**0,0426	0,1097	*0,0540	-0,1856	***0,0000	-			
x6	-0,0548	-0,0322	0,1451	-0,2811	0,4207	-0,0788	-0,0738	-		
x7	0,1733	***0,0076	*0,0702	-0,2187	**0,0198	0,1589	*0,0844	0,1184	-	
Y	-0,1152	-0,2382	-0,1303	-0,2303	0,2167	**0,0498	***0,0024	0,5894	0,1109	-

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; *p<0,1

x1(a) – natężenie konkurencji w branży (siły konkurencji: - konkurenci już istniejący w branży; - groźba pojawienia się nowych konkurentów; - siła przetargowa dostawców; - siła przetargowa nabywców; - zagrożenie ze strony wyrobów i usług konkurencyjnych);

x1(b) – natężenie konkurencji w branży (skala zagrożenia);

x1(c) – natężenie konkurencji w branży (obecne natężenie w relacji do tego natężenia w ubiegłych 5 latach);

x2 – czynniki produkcyjne;

x3 – popyt krajowy;

x4 – rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających;

x5 – kapitał (zmienna kontrolna);

x6 – wielkość firmy (zmienna kontrolna);

x7 – wiek firmy (zmienna kontrolna);

Y – internacjonalizacja.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu odniesienia się do postawionych w badaniu hipotez, wykorzystano metodę regresji wielorakiej. Analiza regresji pozwala na ocenę kierunku związku i siły między zmiennymi oraz na predykcję jednej zmiennej na podstawie zaobserwowanych wartości powiązanych z nią innych zmiennych (Konarski, 2009, s. 23). Regresja pozwala zatem na badanie związku pomiędzy wielkościami danych i przewidywanie nieznanymi wartościami jednych wielkości na podstawie wartości innych. W przeciwieństwie do analizy korelacji, na podstawie analizy regresji jesteśmy w stanie podać nie tylko kierunek i siłę ewentualnej zależności, ale także jej kształt (Piłatowska, 2006, 105). W modelu regresji zmienne są kategoryzowane na dwa typy: 1) zmienne niezależne (objaśniające); i 2) zmienne zależne (objaśniane). Zmienna niezależna to przyczyna, natomiast zmienna zależna jest efektem albo odpowiedzią na przyczynę. Proste równanie modelu ma tylko jedną zmienną zależną, ale może zawierać więcej niż jedną niezależną zmienną. Model regresji zawierający tylko jedną zmienną niezależną jest nazywany prostym modelem regresji. Z kolei w przypadku, gdy mamy do czynienia z wieloma zmiennymi niezależnymi, wówczas mówimy o modelu regresji wielorakiej (Wang i Jain, 2003, s. 3-4).

Danymi wyjściowymi do zbudowania modelu regresji były zmienne objaśniające x1-x4 z Tabeli 8, które odnoszą się do postawionych w pracy hipotez badawczych. Wyszczególnienie

hipotez nastąpiło na podstawie czynników składowych modelu „diamentu” zaproponowanego przez Portera (1990), który opisano w rozdziale III: x_1 = natężenie konkurencji; x_2 = czynniki produkcyjne; x_3 =popyt krajowy; x_4 =rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających. Natomiast zmienną objaśnianą była Y = internacjonalizacja. Ponadto uwzględniono również dodatkowo dwie zmienne kontrolne: x_5 =pochodzenie kapitału oraz x_6 =wielkość firmy. Do wyżej wymienionych zmiennych objaśniających oraz zmiennej objaśnianej podstawiono pytania z ankiety. Do zmiennej objaśniającej x_1 przyporządkowano pytania 11, 12 oraz 14. Do zmiennej x_2 przyporządkowano pytanie 16, do zmiennej x_3 pytanie 7 i do zmiennej x_4 pytanie 21. Z kolei zmienna objaśniana była opisana pytaniem 9, które odnosiło się do procentowego udziału sprzedaży zagranicznej w całości sprzedaży danego przedsiębiorstwa. Jednocześnie nie poszukiwano najlepszego rozwiązania opartego tylko na istotnych zmiennych, lecz sprawdzono również, czy wszystkie zmienne w sposób istotny wpływają na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W momencie, gdy prawdopodobieństwo testowe – wartość- p (*probability-value*) wyniosło $p < 0,1$ można mówić o statystycznej istotności badanej zmiennej. Wynik ten miał miejsce w przypadku zmiennej x_1 – natężenie konkurencji w branży, która była statystycznie istotna dla poziomu $p < 0,1$ (Tabela 11). Pozostałe zmienne, a więc zmienna x_2 – czynniki produkcyjne, x_3 – popyt krajowy, x_4 – rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających nie są statystycznie istotne, co oznacza, że nie determinują procesu internacjonalizacji. Natomiast w przypadku zmiennych kontrolnych x_5 – kapitał oraz x_6 – wielkość firmy, jedynie zmienna x_6 ma największą istotność, gdzie wartość p była na poziomie poniżej 0,01. Im mniejszy jest współczynnik p , tym większe prawdopodobieństwo, że wyniki badań nie są przypadkowe. Na przykład wynik $p < 0,01$ oznacza, że przypadek może wystąpić jeden raz na tysiąc możliwości (Vogt, 2005, s. 225).

Tabela 11. Regresja wieloraka – podsumowanie wyników

	Współczynniki	Błąd standardowy	t Stat	Wartość-p
Przecięcie	0,0792188	0,3709916	0,2135325	0,8322254
x1	-0,0514507	0,0300225	-1,7137414	*0,0959566
x2	-0,0202767	0,0301259	-0,6730643	0,5055929
x3	-0,0176426	0,036387	-0,4848599	0,6309788
x4	0,0228845	0,0349491	0,6547936	0,517139
x5	0,0734326	0,1434016	0,5120762	0,6120079
x6	0,2134948	0,0546294	3,9080565	**0,0004365

**p<0,01; *p<0,1

x1 – natężenie konkurencji w branży (skala zagrożenia);

x2 – czynniki produkcyjne;

x3 – popyt krajowy;

x4 – rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających;

x5 – kapitał (zmienna kontrolna);

x6 – wielkość firmy (zmienna kontrolna).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interpretacja uzyskanych wyników pozwala dostrzec pewne zależności występujące pomiędzy zmiennymi, co pozwala na odniesienie się do postawionych w pracy hipotez badawczych:

„H1. Natężenie konkurencji w polskiej branży meblarskiej wpływa pozytywnie na stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw należących do tej branży” – hipoteza ta znajduje potwierdzenie w wynikach badań. Przy powszechnie dopuszczalnym poziomie istotności $p=0,1$, nie ma podstaw do odrzucenia tej hipotezy, ponieważ jak pokazują wyniki badań wartość p wyniosła 0,09, co jednoznacznie wskazuje na istotność tej zmiennej. Ponadto występuje również związek pomiędzy wielkością firmy a stopniem internacjonalizacji. Im większa firma, tym większe zaangażowanie w operacje na rynkach zagranicznych. Uzyskany wynik wartości $p=0,0004$ oznacza wysoki poziom istotności statystycznej.

Z kolei hipoteza druga: „H2. Czynniki produkcyjne w polskiej branży meblarskiej wpływają pozytywnie na internacjonalizację przedsiębiorstw z branży” - nie znalazła potwierdzenia w zaprezentowanym wyżej modelu regresji. Zmienna ta okazała się statystycznie nieistotna, ponieważ wartość p wyniosła powyżej 0,50. Na podstawie przeanalizowanej próby badawczej nie można przyjąć, że czynniki produkcyjne istotnie determinują proces internacjonalizacji.

Podobnie było w przypadku hipotezy: „H3. Popyt krajowy wpływa pozytywnie na rozwój sprzedaży na rynkach międzynarodowych” – hipoteza ta również nie znalazła potwierdzenia w modelu regresji. Przyjmując graniczny poziom istotności $p<0,1$, zaistniały podstawy do odrzucenia zaprezentowanej hipotezy, ponieważ wartość p w tym przypadku wyniosła 0,63.

W związku z powyższym nie można powiedzieć, iż w przebadanej próbie popyt krajowy determinuje proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

W przypadku ostatniej hipotezy: „H4. Rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających wpływa pozytywnie na potencjał konkurencyjny branży i przyspiesza internacjonalizację przedsiębiorstw z branży” – przy przyjętym poziomie istotności $p=0,1$, również istnieją podstawy do odrzucenia tej hipotezy. Prawdopodobieństwo testowe wynosi 0,51, w związku z tym istotność tej zmiennej jest bardzo mała. Oznacza to, że nie znaleziono statystycznie istotnego związku pomiędzy rozwojem sektorów pokrewnych i wspomagających a procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dlatego hipotezy czwartej, w przypadku badanej próby, nie można uznać za prawdziwą.

4.3.4. Implikacje uzyskanych wyników badań dla teorii i praktyki

„Diament” Portera, na podstawie którego zostały sformułowane hipotezy badawcze stanowił punkt wyjścia do analizy ogólnej sytuacji panującej w branży, a w szczególności uwarunkowań, które mogą wpływać pozytywnie na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Treść hipotez badawczych nawiązuje do czynników stanowiących o konkurencyjności kraju na poziomie mezo, w tym wypadku na poziomie branży. Poprzez zaprezentowane zmienne w poszczególnych hipotezach został wniesiony wkład w lepsze zrozumienie czynników na poziomie branży meblarskiej, które mogą wpływać na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wnioskowanie na podstawie tej branży pozwala na dalej idące uogólnienia, ponieważ „diament” Portera odnosząc się do danej branży zawiera czynniki dla niej specyficzne, które w ogólnych ramach „diamentu” można zastosować do różnych sektorów. W trakcie badań nad poszczególnymi aspektami ujętymi w ankiecie, wskazano na najważniejsze problemy związane z działalnością polskich przedsiębiorstw w branży meblarskiej.

Przedstawione rezultaty badań pozwalają na wyciągnięcie wniosków badawczych, które charakteryzują obecny stan branży meblarskiej i tendencji w niej panujących. Przede wszystkim zauważono, iż na przyspieszenie procesu internacjonalizacji największy wpływ mają wysoka skala natężenia konkurencji w branży oraz wielkość przedsiębiorstwa. Zgodnie z formułą „diamentu” Portera, czynnik ten ujęty jest w grupie: strategia firmy, struktura i rywalizacja. W tej grupie czynników należy zwrócić uwagę na specyficzną strukturę branży oraz na fakt zaostrej rywalizacji wśród jej uczestników, która de facto doprowadziła do

rozwoju całej branży i umocnienia jej pozycji konkurencyjnej oraz przyspieszenia procesu internacjonalizacji. Relatywnie duża liczba podmiotów funkcjonujących w branży sprawia, iż rynek krajowy jest w znacznym stopniu nasycony. Stopień koncentracji branży jest niski, jak już wcześniej zaznaczono, w branży funkcjonuje około 26 tysięcy przedsiębiorstw meblarskich, z czego ponad 22 tysiące to firmy mikro (Fryc, 2017). Warto przy okazji podkreślić, iż pomimo tak dużego rozdrobnienia branży, o jej potencjale stanowią głównie firmy duże i średnie, które generują największą sprzedaż (Michalik, 2012, s. 24–25).

Z jednej strony rozdrobnienie podmiotowe powoduje dużą podaż oraz nadprodukcję na rynku krajowym. Ze względu na znaczącą liczbę podmiotów i ich relatywnie duże moce produkcyjne poszukuje się luk podażowych na rynkach zagranicznych. Z drugiej strony wydaje się, iż przy mniejszym rozdrobnieniu sektora i większej jego konsolidacji podaż mogłaby być taka sama. Silna konkurencja ogranicza pole działania przedsiębiorstw uczestników branży. Ponadto duże rozdrobnienie branży utrudnia inwestowanie w nowoczesne technologie, ponieważ szczególnie w przypadku małych podmiotów, pojawiają się problemy z finansowaniem inwestycji, a później z ich optymalnym wykorzystaniem i szybką amortyzacją. Problem ten może powodować trudności w obsłudze dużych partnerów handlowych. Niemcy jako strategiczny partner dla polskiej branży meblarskiej stale powiększają powierzchnię sprzedaży mebli. W 1999 roku wyniosła ona 22 mln m² i była największa na świecie w wielkościach absolutnych i względnych (w przeliczeniu na mieszkańca). Widoczny jest już nadmiar powierzchni handlowej wybudowanej dla przemysłu meblarskiego na tym rynku. Zdaniem Eggert (2004) z Instytutu BBE w Kolonii, zjawisko to doprowadzi do coraz większej konkurencji, ze względu na brak widocznego przyrostu w obrotach (Kalupa, 2004, s. 101). Ogółem w 2014 salony meblarskie w Niemczech dysponowały już powierzchnią handlową przekraczającą 23 mln m² (Metzner i Matzke, 2014). Z raportu firmy JVN International wynika, iż ekspansja powierzchniowa będzie się w przyszłości wzmacniać (Andrejczuk i Hryniewicki, 2012, s. 10-12). Mając na uwadze tendencje zachodzące w Niemczech, a więc kraju, do którego trafia większość polskich mebli, można przypuszczać, iż podobny proces może pojawić się również w Polsce. Jedynie większe firmy meblarskie będą mogły efektywnie reagować na oczekiwania dużych graczy w handlu. Przede wszystkim będą bardziej konkurencyjne cenowo, a dzięki dużym możliwościom finansowania kapitałochłonnych inwestycji, będą w stanie poprawiać standardy, wydajność i jakość produkcji. Większe podmioty będą również bardziej

zainteresowane internacjonalizacją działalności, aby móc optymalizować koszty na poszczególnych etapach procesu produkcyjnego.

W polskiej branży meblarskiej zauważalne jest zjawisko przejmowania polskich marek meblowych przez zachodnie przedsiębiorstwa. Przykładem jest chociażby przejęcie firmy Profim, polskiego producenta siedzisk biurowych, przez skandynawską grupę Flokk zarządzaną przez fundusz Triton (Mayer, 2018). Wartością dodaną jest możliwość dalszego rozwoju firmy Profim pod auspicjami grupy producentów działających w branży meblarskiej. Niemniej jednak, operacja ta może doprowadzić do marginalizacji rodzimej marki Profim na rzecz zachodnich producentów oraz do zredukowania znaczenia tej firmy do roli głównie zakładu produkcyjnego, ze względu na wciąż niższe koszty wytworzenia w Polsce, aniżeli w innych krajach Europy Zachodniej. Jednakże na proces przejmowania polskich marek można patrzeć również z innego punktu widzenia. Firmy zachodnie przejmujące polskie firmy, ponoszą znaczne nakłady inwestycyjne na ich rozwój. Ponadto stosują nowoczesne technologie, znajdują nowe rynki zbytu, tworzą miejsca pracy, zwiększają obroty handlowe i generują przychody dla Państwa w postaci płaconych podatków.

Rozdrobnienie rynku meblarskiego znacząco utrudnia, przede wszystkim małym podmiotom, możliwość zdobycia takiego udziału w rynku, który pozwalałby im na swobodne funkcjonowanie. Konsolidacja na rynku praktycznie nie zachodzi⁷³, brakuje również działań wspierających takie procesy. Ponadto idea funduszy europejskich działa na niekorzyść konsolidacji, ponieważ nie są one przeznaczone dla większych podmiotów, co może mieć negatywne konsekwencje wobec narastającej konkurencji na rynkach światowych. Fuzje i przejęcia to sposób na poprawę możliwości rozwoju wielu przedsiębiorstw. Ich skutkiem może być lepsza struktura kapitałowa przedsiębiorstw, poprawa ich sytuacji finansowej oraz wzmocnienie pozycji na rynku (Andrejczuk, 2012, s. 14). Za wzór budowania silnej polskiej marki handlowej może posłużyć polska firma Nowy Styl, która jest obecnie europejskim

⁷³ Zjawisko konsolidacji, jeżeli już, to widoczne jest szczególnie wśród dużych przedsiębiorstw. Pomimo faktu, iż ich pozycja na rynku wydaje się być niezagrożona, podmioty wytwarzające i sprzedające najwięcej mebli nieustannie dążą do ugruntowania i podniesienia swojej pozycji. Jedną z metod na osiągnięcie tego celu jest konsolidacja sił z innymi podmiotami w branży (Hryniewicka, 2012, s. 12–15). Większe firmy przejmują podmioty mniejsze. Wydaje się, że proces ten będzie postępował, a jego weryfikatorem będzie rynek i panujące na nim uwarunkowania konkurencyjne oraz tendencje panujące na rynkach zagranicznych. W wyniku konsolidacji, na poziomie organizacyjnym, następuje rozwój przejmowanych marek. Forma łączenia zakładająca współistnienie i współwystępowanie pod jednym szyldem kilku różnych marek to najpopularniejsza metoda organizacji przedsiębiorstwa. Taki sposób funkcjonowania wybrały m.in. Nowy Styl, Black Red White, Paged Meble, Szynaka Meble czy IMS (Hryniewicka, 2012, s. 12–15).

liderem w zakresie rozwiązań meblowych. Firma Nowy Styl sama przejmuje zagraniczne firmy np. przejęcie niemieckiej firmy Grammer Office w 2011, następnie w 2013 firmy Rohde & Grahl produkującej krzesła i meble biurowe czy w 2015 roku, szwajcarskiej firmy Sitag (Grzegorzczak, 2017). Warto podkreślić, iż duże rozdrobnienie struktury podmiotowej ma również korzystne aspekty m.in. w postaci możliwości dostosowania do wymogów lokalnych klientów.

Geograficzne rozmieszczenie podmiotów według różnych klas wielkości (mikro, małe, średnie, duże) jest zróżnicowane. Na pierwszym miejscu pod względem liczby podmiotów, różnych klas lokuje się województwo wielkopolskie (Tabela 12). Według kategorii podmiotów dużych i średnich wyróżnia się pozytywnie województwo warmińsko-mazurskie, natomiast w kategoriach podmiotów mikro i małych wyróżniają się województwa mazowieckie i małopolskie. Z kolei najmniejsza liczba podmiotów spośród wszystkich klas wielkości ulokowanych jest w województwie świętokrzyskim (Wiktorski, 2012, s. 20).

Tabela 12. Liczba producentów mebli różnych klas wielkości według województw w kolejności od największej liczby do najmniejszej

L.p.	Województwo	Liczba firm
1	Wielkopolskie	3491
2	Mazowieckie	3233
3	Małopolskie	2827
4	Śląskie	2020
5	Łódzkie	1818
6	Pomorskie	1489
7	Dolnośląskie	1379
8	Podkarpacie	1338
9	Kujawsko - pomorskie	1198
10	Warmińsko - mazurskie	1016
11	Zachodniopomorskie	876
12	Podlaskie	857
13	Lubelskie	820
14	Opolskie	707
15	Lubuskie	558
16	Świętokrzyskie	530

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wiktorski (2012, s.19).

Na podstawie literatury branżowej oraz przeprowadzonego badania można stwierdzić, iż na rynku krajowym dominuje strategia konkurencji cenowej, która jest szczególnie widoczna wśród małych i średnich producentów. Zróżnicowanie wyrobów jest niewielkie, co prowadzi do intensyfikacji konkurencji, ponieważ jedynie cena stanowi czynnik walki o klienta. Niskie

ceny mogą doprowadzić do sytuacji „zerowych marż”, których skutkiem będzie upadek nieefektywnie działających podmiotów. Wyjściem z tak niekorzystnego przebiegu wydarzeń może okazać się strategia dyferencjacji, która coraz częściej jest realizowana przez wielu producentów mebli, szczególnie tych większych. Wiąże się to z faktem ponoszenia znacznych nakładów finansowych na działania promocyjne, marketingowe, które mają w efekcie doprowadzić do wykreowania i umocnienia marki. Dzięki temu oferta produktowa nie będzie już tak zunifikowana na tle konkurencji, a przedsiębiorstwo zdobędzie grupę lojalnych klientów.

Podsumowując powyższe rozważania należy zaznaczyć, iż ogólnie zauważalna jest tendencja do umacniania pozycji dużych podmiotów, które coraz bardziej rosną w siłę, rozbudowują swój potencjał oraz zdobywają nowe rynki zbytu. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań, duże podmioty są bardziej skłonne do internacjonalizacji. Natomiast natężenie konkurencji w branży ten proces jeszcze bardziej przyspiesza. Ponadto odnośnie do konsolidacji, w przypadku producentów mebli mało jest przypadków fuzji i przejęć. Z kolei w handlu konsolidacja może postępować na wzór tendencji panujących w krajach Europy Zachodniej – powstawanie wielko-powierzchniowych sieci sklepów meblarskich.

Kolejnym czynnikiem z grupy zmiennych wchodzących w skład „diamentu” Portera, na którym zbudowano hipotezę drugą, są uwarunkowania czynników produkcji. Wyposażenie kraju w czynniki produkcyjne nie jest obecnie na tyle istotne, aby przyspieszało proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Natomiast jak wynika z przeprowadzonych badań poszukiwanie tych czynników na rynkach zagranicznych będzie się coraz bardziej nasilać i w efekcie może stanowić impuls do internacjonalizacji, szczególnie w przypadku ograniczonej ich dostępności na rynku krajowym. Należy podkreślić, iż relatywnie duża lesistość oraz bogate zasoby drewna to czynniki wspomagające dynamiczny rozwój branży. Według standardu przyjętego dla ocen międzynarodowych, uwzględniającego grunty związane z gospodarką leśną, powierzchnia lasów Polski w dniu 31.12.2010 r. wynosiła 9,3 mln ha. Wielkość ta zalicza Polskę do grupy krajów o największej powierzchni lasów (po Francji, Niemczech i Ukrainie) w regionie (Centrum Informacyjne Lasów Państwowych, 2011). W ciągu ostatniej dekady powierzchnia lasów zwiększyła się o 270 tys. hektarów, a w okresie 75 lat aż o 2 mln 860 tys. hektarów (Wiktorski, 2013, s. 8). Dynamiczny rozwój branży skutkujący podwojeniem produkcji w latach 2000-2006 spowodował, że baza surowcowa została znacznie osłabiona.

Niemniej jednak, w dalszym ciągu postępuje systematyczna poprawa lesistości – w ostatnich dziesięcioleciach przybyło około 0,2-0,3% lasów, co daje Polsce miejsce w czołówce państw europejskich pod względem przyrostu powierzchni lasów. Oprócz lesistości, należy również wspomnieć o zasobności lasów, który wyróżnia Polskę, spośród innych państw europejskich – średnia dla Europy wynosi 107m³/ha drzewa, natomiast w Polsce 203m³/ha. Ponadto poziom komercyjności polskich lasów wynosi 94%, co oznacza, iż znaczna ich część może być wykorzystywana do celów gospodarczych (Polska Agencja Inwestycji Zagranicznych [PAIZ], 2012). Oprócz walorów surowcowych, należy zwrócić uwagę na wciąż niski koszt siły roboczej, która stanowi czynnik wzmacniający konkurencyjność tej branży. Niemniej jednak, firmy dostrzegają obecnie duży problem spowodowany brakiem wykwalifikowanej siły roboczej. Aspekt ten będzie hamował dalszy dynamiczny rozwój branży.

Korzystna lokalizacja geograficzna dla zakupu surowców i komponentów do produkcji zarówno od dostawców krajowych, jak i zagranicznych, zasoby (dynamika ich eksploatacji), warunki naturalne oraz wieloletnie tradycje meblarskie sięgające nawet XVI wieku to czynniki, które budują przewagę konkurencyjną w tym sektorze. Niemniej jednak, należy również wspomnieć o niekorzystnych tendencjach, które postępują na rynku drewna w całej Europie. W 2010 r. pozyskano 446 mln m³ drewna, z czego 193 mln m³ trafiło do elektrowni. Rynek spalania drewna na cele energetyczne rośnie co roku o ok. 20%. Z obliczeń European Panel Federation wynika, że do 2020 r. zabraknie w Europie, na zaspokojenie wszystkich potrzeb, jednej trzeciej drewna (Kozmana, 2011, s. 7). Będzie to niekorzystnie wpływać na całą branżę meblarską, ponieważ spalanie drewna wpłynie na zwiększenie popytu na ten surowiec, co przełoży się na jego ostateczną cenę i dalej na wzrost cen mebli. Fakt ten może spowodować obniżenie barier wejścia dla konkurentów z krajów o niskich kosztach wytwarzania, takich jak: Chiny, Indonezja, Malezja czy Wietnam (Kozmana, 2011, s. 7). Zmiana definicji biomasy wprowadzona w życie w roku 2010, która uwzględniała drewno jako materiał dla przemysłu energetycznego, negatywnie odbije się na konkurencyjności polskiej branży meblarskiej (Michalik, 2012, s. 18). Skutkiem może być wzrost konkurencji na rynku, poszukiwanie nowych rynków zaopatrzeniowych, a w skrajnych przypadkach ekspansja zagraniczna. W związku z powyższym, wydaje się, że hipoteza mówiąca o wpływie czynników produkcyjnych na internacjonalizację, wbrew wynikom przeprowadzonych badań, będzie wpływać na intensyfikację procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Następnym czynnikiem, na którym zbudowano hipotezę trzecią są uwarunkowania popytowe. Respondenci również nie wskazywali popytu krajowego jako zmiennej, która może wyraźnie wpływać na internacjonalizację. Odnosząc wyniki badań do postawionej hipotezy H3, popyt krajowy nie jest czynnikiem, który obecnie wpływa istotnie na rozwój sprzedaży na rynkach międzynarodowych. Obecna sprzedaż na rynku krajowym oscylując wokół średnich wartości nie stanowi znaczącego impulsu do poszukiwania i rozwijania alternatywnych rynków sprzedaży poza granicami kraju. Ponadto, jak wynika z przeprowadzonych badań, w perspektywie kolejnych 5 lat może nastąpić wzrost popytu krajowego. Prawdopodobnie jest to pochodna coraz bardziej bogacącego się społeczeństwa i ogólnego wzrostu gospodarczego kraju, który wpłynie na większą siłę nabywczą konsumentów. W związku z tym, działania na rynkach zagranicznych mogą być mniej intensywne. Obecnie tylko 10 % mebli wyprodukowanych w Polsce trafia na rynek wewnętrzny, reszta trafia do salonów i centrów handlowych za granicę kraju (KPMG, 2017, s. 12). Mała chłonność rynku krajowego jest spowodowana m.in. relatywnie małymi wydatkami przeznaczanymi na wyroby meblarskie na rynku wewnętrznym. Ma to niewątpliwie związek z wciąż relatywnie niską zamożnością społeczeństwa polskiego. Średnie wydatki Polaków na meble są kilkanaście razy mniejsze, niż mieszkańców Europy Zachodniej. W Polsce przeznacza się na ten cel około 30 euro na osobę rocznie, natomiast mieszkaniec Austrii czy Niemiec wydaje około 250 euro rocznie. Fakt ten stał się m.in. przyczyną ekspansji na rynki zagraniczne, dzięki którym cała branża rozwija się tak dynamicznie (Cabaj, 2007). Sprzedaż poza krajem odgrywa istotną rolę w rozwoju polskiego meblarstwa. Jednakże zapotrzebowanie na rynku krajowym będzie się sukcesywnie zwiększać na skutek bogacenia się społeczeństwa polskiego (KPMG, 2017, s. 20).

Podsumowując należy podkreślić, iż struktura i charakter popytu wewnętrznego nie determinują obecnie przewagi konkurencyjnej kraju w tej branży, ale dzięki znacznemu umiędzynarodowieniu branży, firmy są zmuszone dostosowywać swoją ofertę do wymagających klientów zagranicznych. W ten sposób poznają ich osobliwe preferencje, nieustannie wprowadzają innowacje, budując na tym swoją przewagę konkurencyjną. Duża chłonność najbliższych rynków państw europejskich stanowi niewątpliwie bazę dla rozwoju tej branży. Produkty najczęściej trafiają na rynek niemiecki oraz do Francji, Wielkiej Brytanii (Kalinowska, 2012). Zjawisko to pomaga w określeniu krajowej przewagi w tym sektorze. Niemniej jednak, krajowe uwarunkowania popytowe nie stanowią istotnego czynnika wzmacniającego dla rozwoju przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Struktura

i charakter popytu krajowego nie wyznaczają bodźców dla przedsiębiorstw, które ukierunkowałyby je na dostosowywanie się do wymagających potrzeb nabywców. Nabywcy krajowi nie kreują bowiem wyrafinowanych potrzeb, które skłaniałyby do większej innowacyjności i do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w myśl „Porterowskiego” rozumienia tego czynnika. Dlatego retoryka ta nie wpisuje się w model „diamentu” Portera. Popyt na rynku krajowym nie wyznacza zatem kierunku rozwoju rynku, który kształtowałby przewagę konkurencyjną w tej branży. Konkludując należy podkreślić, iż niski popyt krajowy w przypadku polskiej branży meblarskiej nie wyjaśnia w żaden sposób internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jest raczej wypadkową zamożności społeczeństwa i ponoszonych wydatków na meble, niż czynnikiem determinującym proces internacjonalizacji. Z drugiej strony wydaje się, iż mimo wszystko niski popyt krajowy pośrednio może mieć wpływ na internacjonalizację, ponieważ przedsiębiorstwa przy małej chłonności rynku od początku rozważają skierowanie swojej oferty handlowej na rynki zagraniczne. Z tym, że to wymagający popyt na rynkach zagranicznych, a nie popyt krajowy, skłania firmy do większej innowacyjności i dzięki temu kreuje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw w tej branży.

Odnosząc się do hipotezy czwartej należy stwierdzić, iż rozwój sektorów pokrewnych i wspierających to powolny proces, który w przypadku branży meblarskiej nie wpływa obecnie istotnie na poprawę jej konkurencyjności, co też dalej nie stanowi czynnika oddziałującego pozytywnie na internacjonalizację. Podejmowanie współpracy w ramach klastrów pozwala w pewnym stopniu osiągnąć wyższą konkurencyjność, jak również większą zdolność firm do innowacji, jednakże nie w takim stopniu, aby stanowiły impuls do internacjonalizacji. Warto zauważyć, iż związki partnerskie podmiotów gospodarczych funkcjonujące obecnie obejmują nie tylko producentów mebli i komponentów. Coraz częściej poszczególne firmy zacieśniają kontakty i kooperują również z dystrybutorami. W Polsce istnieje wiele inicjatyw na rzecz rozwoju klastrów meblarskich. Przykładem jest inicjatywa klastrowa podjęta przez Wielkopolską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości na rzecz „Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” (Kalupa, 2007, s. 16). Innym przykładem jest Klaster Mebel Elbląg (stowarzyszenie zarejestrowane 24 sierpnia 2007) obejmujący swym zasięgiem miasto Elbląg i okolice. Jest to pierwsza, zakończona sukcesem, inicjatywa w podregionie elbląskim i jedna z pierwszych inicjatyw na Warmii i Mazurach (Klaster Mebel-Elbląg, 2008). Z kolei w województwie zachodniopomorskim powstała inicjatywa klastrowa drzewno-meblarskiego o nazwie: „Zachodniopomorskie Drewno i Meble” (stowarzyszenie zarejestrowane 29 lutego

2008 r.), związana z Regionalnym Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie (Zachodniopomorskie Drewno i Meble, 2007). Wydaje się, iż inicjatywy klastrowe to punkt wyjścia do nowego sposobu myślenia o kreowaniu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej. Szczególnie w perspektywie nowego budżetu finansowego UE na lata 2014-2020, rola sieciowej współpracy w postaci klastrów może wzrosnąć. Dzięki działaniu w klastrach łatwiej pozyskiwać fundusze unijne na wspólnie realizowane projekty, które umożliwią jeszcze szybszy rozwój branży meblarskiej. Jednakże, jak wykazuje Europejskie Obserwatorium Klastrów, do 2011 roku (ostatni rok, w którym zebrano dane) w Polsce istniał brak organizacji klastrowych w postaci instytucji wspierających współpracę firm meblarskich, które występowały m.in. we Włoszech, Hiszpanii czy Austrii (Dyba, 2017, s. 43). Jest to niewątpliwie czynnik hamujący rozwój tego typu kooperacji.

Poniżej zaprezentowano pozostałe dodatkowe czynniki składające się na strukturę „diamentu” Portera, które celowo nie zostały uwzględnione w wyszczególnionych hipotezach ze względu na zbyt szerokie ujęcie badanych uwarunkowań. Czynnikiem tymi są rola rządu oraz rola przypadku. Rola rządu w tworzeniu warunków do poprawy konkurencyjności branży jest raczej znikoma, ale wraz z powołaniem do życia przez ówczesne Ministerstwo Gospodarki „Branżowego programu promocji branży meblarskiej” w ramach kampanii „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych”, następuje wzmocnienie pozycji polskiej branży meblarskiej na arenie międzynarodowej (OIGPM, 2012, s.8). Obecnie po przekształceniu w 2015 roku Ministerstwa Gospodarki w Ministerstwo Rozwoju, potencjał branży został na nowo zauważony. Uwzględniono go w Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Program „Polskie Meble” ma pobudzić rozwój wzornictwa przemysłowego i tworzenia silnych marek, wykorzystujących nowoczesne technologie i wzornictwo (Prokop, 2018). Silna pozycja kraju w branży meblarskiej będzie wpływać pozytywnie na percepcję przez klientów oferty produktowej przedsiębiorstw, będących uczestnikami tegoż sektora, ponieważ produkty z reguły oceniane są w pierwszej kolejności według „jakości kraju”, z którego pochodzą. Jeżeli więc dany kraj nabywa przewagę konkurencyjną w określonym sektorze, to jednocześnie buduje swoją renomę, która staje się wizytówką na wymagającym rynku globalnym.

Rola przypadku, a więc zdarzenia lub zjawiska trudnego do przewidzenia, w polskiej branży meblarskiej jest również zauważalna. Gdyby za takowy uznać zmianę kursów walut, szczególnie po okresie wejścia Polski do Unii Europejskiej, to można mówić o dużym wpływie

tego czynnika na rozwój branży. Duży udział eksportu w sprzedaży produktów branży meblarskiej⁷⁴ sprawia, iż czynnik ten nabiera istotnego znaczenia. Długotrwałe umocnienie walut zagranicznych krajów może wpłynąć pozytywnie na rentowność całej branży. Osłabienie obcych walut w stosunku do złotego będzie z kolei czynnikiem negatywnym, ale z drugiej strony sprawi również, iż polskie meble będą przez to bardziej konkurencyjne i dostępne dla zagranicznych klientów. Proeksportowy charakter branży sprawia, że wszelkie zmiany kursów walut mogą prowadzić do umocnienia przewagi konkurencyjnej albo do jej osłabienia.

Wymienione wyżej czynniki tworzą swoiste spektrum zmiennych oddziaływujących z różnym natężeniem na konkurencyjność branży meblarskiej oraz stwarzają szanse sukcesu Państwa na arenie międzynarodowej. Renoma kraju w danej branży może ułatwić wielu przedsiębiorstwom ekspansję na nowe rynki zagraniczne, szczególnie w sytuacji wystąpienia nadwyżek mocy produkcyjnych w kraju macierzystym. Korzystne uwarunkowania określające konkurencyjność kraju wpływają również na kierunki podejmowanych działań inwestycyjnych ze strony podmiotów zagranicznych. Sytuacja ta ma swoje pozytywne, jak i negatywne strony. Zjawiskiem pozytywnym jest z pewnością napływ kapitału, który będzie stymulował procesy wpływające na rozwój całej branży. Natomiast zjawiskiem negatywnym będzie wzrastająca rywalizacja w sektorze, która zagraża lokalnie funkcjonującym przedsiębiorstwom.

Mając na uwadze przeprowadzoną analizę uwarunkowań funkcjonowania branży oraz jej dotychczasowe wyniki, można przyjąć, iż sektor meblarski będzie się rozwijał jeszcze bardziej dynamicznie. Wzrośnie jego rola jako znaczącego przemysłu narodowego o liczących się długoletnich tradycjach. Wskazane czynniki charakteryzujące branżę stanowią o konkurencyjności narodu w tym sektorze i niewątpliwie wpływają na jej prosperity. Wieloletnie tradycje, duży potencjał produkcyjny branży, umiędzynarodowiony popyt, silna konkurencja, wymagający klienci oraz postępująca innowacyjność wpływają na przewagę konkurencyjną narodu w analizowanej branży. Jak wynika z przeprowadzonych badań, szczególnie duże natężenie konkurencji w branży wpływa pozytywnie na internacjonalizację działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Pozostałe analizowane czynniki ujęte w hipotezach nie mają już tak dużego wpływu. Należy zaznaczyć, iż obecnie znaczącym problemem przed jakim stoi branża jest brak pracowników oraz rosnące koszty pracy. Niestety wciąż brakuje polskich marek rozpoznawalnych na rynkach zagranicznych. Tylko nieliczne firmy sprzedają

⁷⁴ Produkcja mebli w Polsce jest w 90% nastawiona na rynki międzynarodowe.

swoje produkty pod własnym logo. Wiele polskich przedsiębiorstw rozwija się w oparciu o produkcję na rzecz kontrahentów zagranicznych, którzy później umieszczają własną markę na produktach wyprodukowanych w polskich zakładach.

Podsumowując rozważania podjęte w tym podrozdziale należy podkreślić, iż „diament” Portera, na którym zbudowano hipotezy badawcze był testowany w badaniach prowadzonych przez wielu naukowców na całym świecie. Poniżej w Tabeli 13 przedstawiono kilku z nich.

Tabela 13. Studia empiryczne testujące model „diamentu” Portera

1) Fagarberg (1988) – przeanalizował dane dla 16 krajów OECD w 1965, 1973, 1987, żeby skonstruować model regresji logarytmicznej międzynarodowej konkurencyjności krajów. Dane empiryczne wskazywały, że czynnik zaawansowanych użytkowników krajowych oddziałuje pozytywnie na konkurencyjność międzynarodową;
2) Kim i Marion (1997) – przeanalizowali wyniki handlowe sektora producentów żywności z USA w latach 1967, 1977, 1987. Informacje te były użyte w wieloczynnikowym modelu regresji liniowej w celu zaprezentowania hipotez Portera. Z przeprowadzonego modelu wynika, iż stopień konkurencji na rynku krajowym wpływa pozytywnie na osiągnięte wyniki na rynkach międzynarodowych;
3) Ivanova i in. (1998) – zastosowali model Portera w celu skonstruowania nowego modelu do oceny potencjału konkurencyjnego krajów Ameryki Łacińskiej. Rezultaty badań wskazywały, iż zaproponowany model, mógłby właściwie analizować i prognozować trendy w handlu międzynarodowym oraz wspomagać przedsiębiorstwa i władze państwowe w podejmowaniu strategicznych decyzji;
4) Xepapadeas i Zeeuw (1999) – rozwinęli teoretyczny model w celu potwierdzenia hipotez Portera, gdzie polityka ochrony środowiska oddziałuje pozytywnie zarówno na środowisko, jak i na konkurencyjność danego kraju;

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hong, 2008, s. 30).

Zaprezentowane w Tabeli 13 studia empiryczne wskazują na istnienie różnorodnych czynników zarówno na poziomie branży jak i całego kraju, które oddziałują na konkurencyjność międzynarodową, a więc i podatność do internacjonalizacji. Analizowane w niniejszej dysertacji zagadnienie konkurencji w branży ma również swoje uzasadnienie dla wpływu na wyniki osiągnięte na arenie międzynarodowej. Groggaard, Gioia i Benito (2013) w przeprowadzonych badaniach empirycznych wskazują na znaczenie czynników branżowych dla internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wymienieni autorzy podkreślają, że dotąd przeprowadzane badania w głównej mierze koncentrowały się na czynnikach na poziomie firm oraz kraju. Mało natomiast jest odniesień do czynników branżowych. Ich zdaniem takie czynniki, jak koncentracja w branży, intensywność badań, namacalność produktów, jak również występowanie struktur klastrowych powinny wpływać na szybkość oraz możliwości do internacjonalizacji. Zaskoczeniem w ich badaniach okazało się, że duża koncentracja występująca na rynkach krajowych nie wpływa pozytywnie na proces internacjonalizacji.

W przypadku polskiej branży meblarskiej koncentracja jest bardzo niska, więc argument ten ułatwia umiędzynarodowienie przedsiębiorstw w niej funkcjonujących. Z kolei funkcjonowanie firm w klastrach ma zasadniczy wpływ na wzrost sprzedaży zagranicznej, ale mniejszy dla zakładania filii przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (Grogaard i in., 2013). Niestety jak pokazały wyniki badań przeprowadzonych w niniejszej dysertacji, struktury klastrowe nie wpływają istotnie na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej polskich firm z branży meblarskiej. Przyczyną może być małe zainteresowanie podmiotów tej branży działalnością w ramach klastrów, wynikające z niedostrzegania wartości dodanej z tego typu relacji biznesowych.

4.4. Rekomendacje dla strategii dalszego rozwoju podmiotów w branży

W oparciu o zebrany materiał badawczy oraz przeprowadzone analizy, zaproponowano rekomendacje dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw. Pierwszą rekomendacją, szczególnie w obliczu zagrożenia konkurencyjnego, jest konieczność poszukiwania możliwości rozwoju na rynkach zagranicznych, a przede wszystkim poszerzanie zakresu obecnego funkcjonowania firm o rynki dotąd mniej eksplorowane np. kraje azjatyckie, kraje afrykańskie, kraje amerykański, kraje łacińskiej, kraje Zatoki Perskiej oraz USA – największego importera mebli na świecie. Jak już wcześniej wspomniano, zdecydowaną większość w strukturze podmiotowej branży stanowią podmioty mikro oraz małe, które ze względu na małą skalę działalności nie są zainteresowane sprzedażą na rynkach zagranicznych. Podmioty te koncentrują się na rynku krajowym, gdzie niski popyt ogranicza ich rozwój. Brak znajomości rynków zagranicznych, trudności w znalezieniu partnerów biznesowych, mała konkurencyjność to problemy, które hamują rozwój tych przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Należałoby w tym przypadku podjąć odpowiednie działania pomocowe ze strony instytucji państwowych na rzecz wspierania ekspansji zagranicznych tych podmiotów, np. dofinansowanie możliwości uczestnictwa w międzynarodowych targach meblarskich, informowanie o możliwościach i korzyściach wynikających z rozwoju na rynkach zagranicznych itp. Pozytywnym aspektem jest wsparcie branży meblarskiej dzięki Rządowej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. W ramach grupy Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR) uruchamiane są narzędzia zachęcające polskie firmy do większej aktywności w inwestycjach zagranicznych. PFR chce wspierać kapitałowo przedsiębiorstwa, w charakterze mniejszościowego udziałowca, szczególnie w projektach ekspansji zagranicznej, przejęć czy fuzji (Sobczyk, 2017).

Przedsiębiorstwa powinny zwiększać zaangażowanie na rynkach zagranicznych w postaci bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia, takich jak tworzenie filii sprzedażowych bądź produkcyjnych. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą wyprzedzać konkurencję na rynkach zagranicznych. Warto zaznaczyć, iż przewaga polskiej branży meblarskiej wciąż budowana jest na gruncie relatywnie niższych kosztów produkcji w kraju, dlatego szczególnie zakładanie filii produkcyjnych typu *green-field* powinno być poprzedzone przeprowadzeniem kalkulacji biznesowej pod kątem opłacalności takich inwestycji. Wychodzenie na rynki zagraniczne oraz konkurowanie z przedsiębiorstwami zagranicznymi pozwala na poznawanie światowych trendów panujących w branży, podnoszenie konkurencyjności i wzmacnianie potencjału konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw i całej branży.

Należy również zapewnić stabilność zaopatrzenia w surowce i komponenty do produkcji. Ograniczone zasoby krajowych czynników produkcji powinny być uzupełniane zasobami pochodzącymi z rynków zagranicznych. Zakupy komponentów należy zaliczyć do zadań rangi strategicznej. W przedsiębiorstwach powinny być wypracowane mechanizmy dostępu do alternatywnych źródeł zakupów, szczególnie w sytuacji zagrożenia ciągłości procesu produkcyjnego spowodowanego brakiem materiałów. Powinna zostać utworzona baza producentów komponentów zagranicznych z wyszczególnieniem przedmiotu ich działalności, tak aby każdy zainteresowany podmiot miał możliwość szybkiego wyszukania potencjalnego partnera handlowego.

Kolejną rekomendacją jest wspieranie działań na rzecz rozwoju klastrów, w tym grup zakupowych. Utworzenie przejrzystego i jasnego modelu wspólnych działań w klastrach, tak aby zwiększyć zaufanie podmiotów gospodarczych dla tego typu współpracy. Integracja w formie fuzji i przejęć zagranicznych lub krajowych podmiotów, w kierunku utworzenia wspólnych grup zakupowych materiałów i akcesoriów do produkcji może przynieść wymierne korzyści. Należy przeprowadzać analizy brakujących surowców i możliwości przepływu towarów oraz na tej podstawie inicjować nowe sieci powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi, nauką oraz organizacjami państwowymi wspierającymi rozwój sektora meblarskiego. Szczególnie ma to istotne znaczenie w przypadku małych podmiotów gospodarczych, które zwiększyłyby w ten sposób swoją siłę przetargową wobec dostawców. Poszukiwanie alternatywnych dostawców komponentów w dobie ograniczonej dostępności czynników produkcyjnych, to kluczowy czynnik zabezpieczający zrównoważoną działalność

przedsiębiorstwa. Proces organizacji sieci porozumień klastrowych powinien być wspierany przez odpowiednie instytucje państwowe na szczeblu rządowym oraz samorządowym bądź też instytucje naukowo-badawcze. W ten sposób klastry meblarskie byłby lepiej zorganizowane na wzór niemieckich, włoskich, hiszpańskich czy austriackich. Należy położyć szczególny nacisk na promocję współpracy biznesu, samorządu i nauki w rozwoju branży meblarskiej. Należy przeanalizować oraz wskazać obszary możliwej współpracy. Do takich obszarów można zaliczyć np. inicjowanie wspólnych projektów R&D prowadzących do promocji i rozwoju branży w kraju, jak i za granicą.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, popyt krajowy w następnych 3 latach będzie się nadal zwiększał. Jest to duża szansa na rozwój w szczególności dla firm małych skoncentrowanych na krajowym rynku sprzedaży. Jak już wspomniano, przedsiębiorstwa te stanowią większość w całej strukturze podmiotowej branży. Poprawa ich konkurencyjności może powodować dalszy rozwój również poza granicami kraju. Warto podjąć działania, aby wspierać popyt krajowy nie tylko od strony wzrostu ilościowego, ale również poprawić stronę jakościową popytu. Należałoby wspomnieć o wszelkiego rodzaju kampaniach informacyjnych organizowanych przez instytucje rządowe. Kampanie te podnosiłyby świadomość społeczeństwa o znaczącej pozycji Polski na arenie międzynarodowej w produkcji i sprzedaży mebli i o jakości polskich wyrobów meblarskich. Przede wszystkim, potencjalni klienci otrzymaliby informację o najnowocześniejszej technologii stosowanej przy produkcji mebli, użytych materiałach i wynikających z nich walorów użytkowych. Przy tej okazji warto podkreślić znaczenie inicjacji wszelkiego rodzaju eventów branżowych, które mogłyby być organizowane przez stowarzyszenia tworzone przez producentów mebli. Taka organizacja wspólnych działań mogłaby przyczynić się do wykreowania dodatkowego popytu wewnętrznego na meble oraz podniosłaby rangę polskich mebli na tle oferty konkurencyjnej z innych krajów.

Ważnym zadaniem, przed którym stoi branża jest również tworzenie własnych marek. Brak rozpoznawalności polskich marek meblarskich na rynkach zagranicznych powoduje, iż polskie przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni wartości dodanej wynikającej z rozpoznawalnej marki handlowej. Mimo, iż Polska jest w światowej czołówce eksporterów, to polskie meble wciąż nie osiągają takich cen, jak produkty niemieckie czy czeskie. Problemem jest m.in. struktura polskiego eksportu. Głównym odbiorcą polskich mebli są międzynarodowe sieci, które dyktują ceny polskim producentom. Korzyści płynące z silnej marki handlowej miałyby

istotny wpływ na znacznie szybszy rozwój polskich przedsiębiorstw. Przed wszystkim stanowiłyby oręż w walce z podmiotami konkurencyjnymi oraz ułatwiłyby możliwość dalszej ekspansji na rynkach zagranicznych. Z tego powodu polska branża meblarska potrzebuje długofalowej polityki rozwoju oraz wsparcia ze strony państwa. Warto podkreślić, iż obecnie są podejmowane działania w kierunku opracowania strategii marki polskiej branży meblarskiej. W celu stworzenia systemu wzmacniającego globalną pozycję branży meblarskiej Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju przygotowało program „Polskie Meble”, który jest jednym z projektów flagowych wpisanych do Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Jednym z elementów programu jest opracowanie strategii marki polskiej branży meblarskiej na lata 2018-2021, za co odpowiada Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2017).

Bardzo poważnym problemem jest brak wykwalifikowanej siły roboczej. Przede wszystkim brakuje wykwalifikowanych osób w zawodzie tapicer, stolarz, szwacz, monter mebli. Branża cierpi również na relatywnie duże problemy w dostępności zasobów ludzkich w zakresie prostych prac np. magazynier, pakowacz. W tym przypadku powinny zostać podjęte odpowiednie działania wspierające kształcenie zawodowe. Ponadto należy systematycznie podnosić wydajność oraz innowacyjność procesów produkcji w celu zrekompensowania negatywnego wpływu ograniczonych zasobów ludzkich. Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, kierunkiem dalszego rozwoju powinno być zastosowanie rozwiązań automatyki i robotyki (np. robotyzacja procesu klejenia, tapicerowania, pakowania) oraz skutecznego oprogramowania IT wspierającego procesy produkcyjne oraz operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Należy ponadto systematycznie kontrolować i podnosić standardy jakości wykonania. Innowacyjność, perfekcyjne wykonanie, wzornictwo oraz design to dodatkowe czynniki, które pozwolą na konkurowanie walorami produktu, a nie najniższą ceną. Innowacje definiują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Warto przytoczyć w tym miejscu koncepcję *good-enough products*, odnoszącą się do poszukiwania możliwie łatwych rozwiązań, za pomocą których można osiągnąć więcej przy małym nakładzie środków (Radjou, Prabhu i Ahuja, 2012, s. 4). To koncepcja mówiąca o relacji jakości do ceny, zamiast skupiania się na tym, że firmy z rynków wschodzących powinny konkurować tylko ceną albo na radykalnym postulacie, iż te firmy powinny wprowadzać produkty na jednakowym poziomie zaawansowania, co ich odpowiedniki z krajów rozwiniętych. Podczas prac nad wdrażaniem nowych produktów, czy usług należy się skupiać na prostych i oszczędnych rozwiązaniach, które będą wystarczające,

aby efektywnie zaspokoić podstawowe, aniżeli wysoce wyrafinowane potrzeby konsumentów (Sun, Cao, Tan i Shang, 2016, s. 1260). Wysokie nakłady ponoszone przez firmy na badania i rozwój nie gwarantują już zadowalających rezultatów. Konkurencyjność polskich firm, jak również całej branży meblarskiej na arenie międzynarodowej może być realizowana poprzez podejście zrównoważone, które odpowiadałoby zmieniającym się trendom kreowanym przez popyt na produkty i usługi przedsiębiorstw. W rozwiniętych gospodarkach zauważa się, iż coraz większe dążenie do innowacyjności nie odpowiada już dzisiejszym realiom funkcjonowania globalnych rynków. Związane jest to z: a) kurczeniem się klasy średniej, mającej postulaty roszczeniowe na zasadzie *more value for money*; b) preferowaniem przez konsumentów walorów podstawowych użyteczności produktów i usług, niż ich kompleksowych i wyrafinowanych rozwiązań; c) chęcią odstąpienia od dodatkowych cech produktów w celu większego zaoszczędzenia czasu (The Misfit Economy, 2012).

Rekomenduje się dofinansowanie przez instytucje rządowe cyklicznych raportów dla branży meblarskiej ukazujących aktualny stan branży, ocenę kondycji branży, sytuację ekonomiczną, aktualne innowacje, perspektywiczne rynki, trendy i prognozę zmian w ciągu najbliższych 5 lat, itp. Dzięki temu raporty te byłyby bardziej dostępne dla wszystkich zainteresowanych branżą, a przedsiębiorstwa byłyby bardziej rozeznane w możliwościach dalszego rozwoju.

Rekomenduje się ustanowienie funduszu inwestującego w *start-upy*, który rozwijałyby pomysły na polskie meble. Szczególnie należy wspierać działania w nowoczesny design, dzięki którym nastąpiłoby relatywnie szybkie przejście polskich przedsiębiorstw na wyższy poziom rozwoju. Szczególnie ma to znaczenie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które mogłyby w krótkim okresie czasu osiągnąć znaczą konkurencyjność i dzięki temu łatwiej zdobywać rynki międzynarodowe, a nawet osiągnąć pozycję globalnego przedsiębiorstwa. Rekomendowanym rozwiązaniem mogłoby być organizowanie się w klastry *start-upów*, gdzie następowałby szybki transfer wiedzy i pomysłów.

Rekomenduje się propagowanie i zintensyfikowanie działań mających na celu upowszechnianie wiedzy w tematyce ochrony własności intelektualnej. Innowacje o charakterze technicznym i pozatechnicznym stanowią podstawowy kapitał intelektualny w branży meblarskiej. Przedsiębiorstwa powinny posiadać wiedzę na temat korzyści wynikających z posiadania praw własności intelektualnej. Stworzenie np. wspólnego znaku towarowego mogłoby ułatwić odróżnienie produktów danego przedsiębiorstwa na tle takich

samych produktów innych przedsiębiorstw. Z kolei określony wzór użytkowy mógłby stanowić barierę przed łatwym kopiowaniem produktów meblarskich przez inne podmioty konkurencyjne. Przedsiębiorstwa powinny być świadome możliwości, jakie daje im ochrona własności intelektualnej oraz powinny posiadać możliwości jej identyfikacji i zastosowania w swojej działalności. W ten sposób firmy mogą przeciwdziałać tzw. „nieuczciwej konkurencji” w postaci naśladownictwa, podrabiania wzorów, itp. Upowszechnianie wiedzy w tym zakresie wydaje się być konieczne dla podnoszenia konkurencyjności polskiej branży meblarskiej zarówno na rynku krajowym, jak i na arenie międzynarodowej.

ZAKOŃCZENIE

Polska branża meblarska ma potencjał do tego, aby stać się branżą rozpoznawalną na wymagających rynkach międzynarodowych. W branży istnieją czynniki, które napędzają proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w niej funkcjonujących. Dynamiczne środowisko branżowe, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa napędza ich działania, dzięki czemu cała branża zwiększa swój potencjał konkurencyjny. Potencjał ten stanowi solidne fundamenty dla rozwoju działalności poza granicami kraju. Nie należy przy tym zapominać o barierach, które mogą hamować rozwój branży zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej. Wymienić tu należy brak wykwalifikowanej siły roboczej, brak wyróżniającego się wzornictwa, słabo rozpoznawalne marki, problemy z dostępnością komponentów i materiałów do produkcji, relatywnie niski poziom popytu krajowego, czy brak działań w zakresie konsolidacji branży w ramach klastrów, grup zakupowych czy grup producentów.

Zaprezentowane w rozprawie doktorskiej badanie empiryczne branżowych determinant internacjonalizacji przedsiębiorstw wskazuje, iż pośród wszystkich czynników, tworzących strukturę „diamentu” Portera, jedynie czynnik strategii, struktury i rywalizacji firm ma istotny, a tym samym największy wpływ na proces internacjonalizacji. Zjawisko konkurencji pomiędzy uczestnikami branży ma zatem relatywnie duże znaczenie w podejmowaniu decyzji strategicznych przedsiębiorstw działających w polskiej branży meblarskiej. Strategie te swoim zasięgiem wykraczają ponad rynek krajowy. Wydaje się, iż w perspektywie kolejnych kilku lat będzie można mówić już o strategiach globalnych polskich firm meblarskich. Ten temat niewątpliwie wymaga zgłębienia i może być przedmiotem dalszych badań naukowych.

Głównym celem postawionym w pracy była identyfikacja zależności pomiędzy czynnikami kształtującymi konkurencyjność polskiej branży meblarskiej a procesem umiędzynarodowienia firm w tej branży funkcjonujących. Zrealizowanie powyższego celu pozwoliło na odniesienie się do postawionych w pracy hipotez badawczych.

Prowadzenie badań na temat branży, internacjonalizacji oraz konkurencji wymagało określenia aparatu pojęciowego dla analizowanych obszarów. Tym zagadnieniom została poświęcona część teoretyczna rozprawy. Pierwsze dwa rozdziały zawierały przegląd literatury i dorobku naukowego w zakresie pojęć konkurencji, konkurencyjności, branży, internacjonalizacji i globalizacji, czynników globalizacji sektora, natężenia konkurencji na rynku branżowym, aż po strategię ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Szkieletem dla

teoretycznej części rozprawy był schemat analityczny, będący narzędziem do poznania i wyjaśnienia skomplikowanych zależności pomiędzy konkurencją a internacjonalizacją.

Trzecia część rozprawy to ogólna charakterystyka polskiej branży meblarskiej począwszy od zarysu historycznego rozwoju, tradycji polskiego meblarstwa, aż po uwarunkowania współczesnego rozwoju branży. W tej części dysertacji dokonano również identyfikacji czynników internacjonalizacji i globalizacji w branży.

W rozdziale czwartym zawarto prezentację wyników badań empirycznych. Proces badawczy miał na celu ukazanie branżowych determinant internacjonalizacji przedsiębiorstw. Raport z badań został przedstawiony w podziale na 3 części: ogólne informacje o firmach, informacje o konkurencji w branży (struktura i dynamika konkurencji), internacjonalizacja przedsiębiorstw a konkurencja na rynku branżowym. Narzędziem badawczym był kwestionariusz, który składał się z zestawu pytań opartych na strukturze „diamentu” Portera. Pytania te skonstruowano w taki sposób, aby po pierwsze nie sugerowały odpowiedzi, a po drugie, aby odnosiły się do postawionych hipotez badawczych. Hipotezy te były zbudowane w oparciu o czynniki zawarte we wspomnianym wcześniej „diamencie”. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu pozwoliły na ustosunkowanie się do postawionych hipotez badawczych. W procesie badawczym nie znaleziono podstaw do odrzucenia hipotezy pierwszej mówiącej o tym, iż natężenie konkurencji w polskiej branży meblarskiej wpływa pozytywnie na stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw należących do tej branży. W przypadku pozostałych hipotez stwierdzono brak istotności ich wpływu na internacjonalizację przedsiębiorstw, w związku z tym hipotezy te odrzucono.

Warto podkreślić, iż czynniki składające się na „diament” Portera to istotne zmienne, których zaistnienie, ale również odpowiednie wspieranie ich rozwoju ma decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w danej branży. Państwa mają największe szanse na sukces w tych sektorach, w których kombinacja czynników „diamentu” Portera jest najkorzystniejsza (Stonehouse i in., 2001, s. 85). Determinują one bowiem poziom konkurencyjności kraju. Jednakże należy zaznaczyć, iż przewaga w zakresie każdego z przedstawionych czynników nie jest konieczna dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danej branży. Możliwe jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej opartej tylko na jednym, czy dwóch czynnikach, w branżach, które są oparte na surowcach naturalnych oraz korzystających z mało wyrafinowanych technologii lub umiejętności. Niemniej jednak, taka przewaga jest niestabilna i może być z łatwością zniwelowana przez innych konkurentów (Porter, 1990, s. 72–73). Samo

istnienie czynników tworzących strukturę „diamentu” nie jest elementem wystarczającym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ważne jest bowiem to, czy poszczególne narody tę szansę dostrzegają i w jakim stopniu ją wykorzystują. Mając na uwadze wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż przewaga wynikająca jedynie z czynnika natężonej rywalizacji może kreować przewagę całej branży, ale może się okazać też niewystarczająca w walce z zagranicznymi konkurentami. Porter skupił się w swoim modelu głównie na konkurencyjności w sektorach, w których tworzy się przewaga konkurencyjna narodów. Wspomniany autor w zbyt ograniczonym stopniu uwzględnił rolę globalizacji produkcji oraz rynków, które współcześnie mają istotny wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej. Należałoby zatem ten fakt również rozważyć analizując tytułową branżę. Polska branża meblarska stale się rozwija, zmieniając się z tradycyjnego sektora wytwórczego w sektor mocno przemysłowy. Niewątpliwie jest to wynik zachodzących procesów globalizacyjnych, który również ten proces zmian przyspieszają. Obecnie, aby móc sprostać konkurencji zarówno tej krajowej, jak i globalnej należy wprowadzać kompleksowe działania we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Działania te, to m.in. stosowanie innowacyjnych materiałów i technologii wytwarzania produktów, większa automatyzacja produkcji, podążanie za zmieniającymi się potrzebami konsumentów. Utrzymanie się na konkurencyjnym rynku wymaga od przedsiębiorstw proaktywnego podejścia, które zapewni utrzymanie konkurencyjności pozwalającej na konkurowanie z podmiotami zagranicznymi zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej. Warto dodać, iż przeprowadzone w niniejszej pracy badanie empiryczne i wnioskowanie odnośnie do czynników branżowych wpływających na internacjonalizację, stanowią punkt wyjścia do dalszych studiów empirycznych w przypadku innych branż. Wyników tych badań nie należy bowiem generalizować dla uwarunkowań zachodzących w innych branżach, dlatego, że każda branża może mieć inne spektrum istotnych zmiennych determinujących internacjonalizację przedsiębiorstw.

Warto wziąć pod uwagę różne poziomy podatności branż na globalizację – niektóre branże będą wymagały bardziej lokalnego dostosowania, a w innych z powodzeniem będzie można dokonać globalnej integracji, a więc i proces internacjonalizacji funkcjonujących w niej przedsiębiorstw będzie przebiegał relatywnie szybciej. Porównanie internacjonalizacji przedsiębiorstw z branż o różnej podatności na globalizację w ramach przyszłych wysiłków badawczych może dostarczyć interesujących przyczynków do rozwoju dorobku z zakresu

internacjonalizacji branż i przedsiębiorstw. W szczególności interesującym wątkiem badawczym może być zagadnienie dostosowania strategii przedsiębiorstw do presji tworzonej przez sektor, w którym działają. I tak, zakładając, że można zidentyfikować przedsiębiorstwa realizujące strategię globalną w sektorach teoretycznie wymagających lokalnej adaptacji i na odwrót, pojawia się pytanie o szeroko pojęte wyniki ekonomiczne takich przedsiębiorstw w porównaniu do tych realizujących strategię „wzorcowe”.

W zrealizowanych badaniach zostały zbadane tylko cztery główne czynniki zgodnie ze schematem „diamentu” Portera, natomiast kolejne badania powinny uwzględniać również inne czynniki szczegółowe typowe dla danej branży np. intensywność prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, nowatorskie rozwiązania, programy różnorodnych instytucji państwowych wspomagające funkcjonowanie branży. Również przedmiot działalności firmy, np. działalność usługowa czy produkcyjna będzie miał wpływ na szybkość procesu internacjonalizacji.

Ponadto, zasadną propozycją byłoby przeprowadzić badania funkcjonowania międzynarodowych klastrów meblarskich i relacji biznesowych zachodzących pomiędzy nimi. Obecnie nie można bowiem zamykać się do badań w ramach danego kraju, ponieważ struktury sieci powiązań pomiędzy podmiotami znacznie się zmieniły. W ramach porozumień klastrowych warto przeprowadzić badania odnoszące się do opracowania wzorcowego modelu dla funkcjonowania klastrów w zależności od charakteru działalności danej branży, ponieważ nie we wszystkich branżach zasięg i typ powiązań biznesowych będzie taki sam.

I wreszcie, choć w rozprawie pochyłono się nad rolą państwa w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, wpływ polityki państwa na kształtowanie czynników określonych w modelu „Diamentu” oraz jej znaczenie dla internacjonalizacji przedsiębiorstw z badanej branży nie został rozpoznany na płaszczyźnie empirycznej pracy. Stąd zasadnym wątkiem badawczym do podjęcia w dalszych badaniach byłaby ocena skuteczności różnych sposobów wsparcia konkurencyjności i internacjonalizacji przedsiębiorstw z branży meblarskiej przez sektor publiczny. Z drugiej strony, porównując różne sektory, warto by zbadać relatywne znaczenie sektora publicznego w kreowaniu poszczególnych elementów „Diamentu”, co dostarczyłoby interesujących wskazań odnośnie do selektywnej polityki wsparcia poszczególnych sektorów przez państwo.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R.L. (1973). O system pojęć systemowych. *Prakseologia*, (2), 143-161.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G. (2001). Adaptacja rynkowa przedsiębiorstwa jako czynnik poprawy jego konkurencyjności. W: H. Brdulak i T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji* (s. 82-97). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G. (2002). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Adamowicz, M. i Wiktorski, T. (2006). Kondycja i perspektywy rozwoju polskiego przemysłu meblarskiego, OIGPM, *Forestry and Wood technology*, (56), 1-8. Pobrane 14 marca 2013 z http://tomasz.wiktorski.fm.interia.pl/perspektywy_meblarstwo_adamowicz_wiktorski_2006.pdf
- Adamowicz, M. i Wiktorski, T. (2008). *Promocja polskiej branży meblarskiej, a promocja gospodarcza Polski, OIGPM*. Pobrane 5 lutego 2013 z http://www.meble.org.pl/meble_branza_a.php?id_modul=artykuly&id=14
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr E. i Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management*, 2nd ed., Wokingham: Addison-Wesley.
- Andrejczuk, A. (2012). American dream? *BIZNES meble.pl*, (6-7), 30-33.
- Andrejczuk, A. (2012). Kto się boi konsolidacji? *BIZNES meble.pl*, (4), 10-15.
- Andrejczuk, A. i Hryniewicki, M. (2012). Najwięksi dyktują warunki, *Biznes mebele.pl*, (10), 10-12.
- Anusz, J. (2000). Teorie handlu i biznesu międzynarodowego. W: M.K. Nowakowski (red.), *Biznes Międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych* (s. 51-104). Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Aswathappa, K. (2010). *International Business*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- Bain, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J.S. (1959). *Industrial Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Bain, J.S. (1968). *Industrial Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Bargłowska, D. (2004). Metodologiczne aspekty oceny konkurencyjności firm. W: J. Szablowski (red.), *Strategie konkurencji przedsiębiorstw* (s. 49-62). Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.

- Baronchelli, G. i Cassia, F. (2008), *Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach*, 8th Global Conference on Business&Economics. Pobrane 10 marca 2014 z http://www.theglobaljournals.gcbe.us/8th_GCBE/data/Gianpaolo%20Baronchelli,%20Fabio%20Cassia.doc
- Barthwal, R.R. (2004). *Industrial Economics*. New Delhi: New Age International Ltd.
- Bengtsson, M. (1998). *Climates of competition*. Amsterdam: Harwood Academic Publication.
- Bengtsson, M. i Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, (29), 411-426.
- Bennett, R. (1995). *International Marketing*. London: Kogan Page Limited.
- Bereźnicki, J. (2018). *Grupa Nowy Styl tworzy spółkę joint-venture w Dubaju. Będzie wyposażać hotele na Bliskim Wschodzie*. Pobrane 29 kwietnia 2018 z <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/grupa-nowy-styl-spolka-joint-venture-dubaj,21,0,2397717.html>
- Bertalanffy, L. (1984). *Ogólna teoria systemów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Biznes Meblowy. (2016). *Zobacz najnowszy raport o branży meblarskiej*. Pobrane z 14 kwietnia 2018 z http://www.biznesmeblowy.pl/rynek_mebli/111/zobacz_najnowszy_raport_o_branzy_meblarskiej,8487.html
- Blaug, M. (1995). *Metodologia ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blaug, M. (1996). *Economic theory in retrospect –5th ed*. Cambridge: University Press.
- Blaug, M. (2000). *Konkurencja jako stan końcowy i jako proces*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Bogner, T. i Brunner, N. (2007). *Internationalisierung im deutschen Lebensmittelhandel –möglichkeiten und Grenzen der Globalisierung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH.
- Bossak, J.W. i Bieńkowski, W. (2004) *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- B+R Studio. (2012). *Już wiemy ile mebli wyeksportujemy w 2012 roku*. Pobrane 1 kwietnia 2013 z <http://brstudio.eu/juz-wiemy-ile-mebli-wyeksportujemy-w-2012-roku/>
- Breschi, S. i Malerba, F. (2005). *Clusters, networks and innovation*. New York: Oxford University Press.

- Bridgewater, S. (2000). The Internationalisation Process and Types of Firms. W: M. Tayeb (red.), *International Business. Theories, Policies and Practices* (s. 181-197). Harlow: Pearson Education.
- Brodecki, Z. (red.). (2004). *Konkurencja*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- Brown, J. D. (2001). *Using surveys in language programs*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Buckley, A. (2002). *Inwestycje zagraniczne - składniki wartości i ocena: wykorzystanie teorii opcji rzeczywistych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Buckley, P. i Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P.J. i Ghauri, P.N. (1999). *The internationalization of the firm*. London: International Thomson Business Press.
- Buckley, P.J. i Strange, R. (2011). The Governance of the Multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory. *Journal of Management Studies*, 48 (2), 460–470
- Budnikowski, A. (2001), *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Business Insider Polska. (2017). *Branżę meblarską męczą niedobory kadrowe. Szuka ratunku w robotyce i IT*. Pobrane 24 stycznia 2018 z <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/sytuacja-branzy-meblarskiej-niedobory-kadrowe-konkurencja/bwm770q>
- Bywalec, Cz. (1996). Mezoekonomia i megaekonomia – nowe wymiary ekonomii. W: K. Górka (red.), *Rola mezoekonomii w rynkowym systemie zarządzania* (s. 17-24). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Cabaj, J. (2007). Firmy sprzedają więcej mebli, ale zarabiają mniej, *Rzeczpospolita* (16). Pobrane 14 lutego 2013 z <http://www.biznes.meble.pl/aktualnosci,firmy-sprzedaja-wiecej-mebli-ale-zarabiaja-mniej,2483.html>
- Calvet, A.L. (1981). A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm. *Journal of International Business Studies*, 12 (1) 43-59.
- Caputa, W. i Sz wajca, D. (2010). *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
- Casson, M. (1990). *Enterprise and competitiveness : a systems view of international business*. Oxford: Calderon Press.
- Cavusgil, S.T. i Knight, G. (2009). *Born global firms – a new international enterprise*. New York: Business Expert Press LLC.

- Centrum Informacyjne Lasów Państwowych. (2011). *Lasy w Polsce*. Pobrane 10 października 2012 z http://www.lasy.gov.pl/dokumenty/materialy_promocyjne/lasy-w-polsce-2011
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cherunilam, F. (2008). *International Economics*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Cherunilam, F. (2010). *International Business – text and cases*, (5th ed). New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Chetty, S. i Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Childress, L.K. (2010). *The twenty-first century university – developing faculty engagement in internationalization*. New York: Peter Lang Publishing, Inc.
- Christofor, J. (2008). *Antecedents of Venture Firm's Internationalization*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Cieślak, J. (1987). *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Planowania i Statystyki.
- Cieślak, J. (2010, 1 listopad). Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje, implikacje dla polityki gospodarczej, *Akademia Leona Koźmińskiego NPPG 1/2010*. Pobrane 2 listopada 2013 z http://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/Kadra_i_Badania/Upowszechnienie_Nauki/Working_papers/Cieslik__2010.pdf (dostęp: 02.11.2013).
- Clark, T., Pugh, D.S. i Mallory, G. (1999). The Process of Internationalization in the Operating Firm. W: P.J. Buckley i P.N. Ghauri (ed.), *The Internationalization of the Firm* (s. 165-182). London: Thomson Learning.
- Clarke, R. (1985). *Industrial Economics*. Oxford: Marston Lindsay Ross International Ltd.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the Firm. *Economica New Series*, 4 (16) 386-405.
- Cöllén, B. (2013). *Polska liderem w produkcji i eksporcie mebli na niemiecki rynek*. Pobrane 24 stycznia 2013 z <http://www.dw.de/polska-liderem-w-produkcji-i-eksporcie-mebli-na-niemiecki-rynek/a-16533849>
- Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej SGH.

- Cygler, J., Aluchna, M., Marciszewska E., Witek-Hajduk, M.K. i Materna, G. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Cyrson, E. (2002). Nowy paradygmat strategii konkurencji. W: E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw* (s. 13-58). Warszawa-Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czerwieniec, E. (1990). *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w gospodarce krajów wysoko rozwiniętych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S. i Czakon, W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przeгляд Organizacji*, (6) 3-7.
- Daly, H.E. (1999). Globalization versus Internationalization – some implications. *Ecological Economics*, 31(1), 31-37.
- Daszkiewicz, N. (2008). *Konkurencyjność – poziom makro, mezo i mikro*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- D'Aveni, R.A. (1994) *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Davenport, J.H. (1913). *The Economics of Enterprise*. New York: The Macmillan Company.
Pobrane 8 listopada 2012 z <http://library.mises.org/books/H%20J%20Davenport/The%20Economics%20of%20Enterprise.pdf>.
- Dehnen, H.S. (2012). *Markteintritt in Emerging Market Economies*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Denisia, V. (2010). Foreign direct investment theories: an overview of the main FDI theories, *Academy of Economic Studies*, 2(2) 104-110.
- Dollar, D. i Wolff, N.E. (1993). *Competitiveness, convergence, and international specialization*, USA: MIT.
- Dominiak, P., Molińska A. i Widacki, P. (2009). Macierz klasyfikacji metod wspomaganie decyzji marketingowych. W: M. Matejuna i M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej* (s. 157). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing Międzynarodowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Dunning, J.H. (2002). *Theories and Paradigms of International Business Activity. The Selected Esseys of John H. Dunning*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dunning, J.H. (2003). *Making globalization good : the moral challenges of global capitalism*. Oxford: University Press.

- Dunning, J.H., Gugler, F., 2008, *Foreign direct investment, location and competitiveness*, Elsevier, Amsterdam.
- Dunning, J.H. i Lundan, S.M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dunning, J.H. i Narula, R. (2004). *Multinationals and industrial competitiveness : a new agenda*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dyba, W. (2017). Klasy meblarskie na tle struktury przestrzennej przemysłu meblarskiego, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego* 31(1). Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Eichner, S.L. (2002). *Wettbewerb, Industrieentwicklung und Industriepolitik*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Euler Hermes - informacja prasowa. (2008). *Zmniejszenie popytu na rynkach światowych w branży meblarskiej*. Pobrane 24 stycznia 2013 z https://www.skarbiec.biz/domymaklerskie/wiadomosci/zmniejszenie_popytu_branza_meblarska.htm
- Faulkner, D. i Bowman, C. (1996). *Strategie konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.
- Feldhusen, F., Schmidt, M. i Strauch, F. (2006). *Internationalization Theories and their Application to one of Sweden's most successful "Exports" –H&M-*, Malardalen University School of Business, C-Thesis in Business Administration, Malardalens Hogskola. Pobrane 12 grudnia 2013 z http://www.eki.mdh.se/uppsatser/visa_uppsats.php?unr=1384
- Ferguson, P.R. i Ferguson, G.J. (1994). *Industrial Economics – Issues and Perspectives*. New York: University Press.
- Furniture Industry Research Association. (2010). *Competitiveness of the UK Furniture Manufacturing Industry*. Pobrane 16 marca 2010 z <http://www.fira.co.uk/document/fira-competitiveness-report-2010.pdf>
- Flak, O. i Głód, G. (2012). *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa: Difin.
- Fonfara, K. (2009). *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji : podejście sieciowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E. i Schroeder, J. (2000). *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Forbes. (2012). *Polskie firmy chcą umeblować egzotyczne kraje*. Pobrane 13 lutego 2013 z <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/polskie-firmy-chca-umeblowac-egzotyczne-kraje,29910,1>
- Formanowicz, M., Adamowicz, M. i Wiktorski T. (2007) *Zagadnienia materiałowo-surowcowe w produkcji mebli w Polsce - referat na konferencję: Rynek drewna w drodze ku stabilizacji*. Poznań: ITD. Pobrane 9 lutego 2013 z http://www.meble.org.pl/meble_branza_a.php?id_modul=artykuly&id=15
- Fraser, J. i Oppenheim, J. (1997). What is new about globalization? *The McKinsey Quarterly*, (2) 168-179.
- Fryc, J. (2017). *Polskie firmy meblarskie chcą i mogą podbijać świat*. Business Insider Polska. Pobrane 18 stycznia 2018 z <https://businessinsider.com.pl/firmy/branza-meblarska-w-polsce-perspektywy-rozwoju/cvrt42t>
- Gackowska, M. (2013). Kierunek – wschód, *Meblarstwo*, 1(145) 94-95.
- Gandolfo, G. (1998). *International trade theory and policy*. Berlin: Springer.
- Garbarski, L., Rutkowski, I. i Wrzosek, W. (1997). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- George, K.D. i Joll, C. (1981). *Industrial Organisation – competition, growth and structural change*. London: George Allen&Unwin.
- Ghuri, P. (2000). Internationalisation of the Firm. W: M. Tayeb (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practises*. Harlow: Pearson Education.
- Ghemawat, P. (2013). *Redefining global strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Giles, H. i Burgess, B. (1989). *Industrial Organization*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Gilroy, B.M. (1993). *Networking in Multinational Enterprises – The Importance of Strategic Alliances*. South Carolina: University of South Carolina Press.
- Golak, A. (2008). Meblarski tygrys Europy? *Meble Plus* (8). Pobrane 30 stycznia 2013 z <http://www.magazynmebleplus.pl/?item=artykul&artykul=3455>
- Gołębiowski, T. (1994). *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Gorynia, M. (1988). Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, 5, 957-965.
- Gorynia, M. (1993). Poziomy analizy w naukach ekonomicznych. *Ekonomista*, (4), 501-506.
- Gorynia, M. (1995). Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej. Zeszyty Naukowe – Seria II (141). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M. (1995). Mezoekonomia – modele samoregulacji branży. *Ekonomista*, (5-6), 815-837.
- Gorynia, M. (1998). Konkurencyjność przedsiębiorstw – próba konceptualizacji i operacjonalizacji. W: E. Najlepszy (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M. (1999). Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej. *Ekonomista*, (6), 777-790.
- Gorynia, M. (2002). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M. (2005). *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Gorynia, M. (2015). Industry, czyli co robi noblista. *Rzeczpospolita*, (10064), 12.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, (10), 21-41.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2007). Wpływ klastrów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, (7-8), 1-18.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2008). *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Gorynia, M., Jankowska, B. i Maślak E. (2000). Branża jako przedmiot badań w ekonomii, *Gospodarka Narodowa*, (3), 36-54.
- Gorynia, M. i Nowińska-Łażniewska, E. (2009) *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Gorynia, M. i Schroeder, J. (2000). *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M., Stępień, B. i Sulimowska, M. (2000). Konkurencyjność przedsiębiorstwa – koncepcje, pomiar, ocen i standaryzacja. W: M. Gorynia i J. Schroeder (red.), *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej* (s. 31-62). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Götz, M. (2009). *Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*. Poznań: Instytut Zachodni.
- Grant, R.M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Padstow: Blackwell Publishing Ltd.
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7th ed). West Sussex: A John Wiley&Sons Ltd.
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grogaard, B., Gioia, C. i Benito, G.R. (2013). An empirical investigation of the role of industry factors in the internationalization patterns of firms. *International Studies of Management and Organization*, 43(1), 81-100.
- Grzegorzczak, M. (2017). *Nowy Styl przemeblował portfel*. Pobrane 12 marca 2018 z <https://www.pb.pl/nowy-styl-przemeblowal-portfel-898749>
- Gulcz, M. (1996). *Ekonomia*. Poznań: Wydawnictwo Ars boni et aequi.
- Główny Urząd Statystyczny. (2011). *Rocznik Statystyczny Przemysłu*. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny. (2012), *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2011 r.* Warszawa.
- Guzek, M. (2006). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – zarys teorii i polityki handlowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Haas, H. D., Neumair, S.M. i Eschlbeck, D. (2006). *Internationale Wirtschaft : Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse*. Munchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Hamalainen, T.J. (2003). *National Competitiveness and Economic Growth – The Changing Determinants of Economic Performance in the World Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hamel, G. i Prahalad, C.K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra : strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Business Press.

- Hammer, M. (2006). *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku : plan działania*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Hay, D.A. i Morris, J.D. (1987). *Industrial Economics*. New York: Oxford University Press.
- Hayek, F.A. (1948). *Individualism and Economic Orders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Henry, A. (2008). *Understanding strategic management*. New York: Oxford University Press.
- Herman, A. i Poznańska, K. (2008). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej SGH.
- Hill Charles, W.L., Jones i Gareth R. (2010). *Strategic Management – an integrated approach*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hirschey, M. (2009). *Managerial Economics*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hong W. C. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector – a comprehensive approach from economic and management points*. Heidelberg: Physica-Verlag A Springer Company.
- Hryniewicka, K. (2011). Meble na walizkach. *Meble Plus*, (6-7), 38-41.
- Hryniewicka, K. (2012). (nie) Bezpieczne związki. *Meble Plus*, 4(179), 12-15.
- Hryniewicki, M. (2011). Kolejne trudne lata? Perspektywy rozwoju krajowego rynku mebli. *Biznes meble.pl*, (8-9), 12-17.
- Hryniewicki, M. (2012). Ekspansji nie ma i nie będzie. *Biznes meble.pl*, (3) s. 12-17.
- Hryniewicki, M. (2012). Zestawienie największych „Złota 200” producentów mebli w Polsce, *Biznes meble.pl*, (12), 1-16.
- Hunt, E.K. i Lautzenheiser, M. (2011). *History of Economic Thought – a critical perspective*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Hymer, S.H. (1976). *The international operations of national firms – a study of direct foreign investment*. Massachusetts: MIT Press.
- Iandoli, L., Landstrom, H. i Raffa, M. (2007). *Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Letto-Gillies, G. (2012). *Transnational Corporations and International Production – Concepts, Theories and Effects* (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- IKEA. (2011). *50 lat udanej współpracy między IKEA i Polską. Strategiczne partnerstwo trwające już pół wieku*. Pobrane 24 stycznia 2013 z <http://prportal.pl/2011/05/04/50-lat->

udanej-wspolpracy-miedzy-ikea-i-polska-strategiczne-partnerstwo-trwajace-juz-od-pol-wieku/

IMD – World Competitiveness Center. (1996). *The World Competitiveness Yearbook*. Lausanne.

Ito, K. (1997). Domestic competitive position and export strategy of Japanese manufacturing firms 1971-1985, *Management Science*, 43, 610-622.

Iwanczewska, D. (2007). Kapitał za granicę. *Meble Plus*, (10). Pobrane 31 stycznia 2013 z <http://www.magazynmebleplus.pl/?item=artykul&artykul=2434>

Jankowska, B. (2005). *Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Jankowska, B. (2006). Branża a procesy internacjonalizacji i globalizacji. W: J. Schroeder (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych* (s. 74-86). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Jankowska, B. (2009). Konkurencja czy kooperacja? *Ekonomista* (1), 67-89.

Jankowska, B. (2009). Konkurencyjność w ujęciu mezoekonomicznym. W: M. Gorynia i E. Łażniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności* (s. 100-125). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jankowska, B. (2012). *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Janowicz, R. (2016). *Wnętrza przyszłości stan branży meblarskiej w Wielkopolsce*. Poznań: Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu.

Jarosiński, M. (2012). Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce. W: M. Iwanicz-Drozdowska, W. Pachó i P. Płoszajski (red.), *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie* (s. 7-24), Zeszyt Naukowy nr 114. Warszawa: Wydawnictwo Dom Wydawniczy Elipsa.

Jarco, M. (2018). *Polska jest 4. Eksporterem mebli na świecie*. Pobrane 29 maja 2018 z <http://www.pap.pl/aktualnosci/o-gospodarce-z-pko-bp/news,1420364,strzelecki-polska-jest-4-eksporterem-mebli-na-swiecie.html>.

Johanson, J. i Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. W: N. Hood i J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (s. 468-486). New York: Croom Helm.

- Johanson, J. i Mattsson, L.G. (1993). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. W: P.J. Buckley i P. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm*. (s. 303-322). London: A Reader, Academic Press
- Johanson, J. i Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. i Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4) s. 11-24.
- Johanson, J. i Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J. i Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. W: P.J. Buckley i P.N. Ghauri (Eds.), *The Internationalization of the Firm*. London: Thomson Learning.
- John, R., Cox, H., Ietto-Gilles, G., Grimwade, N., Allen, M. i Finn, E. (2002). *Global Business Strategy*. London: Thomson Learning.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes i K., Pyle, S. (2011). *Exploring Strategy*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Johnson, J. (1994). *Internationalization, relationships and networks*. Stockholm: Uppsala University.
- Jones, J. i Wren, C. (2006). *Foreign Direct Investment and the Regional Economy*. Hampshire: Ashgate Publishing Company.
- Juchniewicz, M. (2006). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji : determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Kaleta, A. (2006). Strategia konkurencji w warunkach burzliwych. W: M. Juchniewicz (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji – determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw* (s. 26-33). Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Kalinowska, D. (2012). *Nasze meble hitem eksportu*. Pobrane 26 lutego 2013 z <http://www.ekonomia24.pl/galeria/706160,1,871092.html>
- Kalupa, Ł. (2004). *Meblarstwo w Polsce*. Toruń: Wydawnictwo Eint Sp. z o.o..

- Kalupa, Ł. (2007). *Strategia Rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego*. Poznań: WARP. Pobrane 4 lutego 2011 z http://klastermeblarski.warp.org.pl/content/File/strategia_rozwoju_wkm.pdf
- Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B. i Nardinelli, C. (1992). *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Kasperkiewicz, W. (2009). *Innowacyjność, konkurencyjność i rynek pracy w procesie transformacji polskiej gospodarki*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Klaster Mebel-Elbląg. (2008). *Stowarzyszenie KLASTER MEBEL ELBLĄG w liczbach*. Pobrane 4 lutego 2011 z <http://www.biznes.meble.pl/klaster-mebel-elblag,o97,3.html>
- Knight, G. i Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Kogut, B. i Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kolasky, W. (2005). Single-firm Conduct: Serach for the Holy Grail of Administrable Procompetitive Standards. W: P. Lugard i L. Hancher L. (Eds.), *On the Merits. Current Issues in Competition Law and Policy* (s. 59-70). Antwerpen-Oxford: Intersentia.
- Kolb, R.W. (2008). *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. United Kingdom: Sage Publications.
- Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kopaliński, W. (1971). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kopycińska, D. (red). (2006). *Theoretical and practical aspects of competitiveness*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kotler, Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J. i Wong, V. (2002). *Marketing – podręcznik europejski*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.

- Kowalski, R. (2005). *Krytyka neoklasycznej koncepcji efektywności ekonomicznej w ujęciu Harveya Leibensteina*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 686 (s. 55-70). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Koźmiński, A.K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Kozmana, M. (2011, 24 luty). Drewno będzie na wagę złota? *Rzeczpospolita*. Pobrane 13 lutego 2013 z <http://www.rp.pl/artykul/616998.html?print=tak>
- KPMG, *Rynek meblarski w Polsce*. Pobrane 12 marca 2018 z <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/06/pl-Raport-KPMG-Rynek-meblarski-w-Polsce-2017.pdf>
- Krawiec, F. (2001). Komponent globalizacyjny w kompleksowej strategii firmy. W: H. Brdulak i T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji* (s. 33-42). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Krugman, P.R. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- Krugman, P.R. (1996). *Rethinking international trade*. London: MIT Press.
- Krupski, R. (2001). *Zarządzanie Strategiczne – koncepcje, metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Krystek, U. i Zur, E. (2002). *Internationalisierung – Globalisierung eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin Heidelberg New York: Springer – Verlag.
- Kula, E. (1998). *History of environmental economic thought*. New York: Routledge.
- Kumaniecki, K. (1984). *Słownik łacińsko-Polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kutschker, M. i Schmid, S. (2008). *Internationales Management*. München: Oldenbourg.
- Leksykon zarządzania. (2004). Warszawa: Wydawnictwo Dyfin.
- Leontiades, J.C. (2001). *Managing the global enterprise*. London: Pearson Education.
- Leontief, W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade; The American Capital Position Re-Examined. *Proceedings of American Philosophical Society*, 97(4), 332-349.
- Leśniewska, Z. (1999). Salon meblowy. *Wprost*, 22(861). Pobrane 24 stycznia 2013 z <http://www.wprost.pl/ar/4213/Salon-meblowy/?pg=1>
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, (5-6), 92-102.
- Limański, A. i Drabik, I. (2010). *Marketing Międzynarodowy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin SA,.

- Lipczynski, J., Wilson, J. i Goddard, J. (2005). *Industrial Organization – Competition, Strategy, Policy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Lubiński, M., Michalski, T. i Misala, J. (1995). *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki: pojęcie i sposób mierzenia*. Warszawa: Wydawnictwo Iris.
- Łyszkiewicz, W. (2000). *Industrial Organization*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Maciejewski, M. i Sadowski, M. (2007). *Powszechna historia gospodarcza od XV do XX wieku*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Majaro, S. (1993). *International Marketing A Strategic Approach to World Markets*. London&New York: Routledge.
- Malawski, M., Wieczorek, A. i Sosnowska, H. (2004). *Konkurencja i kooperacja : teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mantura, W. (2002). Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa. W: E. Skawińska (red.), *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego* (s. 81-87). Poznań: Wydawnictwo PTE.
- Marchesnay, M. (1994). *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*. Warszawa: Poltext.
- Mascarenhas, B. (1986). International strategies of non-dominant firms. *Jurnal of International Business Studies*, 17, 1-25.
- Maślak, E. (2002). Koncepcje konkurencji w naukach ekonomicznych. W: M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej* (s. 26-48). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Mayer, B. (2018). *Profim trafił do szwedzkiej grupy Flokk*. Pobrane 12 marca 2018 z <https://www.pb.pl/profim-trafil-do-szwedzkiej-grupy-flokk-906832>
- McGaughey, S.L. (2007). *Narratives of Internationalization. Legitimacy, Standards and Portfolio Entrepreneurs*. Cheltenham: Edward Elgar.
- McGonagle, J.J. i Vella, C.M. (2012). *Proactive Intelligence: The Successful Executives Guide to Intelligence*. London: Springer.
- McNamara, G., Vaaler, P. i Devers, C. (2003). Same as ever it was: the search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24, 261-268.
- McNulty, P.J. (1968). Economic Theory and the Meaning of Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 82(4), 639-656.

- Biznes.meble.pl. (2008). *Meble – polski przemysł narodowy*. Pobrane 11 lutego 2013 z <http://www.biznes.meble.pl/aktualnosc/meble-polski-przemysl-narodowy,6372.html>
- Metzner I. i Matzke M. (2014). *Nikt nie wydaje tyle pieniędzy na meble co Niemcy*. Pobrane 11 kwietnia z <https://kobieta.onet.pl/dom/nikt-nie-wydaje-tyle-pieniedzy-na-meble-co-niemcy/7mtfl>
- Menard, M. (1990). *Dictionnaire de termes economiques*. Marabout : Allier.
- Mendenhall, M., Punnett, B.J. i Ricks, D. (1995). *Global Management*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Michalik, B. (2010). Ręcznie modelowane. *Meble Plus*, 4. Pobrane 20 stycznia 2013 z <http://www.magazynmebleplus.pl/?item=artykul&artykul=4924>
- Michalik, B. (2012). Czas zmian. *Meble Plus*, 6-7(181-182), 16-23.
- Michalik, B. (2012). Kronospan rozwija się na wschód. *Meble Plus*, 1(176).
- Michalik, B. (2012). OIGPM prognozuje. *Meble Plus*, 2, 24-25.
- Michalik, B. (2012). Rządowe pieniądze dla polskiej branży meblarskiej. *Meble Plus*, 1(176).
- Ministerstwo Gospodarki. (2007). *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*. Pobrane 7 maja 2012 z <http://www.m.4n.klasterit.pl/baza-wiedzy/publikacje-na-temat-klasterow/kierunki-i-polityka-rozwoju-klasterow/>
- Ministerstwo Gospodarki. (2011). *Internacjonalizacja klastrów*. Pobrane 9 lutego 2013 z <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczości/Wsparcie+finansowe+i+inwestycje/Klustry/Internacjonalizacja+klasterow>
- Ministerstwo Gospodarki. (2012). *Branżowy program promocji branży meblarskiej*. Pobrane 4 maja 2013 z http://www.mg.gov.pl/files/upload/13691/Program_promocji_bran%C5%BCy_meblarskiej_28.02.pdf
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. i Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process, Concepts-Context-Cases*. Harlow: Pearson Education Limited, Edinburgh Gate.
- Misala, J. (1990). *Teorie międzynarodowej wymiany gospodarczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Misala, J. (1996; 1997). Korzyści z handlu międzynarodowego w świetle teorii. W: H. Ferens (red.), *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze* (s. 63-87). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.

- Misala, J. (2001). *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski w świetle teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne: Agencja INTERART-TAL.
- Misala, J. (2003). *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Mishra, R. (2008). *Industrial Economics and Management Principles*. New Delhi: Laxami Publications Ltd.
- Morgan, R.E. i Katsikeas, S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.
- Mruk, H. (2002). *Strategie Marketingowe*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Muller, A. (2004). Globalizacja – mit czy rzeczywistość? W: E. Czarny (red.), *Globalizacja od A do Z* (s. 35-57). Warszawa: Wydawnictwo NBP. Pobrane 4 maja 2012
- Mynarski, S. (2007). *Badanie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nestorowicz, R. (2002). Globalne strategie marketingowe. W: H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe* (s. 235-251). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Neumann, M. (2001). *Competition policy : history, theory and practice*. Northampton/Cheltenham: Edward Elgar.
- Nowak, S. (1985). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowak-Far, A. (2000). *Globalna konkurencja*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowakowski, M.K. (2000). Istota Międzynarodowego Biznesu. W: M.K. Nowakowski (red.), *Biznes Międzynarodowy-obszary decyzji strategicznych* (s. 13-50). Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Obłój, K. (2001). *Strategia organizacji – w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Podręcznik wskaźników globalizacji ekonomicznej*. Pobrane 9 września 2010 z <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/920506pe.pdf>
- Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli. (2004). *Znak branżowy*. Pobrane 21 stycznia 2013 z http://www.oigpm.org.pl/znak_branzowy.php

- Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli. (2008). *Meblarstwo w liczbach*.
Pobrane 5 lutego 2013 z http://www.oigpm.org.pl/images_upload/mwlrresumeinternet_copy.doc (dostęp: 05.02.2013).
- Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli. (2012). Branżowy program promocji – wsparcie dla liderów - Biuletyn Informacyjny. *Meblarstwo*, 9(141), 8-9.
- Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli. (2012), *Podsumowanie roku 2011 i perspektywy na rok 2012*. Pobrane 2 lutego 2013 z <http://www.biznes.meble.pl/aktualnoscioigpm-podsumowanie-roku-2011-i-perspektywy-na-rok-2012,12486.html>
- Otta, W.J. (1987). *Ekonomika przedsiębiorstw w sferze handlu zagranicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Otta, W.J. (1988). *Strategia eksportowa producenta*. Poznań: Wydawnictwo TNOiK.
- Otta, W.J. (1994). Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. W: T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym* (s. 46-76). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oviatt, B.M. i McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Owczarzak, R. (2001). Wkład współczesnych teorii firmy w wyjaśnianie zachowań przedsiębiorstw w warunkach procesów globalizacyjnych. W: J. Bilski i T. Miziołek (red.), *Liberalizacja stosunków ekonomicznych Polski z gospodarką światową*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe.
- Pachelska, H. (1998). Rzemiosło i przemysł drzewny w Królestwie Polskim. *Przemysł Drzewny*, (5), 27-31.
- Pachelska, H. (1998). Zarys dziejów polskiego stolarstwa meblowego. *Przemysł Drzewny*, (4), 1-7.
- Pachelska, H. (1998). Przemysł drzewny Drugiej Rzeczypospolitej, Część I: Polityka dotycząca leśnictwa i drzewnictwa. *Przemysł Drzewny*, (11), 32-34.
- Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych. (2009). *Inwestycja polskiej firmy jedną z największych inwestycji typu "greenfield" w USA w 2008 r.* Pobrane 28 stycznia 2013 z http://www.paiz.gov.pl/nowosci/?id_news=2181
- Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych. (2012). *Sektor drzewny, papierniczy i meblarski w Polsce Wschodniej*. Pobrane 10 października 2012 z http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=15386
- Paliu-Popa, L. (2008). Economy Globalization and Internationalization of Business. Forthcoming. Pobrane 11 września 2013 z <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/18568/>

- Parker, B. (2005). *Introduction to Globalization & Business*. London: Sage Publications.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2017). *Strategia marki polskiej branży meblarskiej*. Pobrane 21 marca 2018 z <https://www.parp.gov.pl/strategia-marki-polskiej-branzy-meblarskiej>
- Pawłowski, M. (2014). Zarządzanie Operacyjne: Łańcuch Wartości Firm Międzynarodowych. W: K. Obłój i A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie Międzynarodowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pracownia Badań Rynków Zagranicznych. (2011). *Rośnie światowa produkcja i handel meblami*. Pobrane 3 marca 2012 z <http://www.pbrz.pl/arttykul/rosnie-swiatowa-produkcja-i-handel-meblami>
- Pracownia Badań Rynków Zagranicznych. (2011). *Rośnie turecka konkurencja na europejskim rynku mebli*. Pobrane 16 lutego 2013 z <http://www.pbrz.pl/arttykul/rosnie-turecka-konkurencja-na-europejskim-rynku-mebli>
- Pracownia Badań Rynków Zagranicznych. (2012). *Wyraźna poprawa na rosyjskim rynku mebli*. Pobrane 27 stycznia 2013 z <http://www.pbrz.pl/arttykul/wyrazna-poprawa-na-rosyjskim-rynku-mebli>
- Pfleiderer Grajewo. (2013). *Pfleiderer Grajewo sfinalizował sprzedaż fabryki w Rosji*. Pobrane 28 stycznia 2013 z <http://www.drewno.pl/arttykuly/9043,pfleiderer-grajewo-sfinalizowal-sprzedaz-fabryki-w-rosji.html>
- Piercy, N.F. (1981). Company Internationalization: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*, 15(3), 26-40.
- Pietrowska, A. (2012). W jednym portfelu. *Meble Plus*, 12(187), 25-27.
- Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług.(2008). *Schemat klasyfikacji*. Pobrane 8 kwietnia 2013 z <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkwiu/1,2,4917,meble.html#D31>
- PierścioneK, Z. (1997). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PierścioneK, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PierścioneK, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pietraś, M. (2002). Istota i zakres procesów globalizacji. *Sprawy Międzynarodowe*, (2), 5-34.

- Pietraś, M. (2005). Paradygmat globalizacji in statu nascendi. W: R. Kuźniar (red.), *Porządek międzynarodowy u progu XXI wieku. Wizje – koncepcje – paradygmaty* (s. 144-173). Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Pilarczyk, B. (2002). Miejsce strategii w zarządzaniu marketingowym. W: H. Mruk (red.), *Strategie Marketingowe* (s. 28-41). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Piłatowska, M. (2006). *Repetitorium ze statystyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pitelis, Ch., Sugden, R. i Tsipouri, L. (1996). Greek outward investment, competitiveness and development. W: P. Devine, Y. Katsoulacos, R. Sugden (Eds.), *Competitiveness, Subsidiarity and Industrial Policy* (s. 162-174). London: Routledge.
- PKO BP. (2017). *Branża meblarska – wzrost znaczenia polskich producentów na świecie*. Pobrane 8 kwietnia 2018 z http://www.pkobp.pl/media_files/87bf3f81-8f82-4934-9b05-3eb7f05a87a0.pdf
- Plago, B. (2008). *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*. Łomża: Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości.
- Plawgo, B. (2004). *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle "ORGMASZ".
- Polski Fundusz Rozwoju. (2017). *Raport specjalny – Polskie meble, inwestycje dla Polski*. Pobrane 21 marca 2018 z https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=30887
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press LTD.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, (11-12), 1-19.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna : osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Porter, M.E. (2006). *Strategia konkurencji : metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Prahalad, C.K. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*. New York: Free Press.

- Prasad, B.S. i Ghauri, P.N. (2004). *Global firms and emerging markets in an age of anxiety*. Westport: CT Praeger.
- Preissl, B. i Solimene, L. (2003). *The dynamics of clusters and innovation : beyond systems and networks*. Heidelberg - New York: Physica-Verl.
- Prokop, J.(2018). *Europejski rynek zbyt ciasny dla polskich meblarzy*. Pobrane 21 marca 2018 z http://praca.wnp.pl/europejski-rynek-zbyt-ciasny-dla-polskich-meblarzy,318084_1_0_0.html
- Przybylska, K. (2001). *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej : empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Radjou, N., Prabhu, J. i Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Rasmussen, E.S. i Madsen, T.K. (2002). *The Born Global Concept*, 28th EIBA Conference, Odense, s. 1-26. Pobrane 1 marca 2012 z <http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA%20Rasmussen%202002%20.pdf>.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw, *Marketing i Rynek*, (3), 7-11. Pobrane 3 marca 2012 z http://kmm.ue.poznan.pl/Resources/file/milena/ratajczak_mrozek_milena_podejscie_sieciowe_do_internacjonalizacji.pdf
- Rittner, F. (1985). *Einführung in das Wettbewerbs- und Kartellrecht*. Heidelberg: UTB-Taschenbucher 1095, 2. Aufl.
- Romanowska, M. (1998). *Strategie rozwoju i konkurencji*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Root, F.R. (1984). *International trade & investment*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing CP.
- RSI, *Klaster Drzewny*, Stowarzyszenie Zachodniopomorskie Drewno i Meble. Pobrane 8 kwietnia 2013 z <http://www.rsi.org.pl/index.php/pl/Klaster-Drewno-i-Meble-62.html>
- Rugman, A.M. i Collinson, S. (2009). *International Business*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Rugman, A.M. i Verbeke, A. (2005). *Analysis of multinational strategic management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rugman, A.M. i Verbeke, A. (2008). Internalization theory and its impact on the field of international business. W: J. Boddewyn i J. Bingley (Eds.), *International business scholarship: AIB fellows on the first 50 years and beyond* (s. 155-174). Emerald.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Sadowski, Z. (1999). *Kapitał zagraniczny w Polsce : warunki działania*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Sandmo, A. (2011). *Economics evolving – a history of economic thought*. New Jersey: Princeton University Press.
- Scherer, F.M. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Scherer, F.M. i Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Schmidt, I. (2005). *Wettbewerbspolitik und Kartellrecht: eine interdisziplinäre Einführung*. Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Schumpeter, J.A. (2006). *History of economic analysis*, Taylor & Francis e-Library. Pobrane 12 września 2012 z <http://digamo.free.fr/schumphea.pdf>
- Schwarz, S. (2009). *Muster erfolgreicher Internationalisierung von Handelsunternehmen*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Selsky, J.W., Goes, J., Babüroğlu, O.N. (2007). Contrasting perspectives of strategy making: applications in hyper environments. *Organizations Studies*, 28(1), 71-94.
- Shepherd, W.G. i de Jong, H.W. (2007). *Pioneers of Industrial Organization, How the Economics of Competition and Monopoly Took Shape*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Shy, O. (1995). *Industrial Organization*. New York: MIT.
- Sitek, E. (2000). *Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Skawińska, E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Skawińska, E. i Zalewski, R.I. (2009). *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów : świat - Europa – Polska*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Sławińska, M. (2005). *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej.
- Smolik, K. (2002). Handel międzynarodowy, protekcjonizm i integracja. W: E. Nojszewska (red.), *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego* (s. 98-130). Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna.
- Sobczyk, G. (2001). Strategie konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. W: H. Brdulak i T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji* (s. 98-107). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Sobczyk, S. (2017). Menedżer *Programu Polskie Meble: Polska będzie największym eksporterem mebli w Europie*. Pobrane 21 marca 2018 z <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1030353,menedzer-programu-polskie-meble-polska-bedzie-najwiekszym-eksporterem-mebli-w-europie.html>
- Sodolski, M. (2018). *Ekspansja zagraniczna polskiej branży meblarskiej*. Pobrane 21 maja 2018 z <https://www.e-point.pl/blog/ekspansja-zagraniczna-polskiej-branzy-meblarskiej>
- Sowa, K. (2006). *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji "Difin".
- Stankiewicz, M.J. (1999). *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK.
- Stankiewicz, M.J. (2000). Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, *Gospodarka Narodowa*, (7-8), 95-109.
- Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa : budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK.
- Stankiewicz, W. (2000). *Historia myśli ekonomicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Staszewski, J. (2004). *Konkurencyjność gospodarki Polski w warunkach integracji z Unią Europejską i globalizacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Stefaniak, P. (2007). Polskie meble – ozdoba gospodarki. *Manager*, (11), 13-15.
- Stępniewski, J. (2008). *Strategia, finanse i koszty szpitala*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Stigler, G.J. (1968). *The Organization of Industry*. Homewood: R.D. Irwin Inc.

- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D. i Puride, T. (2001). *Globalizacja – Strategia i Zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. i Gilbert, D.R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Strategor. (1996). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Strużycki, M. (1998). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Sulejewicz, A. (1997). *Partnerstwo strategiczne – modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Sun, Y., Cao, H., Tan, B. i Shang, R. (2016). Developing Frugal IS Innovations: Applied insights from Weqia.com. *International Journal of Information Management*, (36), 1260-1264.
- Susło, R. (2007). *Największy producent mebli w UE bankrutuje*. Pobrane 23 stycznia 2012 z <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/najwiekszy;producent;mebli;w;ue;bankrutuje,127,0,236415.html>
- Szabłowski, J. (2004). *Strategie konkurencji przedsiębiorstw : wybrane zagadnienia*. Białystok: Wydawnictwo WSiFZ.
- Sznajder, A. (1995). *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szpak, Jan. (2003). *Historia Gospodarcza Powszechna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Szultka, S. i Brodzicki, T. (2004). *Klasy - innowacyjne wyzwanie dla Polski*. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Szymański, W. (2001). *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*. Warszawa: Difin.
- Śliwiński, R. (2011). *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Ślusarczyk, B. (2011). *Międzynarodowa pozycja konkurencyjna Polski*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Świerżewski, Ł. (2006). *Inwestycje kapitałowe: kolejny krok w ekspansji zagranicznej polskich firm*. Pobrane 30 stycznia 2013 z http://www.taxand.pl/dF/8e5a8a35ef4215ca0301d3abe76d48bf_2_HBR200609_Raport.pdf

- Tayeb, M.H. (2000). *International business : theories, policies and practices*. Harlow: Essex: Pearson Education.
- The Misfit Economy. (2012). *Why Good Enough Is Better: Lessons In Simplicity From Emerging Markets*. Pobrane 29 marca 2018 z <https://www.fastcompany.com/1679885/why-good-enough-is-better-lessons-in-simplicity-from-emerging-markets>
- Thornton, M. (2006). *Cantillon, Hume and the Rise of Anti-Mercantilism*. Auburn: Ludwig von Mises Institute, (1), 1-40. Pobrane 6 września 2012 z <http://mises.org/journals/scholar/Thornton10.pdf>
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. USA: Massachusetts Institute of Technology, Hamilton Printing.
- Tiwari, R. (2009). *Tourism Management – Managing for Change*. New Delhi: Global India Publications PVT LTD.
- Tornroos, J.A. (2002). *Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research* (18th Annual IMP Conference). Lyon: Abo Akademi University, 1-21. Pobrane 23 marca 2012 z <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.578&rep=rep1&type=pdf> (dostęp: 23.03.2012).
- Turner, J. (1985). *Struktura teorii socjologicznej, Wstęp P. Sztompki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ungson, G.R. i Wong, Yim-Yu. (2008). *Global Strategic Management*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. (2011). *Zgoda na koncentrację: Abra*. Pobrane 24 stycznia 2013 z http://www.uokik.gov.pl/aktualnosci.php?news_id=2925
- Urbanik, E. (1998). *Rozwój i dokonania drzewnictwa w Polsce po II wojnie światowej*. Poznań: Prace Instytutu Technologii Drewna, (1/2), 20-23.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Wach, K. (2003). *Strategia globalizacji jako jeden z efektów walki konkurencyjnej przedsiębiorstw*. Kraków: Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 622, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 125-139.
- Wall, S. i Rees, B. (2004). *International business*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Walley, K. (2007). Coopetition an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 11-31.

- Wang, G.C.S. i Jain, C. L. (2003). *Regression Analysis. Modeling & Forecasting*. New York: Graceway Publishing Company.
- Wielkopolska Agencja Rozwoju Przemysłu. (2017). *Uruchomiono program sektorowy WoodINN*. Pobrane 16 marca 2018 z <http://warp.org.pl/srodki-dla-branzy-meblarskiej/>
- Waters, D. (2006). *Operations Strategy*. London: Thomson Learning.
- Waterson, M. (1984). *Economic theory of the industry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wąsowska, A. (2014). Motywy Umiędzynarodowienia Działalności Firmy. W: K. Obłój i A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie Międzynarodowe – teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Welch, L.S. i Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Wiggins, R. i Ruefli, T. (2005). Schumpeter's ghost: is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911.
- Wiktor, J.W. (2001). Nisza rynkowa jako strategia konkurowania w warunkach globalizacji rynku. W: H. Brdulak i T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji* (s. 67-81). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Wiktorski, T. (2011). *Polskie Meble Outlook 2011*. Pobrane 16 marca 2012 z http://edu.refa.poznan.pl/pliki/polish_furniture_outlook_2011wyciag.pdf
- Wiktorski, T. (2012). *Polskie Meble Outlook 2012- wyciąg z raportu OIGPM*. Pobrane 4 lutego 2013 z http://www.oigpm.org.pl/images_upload/polish_furniture_outlook_2012plwyciag.pdf
- Wiktorski, T. (2013). Czy już wiecie, że jesteście zieloni. *BIZNES meble.pl*, 10(36), 8.
- Wiktorski, T. i Strzelecki, M. (2011). *Ocena pozytywna?* Meble News, Biuletyn Informacyjny, OIGPM (s. 6-7). Pobrane 12 lutego 2013 z http://www.oigpm.org.pl/files_upload/2011_12_meble_news.pdf
- Wilczyński, W. (1960). *Podstawowe kierunki współczesnej teorii konkurencji: studium krytyczne*. Poznań: Wydawnictwo PTE.
- Williamson, O. (1998). *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wilson, H. (2000). Internationalisation of Small-and Medium-sized Enterprises (SMEs). W: M.H. Tayeb (Ed.), *International business: theories, policies and practices* (s. 199-220). Harlow: Essex: Pearson Education.

- Wiśniewski, D. (2013). Wpływ czynników narodowej przewagi konkurencyjnej na rozwój polskiej branży meblarskiej, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 1(261), 101-119.
- Wiśniewski, D. (2012). *Potencjał globalizacyjny polskiej branży meblarskiej*. Poznań: Studia Doktorantów nr 12, Wydawnictwo UEP.
- Wit, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- World Economic Forum. (2009-2010). *The Global Competitiveness Report*, Geneva.
- Vogt, W.P. (2005). *Dictionary of Statistics & Methodology*. London: Sage Publications.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. i Le Roy, F. (2010). *Coopetition – Winning Strategies for 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Yip, G.S. (1996). *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Yip, G.S. (2004). *Strategia globalna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Zachodniopomorskie Drewno i Meble (2007). *Zachodniopomorskie Drewno i Meble*. Pobrane 16 listopada 2012 z <http://www.drewno.rsi.org.pl>
- Zakrzewski, Z. (1980). *O pracy doktorskiej w naukach ekonomicznych*. Poznań: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Poznaniu.
- Zielińska-Głębocka, A. (2004). Podstawowe założenia teorii konkurencji. W: Z. Brodecki (red.), *Konkurencja* (s. 25-56). Warszawa: Wydawnictwo LexisNexis.
- Ziemiński, Z. (1984). *Logika praktyczna, Rozdziały: Nazwy, Stosunki między zakresami nazw, Definicje, Podział logiczny a organizacja pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zmniejszenie popytu na rynkach światowych w branży meblarskiej. (2008). Pobrane 14 marca 2012 z http://www.skarbiec.biz/domymaklerskie/wiadomosci/zmniejszenie_popytu_branza_meblarska.htm
- Zorska, A. (2002). *Ku globalizacji? : przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

SPIS TABEL

Tabela 1. Wzorzec analizy w ramach paradygmatu Baina	39
Tabela 2. Definicja branży.....	41
Tabela 3. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa – model uppsalski.....	97
Tabela 4. Różnice pomiędzy podejściami tradycyjnymi a podejściem <i>born globals</i>	102
Tabela 5. Produkcja ważniejszych wyrobów ^a (w tys. sztuk).....	159
Tabela 6. Handel zagraniczny	170
Tabela 7. Czynniki wywierające wpływ na natężenie konkurencji w branży, N=40.....	189
Tabela 8. Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw, N=40	198
Tabela 9. Znaczenie współpracy z branżami pokrewnymi i wspierającymi (średnia liczba wskazań), N=40.....	205
Tabela 10. Macierz korelacji dla zmiennych badania empirycznego	218
Tabela 11. Regresja wieloraka – podsumowanie wyników.....	220
Tabela 12. Liczba producentów mebli różnych klas wielkości według województw w kolejności od największej liczby do najmniejszej	224
Tabela 13. Studia empiryczne testujące model „diamentu” Portera.....	231

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Eksport mebli w mln euro oraz udział eksportu mebli w eksporcie ogółem	169
Wykres 2. Struktura kapitału badanych przedsiębiorstw, N=40	184
Wykres 3. Wielkość zatrudnienia, N=40	184
Wykres 4. Forma prawna działalności gospodarczej, N=40	185
Wykres 5. Okres funkcjonowania na rynku, N=40	185
Wykres 6. Charakter działalności przedsiębiorstw, N=40	186
Wykres 7. Bieżący popyt krajowy w relacji do całkowitego popytu (krajowego i zagranicznego) w okresie ostatnich 5 lat, N=40	186
Wykres 8. Popyt krajowy w najbliższych 3 latach, N=40	187
Wykres 9. Rynki, na których funkcjonują przedsiębiorstwa, N=40	187
Wykres 10. Zagrożenie ze strony konkurencji w branży, N=40	190
Wykres 11. Zagrożenie ze strony konkurencji w branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)	190
Wykres 12. Typy zachowań wobec innych podmiotów w branży, N=40	191
Wykres 13. Typy zachowań wobec innych podmiotów w branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (liczba najczęstszych wskazań)	191
Wykres 14. Obecne natężenie konkurencji w branży w relacji to jego poziomowi w ubiegłych 5 latach działalności firmy, N=40	192
Wykres 15. Obecne natężenie konkurencji w branży w relacji to tego natężenia w ubiegłych 5 latach działalności według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)	192
Wykres 16. Postrzegany poziom barier wejścia do branży, N=40	193
Wykres 17. Postrzegany poziom barier wejścia do branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)	194
Wykres 18. Poziom barier wyjścia z branży, N=40	195
Wykres 19. Stopień barier wyjścia z branży według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)	195
Wykres 20. Dostępność krajowych komponentów produkcyjnych, N=40	196
Wykres 21. Dostępność krajowych komponentów produkcyjnych według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (średnia z liczby najczęstszych wskazań)	196

Wykres 22. Udział czynników produkcyjnych pochodzących z zagranicy w całości nabywanych czynników, N=40.....	197
Wykres 23. Bariery ograniczające działalność przedsiębiorstw, N=40	199
Wykres 24. Bariery ograniczające działalność według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40	200
Wykres 25. Pozycja konkurencyjna względem konkurencji, N=40	201
Wykres 26. Pozycja konkurencyjna wobec konkurencji według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40.....	202
Wykres 27. Rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających, N=40	202
Wykres 28. Współpraca w ramach porozumień klastrowych (formalnych lub nieformalnych), N=40.....	203
Wykres 29. Współpraca w ramach porozumień klastrowych (formalnych lub nieformalnych) według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40,	203
Wykres 30. Podmioty, z którymi przedsiębiorstwo zamierza podjąć współpracę, N=40	206
Wykres 31. Forma umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, N=40	207
Wykres 32. Forma umiędzynarodowienia działalności gospodarczej według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40 (obecnie i za 5 lat)	208
Wykres 33. Czas wejścia na rynki zagraniczne, N=40.....	209
Wykres 34. Czas wejścia na rynki zagraniczne według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40	209
Wykres 35. Znaczenie stopnia umiędzynarodowienia dla rozwoju firmy, N=40	210
Wykres 36. Znaczenie stopnia umiędzynarodowienia dla rozwoju firmy według klas wielkości przedsiębiorstw, N=40.....	210
Wykres 37. Czynniki wpływające na decyzje o umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej, N=40	212
Wykres 38. Uwarunkowania rozwoju wybranych czynników – obecnie, N=40.....	213
Wykres 39. Uwarunkowania rozwoju wybranych czynników – w perspektywie 3 lat, N=40	214
Wykres 40. Czynniki wpływające na podjęcie decyzji o bardziej zaawansowanym umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, N=40.....	216

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Schemat analityczny wpływu czynników konkurencyjności na internacjonalizację przedsiębiorstw	7
Rysunek 2. Konkurencja a konkurencyjność	24
Rysunek 3. Pojęcia konkurencja i konkurencyjność w ujęciu dynamicznym	25
Rysunek 4. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa – przejście od konkurencyjności „ex ante” do „ex post”	27
Rysunek 5. Typy zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa.....	51
Rysunek 6. Etapy cyklu życia branży.....	55
Rysunek 7. Schemat analityczny wpływu procesu konkurencji w branży na umiędzynarodowienie działalności gospodarczej przedsiębiorstw	60
Rysunek 8. Czynniki wpływające na podjęcie decyzji o internacjonalizacji	64
Rysunek 9. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji: aspekt stanu i zmiany	98
Rysunek 10. Podejście sieciowe do internacjonalizacji – modelowe sytuacje analizy przedstawione przez Johanson i Mattsson	105
Rysunek 11. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora	110
Rysunek 12. Potencjał globalizacyjny sektora	120
Rysunek 13. Istota strategii	125
Rysunek 14. Różne typy strategii.....	129
Rysunek 15. Zmodyfikowany model rozwoju przedsiębiorstwa	131
Rysunek 16. Typy strategii międzynarodowych	139
Rysunek 17. Determinanty przewagi konkurencyjnej narodów – schemat „diamentu” Portera (1990).....	156
Rysunek 18. Potencjał globalizacyjny polskiej branży meblarskiej	167

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1

List przewodni do ankiety badawczej

Poznań, dn.r.

Szanowni Państwo,

Jestem doktorantem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i przygotowuję rozprawę doktorską na temat: „Branżowe determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw na przykładzie polskiej branży meblarskiej” pod kierunkiem Profesora Mariana Goryni.

Celem niniejszego badania jest określenie wpływu specyficznych czynników branżowych na zachowania przedsiębiorstw oraz ich internacjonalizację i globalizację.

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie załączonej ankiety i odesłanie jej na adres podany na kopercie zwrotnej. Uzyskane odpowiedzi pozwolą mi na rzetelne i reprezentatywne przedstawienie problematyki badawczej w przygotowywanej przeze mnie pracy doktorskiej. Bardzo proszę, aby ankietę wypełnili przedstawiciele firmy odpowiedzialni za podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących działalności przedsiębiorstwa.

Ankieta jest całkowicie anonimowa, a udzielone przez Państwa odpowiedzi zostaną wykorzystane wyłącznie do celów przeprowadzonego badania i będą analizowane jedynie w postaci zagregowanej. Państwa przedsiębiorstwo zostało dobrane losowo w ramach próby obejmującej przedsiębiorstwa produkcyjne zlokalizowane w Polsce i prowadzące działalność w branży meblarskiej zgodnie ze schematem Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007), w dziale 31.0 o nazwie grupowania „Produkcja mebli”.

Jeżeli będą Państwo zainteresowani otrzymaniem zbiorczych wyników badań wraz z rekomendacjami po zakończeniu procesu badawczego, uprzejmie proszę o przesłanie informacji drogą elektroniczną na: dariusz.wisniewski@phd.ue.poznan.pl bądź kontakt telefoniczny: 665512279

Proszę o odesłanie wypełnionych ankiet do 1 maja 2017 r.

Jednocześnie pragnę podziękować za udział w badaniu i poświęcenie Państwa cennego czasu.

Z poważaniem

Dariusz Wiśniewski

Załącznik 2

Kwestionariusz ankiety badawczej

Branżowe determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw na przykładzie polskiej branży meblarskiej

Ankieta badawcza

Data wypełnienia ankiety.....

Ogólne informacje o firmie

1. Czy działalność Państwa firmy jest ujmowana według schematu Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007), w dziale 31.0 o nazwie grupowania „Produkcja mebli”? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	Tak	
2.	Nie	
3.	Jeżeli wybrano „NIE”, to w jakim dziale.....	

2. Jakiego pochodzenia jest kapitał Państwa firmy? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	100 % polskiego kapitału	
2.	50% i więcej, ale mniej niż 100% polskiego kapitału	
3.	poniżej 50% polskiego kapitału	

3. Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	Do 9 pracowników	
2.	Od 10 do 49 pracowników	
3.	Od 50 do 249 pracowników	
4.	Ponad 249 pracowników	

4. Jaka jest forma prawna Państwa firmy? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

Spółka akcyjna	Spółka z o.o.	Spółka komandytowa	Spółka jawna	Przedsiębiorstwo państwowe	Inna forma (jaka?)

5. Jak długo funkcjonuje Państwa firma na rynku? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	Krócej niż 1 rok	
2.	1-3 lata	
3.	3-5 lat	
4.	5-10 lat	
5.	Ponad 10 lat	

6. Jaki charakter ma działalność Państwa firmy (proszę wstawić X w odpowiednim polu; w przypadku wyboru opcji 3, proszę wpisać jaka jest proporcja procentowa działalności własnej do obcej)

1.	Działalność 100% pod własną marką handlową	
2.	Działalność 100 % na zlecenie klientów (sprzedaż pod cudzą marką handlową np. pod marką IKEA, itp.)	
3.	Działalność mieszana pod własną i cudzą marką (jaka proporcja procentowa.....?)	

7. Jak kształtował się bieżący popyt krajowy na produkty Państwa firmy w relacji do całkowitego popytu (krajowego i zagranicznego) w okresie ostatnich 5 lat? (proszę ocenić według podanej skali) 0 – brak popytu; 7 – bardzo duży popyt

Mały wzrost Duży wzrost
 1 2 3 4 5 6 7

8. Jak w Państwa ocenie zmieni się popyt krajowy w najbliższych 3 latach? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	Wzrośnie	
2.	Pozostanie bez zmian	
3.	Spadnie	
4.	Nie dotyczy	

9. Jaki jest udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży Państwa firmy? Proszę wpisać wielkość orientacyjną w %

.....

10. Na jakich rynkach zagranicznych funkcjonuje obecnie Państwa firma? (proszę wstawić X w odpowiednim polu – możliwość wyboru wielu odpowiedzi)

1.	Rynki krajów UE	
2.	Rynki krajów europejskich poza UE	
3.	Rynki krajów azjatyckich	
4.	Rynki amerykańskie	
5.	Rynki afrykańskie	

Informacje o konkurencji w branży (struktura i dynamika konkurencji)

11. Które z poniższych czynników wywierają największy wpływ na natężenie konkurencji w obszarze funkcjonowania Państwa firmy? (proszę ocenić według podanej skali) 1 – bardzo małe znaczenie; 7- bardzo duże znaczenie

Małe Duże
1 2 3 4 5 6 7

1.	Konkurenci już istniejący w branży	
2.	Groźba pojawienia się nowych konkurentów (potencjalni wchodzący)	
3.	Dostawcy (siła przetargowa dostawców)	
4.	Nabywcy (siła przetargowa nabywców)	
5.	Zagrożenie ze strony wyrobów i usług substytucyjnych (np. zastępowanie materiałów drzewnych tworzywami sztucznymi, itp.)	

12. Jak oceniają Państwo skalę zagrożenia ze strony konkurencji w branży ? (proszę ocenić według podanej skali) 1 – bardzo małe zagrożenie; 7- bardzo duże zagrożenie

Małe zagrożenie Duże zagrożenie
1 2 3 4 5 6 7

13. Który z niżej wymienionych typów zachowania konkurencyjnego opisuje Państwa sposób postępowania wobec innych podmiotów w branży? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	Zaostrzona rywalizacja	
2.	Współpraca	
3.	Unikanie konkurencji	
4.	Rywalizacja i współpraca	
5.	Współpraca i unikanie konkurencji	
6.	Rywalizacja, współpraca i unikanie konkurencji	

14. Jak oceniają Państwo obecne natężenie konkurencji w branży w relacji do tego natężenia w ubiegłych 5 latach działalności firmy? (proszę ocenić według podanej skali) 1 – bardzo niskie natężenie; 7 – bardzo wysokie natężenie

Niskie Wysokie
1 2 3 4 5 6 7

18. Jakie najważniejsze bariery obecnie ograniczają działalność Państwa firmy? (proszę wstawić X w odpowiednim polu – możliwość wyboru kilku odpowiedzi)

1.	Niedostateczny popyt na rynku krajowym	
2.	Niedostateczny popyt na rynku zagranicznym	
3.	Niedobór pracowników	
4.	Koszty zatrudnienia	
5.	Brak odpowiedniego parku maszynowego	
6.	Niedobór surowców, materiałów i półfabrykatów (z przyczyn pozafinansowych)	
7.	Niedobór energii	
8.	Problemy finansowe	
9.	Konkurencyjny import	
10.	Niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej	
11.	Brak barier (nie istnieją żadne ograniczenia)	
12.	Inne.....	

19. Jaki jest/będzie procentowy udział czynników produkcyjnych pochodzących z zagranicy w całości czynników, nabywanych przez Państwa firmę? (Proszę wstawić X w odpowiednim polu)

		Obecnie	Za 3 lata
1.	0%-20 %		
2.	21%-50%		
3.	51%-70%		
4.	71%-100%		

20. Jak w ostatnich 3 latach zmieniła się pozycja Państwa firmy wobec konkurencji (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

		Na rynku krajowym	Na rynkach zagranicznych
1.	Poprawiła się		
2.	Bez zmian		
3.	Pogorszyła się		

21. Czy w branży zauważalny jest znaczny rozwój sektorów pokrewnych i wspomagających (np. branży tartacznej, branży płyt drewnopochodnych, opakowań drewnianych, drewnianej stolarki budowlanej, galanterii drzewnej, branży papierniczej, branży metalowej, tekstylnej, itp.) oddziałujących na Państwa firmę? (proszę ocenić według podanej skali) 1 – bardzo niski stopień rozwoju; 7 – bardzo wysoki stopień rozwoju

Niski 1 2 3 4 5 6 7 Wysoki

22. Czy Państwa firma podejmuje/planuje podjąć współpracę w ramach porozumień klastrowych (formalnych lub nieformalnych)? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	Tak	
2.	Nie	

23. Z jakimi podmiotami Państwa firma podejmuje/planuje podjąć współpracę? (proszę wstawić X w odpowiednim polu – możliwość wyboru wielu odpowiedzi)

		Obecnie	W ciągu 3 lat
1.	Konkurenci		
2.	Dostawcy		
3.	Nabywcy		
4.	Agencje badania i analizy rynku		
5.	Organizacje branżowe		
6.	Jednostki dystrybucyjno-marketingowe		
7.	Władze lokalne/regionalne		
8.	Uczelnie wyższe i jednostki badawczo rozwojowe		
9.	Inne (jakie?).....		

**24. Jakie znaczenie dla konkurencyjności Państwa firmy może mieć współpraca z branżami pokrewnymi i wspomagającymi? (proszę ocenić według podanej skali)
1- bardzo małe znaczenie; 7 – bardzo duże znaczenie**

Małe 1 2 3 4 5 6 7 Duże

1.	Wzmocnienie własnej pozycji wobec konkurentów	
2.	Łatwiejszy dostęp do nowych rynków w kraju i za granicą	
3.	Większa innowacyjność	
4.	Możliwość osiągnięcia korzyści skali	
5.	Łatwiejsze pozyskanie środków finansowych	
6.	Rozwój sieci dystrybucji	
7.	Relatywnie większa siła przetargowa wobec dostawców	
8.	Relatywnie większa siła przetargowa wobec klientów	
9.	Obniżenie kosztów działalności	
10.	Inne (jakie?).....	

Internacjonalizacja a konkurencja na rynku branżowym

25. Proszę wskazać formę, w jakiej nastąpiło/nastąpi umiędzynarodowienie Państwa firmy? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

		W momencie rozpoczęcia ekspansji zagranicznej	Obecnie	Planowaną w ciągu 5 lat
1.	Handel zagraniczny (eksport, import)			
2.	Licencjonowanie			
3.	Franchising			
4.	Kontrakty menedżerskie			
5.	Kontrakty na inwestycje „pod klucz”			
6.	Poddostawy (dostawy półproduktów)			
7.	Działalność na zlecenie dużych sieci handlowych np. IKEA			
8.	Niekapitałowe alianse strategiczne			
9.	Kooperacja kapitałowa (joint venture)			
10.	Własna filia lub oddział na rynku zagranicznym			

26. W jakim czasie od momentu rozpoczęcia działalności gospodarczej nastąpiło wejście na rynki zagraniczne? (proszę wstawić X w odpowiednim polu)

1.	W czasie krótszym niż 1 rok	
2.	W okresie od 1-5 lat	
3.	W okresie powyżej 6 lat	

27. Czy stopień umiędzynarodowienia ma istotne znaczenie dla rozwoju działalności Państwa firmy? (proszę ocenić według podanej skali)

Mało istotny Bardzo istotny

1 2 3 4 5 6 7

28. Jaki wpływ mają poniższe czynniki na podjęcie przez Państwa firmę decyzji o umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej ? (proszę ocenić według podanej skali) 1-bardzo małe znaczenie; 7- bardzo duże znaczenie

Małe Duże
1 2 3 4 5 6 7

1.	Wzrost presji ze strony konkurencji w branży (konkurencja rzeczywista i potencjalna)	
2.	Możliwość realizacji wyższych marż na rynkach zagranicznych	
3.	Zbyt niski popyt krajowy (zdobywanie nowych rynków)	
4.	Pozyskiwanie zasobów po niższym koszcie	
5.	Poprawa efektywności poprzez korzyści skali i zasięgu	
6.	Nabywcy (siła przetargowa nabywców)	
7.	Dostawcy (siła przetargowa dostawców)	
8.	Inne (jakie?).....	

29. Proszę określić, jaki charakter mają/będą mieć, z punktu widzenia Państwa firmy, wymienione uwarunkowania? (proszę ocenić według podanej skali) 1-bardzo słabo zauważalne; 7- bardzo mocno zauważalne

Słabo zauważalne Mocno Zauważalne
1 2 3 4 5 6 7

		Obecnie	Za 3 lata
1.	Na rynku krajowym coraz silniej odczuwalna jest/będzie presja ze strony konkurentów zagranicznych		
2.	Oczekiwania klientów krajowych i zagranicznych ujednolicają się/ujednolicą się		
3.	Zwiększa się/zwiększy się udział zakupów komponentów do produkcji dokonywanych za granicą		
4.	Firmy coraz częściej przenoszą/będą przenosić część swojego procesu produkcyjnego za granicę		
5.	Zwiększa się/zwiększy się dostępność rynków zagranicznych		
6.	Na rynku pojawiają się/będą pojawiać się znacznie szybciej nowe produkty, usługi, technologie		
7.	Wzrasta/wzrośnie liczba porozumień kooperacyjnych zawieranych pomiędzy podmiotami krajowymi i zagranicznymi		

