

**Tomasz Gołębiowski**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **TENDENCJE GLOBALIZACYJNE I INTEGRACJA A ZMIANY MODELU BIZNESU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Globalizacja wiąże się z istotnymi zmianami warunków działalności gospodarczej, do których należą m.in. liberalizacja handlu międzynarodowego, ułatwienia przepływu kapitału i ludzi, międzynarodowa standaryzacja norm technicznych i regulacji prawnych, znoszenie barier politycznych (otwieranie się gospodarek narodowych w wyniku reform systemowych i procesów integracyjnych), a także dynamiczny rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Znoszenie barier dostępu do rynków narodowych i rosnące techniczne możliwości ich penetracji zdynamizowały procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Największymi beneficjentami tych zmian, a jednocześnie często ich inspiratorami są najsilniejsze podmioty rynkowe – korporacje transnarodowe (KTN). Ich przewaga konkurencyjna wynika z korzyści skali i zakresu alokacji czynników produkcji w skali globalnej (korzyści z tytułu konfiguracji i koordynacji operacji), ze zdolności do kształtowania ujednoliconych potrzeb nabywców w skali międzynarodowej, kompetencji w zakresie równoległego konkurowania z wieloma firmami na poszczególnych rynkach i w skali globalnej, umiejętności równoległej kooperacji z wieloma podmiotami, a także skutecznego prowadzenia lobbingu w skali międzynarodowej.

Przewaga konkurencyjna KTN, kosztowa lub z tytułu dyferencjacji – wyróżniania oferty (efekt m.in. sprawności innowacyjnej oraz skutecznego marketingu), sprzyja ich ekspansji międzynarodowej, co powoduje nasilenie konkurencji na rynku globalnym i rynkach narodowych. Wzrost konkurencji na danym rynku narodowym w wyniku jego penetracji przez KTN stanowi poważne zagrożenie dla mniejszych, lokalnych firm. Nieskuteczność bezpośredniej rywalizacji z KTN zmusza mniejsze firmy do zmiany segmentów operacyjnych, powoduje zmiany ich specjalizacji branżowej, upadłość lub przejęcie przez silniejszych rywali lub inne formy uzależnienia od nich.

Rosnąca siła KTN zmienia także relacje między podmiotami w ramach łańcuchów wartości, modyfikując modele integracji pionowej przedsiębiorstw [Szymański 2006, s. 54 i nast.]. KTN mają większe, niż mniejsi rywale, możliwości kształtowania struktury łańcucha wartości i decydowania o optymalnym (z ich punktu widzenia) stopniu integracji pionowej. Dzięki dobremu rozeznaniu sytuacji na rynku międzynarodowym mają więcej możliwości pozyskiwania zasobów i partnerów handlowych oraz kooperantów, co sprzyja optymalizacji struktury posiadanych lub kontrolowanych zasobów, zakresu operacji oraz kontroli poziomu i struktury kosztów. KTN, mając dużą siłę przetargową w relacjach ze swymi dostawcami i odbiorcami, są w stanie narzucać im warunki transakcji oraz współpracy. KTN stają się integratorami łańcuchów wartości, kontrolującymi kluczowe elementy łańcucha decydujące o możliwości utrzymania autonomii strategicznej, oraz zapewniającymi maksymalizację wartości przedsiębiorstwa-integratora, przy czym różne mogą być formy tej integracji. Z jednej strony dążenie do obniżenia kosztów transakcyjnych powoduje internalizację operacji (pogłębia integrację pionową przedsiębiorstwa), z drugiej jednak strony duża dynamika zmian w otoczeniu, zmiany kluczowych czynników sukcesu w branżach osłabiają zainteresowanie silną integracją pionową korporacji na rzecz tworzenia więzi sieciowych z formalnie niezależnymi podmiotami, często o charakterze hybrydowym, zapewniających większą elastyczność całej struktury, która może być kontrolowana przez KTN dzięki jej sile ekonomicznej i przewadze technologicznej (szerzej na temat sieci w biznesie zob. [Carlos 2002; Ford i in. 2003; Hooley, Saunders, Piercy 1998]).

Polskie przedsiębiorstwa<sup>1</sup> dotychczas niewiele skorzystały z szans rozwojowych, jakie stwarza globalizacja. Nie powstały polskie przedsiębiorstwa o zasięgu globalnym, a ich stopień i formy internacjonalizacji są ograniczone. Polskie firmy w niewielkim stopniu angażują się w tworzenie unikatowych zasobów i wiedzy, będących współcześnie najważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej i zapewniających silną pozycję w nowych lub szybko rozwijających się branżach [Szymański 2006, s. 64-65]. Nie sprzyjają temu zresztą uwarunkowania krajowe, m.in. niskie nakłady na naukę, niedorozwój infrastruktury teleinformatycznej, odpływ wykształconej kadry za granicę. Pozycja polskich przedsiębiorstw jest coraz bardziej zagrożona przez nasilającą się konkurencję ze strony KTN.

Zmiany warunków konkurowania krajowych przedsiębiorstw wiążą się także z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Rozszerzenie UE oznacza m.in. (szerzej zob. [Hansen, Joergensen 2000; Gorynia 2002; *Polska w Unii...* 2005]):

- Ułatwienie dostępu do tego rynku dla większej liczby oferentów, co zwiększa szanse ekspansji zarówno dla firm polskich, jak i z innych krajów członkow-

---

<sup>1</sup> Przez pojęcie „polskie przedsiębiorstwo” rozumiemy w tym opracowaniu podmioty prowadzące działalność gospodarczą, zarejestrowane na terytorium Polski. Zatem są to zarówno przedsiębiorstwa wyłącznie z rodzimym kapitałem (dalej – przedsiębiorstwa rodzime), jak i spółki z udziałem kapitału zagranicznego.

skich. Rozszerzenie rynku wiąże się więc z nasilaniem się konkurencji na rynkach krajowych. Z uwagi na istniejącą w wielu branżach lukę konkurencyjną między firmami unijnymi i polskimi na niekorzyść tych ostatnich (szerzej zob. [Luka konkurencyjna... 2002; Wschodnia Europa... 2001; Konkurencyjność gospodarki... 1999]), rozszerzenie rynku oznacza wzrost intensywności konkurencji na rynku polskim. Asymetria kompetencji na niekorzyść firm krajowych, a także ich niski stopień internacjonalizacji, utrudniają im penetrację rynku UE.

- Swobodny przepływ kapitału, dostęp do funduszy unijnych oznacza wzrost możliwości finansowania przedsiębiorstw, co sprzyja poprawie konkurencyjności krajowych podmiotów. Czynnikiem utrudniającym wykorzystanie tych środków jest – w krótkim okresie – słaba znajomość regulacji prawno-administracyjnych obowiązujących w UE, brak doświadczeń w zakresie wykorzystywania środków z funduszy europejskich.
- Wejście do UE spowodowało utratę przez część polskich firm tradycyjnych dostawców, kooperantów i klientów (z krajów nie należących do UE) lub zmniejszenie opłacalności handlu czy współpracy z nimi. Akcesja zwiększa jednak atrakcyjność polskich przedsiębiorstw dla unijnych i pozaunijnych kooperantów oraz inwestorów.

Dynamiczne zmiany warunków działania przedsiębiorstw, związane zarówno z tendencjami globalizacyjnymi w gospodarce, jak i z akcesją Polski do UE, wywołują konieczność poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, wymagają dostosowawczych zmian zasad i sposobów ich funkcjonowania – zmian ich modeli biznesu.

Pojęcie model biznesu (*business model*) stało się w ostatnich latach dość popularne. Zainteresowanie modelami biznesu wiąże się z szybkimi zmianami warunków działania przedsiębiorstw, a także rozwojem nowych dziedzin działalności gospodarczej (zwłaszcza związanych z rozwojem Internetu i technologii informatycznych). Czynniki te wymuszają nowe podejście do organizacji i sposobu prowadzenia działalności przez przedsiębiorców.

Według najprostszych definicji model biznesu określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia pieniądze, ukazując pozycję tego przedsiębiorstwa w ramach łańcucha wartości [Rappa 2000] (por. też definicja T. Malone na stronach internetowych University of Florida 2002 i [Rappa 2003; Magretta 2002]). W innych definicjach akcentuje się, że model biznesu opisuje architekturę przedsiębiorstwa oraz system powiązań z partnerami zewnętrznymi, tworzone jako narzędzia generowania wartości dla ostatecznych odbiorców, sprzyjające zyskownemu i zrównoważonemu wzrostowi przedsiębiorstwa. Komponentami modelu biznesu są produkty, relacje z klientami, sieć powiązań partnerskich, czynniki finansowe (koszty i źródła oraz struktura przychodów) (por. [Osterwalder, Rossi, Dong 2002]).

W pogłębionych opracowaniach na temat modeli biznesu zwykle nieco szerzej ujmuje się zakres decyzji, które określają model biznesu przedsiębiorstwa. Należą do nich:

- określenie wartości dla nabywcy, którą przedsiębiorstwo oferuje (oferowany produkt, struktura i cechy oferty);
- określenie przewag konkurencyjnych i narzędzi konkutowania zapewniających efektywne dostarczanie wartości dla nabywców;
- identyfikacja docelowego segmentu lub segmentów rynku oraz określenie sposobów generowania przychodów w tym segmencie lub segmentach, określenie zakresu geograficznego działania przedsiębiorstwa;
- określenie struktury łańcucha wartości dla wytworzenia i dystrybucji danej oferty oraz identyfikacja zasobów niezbędnych do zapewnienia odpowiedniej pozycji firmy w łańcuchu wartości;
- określenie struktury kosztów i potencjalnej rentowności przy danym profilu działalności (tj. przy oferowanej wartości dla nabywców i określonej strukturze łańcucha wartości);
- określenie pozycji przedsiębiorstwa w ramach sieci tworzącej wartość (w strukturze łańcucha wartości), obejmującej dostawców i odbiorców (por. [Chesbrough, Rosenbloom 2002]).

Ramy tego opracowania nie pozwalają na pełniejszą analizę kwestii faktycznych i pożądaných zmian modeli biznesu polskich przedsiębiorstw w kontekście globalizacji i integracji. Ograniczę się zatem do uwag dotyczących wybranych decyzji konstytuujących model biznesu przedsiębiorstwa.

Logika działania wymaga koncentracji przedsiębiorstwa na tych funkcjach i operacjach, w których może ono wykorzystać istniejącą i/lub relatywnie łatwo mu uzyskać przewagę konkurencyjną, zwłaszcza zaś na tych funkcjach i operacjach, w których tworzy się wysoką wartość dodaną i które wymagają unikatowych kompetencji, a zatem czynią dane przedsiębiorstwo także atrakcyjnym partnerem współpracy.

Podstawowym czynnikiem konstytuującym model biznesu przedsiębiorstwa jest wartość oferowana nabywcy. Wartość dla nabywcy jest określona relacją użyteczności produktu dostarczanego nabywcy do kosztu pozyskania i użytkowania tej oferty. Wartość dla nabywcy, którą dane przedsiębiorstwo chce czy może zaoferować, uwarunkowana jest doбором narzędzi konkutowania, którymi ono dysponuje, te zaś zależą od charakteru przewag konkurencyjnych wypracowanych przez to przedsiębiorstwo.

Jako że od lat głównym źródłem przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw jest przewaga kosztowa, eksponowanym elementem wartości oferowanej nabywcom przez te przedsiębiorstwa jest koszt pozyskania oferty, zwłaszcza zaś niska cena produktu. Badania przeprowadzone w ostatnich latach (także po akcesji do UE) wskazują, że za najważniejsze narzędzie konkutowania uznawana jest cena (por. np. [Piasecki, Rogut, Stawasz 1999; Gorynia 2001, s. 27-28; Stankiewicz 2002; *Konkurencyjność sektora...* 2003; 2004; *Strategie firm...* 2005]). Dotyczy to zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). W badaniach MSP z lat 2003 i 2004 ok. 57% firm wskazało na cenę produktu jako czynnik decydujący o konku-

rencyjności firmy [*Konkurencyjność sektora...* 2003; 2004]. Aż 71% badanych uważa swoje produkty za bardziej atrakcyjne pod względem ceny od porównywalnych produktów sprzedawanych na rynku UE. W ocenie ponad 50% polskich MSP elastyczność cenowa popytu na ich produkty jest dość wysoka [www.prywatni.pl]. Zatem przewaga konkurencyjna polskich MSP może być zagrożona, jeśli wzrost dotyczyłby głównie cen czynników produkcji, wzmocni się zaś, jeśli nastąpiłby wzrost cen produktów danej firmy. Cena nie jest więc stabilną podstawą pozycji konkurencyjnej MSP. Cena wydaje się mniej istotnym narzędziem konkurencji dla firm średnich i dużych, bowiem większe zasoby tych podmiotów wskazują na szersze możliwości realizacji strategii dyferencjacji.

Istotny wpływ na konkurencyjność oferty ma nie tylko poziom ceny ofertowej, ale także m.in. warunki płatności i koszty użytkowania produktu. Słaba kondycja finansowa wielu polskich firm utrudnia im oferowanie konkurencyjnych warunków płatności, z kolei przestarzałe często rozwiązania techniczne produktów podnoszą koszty ich użytkowania. Polskie przedsiębiorstwa tracą także przewagę kosztową wobec KTN z tytułu mniejszej skali działania, niższej sprawności zarządzania oraz utraty przewagi lokalizacyjnej (w związku z lokowaniem produkcji przez KTN w krajach o niższych kosztach, zwłaszcza w krajach Dalekiego Wschodu, ale także w Polsce). Dla rodzimych przedsiębiorstw utrzymanie dotychczasowej przewagi kosztowej z tytułu dostępu do tanich czynników produkcji jest coraz trudniejsze, wymaga wykorzystania bardziej złożonych źródeł tej przewagi związanej z usprawnianiem zarządzania i restrukturyzacją przedsiębiorstw.

W celu zwiększenia wartości dla nabywcy niezbędna jest silniejsza orientacja polskich firm na podwyższanie zarówno materialnej, jak i emocjonalnej użyteczności produktu. Wiąże się to z tworzeniem przewagi z tytułu dyferencjacji oferty. Wymaga to sprawnej identyfikacji zmieniających się potrzeb, szybkiego wprowadzania innowacji, sprawnego komunikowania różnic–korzyści nabywcom, by tworzyć preferencje nabywców dla danego oferenta i uzyskać oraz utrzymać ich lojalność. Niezbędna jest lepsza koordynacja procesów b+r, działań marketingowych, operacji produkcyjnych i logistycznych.

Współcześnie jednym ze skuteczniejszych sposobów wyróżniania oferty i poprawy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw jest wprowadzanie innowacji w produktach (por. [Calantone, Knight 2000; Lukas, Bell 2000]). Według cytowanych już badań (B. Piasecki, A. Rogut, E. Stawasz, M. Gorynia, M.J. Stankiewicz) tylko 19% polskich MSP w 2004 r. uznało jakość produktów za najważniejszy czynnik przewagi konkurencyjnej. Innowacyjny charakter produktów był jednym z trzech głównych nośników przewagi konkurencyjnej jedynie dla 6% MSP (18% badanych firm wskazało ten czynnik jako jeden z trzech najważniejszych dla budowania pozycji konkurencyjnej). Wprawdzie 54% MSP deklarowało w 2005 r. poprawę jakości produktów, 34% zamierzało dokonać zmian asortymentu i wprowadzić nowe produkty, jednocześnie jednak ledwie 2% firm intensyfikowało działania

innowacyjne, a jedynie 4% zamierzało podjąć współpracę w zakresie b+r. Jedynie 24% MSP uznało swe produkty za bardziej atrakcyjne od wyrobów konkurencji na rynku UE pod względem jakości, 14% – pod względem nowatorstwa, a tylko 9% – w zakresie promocji i dystrybucji [www.lewiatan.pl]. Inne badania przeprowadzone w 2003 r. (por. [Mikołajczyk 2005, s. 326-328]) (na przedsiębiorstwach różnej wielkości) wykazały, że blisko 60% procent firm produkcyjnych i 46% firm usługowych wprowadzało na rynek nowe produkty; odsetek firm planujących innowacje w kolejnych 5 latach był jeszcze wyższy o ok. 10 pp., co wskazywałoby na znaczne zaangażowanie polskich przedsiębiorstw w procesy innowacyjne. Jednak deklaracjom zdają się przeczyć dane statystyczne wskazujące, iż w strukturze nakładów na innowacje utrzymuje się od szeregu lat niski udział nakładów na rozwój i komercjalizację nowych produktów (tab. 1), badania zaś wykazują, że wzmacnianie służb b+r nie należy do priorytetowych działań przedsiębiorstw (zob. [Luka konkurencyjna... 2005, s. 119 i nast.]).

Tabela 1. Struktura nakładów innowacyjnych w polskim przemyśle (w %)

| Przeznaczenie nakładu                               | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Inwestycje w maszyny i urządzenia                   | 52,3 | 50,2 | 53,9 | 54,8 | 62,7 | 62,9 |
| Inwestycje w budynki i budowlę                      | 11,9 | 12,6 | 22,4 | 26,1 | 20,1 | 15,2 |
| Działalność badawczo-rozwojowa (b+r)                | 11,8 | 18,6 | 12,8 | 10,2 | 9,3  | 12,0 |
| Zakup gotowych technologii (dokumentacje, licencje) | 3,5  | 2,3  | 2,4  | 1,9  | 3,0  | 4,7  |
| Marketing nowych i zmodernizowanych produktów       | 6,4  | 3,2  | 3,2  | 2,8  | 1,5  | 1,3  |
| Pozostałe (w tym szkolenia)                         | 14,1 | 13,1 | 5,3  | 4,2  | 3,4  | 3,9  |

Źródło: obliczenia własne na podstawie: [Rocznik Statystyczny Przemysłu... 2004 (tab. 148)].

O niskiej międzynarodowej konkurencyjności innowacyjnej przedsiębiorstw polskich świadczy także niewielka liczba patentów uzyskanych przez nie za granicą (146 w 1990 r., 65 w 1995 r., 123 w 2000 r., a w 2001 r. – 116 [Rocznik Statystyczny Przemysłu... 2004 (tab. 15)]; w ciągu 11 miesięcy 2005 r. polskie firmy zgłosiły do opatentowania za granicą jedynie 71 wynalazków<sup>2</sup>). Słabość procesów innowacyjnych w polskich firmach polega m.in. na braku ich integracji z funkcją marketingu, co może dowodzić słabej orientacji rynkowej przedsiębiorstw mimo werbalnego doceniania funkcji marketingu. Świadczy o tym zresztą niski udział wydatków na marketing nowych produktów w nakładach na innowacje (por. tab. 1).

Czynnikiem poprawy innowacyjności jest transfer zagranicznych technologii, zwłaszcza towarzyszący zagranicznym inwestycjom bezpośrednim, choć doświadczenia w tym zakresie nie zawsze są pozytywne. Inwestorzy przenoszą do polskich filii technologie nowsze niż stosowane w danym zakładzie przed prywatyzacją, co pozwala na podejmowanie produkcji wyrobów nowszych generacji, chociaż nie

<sup>2</sup> W tym samym okresie firmy hiszpańskie zgłosiły 898 wniosków patentowych, firmy fińskie – 1532, a niemieckie – 13 215 [Polskie firmy uważają... 2006].

zawsze najnowszych w asortymencie inwestora. Ważnym motywem lokowania produkcji w Polsce jest ciągle chęć zdyskontowania niższego poziomu kosztów produkcji, natomiast rzadko inwestorzy liczą na polskie filie jako na miejsce powstawania innowacji. Dzięki tym inwestycjom wzrosła jednak międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw i całych branż. Świadczą o tym zmiany struktury przedmiotowej eksportu oraz wysokie pozycje firm z udziałem kapitału zagranicznego (filii zagranicznych firm w Polsce) w zestawieniach największych polskich eksporterów. W roku 2004 spośród 25 największych eksporterów 16 przedsiębiorstw stanowiły filie TKN, w tym 12 – z branż o średniej lub wysokiej intensywności technologicznej [*Największe firmy...* 2005, s. 32].

W polskich firmach dopiero w ostatnich latach zaczęto doceniać znaczenie marki produktu i firmy jako emocjonalnego składnika wartości produktu i narzędzie jego wyróżniania<sup>3</sup>. Badania wskazują, że dyferencjacja poprzez markę odgrywa większą rolę w firmach średnich niż małych i mikroprzedsiębiorstwach. Można przypuszczać, że jeszcze większe znaczenie ma ta strategia (i marka jako czynnik przewagi) dla dużych firm niż dla MSP. Świadczą o tym rankingi najsilniejszych polskich marek w poszczególnych działach gospodarki, gdzie dominują marki stanowiące własność dużych i średnich przedsiębiorstw, w tym marki, których gestorami są przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. Wykorzystanie marki jako narzędzia dyferencjacji wymaga podejmowania inwestycji w rynek, zapewniających kontrolę nad procesami dystrybucji i usprawniających proces obsługi klientów oraz intensyfikację promocji służącej zwiększaniu siły marek.

Kolejnym elementem konstytuującym model biznesu jest dobór docelowych segmentów rynku i zasięgu geograficznego działania. Kształtowanie konkurencyjnej wartości dla nabywców jest utrudnione, jeśli brakuje poprawnej identyfikacji segmentów rynku i określenia segmentów docelowych dla danej firmy. Badania polskich przedsiębiorstw z 2003 r. wykazały (por. [Mikołajczyk 2005, s. 328-331]), że 72% badanych firm prowadzi segmentację rynku, przy czym ponad 32% deklaroowało dostosowywanie swej oferty do wymagań wyodrębnionych segmentów, a niemal tyle samo – do wymagań każdego klienta. W najbliższych 5 latach nie zakładano istotnych zmian orientacji. Podejście do segmentacji, co ciekawe, nie różniło się znacząco w zależności od profilu firm (wyróżniono firmy produkcyjne, usługowe i handlowe). Z badań tych można by wywnioskować, że uwzględnianie różnic między grupami nabywców i dostosowywanie działań rynkowych do specyfiki segmentów jest dość powszechne i nie wymaga dalszych istotnych korekt. Jednak z cytowanego raportu nie wynika, według jakich kryteriów i jak głęboko prowadzono segmentację, na czym polega dostosowanie do specyfiki segmentu rynku (jaki jest związek między wyborem segmentu a wartością dla docelowych

---

<sup>3</sup> W tym kontekście mowa jest o przedsiębiorstwach rodzimych; abstrahujemy od sytuacji firm z udziałem kapitału zagranicznego, wykorzystujących marki firmy-matki.

nabywców), a także czy zakłada się zmiany penetrowanych segmentów rynku. Wątpliwości budzą np. deklaracje mikro- i małych przedsiębiorstw; w obu przypadkach wyraźnie większy odsetek badanych wskazywał na równoległą penetrację różnych segmentów rynku niż na strategię koncentracji na jednym segmencie, co jest mało wiarygodne (i nieuzasadnione ekonomicznie) wobec niewielkich zasobów tych firm.

Akcesja Polski do UE stwarza szanse penetrowania dużych eurosegmentów rynku unijnego (co sprzyjałoby osiąganiu korzyści skali działania, a więc poprawie kosztowej konkurencyjności polskich firm). Jednym z warunków koniecznych jest zwiększenie aktywności polskich przedsiębiorstw na rynku UE. Wzmocnienie pozycji rynkowej w wybranych, dużych segmentach rynku UE powodowałoby także wzrost znaczenia wybranych grup produktów (oferowanych w tych segmentach) w asortymencie przedsiębiorstw, co ułatwiałoby bardziej zdecydowany dobór portfela produktów – w wielu przypadkach racjonalne ekonomicznie porzucanie produktów (lub klientów) o marginalnym udziale w przychodach, co także sprzyja poprawie wyników finansowych przedsiębiorstwa.

Nasilająca się konkurencja na rynku krajowym uzależnia rozwój polskich przedsiębiorstw od ekspansji na rynki obce (rynki krajów UE i krajów trzecich). Zmiany systemowe przyczyniły się wprawdzie do dynamizacji polskiego eksportu i korzystnych zmian jego struktury rzeczowej, nadal jednak polskie przedsiębiorstwa nie angażują się w zaawansowane formy internacjonalizacji działań, zapewniające uzyskanie przez firmę wyższego stopnia kontroli nad przebiegiem operacji i podziałem nadwyżki wypracowanej w ramach łańcucha wartości (na etapie produkcji, a także dystrybucji na rynku zagranicznym). Badania prowadzone kilka lat temu potwierdziły tezę o relatywnie niskim zainteresowaniu przedsiębiorstw zaawansowanymi formami internacjonalizacji (tab. 2).

Tabela 2. Stosunek polskich przedsiębiorstw do ekspansji na rynek unijny w zaawansowanych formach internacjonalizacji (innych niż eksport)

| Stosunek przedsiębiorstwa                      | <i>Joint venture</i> w UE | ZIB w UE | Licencja dla UE | <i>Franchising</i> w UE | Alians strategiczny |
|------------------------------------------------|---------------------------|----------|-----------------|-------------------------|---------------------|
| 1. Nie rozważaliśmy tej kwestii                | 43                        | 52       | 53              | 55                      | 30                  |
| 2. Luźne rozważania                            | 14                        | 3        | 5               | 3                       | 24                  |
| 3. W trakcie przygotowania decyzji o ekspansji | 3                         | 2        | 1               | 0                       | 2                   |
| 4. Podjęto decyzję o ekspansji                 | 0                         | 0        | 0               | 1                       | 2                   |
| 5. Realizowana ekspansja                       | 1                         | 0        | 0               | 0                       | 6                   |
| Liczba firm                                    | 61                        | 57       | 59              | 59                      | 64                  |

Źródło: [Luka konkurencyjna... 2002, s. 135].

W najbliższej przyszłości nie należy się spodziewać gwałtownych zmian form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na rzecz form bardziej zaawansowa-

nych. Decydują o tym m.in. relatywnie niewielkie zasoby firm krajowych oraz bariery akumulacyjne utrudniające ich rozwój i ekspansję międzynarodową, brak wiedzy i doświadczeń związanych z bezpośrednią penetracją rynków zagranicznych, słaba pozycja konkurencyjna na tych rynkach. Zatem podstawową formą umiędzynarodowienia będzie nadal eksport, głównie kierowany na rynki najbliższe geograficznie [Gorynia 2002, s. 169] (przede wszystkim unijne oraz kraje b. ZSRR), przy czym należy oczekiwać większego zaangażowania polskich eksporterów w tworzenie własnych (lub kontrolowanych) placówek dystrybucyjno-serwisowych na rynkach zbytu. Tendencja ta jest już obserwowana. Ponadto coraz częściej polskie przedsiębiorstwa zlecają produkcję firmom z krajów o niskich kosztach produkcji (dotyczy to, jak się wydaje, w największym stopniu firm przemysłu lekkiego). Warto jednak podkreślić, iż przedsiębiorstwa z krajów UE są znacznie bardziej zaawansowane w realizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich, lokując produkcję w krajach o niskim poziomie kosztów, co daje im dodatkową przewagę konkurencyjną. Co więcej, w ostatnich latach nasila się bezpośrednia ekspansja producentów z krajów Dalekiego Wschodu, m.in. z Chin, organizujących na terenie UE (w tym w Polsce) oddziały handlowe i sieć dystrybucji, co stanowi dodatkowe zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw.

Kwestia internacjonalizacji wiąże się ściśle z doborem stopnia integracji pionowej przedsiębiorstwa, kolejnego istotnego elementu jego modelu biznesu. Internacjonalizacja działalności zwiększa możliwości doboru kooperantów w ramach łańcucha wartości, sprzyja optymalizacji stopnia integracji pionowej przedsiębiorstwa. Dobór zakresu i form integracji pionowej przedsiębiorstwa powinien sprzyjać poprawie jego konkurencyjności zarówno kosztowej, jak i opartej na dyferencjacji. Przedsiębiorstwo, które chce utrzymać inicjatywę strategiczną w ramach łańcucha wartości, musi realizować lub utrzymywać kontrolę przebiegu operacji wiążących się z kluczowymi czynnikami sukcesu w danej branży.

Zmiany systemowe, otwieranie się gospodarki narodowej wymusiły redukcję nadmiernego w wielu branżach stopnia integracji pionowej operacji produkcyjnych oraz rozszerzanie zakresu funkcji handlowo-marketingowych przedsiębiorstw. Te zmiany architektury krajowych podmiotów zbiegły się z globalnymi tendencjami dezintegracji przedsiębiorstw, tworzenia struktur hybrydowych i struktur sieciowych kooperujących przedsiębiorstw. Jak się wydaje, polskie przedsiębiorstwa niezbyt intensywnie prowadzą jednak te działania, zwłaszcza nie wykorzystują w pełni możliwości związanych ze współpracą z partnerami zagranicznymi (choć deklarują intensyfikację kooperacji, jednak w różnym stopniu zależnie od branży) [Strategie firm... 2005], w niewystarczającym, jak wspomniano, stopniu angażując się w bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji działalności. Wyraźnie ustępują konkurentom zagranicznym, w tym KTN, inwestującym w Polsce, wykorzystującym dostawców krajowych lub zlokalizowanych w Polsce (i krajach ościennych) zagranicznych. Firmy rodzime, wiążąc się z silnymi partnerami zagra-

nicznymi, rzadko stają się integratorami łańcucha wartości; częściej pełnią funkcje podwykonawców, co zwłaszcza w przypadkach niskiej sprawności innowacyjnej i braku możliwości lub zaniedbywaniu rozwijania przez podwykonawcę kompetencji istotnych w danej branży, oznacza pogłębianie i utrwalanie zależności od partnera.

## Literatura

- Calantone R., Knight G., *Role of Product Quality in International Performance of Industrial Firms*. „Industrial Marketing Management” 2000 nr 6.
- Carlos J.J., *Strategic Networks – Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, London 2002.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002 nr 3.
- Ekonomiczne i społeczne aspekty integracji Polski z Unią Europejską*, red. B. Klimczak, L. Olszewski, Z. Pisz, Wyd. AE, Wrocław 2000.
- Ford D. I in., *Managing Business Relationships*, J. Wiley, New York 2003.
- Gorynia M., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Gospodarka Polski przed wejściem do Unii Europejskiej*, red. J. Lipiński, A. Sławiński, PWE-PTE, Warszawa 2002.
- Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, PTE, Warszawa 2001.
- Hansen J.D., Joergensen J.G., *Rynek wewnętrzny a restrukturyzacja przemysłu w Unii Europejskiej*, red. B. Klimczak, L. Olszewski, Z. Pisz, Wyd. AE, Wrocław 2000.
- Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N.F., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1998.
- Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, materiały konferencyjne, SGH, Warszawa 2000.
- Konkurencyjność sektora MSP*, PKPP Lewiatan, [www.prywatni.pl](http://www.prywatni.pl).
- Lucas B.A., Bell S.J., *Strategic Market Position and R and D Capability in Global Manufacturing Industries*, „Industrial Marketing Management” 2000 nr 6.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Magretta J., *Why Business Models Matter?* “Harvard Business Review” 2002 (May).
- Mikołajczyk B., *Cele i strategie działania polskich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2008 – wyniki badań*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. J. Najlepszy, Wyd. AE, Poznań 2005.
- Największe firmy Rzeczypospolitej*, „Rzeczpospolita” 2005 (z 20 czerwca).
- Osterwalder A., Rossi M., Dong M., *The Business Model Handbook for Developing Countries*, University of Lousanne, [www.marketingprofs.com](http://www.marketingprofs.com).
- Piasecki B., Rogut A., Stawasz E., *Warunki finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i wybranych krajach UE*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*, red. J. Kołodziej, PWE, Warszawa 1999.
- Polska w Unii Europejskiej – doświadczenia pierwszego roku członkostwa*, UKIE, Warszawa 2005, [www.ukie.gov.pl](http://www.ukie.gov.pl).
- Polskie firmy uważają, że na własny patent ich nie stać*, „Rzeczpospolita” 2006 (z 14 marca).

- Rappa M., *Business Models on the Web: managing the digital enterprise*, North Carolina State University, Raleigh 2000.
- Rocznik Statystyczny Przemysłu, GUS, Warszawa 2004.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
- Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005.
- Szymański W., *Przedsiębiorstwo a integracja i globalizacja*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH-PWE, Warszawa 2001.

## **GLOBALIZATION AND INTEGRATION TENDENCES AND THE CHANGES IN POLISH FIRMS BUSINESS MODEL**

### **Summary**

Globalization and economic integration result in growing competition. In order to build the international competitiveness of Polish firms it is necessary to change their business models. Selected suggestions for changes of business models of Polish companies are presented in the paper. Discussion is focused on desired changes of Polish firms' attitude toward creation of customer value, with suggested emphasis on differentiation-based value components rather than on its cost-to-customer-related component. Market segmentation and international scope of business operations are also discussed in the context of possible penetration of larger international target markets (including euro-segments) by Polish firms. Finally, the decisions on vertical integration in the context of company internationalization are presented.