

Innowacyjność i wiedza we współczesnym  
handlu międzynarodowym



# INNOWACYJNOŚĆ I WIEDZA WE WSPÓŁCZESNYM HANDLU MIĘDZYNARODOWYM

Redakcja naukowa:

Stanisław Wydymus i Marek Maciejewski



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



Kraków 2012

**Recenzent:**

Prof. UEK dr hab. Jan Targalski

Wydanie publikacji dofinansowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dotacji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie na badania statutowe.

Temat badawczy: nr 42/KHZ/1/2012/S/042 „Handel międzynarodowy w dobie gospodarki opartej na wiedzy”

Kierownik tematu: prof. dr hab. Stanisław Wydymus

© Copyright by Katedra Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ISBN 978-83-62511-27-3

Wydawnictwo:

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Rakowicka 27; 31-510 Kraków

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp .....</b>	<b>7</b>
--------------------	----------

*Anna Barwińska-Małajowicz*

<b>Empiryczne oblicze gospodarki opartej na wiedzy w kontekście handlu zagranicznego Polski dobrami z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych .....</b>	<b>11</b>
--	-----------

*Krzysztof Falkowski*

<b>Innowacyjność Rosji a jej długookresowe przewagi konkurencyjne w handlu zagranicznym .....</b>	<b>27</b>
---	-----------

*Marcin Gryczka*

<b>Specyfika Internetu jako globalnego środowiska dyfuzji wiedzy i innowacji ...</b>	<b>51</b>
--	-----------

*Agnieszka Janosz, Małgorzata Szyguda*

<b>Wschodząca gospodarka oparta na wiedzy – przykład Indii .....</b>	<b>65</b>
--	-----------

*Renata Knap*

<b>Handel dobrami zależnymi od zasobów naturalnych w dobie gospodarki opartej na wiedzy .....</b>	<b>81</b>
---	-----------

*Aneta Kosztowniak*

<b>Czynniki sprzyjające i utrudniające napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w porównaniu do krajów EŚW .....</b>	<b>105</b>
---	------------

*Marek Maciejewski*

<b>Niemcy jako partner w wymianie handlowej państw Unii Europejskiej w zakresie wyrobów wysokiej techniki .....</b>	<b>135</b>
---	------------

*Jacek Pera*

<b>Wpływ gospodarki opartej na wiedzy na proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie na rynku międzynarodowym .....</b>	<b>151</b>
---	------------

*Jerzy Schroeder*

<b>Kontakty personalne jako źródło wiedzy o rynkach zagranicznych w świetle badań polskich eksporterów .....</b>	<b>173</b>
--	------------

*Tadeusz Sporek*

<b>Niemiecki przemysł motoryzacyjny na tle wybranych krajów, regionu i świata – konkurencyjność, innowacyjność i wartość eksportu .....</b>	<b>195</b>
---	------------

---

<i>Krzysztof Szaflarski</i> <b>Orientacja przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce opartej na wiedzy....</b>	<b>219</b>
<i>Rafał Śliwiński</i> <b>Model polskich przedsiębiorstw o ponadprzeciętnym wzroście .....</b>	<b>227</b>
<i>Krzysztof Wach</i> <b>Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy .....</b>	<b>245</b>
<i>Marzenna Anna Weresa</i> <b>Liderzy konkurencyjności w międzynarodowym handlu technologiami ...</b>	<b>265</b>
<i>Wojciech Zysk, Żaneta Stochel</i> <b>Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym w warunkach rozwoju technologii i innowacji .....</b>	<b>285</b>
<i>Stanisław Wydymus</i> <b>Obciążenia fiskalno-społeczne w gospodarkach krajów UE jako potencjalny czynnik zagrożenia kryzysem gospodarczym – możliwości wykorzystania modeli logitowo-probitowych .....</b>	<b>303</b>

## WSTĘP

Dynamiczne zmiany zachodzące w systemie gospodarki światowej, wywołane głównie przełomowymi osiągnięciami nauki i techniki, spowodowały naturalną potrzebę dostosowania i modyfikacji nie tylko wszelkich teorii ekonomicznych, ale także systemów decyzyjnych i zasad formułowania strategii rozwoju firm. Zasadniczym impulsem w tym względzie był gwałtowny rozwój nowych technologii, umożliwiających łatwość i szybkość pozyskiwania, jak i przetwarzania informacji. Stało się to możliwe dzięki funkcjonowaniu światowych sieci komunikacji cyfrowej, a także wykorzystaniu nowoczesnych a jednocześnie względnie tanich narzędzi teleinformatycznych w gospodarce. Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest umiejętność twórczego wykorzystania tych narzędzi do praktyki gospodarczej, a w ślad za tym wprowadzania ogromnych zasobów wiedzy do systemu podejmowania decyzji na każdym poziomie i etapie zarządzania. W szerokiej już literaturze z tego zakresu pojawiają się i są szeroko rozważane nowe pojęcia takie, jak: nowa gospodarka, nowa ekonomia, gospodarka cyfrowa czy też elektroniczna, gospodarka sieciowa czy wreszcie i coraz częściej – gospodarka oparta na wiedzy. Rozważania związane z tymi pojęciami prowadzone są zwykle w kontekście zarówno funkcjonujących teorii ekonomicznych, jak również wszelakich procesów zachodzących w ujęciu makroekonomicznym, a nawet globalnym. Należy jednak przyznać, iż istota definiująca i determinująca poprawność teoretycznych ujęć i rozważań na różnych poziomach agregacyjnych tkwi w zachowaniu przedsiębiorstw, w których ogniskują się zarówno główne przyczyny, jak i efekty związane z takimi pojęciami, jak nauka, postęp, innowacyjność, informacja czy też wiedza. Tego typu problematyka w połączeniu z funkcjonowaniem handlu międzynarodowego, jako czynnika rozprzestrzeniającego nowoczesność i wiedzę w całym systemie gospodarki światowej, jest przedmiotem niniejszej książki. Zawiera ona bowiem różnego typu wątki badawcze i wyniki różnorodnych analiz, które przygotowane zostały przez szeroki zbiór badaczy zajmujących się funkcjonowaniem wymiany handlowej w sytuacji szybkiego narastania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach, natężenia technik teleinformatycznych w biznesie oraz szybko postępującego znaczenia innowacyjności w gospodarce. Czytelnik znajdzie w tej książce rozważania dotyczące zasad orientowania przedsiębiorstwa na wzrost konkurencyjności przez zwiększenie zdolności organizacji do uczenia się, umiejętności zarządzania zmianami, poprawę systemu logistyki, zwiększenie jakości obsługi

klienta czy wreszcie poprzez proces umiejętnego naśladowania konkurencji na zasadzie benchmarkingu. Istotnym elementem prezentowanej książki jest analiza modelu polskich przedsiębiorstw charakteryzujących się ponadprzeciętnym wzrostem, a także ocena efektywności działań liderów konkurencyjności w zakresie międzynarodowego handlu technologiami, w tym także licencjami, patentami i prawami autorskimi. W obecnych dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia biznesowego przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym musi podejmować szereg decyzji zdeterminowanych nowoczesną wiedzą, które pozwolą na jego funkcjonowanie w długim okresie. Rozważania na temat formułowania strategii tego typu zachowań i działań znajdzie również Czytelnik w prezentowanej książce. Interesującym wątkiem analitycznym są wyniki oceny efektywności różnych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw, które bazują na pojęciu nowoczesnej wiedzy. Wyniki te potwierdzają, że nowe modele bazujące na wiedzy, w połączeniu z modelami szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej będą dominowały w przyszłości, również jako główny problem badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstw. Ważnym i dobrze rozwiniętym zagadnieniem w książce jest przeprowadzona ocena wpływu gospodarki opartej na wiedzy na proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie działającym na rynku międzynarodowym. Jako ważną tezę przyjęto w tym względzie założenie, że mechanizmy zarządzania ryzykiem i zarządzania wiedzą są wzajemnie wspierające i uzupełniające się. Interesujące rozważania zawarte w publikacji dotyczą także roli kontaktów personalnych jako źródła wiedzy o rynkach zagranicznych, którą to rolę oceniono poprzez szeroko zakrojone ankietowe badania polskich eksporterów. W książce Czytelnik znajdzie także rozważania na temat Internetu jako globalnego środowiska dyfuzji wiedzy i innowacji. Nie ulega bowiem wątpliwości, że szybki dostęp do informacji jest obecnie jednym z kluczowych czynników decydujących o poziomie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki. Coraz częściej pojawiają się nowe modele biznesowe bazujące na zasobach sieci i rośnie w szybkim tempie popularność koncepcji „open innovation” w procesach kreowania, upowszechniania, a także komercjalizacji wiedzy w skali międzynarodowej. Książka oferuje także Czytelnikowi wyniki badań dotyczących handlu zagranicznego dobrami zależnymi od zasobów naturalnych, który również ulega przeobrażeniom w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Podobne znaczenie ma opracowanie, w którym przedstawiono kierunki zmian w handlu zagranicznym Polski w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych, wykazując, niestety, opóźnienia naszego kraju w tym względzie. Rozważania na temat dyfuzji wiedzy i innowacyjności w gospodarce światowej muszą uwzględnić niewątpliwie rolę bezpośrednich inwestycji zagranicznych w tym obszarze. Tej problematyce poświęco-



ne jest jedno z cząstkowych opracowań, koncentrujące się na analizie czynników zarówno sprzyjających, jak i utrudniających przepływ strumieni BIZ jako nośników innowacyjności i szeroko rozumianej wiedzy. Istotną część pracy przedstawia sytuację w różnych krajach w zakresie innowacyjności, konkurencyjności, a także rosnącego znaczenia wiedzy we wszelkich płaszczyznach gospodarczych. Na szczególną uwagę zasługują rezultaty analizy mechanizmów rozwoju gospodarczego Indii. Widoczny bowiem wzrost znaczenia elementów gospodarki opartej na wiedzy w Indiach sprawia, iż mają one coraz większą szansę na stworzenie realnej konkurencji dla krajów rozwiniętych i osiągnięcie najwyższej dynamiki rozwoju ze wszystkich krajów określanych mianem gospodarek wschodzących. Równie interesujące są rozważania na temat długoterminowych przewag konkurencyjnych w handlu zagranicznym Rosji rozpatrywane w kontekście innowacyjności jej gospodarki. W tej części pracy podstawową konkluzją jest stwierdzenie, że wzrost gospodarczy Rosji opiera się nadal na eksporcie surowców energetycznych i jest silnie uzależniony od fluktuacji cenowych na rynkach światowych. Gospodarki rosyjskiej nie można zatem nazwać gospodarką opartą na wiedzy, głównie z uwagi na fakt stosunkowo niskiego poziomu innowacji, a także akumulacji kapitału ludzkiego. Innego typu konkluzje zawierają prace dotyczące gospodarki Niemiec, w których rozważane są zagadnienia konkurencyjności i innowacyjności handlu zagranicznego wyrobami wysokiej techniki, w tym między innymi wyrobami przemysłu motoryzacyjnego. Warto także zwrócić uwagę na opracowanie poświęcone analizie skali obciążeń fiskalno-społecznych w gospodarce traktowanych jako potencjalny czynnik zagrożenia kryzysem gospodarczym. W tej części książki zaprezentowano koncepcję wykorzystania modeli logitowo-probitowych w ocenie zagrożenia kryzysem, a także rozważano dysproporcje rozwojowe w krajach Unii Europejskiej w zakresie poziomu rozwoju gospodarczego a ceną pracy. Prowadzone rozważania pogłębiają rosnące wątpliwości co do merytorycznej przydatności miernika PKB *per capita* w badaniach międzynarodowych o charakterze porównawczym. Należy stwierdzić, że prezentowana i rekomendowana książka stanowi zbiór godnych uwagi opracowań, które łączy przekonanie, iż rosnąca skala wiedzy, innowacyjności i konkurencyjności jest nie tylko cechą nowoczesnej gospodarki, ale także zasadniczym czynnikiem zmniejszającym zagrożenie kryzysami gospodarczymi. Sądzimy, że wśród odbiorców tej książki znajdą się zarówno pracownicy naukowi i studenci wszystkich kierunków ekonomicznych, a zwłaszcza Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, jak również praktycy biznesu, działający w szerokiej sferze handlu zagranicznego, inwestycji zagranicznych, a także zarządzania korporacjami międzynarodowymi oraz innymi organizacjami gospodarczymi funkcjonującymi na rynkach zagranicznych. Książka po-

winna dać Czytelnikom przeświadczenie o szybko rosnącym znaczeniu wiedzy w gospodarce, która jest obecnie zasadniczym warunkiem wysokiej konkurencyjności w warunkach postępującej globalizacji.

Stanisław Wydymus, Marek Maciejewski

Anna Barwińska-Małajowicz

*Uniwersytet Rzeszowski  
Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych*

# **EMPIRYCZNE OBLICZE GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY W KONTEKŚCIE HANDLU ZAGRANICZNEGO POLSKI DOBRAMI Z ZAKRESU TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH**

## **Wprowadzenie**

Jednym z podstawowych nośników gospodarki opartej na wiedzy – obok usług społeczeństwa informacyjnego oraz usług nasyconych wiedzą – jest przemysł wysokiej techniki. Celem opracowania jest próba przedstawienia empirycznego oblicza gospodarki opartej na wiedzy na przykładzie handlu zagranicznego Polski dobrami z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Można postawić tezę, że polska gospodarka wykazuje opóźnienia w tym zakresie, a dystans dzielący ją od granicy technologicznej, jaką współcześnie stanowi GOW, jest znaczny. W opracowaniu zasygnalizowano również problematykę pozostałych dwóch wymiarów gospodarki opartej na wiedzy, tzn. jej oblicza metodologicznego oraz pragmatycznego. Całość zamyka syntetyczne podsumowanie przedstawionych treści.

## **1. Gospodarka oparta na wiedzy – różnorodność definicji**

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że nie można sformułować jednej, kompleksowej i ogólnie akceptowalnej definicji gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*). Wspomnieć należy, że spotyka się także określenie „gospodarka wiedzy”, które jest używane przykładowo w literaturze niemieckiej<sup>1</sup> czy przez Bank Światowy.

---

<sup>1</sup> M.in. H. Knoblauch, *Wissenssoziologie*, UVK, Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2005, s. 268; J. Steinbicker, *Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells*, Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2011, s. 16.

Uważa się, że pierwsza klasyczna definicja GOW określona została przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w raporcie z 1996 roku, według której gospodarka oparta na wiedzy „bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji i użyciu wiedzy i informacji”. Istotną rolę wiedzy w rozwoju gospodarczym podkreślali P. Drucker<sup>2</sup> oraz P. Senge<sup>3</sup>, uznani za prekursorów i twórców zarządzania wiedzą i organizacji uczących się. W opinii P. Druckera<sup>4</sup> gospodarka oparta na wiedzy jest „porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; porządkiem społecznym, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem; oraz systemem, w którym rząd nie może rozwiązywać społecznych i ekonomicznych problemów”. Z kolei według definicji Komitetu Wspólnoty Gospodarczej Azji i Pacyfiku (APEC) GOW to taka gospodarka, gdzie „produkcja, dystrybucja i użycie wiedzy jest głównym czynnikiem wzrostu, tworzenia bogactwa i zatrudnienia we wszystkich przemyślach”. W wyniku przeprowadzenia pogłębionych analiz dotychczasowe definicje GOW zostały poszerzone przez OECD i Instytut Banku Światowego poprzez wyeksponowanie elementu pozyskiwania wiedzy. A.K. Koźmiński<sup>5</sup> uzupełnia proponowane definicje, twierdząc, że w gospodarce opartej na wiedzy działa wiele przedsiębiorstw, które swoją przewagę konkurencyjną opierają właśnie o wiedzę. Stanowisko to potwierdza definicja, która została zamieszczona w rządowym dokumencie pt. *ePolska – Plan działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001-2006*, w której czytamy, że jest to „gospodarka, w której wiedza jest głównym czynnikiem produktywności i wzrostu gospodarczego (przed pracą i kapitałem, surowcami i energią); zasadniczą rolę w gospodarce opartej na wiedzy odgrywa informacja, edukacja i technologie, w szczególności technologie informacyjne i komunikacyjne”<sup>6</sup>.

Znawcy przedmiotu, formułując kolejne definicje gospodarki opartej na wiedzy, coraz częściej uwypuklają bazujący na wiedzy rozwój nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz ich przenikanie do wszystkich obszarów życia społeczno-gospodarczego, czego przykładem

---

<sup>2</sup> P.F. Drucker, *Post Capitalist Society*, Butterworth Heinenmann, Oxford 1993.

<sup>3</sup> P.M. Senge, *Piąta Dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. ABC, Warszawa 1998.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994, November.

<sup>5</sup> A.K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy? [w:] Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, G.W. Kołodko (red.), WSPiZ, Warszawa 2002.

<sup>6</sup> *ePolska – Plan działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001-2006*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001, s. 63.

może być definicja R. Żelaznego<sup>7</sup>, według której „to gospodarka, w której dynamiczny rozwój napędzanych wiedzą technologii informatycznych i telekomunikacyjnych – zwrotnie z zasobem wiedzy sprzężonych – oraz ich dyfuzja do wszystkich sektorów implikują ekonomiczno-społeczne przemiany strukturalne i tworzą nowe możliwości w zakresie akceleracji rozwoju gospodarczego”. Nie można również pominąć podejścia badawczego, które stosuje określenie „nowa gospodarka” (*new economy*) i egzemplifikuje „rosnące znaczenie wiedzy w osiąganiu celu gospodarczego poprzez gwałtowny rozwój opartych na wiedzy technologii, a w szczególności ICT (*Information and Communication Technologies*)”<sup>8</sup>, jak również podejścia, według którego w wyniku intensywnego procesu globalizacji obserwujemy wzrost wpływu wiedzy na sferę działań społeczno-gospodarczych oraz tworzenie się ścisłych związków między wiedzą a gospodarowaniem, za czym stoi przede wszystkim gwałtowny rozwój technologii informacyjnych<sup>9</sup>.

Na koniec warto jeszcze zacytować propozycję R. Żelaznego<sup>10</sup>, stanowiącą próbę stworzenia kompleksowej definicji GOW jako gospodarki, „w której dynamiczny rozwój napędzanych wiedzą technologii informatycznych i telekomunikacyjnych – zwrotnie z zasobem wiedzy sprzężonych – oraz ich dyfuzja do wszystkich sektorów, implikują ekonomiczno-społeczne przemiany strukturalne i tworzą nowe możliwości w zakresie akceleracji rozwoju gospodarczego”.

Przytoczone powyżej ujęcia GOW stanowią przykładowe definicje opisowe, prezentujące zestaw cech, którymi charakteryzuje się gospodarka oparta na wiedzy i zostały przedstawione celem wprowadzenia w dalsze rozważania.

## 2. Oblicza GOW

Bez względu na to, którą z przytoczonych powyżej definicji przyjmujemy, gospodarkę opartą na wiedzy można analizować przynajmniej w trzech perspektywach:

1. Metodologicznej (opracowywanie nowych metod pozwalających na dokonanie pomiaru GOW oraz identyfikację i analizę zagadnień w obszarze zarządzania wiedzą oraz rozwoju napędzanych

---

<sup>7</sup> R. Żelazny, *Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce – diagnoza stanu według Assessment Methodology 2006*, [www.institut.info/images/stories/ksiazki/01\\_ue\\_sl\\_gow/r16.pdf](http://www.institut.info/images/stories/ksiazki/01_ue_sl_gow/r16.pdf) (data dostępu: 12.11.2012).

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> A. Wojtyła, *Czy tradycyjna ekonomia pozwala na zrozumienie nowej gospodarki?*, referat na VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2001, 25-26 stycznia.

<sup>10</sup> R. Żelazny, *Gospodarka oparta...*, op. cit.

- wiedzą technologii, usług informatycznych i telekomunikacyjnych).
2. Empirycznej (charakterystyka stopnia rozwoju GOW na poziomie kraju, regionu i przedsiębiorstwa).
  3. Pragmatycznej (tworzenie i wdrażanie struktur i systemów umożliwiających kreowanie zarządzania wiedzą oraz rozwój technologii, usług informatycznych i telekomunikacyjnych na wszystkich poziomach życia społeczno-gospodarczego)<sup>11</sup>.

### 3. Perspektywa metodologiczna

Mierzeniu gospodarki opartej na wiedzy towarzyszy wiele problemów, zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak również praktycznej, i to pomimo obszernej literatury podejmującej ten temat. Wśród najważniejszych instytucji, które zajmują się działaniami zmierzającymi do rozwoju metodologii mierzenia GOW, wymienić należy: Bank Światowy, OECD, Progressive Policy Institute, UNECE, APEC oraz Australia Bureau of Statistics<sup>12</sup>. O wyborze metod pomiaru GOW przesądza z jednej strony sposób zdefiniowania GOW, z drugiej dostępność danych, przy czym zauważyć należy, że tradycyjne bazy danych statystycznych nie są wystarczające, ponieważ nie pozwalają na dokonanie precyzyjnych i jasnych pomiarów. K. Piech twierdzi, że nie istnieje powszechnie akceptowana metodologia mierzenia GOW, jak ma to przykładowo miejsce w przypadku mierzenia konkurencyjności<sup>13</sup>.

Można jednak wyróżnić dwa podstawowe podejścia do pomiaru gospodarki opartej na wiedzy:

- sektorowe,
- holistyczne.

W podejściu sektorowym wyodrębnia się te sektory gospodarcze, które utożsamiane są z rozwojem GOW. Za bazę wyjściową podejścia sektorowego można przyjąć koncepcję sektorowego rozwoju społeczno-gospodarczego. Clark [1940] i Fisher [1935] w swoim modelu rozwoju gospodarczego przyjmują trzy etapy rozwoju gospodarczego:

1. Etap pierwszy, z dominacją produkcji rolnej, wydobywania surowców naturalnych, rybołówstwa, leśnictwa.

---

<sup>11</sup> E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki* [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Społeczeństwo informacyjne – regionalne aspekty rozwoju”, M.G. Woźniak, Zeszyt nr 23, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.

<sup>12</sup> K. Piech, *Sposoby doboru cech diagnostycznych w badaniu konkurencyjności międzynarodowej i gospodarki opartej na wiedzy*, [www.institut.info/images/stories/badania/badania-gow.pdf](http://www.institut.info/images/stories/badania/badania-gow.pdf) (data dostępu: 18.11.2012).

<sup>13</sup> Ibidem.

2. Etap drugi, z dominacją produkcji przemysłowej i budownictwa.
3. Etap trzeci, z dominacją usług.

Sektor trzeci jest niejednokrotnie traktowany jako wyznacznik najwyższego poziomu cywilizacyjnego, przy czym ze względu na jego dużą wewnętrzną heterogeniczność, podjęto próby modyfikacji koncepcji trójsektorowej<sup>14</sup>. L.J. Jasiński rozszerzył podział gospodarki ponad trzy sektory, wyodrębniając z sektora usług czwarty sektor, tj. usługi zorientowane na dostarczanie zaawansowanej informacji. Jednak, podążając za twierdzeniem G. Kołodki, że nowoczesne technologie informatyczne „biegną w poprzek wszystkiego”, w związku z czym nie można przypisywać ich wyłącznie do sektora usług, ponieważ są związane z wszystkimi sektorami gospodarczymi<sup>15</sup>, należałoby się raczej skłonić ku opinii K. Piecha twierzącego, że model trójsektorowy rozwoju gospodarczego „nie ma aplikacji do GOW”<sup>16</sup>. Nie można bowiem w pełni zaakceptować koncepcji Machlupa<sup>17</sup> o istnieniu czwartego sektora, który jest oparty na wiedzy (technologie informacyjne, teleinformatyczne itp.). „Przyczyną tego jest to, że wiedza przenika wszystkie trzy sektory gospodarki i nie jest skoncentrowana, czy wytwarzana wyłącznie w jakichś konkretnych branżach”<sup>18</sup>. Zaznaczyć jednak należy, że wpływ koncepcji sektorowych na metodologię mierzenia GOW jest znaczny, czego przykładem może być metodologia OECD i Eurostat.

Koncepcje holistyczne obejmują koncepcje społecznej gospodarki rynkowej, spójności społeczno-ekonomicznej oraz zrównoważonego rozwoju. Uwzględniają zarówno aspekty społeczne, gospodarcze, technologiczne, jak i ekologiczne zachodzących przemian oraz ich wzajemne interakcje. W związku z tym określają szerokie zestawy wskaźników opisujących poszczególne wymiary życia społeczno-gospodarczego. Wśród tego typu koncepcji pomiaru GOW wymienić można przykładowo podejście Instytutu Banku Światowego, tzw. metodologię KAM, w której nie wskazuje się na sektory gospodarcze, gałęzie przemysłu i usług, które są mniej lub bardziej „technogochłonne”, ale skonstruowano szeroką paletę wskaźników opisujących GOW.

---

<sup>14</sup> L.J. Jasiński, *Sektor wiedzy w rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2009, s. 10, 13.

<sup>15</sup> G. Kołodko, „Nowa gospodarka” i stare problemy [w:] „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych, G.W. Kołodko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 13-14.

<sup>16</sup> K. Piech, *Sposoby doboru cech...*, op. cit.

<sup>17</sup> F. Machlup, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton 1962.

<sup>18</sup> K. Piech, *Sposoby doboru cech...*, op. cit.

## 4. Perspektywa empiryczna

Cechami charakterystycznymi dla gospodarki opartej na wiedzy są dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB oraz w zatrudnieniu, zaś „podstawą rozwoju gospodarczego są nowe i nowoczesne technologie, a konsekwencją GOW jest gospodarka, w której wiedza jest: tworzona, przyswajana, przekazywana, wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjające szybkiemu rozwojowi gospodarki oraz społeczeństwa”<sup>19</sup>. Za główne podstawy GOW można uznać, obok wzrostu poziomu edukacji społeczeństwa w krajach wysoko rozwiniętych, również „postępujący proces internalizacji gospodarek poprzez wzrost handlu usługami w skali międzynarodowej oraz rozwój i szeroką dystrybucję technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych”<sup>20</sup>.

Gospodarka oparta na wiedzy jest zatem ściśle powiązana z rozwojem i oddziaływaniem tzw. technologii informatycznych i informacyjnych<sup>21</sup>. Usługi informatyczne i informacyjne należą obecnie do najdynamiczniej rozwijających się obszarów w sektorze usług (największe tempo wzrostu w latach 1980-2007 odnotowano w usługach informatycznych i informacyjnych, których eksport rósł średnio w tempie około 63% rocznie)<sup>22</sup>, a sam handel usługami bardzo zyskał na znaczeniu w wymianie międzynarodowej. W celu uniknięcia nieporozumień terminologicznych wspomnieć warto, że pojęcia: „technologia informatyczna” oraz „technologia informacyjna” są w literaturze przedmiotu traktowane jako odrębne obszary:

- technologia informatyczna (*informatics technology*) – obejmuje zastosowania informatyki w aktywnej działalności człowieka i społeczeństw<sup>23</sup>;
- technologia informacyjna (*information technology*) stanowi połączenie technologii informatycznej z technologiami pokrewnymi. Technologia informacyjna obejmuje swoim zakresem: informację, komputery, informatykę i komunikację<sup>24</sup>. Nie można

<sup>19</sup> E. Skrzypek, *Gospodarka oparta...*, op. cit., s. 279.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 279.

<sup>21</sup> Z.E. Zieliński, *Elementy gospodarki elektronicznej opartej na wiedzy*, [http://www.elearningonline.pl/wp-content/upload/konf\\_kielce05\\_2.pdf](http://www.elearningonline.pl/wp-content/upload/konf_kielce05_2.pdf) (data dostępu: 14.11.2012).

<sup>22</sup> K. Nowacka-Bandos, *Tendencje w światowym handlu usługami pozostałymi w latach 1980-2009* [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, H. Nakonieczna-Kisiel (red.), nr 18/2010, (ZN 610), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.

<sup>23</sup> S. Juszcyk, *Podstawy informatyki dla pedagogów*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 1999.

<sup>24</sup> Ibidem.



pominać jeszcze jednego elementu technologii informacyjnej, tj. komunikacji. Coraz częściej stosuje się pojęcie: „technologie informacyjno-komunikacyjne” (*information – communication technologies*), które – jak twierdzi Juszczyk<sup>25</sup> – stanowią integrację obu powyższych technologii. Technologie informacyjno-komunikacyjne łączą takie dyscypliny naukowe jak: informatyka, matematyka, fizyka, (tele)komunikacja, cybernetyka, psychologia, socjologia i pedagogika (tym samym wyodrębniona została subdyscyplina uwzględniająca interdyscyplinarność i systemowość zagadnień związanych z percepcją i przetwarzaniem informacji przez mózg, tzn. kognitywistyka).

Uwzględniając fakt, że technologie informacyjno-komunikacyjne w sposób intencjonalny i systemowy wpływają na globalizację informacji, a nowoczesne usługi informacyjno-komunikacyjne – mając istotny wpływ na rozwój międzynarodowego handlu oraz gospodarki światowej – przyczyniają się do zmiany modelu międzynarodowego handlu, w którym główną rolę odgrywają obecnie informacja i wiedza, w dalszej części opracowania analizie poddano eksport dóbr z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych w ostatnich latach dla wybranych krajów świata, uwzględniając w nim miejsce Polski.

Nadmienić należy, że z powodu zmian w Zharmonizowanym Systemie Oznaczenia i Kodowania Towarów (HS) od 2007 r. dane dotyczące eksportu dóbr z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych (*ICT – Information and Communication Technologies*) nie są w pełni porównywalne z danymi za lata wcześniejsze. W oparciu o Centralną Klasyfikację Produktów – CPC Ver. 2 (*Central Product Classification*) do dóbr ICT zalicza się następujące kategorie:

- komputery i urządzenia powiązane,
- środki łączności,
- elektroniczny sprzęt powszechnego użytku,
- różne komponenty i dobra ICT,
- usługi związane z produkcją sprzętu ICT,
- biznesowe i biurowe oprogramowanie i usługi licencyjne,
- konsulting i usługi technologii informacyjnych,
- usługi telekomunikacyjne,
- leasing albo wynajem sprzętu ICT,
- inne usługi ICT<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> S. Juszczyk, *Dydaktyka informatyki i technologii informacyjnej jako element przestrzeni edukacyjnej* [w:] *Dydaktyka informatyki i technologii informacyjnej*, S. Juszczyk, J. Janczyk, D. Morańska, M. Musioł, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2003.

<sup>26</sup> *Rocznik statystyki międzynarodowej*, GUS, Warszawa 2012, s. 467.

Tabela 1. Eksport dóbr z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w latach 2000-2009a

Kraje	2000	2005	2007	2008	2009	2009/2000
	w mln dolarów USA					
Australia	1727	1781	1943	2076	1647	↓
Austria	3941	6467	7318	7494	5271	↑
Belgia	10 825	13 458	11 603	12 388	9296	↓
Brazylia	2232	3701	2975	3139	2859	↑
Chiny	44 135	23 4086	35 7974	39 6424	35 6301	↑
Dania	3654	5783	5089	3936	3108	↓
Estonia	967	1405	730	743	494	↓
Finlandia	10 781	13 238	14 047	14 419	6746	↓
Francja	31 939	27 331	26 122	25 360	19 762	↓
Hiszpania	5355	7197	6688	6820	5428	↑
Holandia	38 160	58 717	67 740	63 156	50 265	↑
Indonezja	7573	6944	6025	6517	6921	↓
Irlandia	27 697	24 675	22 784	19 989	12 801	↓
Izrael	6668	3210	1470	6299	7854	↑
Japonia	10 8795	10 0814	94 022	92 513	70 164	↓
Kanada	20 967	13 990	15 065	14 129	10 944	↓
Meksyk	34 771	38 533	48 149	56 897	50 499	↑
Niemcy	48 717	77 168	78 319	74 643	54 601	↑
Norwegia	1104	1268	1669	2245	1757	↑
Polska	1404	4123	8893	11 949	9510	↑
Portugalia	1492	2972	4041	3843	1757	↑
Republika Czeska	1334	8668	16 806	20 614	16 305	↑
Republika Korei	59 426	85 314	94 694	90 337	79 508	↑
Słowacja	388	2991	8454	11 823	9410	↑
USA	15 6670	12 8943	13 6219	13 8001	11 3157	↓
Szwajcaria	3080	3408	3034	3368	2746	↓
Szwecja	15 487	14 613	14 533	15 734	11 788	↓
Węgry	7231	15 944	21 301	24 522	19 517	↑
Wielka Brytania	50 419	42 777	29 493	27 856	23 411	↓
Włochy	10 675	11 581	11 143	10 340	8092	↓

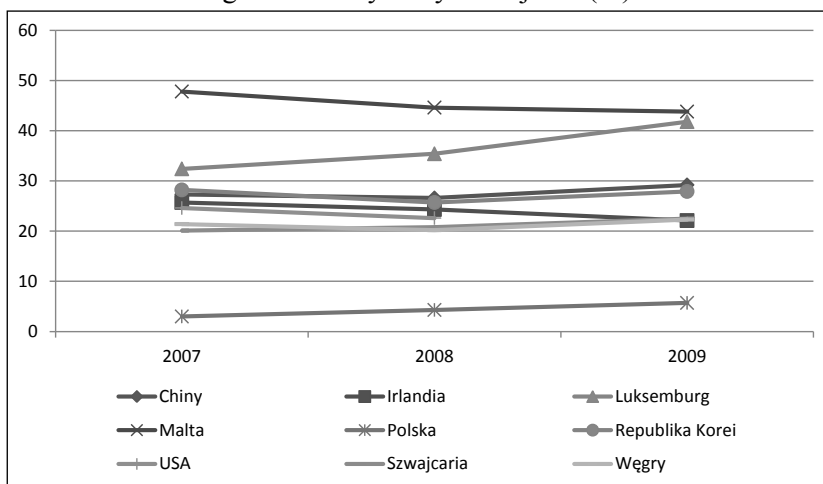
<sup>a</sup> Najnowsze wydanie *Rocznika statystyki międzynarodowej* [2012] podaje dane dotyczące eksportu dóbr z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych tylko do roku 2009. Źródło: opracowanie własne na podst. *Rocznik statystyki międzynarodowej*, GUS, Warszawa 2012.

Analiza porównawcza danych opisujących eksport dóbr z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych (tab. 1), uwzględniająca porównanie wielkości dla roku 2009 do wielkości z roku 2000, wykazuje, że eksport ten charakteryzował się w piętnastu krajach wyraźnym spadkiem, w tym największym w Irlandii, Wielkiej Brytanii, Estonii, Kanadzie, Francji i Ja-

ponii, na co nie bez wpływu pozostał ostatni kryzys gospodarczy. Natomiast największy wzrost zaobserwowano w przypadku Słowacji, Czech, Chin, Polski oraz Węgier. Zaznaczyć należy, że największy udział w eksporcie dóbr z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych miały w ostatniej dekadzie Chiny oraz Stany Zjednoczone, przy czym o ile w przypadku Chin udział ten wzrastał (z wyjątkiem roku 2009), to w odniesieniu do USA zmniejszył się. Udział Polski – pomimo blisko siedmiokrotnego wzrostu w roku 2009 w stosunku do roku 2000 – jest bardzo niewielki.

Fundamentalnym elementem decydującym o innowacyjności gospodarki jest jej zdolność do wprowadzania i komercjalizacji nowych technologii. W celu dokonania oceny tej zdolności stosuje się często wskaźniki udziału eksportu i importu wyrobów wysokiej techniki w eksporcie i imporcie ogółem<sup>27</sup>.

Wykres 1. Udział eksportu wyrobów wysokiej techniki w eksporcie ogółem dla wybranych krajówb (%)



<sup>a</sup> Na podstawie klasyfikacji SITC Rev. 4, w której do wyrobów wysokiej techniki zalicza się następujące grupy produktów: sprzęt lotniczy, komputery – maszyny biurowe, elektronika – telekomunikacja, środki farmaceutyczne, aparatura naukowo-badawcza, maszyny elektryczne, maszyny nonelektryczne, chemikalia, uzbrojenie.

<sup>b</sup> Na wykresie uwzględniono tylko te kraje, których udział przekroczył 20% oraz Polskę. W *Roczniku statystyki międzynarodowej* [2012] brak danych dla USA dotyczących roku 2009. Źródło: opracowanie własne na podst. *Rocznik statystyki międzynarodowej*, GUS, Warszawa 2012.

<sup>27</sup> *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, [http://www.poig.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/116/Program\\_Innowacyjna\\_Gospodarka\\_zatwierdzony\\_przez\\_KE\\_22122011.pdf](http://www.poig.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/116/Program_Innowacyjna_Gospodarka_zatwierdzony_przez_KE_22122011.pdf) (data dostępu: 17.11.2012), s. 14.

W Polsce od początku 1990 roku udział wyrobów wysokiej techniki w eksporcie utrzymywał się na poziomie około 2%-3% (w 2005 r. wyniósł 3,2%). Dla porównania warto zauważyć, że na początku minionej dekady (dokładnie w 2003 r.) udział ten wynosił w Irlandii blisko dziesięć razy więcej niż w Polsce, osiągając poziom 29,9%, w USA kształtował się na poziomie 26,9%, w Japonii wynosił 22,7%, a w UE-15 17,8%<sup>28</sup>. Natomiast pod koniec ubiegłej dekady (w roku 2009) udział wyrobów wysokiej techniki w eksporcie osiągnął w Polsce poziom około dwa razy wyższy, wynosząc 5,7%. Do państw o największym udziale wyrobów wysokiej techniki w eksporcie ogółem należały: Luksemburg (41,8%), Malta (43,8%), Chiny (29,2%), Republika Korei (27,9%), Szwajcaria (22,5%), Węgry (22,3%), Irlandia (22,1%) oraz USA (22,6% w 2008 r.) (wyk. 1).

Jak wynika z analiz OECD, Polska jest zaliczana do krajów o największej względnej przewadze w sektorach średnio-niskiej i niskiej techniki oraz jednocześnie do państw o największym względnym braku przewagi w sektorach wysokiej i średnio-wysokiej techniki (co potwierdzają również przedstawione powyżej dane statystyczne). Bilans płatniczy Polski w obszarze techniki jest dla naszego kraju od wielu lat ujemny (dotyczy to praw własności przemysłowej, usług w zakresie B+R, a także usług technicznych).

Pierwotnym zamierzeniem autorki było przeprowadzenie analizy udziału usług informacyjno-komunikacyjnych w ogóle eksportu również na poziomie województw – w celu przybliżenia udziału poszczególnych województw w handlu tymi usługami – jednak ze względu na niedostępność tego typu informacji w bazach Urzędu Statystycznego w Rzeszowie oraz w bazach GUS, ograniczono się do analizy wartości importu i eksportu usług ogółem w ujęciu wojewódzkim. Kierowano się przy tym założeniem, że sygnalizacyjny, wstępny obraz sytuacji na poziomie województw może nakreślić analiza udziału usług w eksporcie i imporcie firm z kapitałem zagranicznym działających w Polsce. W tym celu posłużono się publikacją, w której opisana jest działalność podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, funkcjonujących w polskiej gospodarce<sup>29</sup>. Mając na uwadze, że Polska jest zaliczana do krajów o największym względnym braku przewagi w sektorach wysokiej i średnio-wysokiej techniki oraz ze względu na niedostępność danych w tym zakresie w ujęciu wojewódzkim, możemy wysunąć przypuszczenie, że udział usług informacyjno-komunikacyjnych w eksporcie usług ogółem jest w poszczególnych województwach niewielki. Weryfikacja tak postawionej tezy wymaga jednak przeprowadzenia odrębnych, pogłębionych badań empirycznych.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>29</sup> *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2011.

Tabela 2. Wartość polskiego importu i eksportu<sup>a</sup> według województw (2010)

Województwo a- ogółem b- do 9 pracują- cych c- 10 i więcej pra- cujących	Import			Eksport			
	liczba pod- miotów importu- jących	wartość importu ogółem	w tym: import usług	liczba pod- miotów eksportu- jących	wartość eksportu ogółem	w tym: eksport usług	
							w mln zł
<b>OGÓLEM</b>	a	<b>10 610</b>	<b>32 4228,3</b>	<b>28 184,7</b>	<b>9475</b>	<b>29 3021,1</b>	<b>39 353,5</b>
	b	<b>4553</b>	<b>12 489,3</b>	<b>1986,6</b>	<b>3670</b>	<b>6662,2</b>	<b>2394,0</b>
	c	<b>6057</b>	<b>31 1739,0</b>	<b>26 198,2</b>	<b>5805</b>	<b>28 6358,9</b>	<b>36 959,4</b>
Dolnośląskie	a	1068	32 395,2	1612,6	989	39 908,2	2240,0
	b	431	780,0	69,7	361	609,9	149,4
	c	637	31 615,3	1542,9	628	39 298,2	2090,6
Kujawsko-po- morskie	a	279	10 989,5	252,5	284	13 206,3	539,5
	b	86	646,3	13,7	81	136,5	33,0
	c	193	10 343,2	238,8	203	13 069,8	506,5
Lubelskie	a	141	2053,0	118,6	154	3013,7	404,8
	b	59	367,5	5,6	62	296,8	18,8
	c	82	1685,6	112,9	92	2716,9	386,0
Lubuskie	a	344	8567,9	417,7	369	10 393,2	1173,8
	b	135	335,8	19,9	139	197,2	48,5
	c	209	8232,1	397,8	230	10 196,0	1125,2
Łódzkie	a	508	14 296,3	868,1	488	12 024,4	1700,1
	b	178	486,9	35,0	167	281,3	69,7
	c	330	13 809,3	833,1	321	11 743,0	1630,4
Małopolskie	a	609	13 390,1	1093,4	556	11 365,0	1851,2
	b	265	384,3	68,8	230	351,8	84,9
	c	344	13 005,7	1024,6	326	11 013,3	1766,3
Mazowieckie	a	3743	12 1642,8	15 945,5	2817	65 469,5	21 228,7
	b	1861	5947,7	1314,5	1225	2713,5	1292,9
	c	1882	11 5695,1	14 631,0	1592	62 756,0	19 935,8
Opolskie	a	204	5655,9	284,2	235	4372,5	550,6
	b	79	150,4	11,8	104	159,7	34,7
	c	125	5505,4	272,4	131	4212,9	515,9
Podkarpackie	a	155	5484,4	398,3	170	8179,6	571,2
	b	48	155,9	89,1	54	83,3	19,1
	c	107	5328,5	309,1	116	8096,3	552,1
Podlaskie	a	74	1830,0	120,5	73	1641,2	406,3
	b	31	28,0	2,9	38	47,4	7,1
	c	43	1802,1	117,6	35	1593,9	399,2
Pomorskie	a	529	11 871,0	811,2	523	11 251,3	1780,4
	b	216	523,8	57,4	201	268,7	113,0
	c	313	11 347,3	753,7	322	10 982,6	1667,4
Śląskie	a	1149	47 577,3	3347,3	1033	57 518,8	2413,8
	b	485	1318,3	101,4	377	519,2	170,0
	c	664	46 259,0	3245,9	656	56 999,6	2243,8

Świętokrzyskie	a	79	1714,9	148,4	82	2478,1	110,6
	b	23	69,7	0,6	22	14,3	4,5
	c	56	1645,2	147,9	60	2463,8	106,1
Warmińsko-mazurskie	a	110	2754,8	28,3	115	4427,2	55,0
	b	39	41,7	0,7	47	40,1	6,5
	c	71	2713,1	27,5	68	4387,1	48,5
Wielkopolskie	a	1107	37 716,0	2030,5	1034	36 742,6	2724,5
	b	395	748,3	54,0	338	495,6	148,5
	c	712	36 967,7	1976,5	696	36 247,0	2576,0
Zachodniopomorskie	a	511	6289,0	707,7	553	11 029,4	1603,1
	b	222	504,6	141,3	224	446,9	193,4
	c	289	5784,4	566,4	329	10 582,5	1409,7

<sup>a</sup> Na podstawie wyników działalności podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego funkcjonujących w polskiej gospodarce.

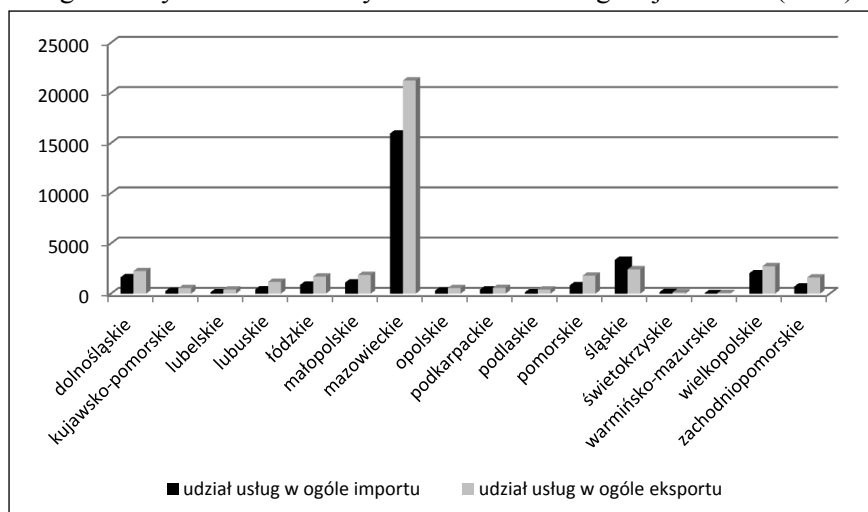
Źródło: *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2011.

Analiza danych opisujących udział usług w zagranicznych obrotach całej zbiorowości podmiotów posiadających w końcu 2010 roku kapitał pochodzący od inwestorów zagranicznych (niezależnie od jego wielkości, struktury i udziału w kapitale podstawowym, a także kraju pochodzenia), liczącej 23 078 podmiotów z kapitałem zagranicznym, wykazuje, że w 2010 r. 9475 podmiotów z kapitałem zagranicznym eksportowało swoje produkty, towary, materiały lub usługi, co stanowiło 41,1% badanej zbiorowości podmiotów z udziałem zagranicznym (przed rokiem 41,6%). W strukturze eksportu zaznaczyła się dominacja eksportu wyrobów – 74,8% wartości eksportu ogółem (przed rokiem 76,4%). Pozostała część eksportu przypadła na eksport usług (13,4%, rok wcześniej 12,3%) oraz eksport towarów i materiałów (11,8%, rok wcześniej 11,3%)<sup>30</sup>.

Uwzględniając lokalizację badanych jednostek, udział eksporterów usług w ogóle podmiotów z kapitałem zagranicznym w poszczególnych województwach kształtował się w badanym okresie na najwyższym poziomie w województwie mazowieckim. Niemal ośmiokrotnie mniejszy eksport usług odnotowano w województwie wielkopolskim. Na jeszcze niższym poziomie kształtował się udział eksportu usług w eksporcie ogółem kolejno w województwach: śląskim, dolnośląskim, małopolskim, pomorskim i łódzkim (tab. 2, wyk. 2).

<sup>30</sup> Ibidem, s. 21-22.

Wykres 2. Udział usług w ogóle importu i eksportu podmiotów z kapitałem zagranicznym zlokalizowanych w Polsce według województw (2010)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 2.

Z kolei analiza danych opisujących import wykazuje, że niemal co drugi podmiot z udziałem kapitału zagranicznego dokonywał zakupów z importu (46,0%). Największy udział importerów w ogóle wszystkich podmiotów z kapitałem zagranicznym zlokalizowanych w danym województwie miał miejsce w województwie śląskim (55,3%), a najniższy – w województwie zachodniopomorskim (39,3%). Według danych GUS ponad dwie trzecie wartości importu ogółem zrealizowały podmioty z trzech województw: mazowieckiego (37,5%), śląskiego (14,7%) oraz wielkopolskiego (11,6%)<sup>31</sup>.

W przekroju województw największy udział w ogóle wszystkich podmiotów z kapitałem zagranicznym zlokalizowanych w danym województwie zanotowali w imporcie usług importerzy z tych samych województw, w których zaobserwowano równocześnie ich największy udział w eksporcie usług, przy czym w województwie śląskim oraz w świętokrzyskim udział usług w ogóle importu przewyższył udział usług w ogóle eksportu (wyk. 2).

## 5. Perspektywa pragmatyczna

W dążeniu do GOW istotną rolę dla każdego obszaru odniesienia odgrywa generowanie wiedzy praktycznej (innowacyjnych pomysłów) i zamiana tej wiedzy na zyski materialne lub korzyści socjalne. W związku

<sup>31</sup> Ibidem, s. 23.

z tym ogromnie ważne staje się tworzenie i wdrażanie struktur i systemów umożliwiających kreowanie zarządzania wiedzą i wdrażania innowacyjnego sposobu myślenia i postępowania na wszystkich poziomach życia społeczno-gospodarczego.

W ostatnich latach podejmowanych jest wiele inicjatyw zorientowanych na wspieranie budowy GOW w całej Polsce. Dotyczy to przykładowo obszarów wschodniej Polski, co – jak wynika z przedstawionej powyżej analizy udziału usług w handlu zagranicznym w poszczególnych województwach – jest jak najbardziej zasadne. Jednak osiągnięcie sukcesu w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce (i to nie tylko wschodniej) wymaga wielu równoczesnych i długofalowych działań różnego typu, jak np. wzrostu zaangażowania w promocję przedsiębiorczości w sferze usług i produktów cyfrowych, wprowadzania ułatwień dla małych i średnich firm w zakresie pozyskiwania kapitału na rozwój, rozwoju infrastruktury sieci teleinformatycznych, intensywnej informatyzacji edukacji w sferze treści oraz dostępu do infrastruktury, dynamicznego rozwoju społeczeństwa informacyjnego (również na obszarach wiejskich) oraz efektywnego zwalczania wykluczenia cyfrowego wynikającego z powodów geograficznych, ekonomicznych czy społecznych<sup>32</sup>.

## Podsumowanie

Międzynarodowa współpraca gospodarcza, zwłaszcza w zakresie handlu wyrobami wysokiej techniki oraz dobrami z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych, odgrywa istotną rolę w procesach dyfuzji innowacji, a tym samym w rozwoju GOW. Zgadzając się z opinią M. Weresy<sup>33</sup>, że „współpraca z zagranicą może stymulować innowacyjność kraju, wyznaczając jego konkurencyjność w ujęciu dynamicznym, poprzez stymulowanie do innowacji oraz ułatwienie dyfuzji nowych rozwiązań”, należy podkreślić, że handel zagraniczny, szczególnie w obszarze usług informacyjno-komunikacyjnych oraz wyrobów wysokiej techniki może wpływać na innowacyjność gospodarki, „skłaniając np. do imitacji lub adaptacji zagranicznych pomysłów, bądź inspirując do kreacji zupełnie nowych rozwiązań”<sup>34</sup>. Jednak pomimo wzrostu zaangażowania Polski w światowym handlu towarami i usługami kraj nasz zajmuje odległe miejsca na listach czołowych

<sup>32</sup> W. Sartorius, *Spoleczeństwo informacyjne i gospodarka oparta na wiedzy w Polsce Wschodniej*, Warszawa 2006, s. 453.

<sup>33</sup> M. Weresa, „Systemy innowacyjne a konkurencyjność w świetle wybranych koncepcji teoretycznych”, nr 311, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2012.

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 13.



importerów i eksporterów (mniej więcej między 25. i 35. miejscem na świecie)<sup>35</sup>, a w zakresie eksportu dóbr z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych miejsca te są zdecydowanie jeszcze bardziej odległe.

## Bibliografia

- Drucker P.F., *Post Capitalist Society*, Butterworth Heinenmann, Oxford 1993.
- Drucker P.F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994, November.
- Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2011.
- ePolska – Plan działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001-2006*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001.
- Jasiński L.J., *Sektor wiedzy w rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2009.
- Juszczak S., *Podstawy informatyki dla pedagogów*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 1999.
- Juszczak S., *Dydaktyka informatyki i technologii informacyjnej jako element przestrzeni edukacyjnej* [w:] *Dydaktyka informatyki i technologii informacyjnej*, S. Juszczak, J. Janczyk, D. Morańska, M. Musioł, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2003.
- Knoblauch H., *Wissenssoziologie*, UVK, Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2005.
- Kołodko G., „Nowa gospodarka” i stare problemy [w:] „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych, G.W. Kołodko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?* [w:] *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, G.W. Kołodko (red.), WSPiZ, Warszawa 2002.
- Machlup F., *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton 1962.
- Misala J., Młynarzewska I., Siek E., Misztal P., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski w okresie 1990-2007*, Politechnika Radomska, Radom 2008.
- Nowacka-Bandosz K., *Tendencje w światowym handlu usługami pozostałymi w latach 1980-2009* [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarzą-

---

<sup>35</sup> J. Misala, I. Młynarzewska, E. Siek, P. Misztal, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski w okresie 1990-2007*, Politechnika Radomska, Radom 2008, s. 40.

- dzania”, H. Nakonieczna-Kisiel (red.), nr 18/2010, (ZN 610), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Piech K., *Sposoby doboru cech diagnostycznych w badaniu konkurencyjności międzynarodowej i gospodarki opartej na wiedzy*, [www.instytut.info/images/stories/badania/badania-gow.pdf](http://www.instytut.info/images/stories/badania/badania-gow.pdf).
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, [http://www.poig.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/116/Program\\_Innowacyjna\\_Gospodarka\\_zatwierdzony\\_przez\\_KE\\_22122011.pdf](http://www.poig.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/116/Program_Innowacyjna_Gospodarka_zatwierdzony_przez_KE_22122011.pdf).
- Rocznik statystyki międzynarodowej*, GUS, Warszawa 2012.
- Sartorius W., *Spółeczeństwo informacyjne i gospodarka oparta na wiedzy w Polsce Wschodniej*, Warszawa 2006.
- Senge P.M., *Piąta Dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. ABC, Warszawa 1998.
- Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spółeczeństwo informacyjne – regionalne aspekty rozwoju”*, M.G. Woźniak, Zeszyt nr 23, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
- Steinbicker J., *Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells*, Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2011.
- Weresa M., „Systemy innowacyjne a konkurencyjność w świetle wybranych koncepcji teoretycznych”, nr 311, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2012.
- Wojtyna A., *Czy tradycyjna ekonomia pozwala na zrozumienie nowej gospodarki?*, referat na VII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2001, 25-26 stycznia.
- Zieliński Z.E., *Elementy gospodarki elektronicznej opartej na wiedzy*, [http://www.elearningonline.pl/wp-content/upload/konf\\_kielce05\\_2.pdf](http://www.elearningonline.pl/wp-content/upload/konf_kielce05_2.pdf).
- Żelazny R., *Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce – diagnoza stanu według Assessment Methodology 2006*, [www.instytut.info/images/stories/ksiazki/01\\_ue\\_sl\\_gow/r16.pdf](http://www.instytut.info/images/stories/ksiazki/01_ue_sl_gow/r16.pdf).

Krzysztof Falkowski

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Gospodarki Światowej*

## **INNOWACYJNOŚĆ ROSJI A JEJ DŁUGOOKRESOWE PRZEWAGI KONKURENCYJNE W HANDLU ZAGRANICZNYM<sup>1</sup>**

### **Wprowadzenie**

Rosja jest jednym z głównych podmiotów współczesnej gospodarki światowej. Dodatkowo należy podkreślić, iż mało który kraj na świecie rozwijał się tak dynamicznie, jak właśnie Rosja przez większą część pierwszej dekady XXI wieku, do momentu wybuchu kryzysu gospodarczego z 2008 roku. Z drugiej jednak strony, zwrócić należy uwagę na podstawy owego wzrostu. Okazuje się bowiem, iż tak dynamiczny wzrost gospodarczy Rosji był (i jest nadal) konsekwencją ekstensywnego zwiększania nakładów czynników produkcji, zwłaszcza kapitału pochodzącego z eksportu surowców mineralnych, w szczególności ropy naftowej oraz gazu ziemnego.

W kontekście wspomnianego wzrostu obserwowanego w Rosji od dłuższego czasu (poza okresem kryzysu z 2008 roku) pojawia się pytanie o poziom jej konkurencyjności na arenie międzynarodowej, jak również o źródła owej konkurencyjności.

Współcześnie badając główne determinanty potencjalnych przewag konkurencyjnych w handlu zagranicznym danej gospodarki zwraca się szczególną uwagę na stopień jej szeroko rozumianej innowacyjności (zarówno z punktu widzenia innowacji technologicznych, jak i organizacyjnych), co jest szczególnie istotne w kontekście budowy gospodarki „opartej na wiedzy”.

W związku z powyższym celem niniejszego opracowania będzie próba analizy ewentualnego związku między poziomem innowacyjności gospo-

---

<sup>1</sup> Niniejszy tekst został przygotowany na podstawie opracowania będącego częścią projektu badawczego pt.: „Kapitał ludzki i innowacyjność jako czynniki długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym. Wnioski dla Polski” nr 3926/B/H03/2011/40, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

darki Federacji Rosyjskiej a kształtowaniem się jej długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu zagranicznym.

Niniejsze opracowanie, stanowiące autorską analizę przedmiotowego zagadnienia określonego w jego temacie, powstało w oparciu o dane statystyczne pochodzące z bazy United Nations Commodity Trade Statistics Database, jak również danych OECD, WIPO, Eurostat.

## 1. Poziom innowacyjności gospodarki Rosji

W warunkach permanentnie postępującej internacjonalizacji współczesnej gospodarki światowej „opartej na wiedzy” coraz większego znaczenia nabiera innowacyjność jako źródło potencjalnych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym.

W kontekście powyższego stwierdzenia w pełni uzasadnione jest, z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania, dokonanie analizy poziomu innowacyjności rosyjskiej gospodarki, zarówno w zakresie zdolności (swoisty potencjał w zakresie wdrażania i/lub absorpcji innowacji), jak i jej pozycji innowacyjnej (rozumianej jako wymierne efekty ponoszonych nakładów i działań w zakresie innowacji danego kraju).

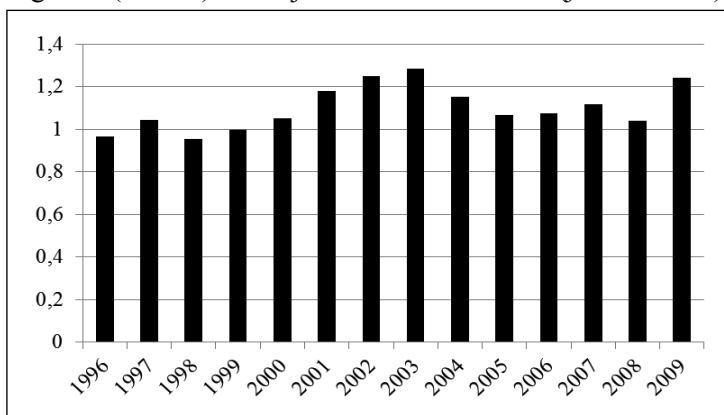
Oceniając zdolność innowacyjną Rosji, należy zwrócić szczególną uwagę na środki finansowe przeznaczane na sferę badawczo-rozwojową, która jest w głównym stopniu odpowiedzialna za kreację własnych (endogenicznych) rozwiązań innowacyjnych.

Generalnie należy podkreślić, iż środki finansowe ogółem przeznaczane na sferę B+R w Rosji w latach 1996-2009 nie były wysokie, gdyż ich wartość oscylowała wokół 1-1,2% PKB. Uwzględniając potencjał gospodarczy i finansowy Rosji, zwłaszcza w okresach sprzyjającej koniunktury cenowej na światowych rynkach surowców energetycznych, wartość tę należy uznać za dalece nieadekwatną do możliwości i potrzeb rosyjskiej gospodarki. W tym kontekście zwraca uwagę fakt, iż od 2003 roku aż do 2008 roku, kiedy Rosja odnotowywała coraz większe nadwyżki budżetowe, udział środków przeznaczanych na sferę badawczo-rozwojową w tym kraju sukcesywnie zmniejszał się. W 2009 roku poziom ten wzrósł, ale przyczyną owego wzrostu był spadek PKB, będący konsekwencją światowego kryzysu gospodarczego, który nie ominął także i Rosji.

W przypadku Rosji sektor B+R jest zdecydowanie zdominowany przez państwo i to zarówno pod względem finansowym, jak i organizacyjnym. Na środki budżetowe przypadało w 2009 roku aż blisko 66,5% ogółu wydatków związanych z sektorem B+R. Był to ich najwyższy poziom w całym badanym okresie. Notabene, znaczącą datą w tym zakresie był rok 1999, gdzie poziom finansowania sfery B+R ze środków publicznych był

relatywnie najniższy w badanym okresie (ok. 51% PKB). Było to związane z niebywale trudną sytuacją finansową całego państwa w wyniku kryzysu finansowego z 1998 roku. Należy jednak podkreślić, iż począwszy od 1999 roku wspomniany udział środków budżetowych powoli, ale systematycznie wzrastał.

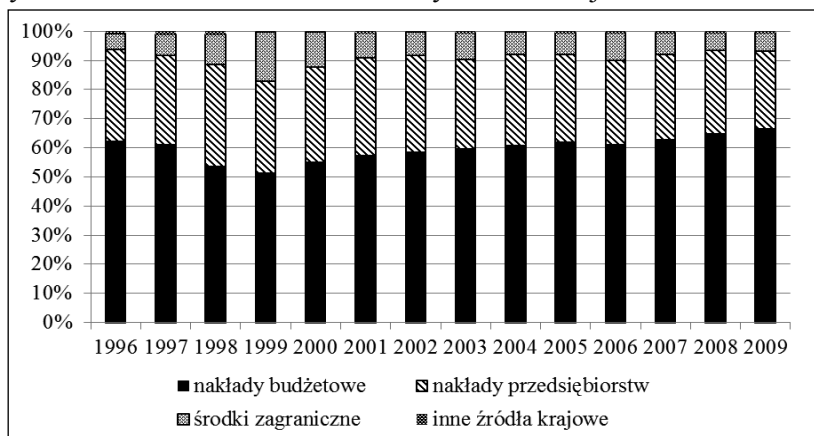
Wykres 1. Udział nakładów wewnętrznych na badania i rozwój (B+R) ogółem (GERD) w Rosji w latach 1996-2009 (jako % PKB)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD.

W związku z tak istotnym finansowaniem sfery B+R w Rosji ze środków budżetowych, aż 77% zatrudnienia w tym sektorze przypada na instytucje, przedsiębiorstwa strictly państwowe.

Wykres 2. Struktura finansowania sfery B+R w Rosji w latach 1996-2009

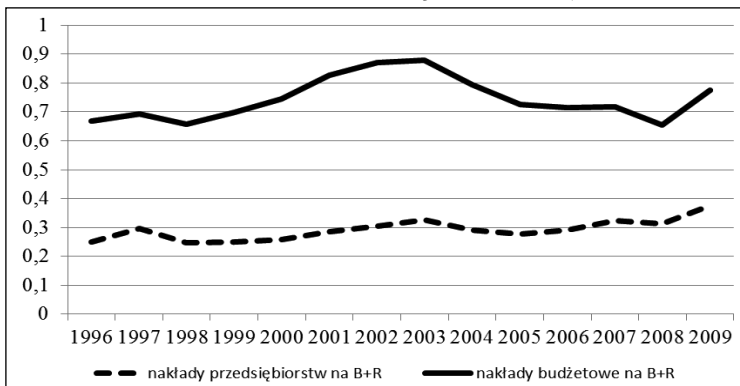


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD.

Analizując strukturę finansowania sfery badawczo-rozwojowej w Rosji, należy zwrócić także uwagę na fakt stopniowego zmniejszania się udziału środków własnych rosyjskich przedsiębiorstw w finansowaniu tejże sfery gospodarki na rzecz środków publicznych. Tendencja powyższa jest dowodem zwiększania się roli budżetu państwa, jako donatora sfery B+R w Rosji. Dodatkowo zwiększa to odpowiedzialność władz państwowych za stan finansowania tej sfery, jakże ważnej z punktu widzenia innowacyjności oraz konkurencyjności całej gospodarki.

Na poniższym wykresie przedstawiono zmiany w zakresie wielkości wydatków budżetowych oraz przedsiębiorstw na badania i rozwój w Rosji w latach 1996-2009.

Wykres 3. Wielkość nakładów budżetowych na B+R (GOVERD) oraz nakładów przedsiębiorstw na B+R (BERD) w Rosji w latach 1996-2009 (jako % PKB)



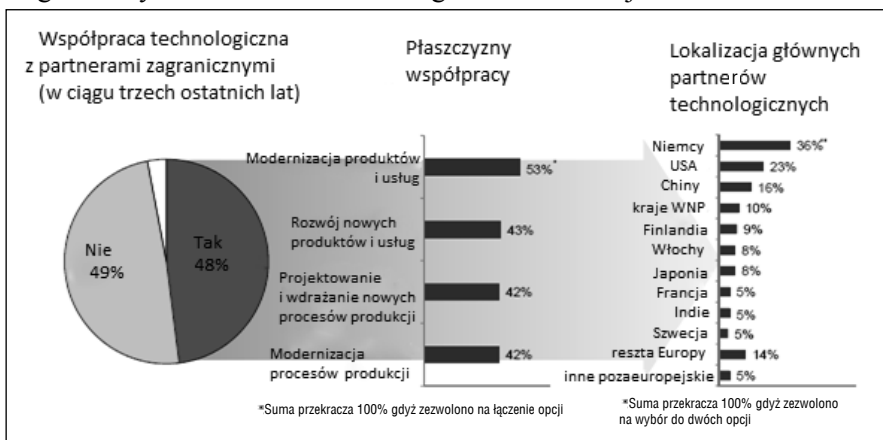
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD.

W kontekście finansowania sfery badawczo-rozwojowej w Rosji warto także zwrócić uwagę na udział podmiotów zagranicznych w tymże finansowaniu. Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 2, udział ten w badanym okresie nie był znaczący. W 1996 roku wynosił on 5,58% środków ogółem przeznaczanych na finansowanie sfery B+R w Rosji, zaś w 2009 roku analogiczny wskaźnik wynosił 6,46%.

W związku z powyższym niezwykle ważną kwestią jest to, na ile zagraniczni inwestorzy są w stanie zaufać Rosji i zainwestować swoje pieniądze w rozwój jej innowacyjności. Warto jednak zauważyć, iż całkiem sporo rosyjskich przedsiębiorców (48% dużych i średnich przedsiębiorstw według *Russian Innovation Survey 2009-2010*) w ciągu trzech lat (2006-2009) współpracowało w obszarze technologii oraz innowacji z partnerami zagranicznymi. Głównymi partnerami w tym zakresie dla przedsiębiorstw

rosyjskich były firmy z: Niemiec (36%), USA (23%), Chin (16%) oraz pozostałych państw Wspólnoty Niepodległych Państw (10%).

Wykres 4. Współpraca rosyjskich przedsiębiorstw z partnerami zagranicznymi w obszarze technologii oraz innowacji w latach 2006-2009



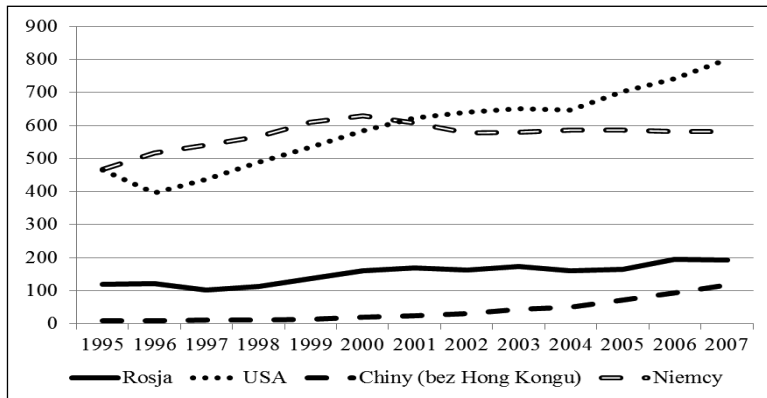
Źródło: *Bauman Innovation and OPORA – Russian Innovation Survey 2009-2010*.

Swoistym efektem ponoszonych nakładów na badania i rozwój, jak również stopnia efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów kapitału ludzkiego (zwłaszcza tych o specjalistycznym, technicznym wykształceniu), jest pozycja innowacyjna danego kraju.

Jednym z podstawowych wyznaczników pozycji innowacyjnej kraju jest liczba zgłoszeń patentowych. W przypadku Rosji liczba zgłoszeń patentowych w przeliczeniu na milion mieszkańców w latach 1995-2007 wyraźnie wzrosła, co jest niezwykle korzystnym i pożądanym zjawiskiem w sytuacji wykazanej wcześniej niskiej konkurencyjności rosyjskiej gospodarki w handlu międzynarodowym. Podczas gdy w 1995 roku wartość ta wynosiła 118,5, to na koniec tego okresu – w 2007 roku – było to już 193,5.

Niemniej jednak, pomimo wspomnianej poprawy, pod względem przedmiotowego wskaźnika Rosję dzieli jeszcze wręcz swoista przepaść w porównaniu do USA czy Niemiec.

Wykres 5. Liczba zgłoszeń patentowych w przeliczeniu na milion mieszkańców w Rosji w porównaniu do wybranych krajów w latach 1995-2007



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WIPO.

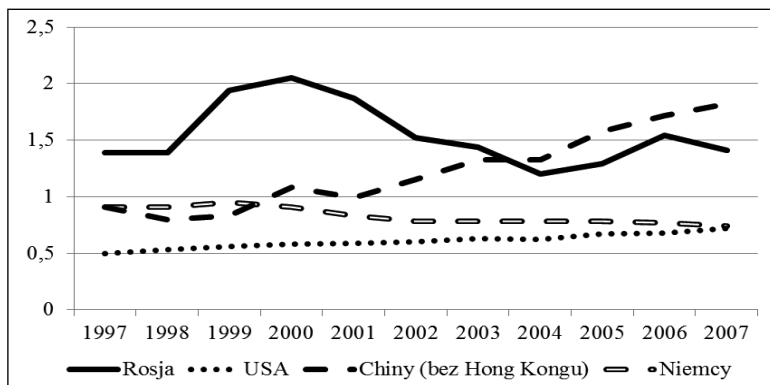
Odnosząc z kolei liczbę zgłoszeń patentowych w Rosji do wielkości nakładów finansowych na sferę badawczo-rozwojową w tym kraju, wyraźnie widać stosunkowo wysoką wydajność owego finansowania z punktu widzenia pożądanych efektów w postaci zgłoszeń patentowych. Była ona znacząco wyższa w latach 1997-2007 niż analogiczna dla USA oraz Niemiec.

Dla Rosji najwyższa wydajność finansowania sfery B+R, mierzona liczbą zgłoszeń patentowych w przeliczeniu na 1 mld USD wydatków na B+R, miała miejsce w 2000 roku, kiedy to wskaźnik ten wynosił 2,05. Od tamtego momentu zmniejszył się, niemniej jednak w kolejnych latach kształtował się zdecydowanie powyżej 1.

Powyższe może świadczyć o koncentracji środków finansowych na tych dziedzinach, w których generowanie zgłoszeń patentowych było najwyższe, tj. z zakresu: softwaru (oprogramowania) komputerowego, nanotechnologii, technologii nuklearnych, przemysłu lotniczego i kosmicznego, a także z zakresu szeroko rozumianych zbrojeń i wojskowości.



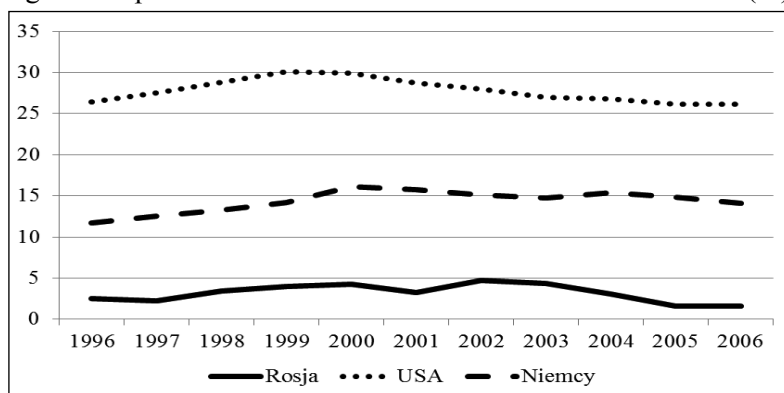
Wykres 6. Liczba zgłoszeń patentowych w przeliczeniu na 1 mld USD wydatków na B+R w Rosji w porównaniu do wybranych krajów w latach 1997-2007



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WIPO.

Wykazany powyżej wzrost liczby zgłoszeń patentowych w Rosji w latach 1995-2007 przełożył się także na wzrost udziału eksportu produktów wysokiej techniki w rosyjskim eksporcie. Był on zauważalny w latach 1997-2002, w latach kolejnych tendencja owa uległa odwróceniu, co było bezpośrednią konsekwencją wzrostu znaczenia surowców energetycznych w rosyjskim eksporcie, związanego z dynamicznym wzrostem cen tych surowców na rynku światowym. Niemniej jednak udział towarów high-tech w rosyjskim eksporcie w latach 1996-2006 był nieporównywalnie niższy niż analogiczny w przypadku Niemiec czy USA.

Wykres 7. Udział eksportu produktów wysokiej techniki w eksporcie Rosji ogółem w porównaniu do USA i Niemiec w latach 1996-2006 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

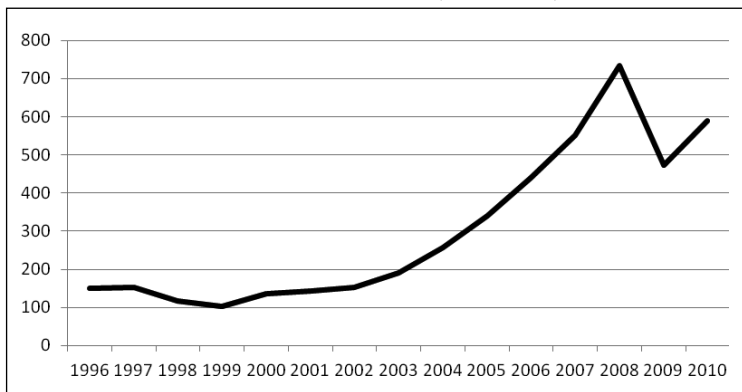
## 2. Ogólna charakterystyka handlu zagranicznego Rosji w latach 1996-2010

### 2.1. Wielkość i dynamika handlu zagranicznego Rosji w latach 1996-2010

Na przestrzeni lat 1996-2010 obroty handlu zagranicznego Rosji ogółem wykazywały zdecydowaną tendencję wzrostową, jednakże z wyjątkiem dwóch okresów, tj. lat 1998-1999 oraz roku 2009, kiedy to zanotowano spadek tychże obrotów. Spadek ów był spowodowany, po pierwsze, skutkami kryzysu finansowego z 1998 roku, po drugie zaś – globalnym kryzysem gospodarczym z 2009 roku. Dodatkowo, zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku, na pogorszenie poziomu handlu zagranicznego Rosji miał wpływ występujący wówczas spadek cen surowców energetycznych na rynkach światowych, zwłaszcza cen ropy naftowej, co znacząco wpłynęło na obniżenie wartości rosyjskiego eksportu (wyk. 8).

Największą wartość obrotów handlowych z zagranicą Rosja odnotowała w 2008 roku (735 mld USD), a więc tuż przed kryzysem gospodarczym, który w znaczący sposób wpłynął na spadek tempa wzrostu gospodarczego w tym kraju, a także miejsce Rosji w handlu światowym. Z kolei najniższą wartość przedmiotowych obrotów handlowych w analizowanym okresie zanotowano w Rosji w 1999 roku, kiedy to wartość ich wyniosła zaledwie 103 mld USD, a więc blisko 7-krotnie mniej niż w rekordowym pod tym względem 2008 roku.

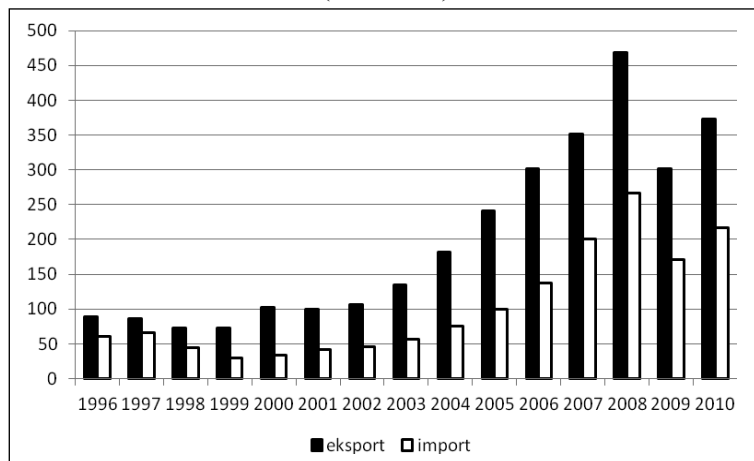
Wykres 8. Wartość obrotów handlowych Rosji z zagranicą w latach 1996-2010 (mld USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database, <http://comtrade.un.org/>

Zdecydowanie większe znaczenie w całości obrotów handlowych Rosji z zagranicą w latach 1996-2010 miał rosyjski eksport niż import tego kraju (wyk. 9).

Wykres 9. Wartość eksportu i importu Rosji w latach 1996-2010 (mld USD)



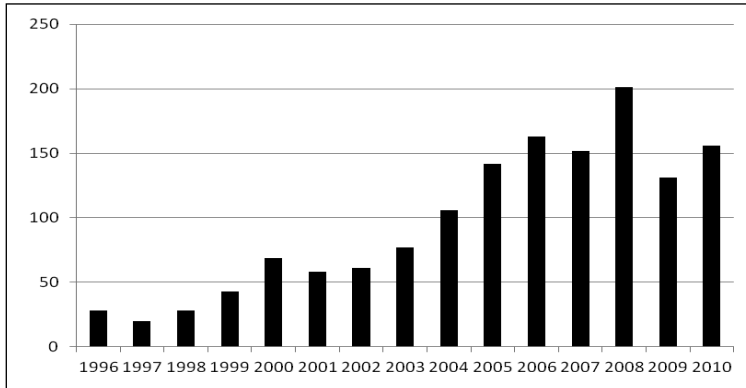
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

W analizowanym przedziale lat 1996-2010 wyraźnie widoczny był wzrost obrotów handlowych z zagranicą tego kraju. Najwyższą wartość eksportu w Rosji odnotowano w 2008 roku, kiedy to osiągnął on poziom 468 mld USD, z kolei najniższą wartość w tymże okresie zanotowano w latach 1998-1999, odpowiednio 72,2 mld USD oraz 72,8 mld USD. W przypadku zaś rosyjskiego importu najwyższą jego wartość (podobnie jak i dla eksportu) odnotowano w 2008 roku, kiedy to wartość sprowadzonych do Rosji towarów wyniosła 267 mld USD. Najniższą wartość importu do Rosji, wynoszącą 30,3 mld USD, odnotowano z kolei w 1999 roku. Na podkreślenie zasługuje też fakt, iż podobnie jak to miało miejsce w całości obrotów handlowych Rosji z zagranicą, także i w zakresie eksportu oraz importu wyraźne spadki ich wartości odnotowano w związku z dwoma kryzysami, mającymi miejsce w analizowanym okresie, tj. kryzysem finansowym z 1998 roku oraz kryzysem gospodarczym z 2009 roku.

Wymianę handlową Rosji z zagranicą w całym badanym okresie lat 1996-2010 cechowało dodatnie saldo obrotów handlowych (wyk. 10). Obserwowane zmiany powyższego salda odzwierciedlały zmiany w obrotach handlowych ogółem. Najniższą dodatnią wartość różnicy między eksportem i importem w Rosji odnotowano w 1997 roku (19,6 mld USD), zaś najwyż-

szą (200,9 mld USD) w 2008 roku. Z kolei średni poziom salda obrotów handlowych z zagranicą dla Rosji w całym badanym okresie wyniósł 95,7 mld USD.

Wykres 10. Saldo obrotów handlowych Rosji w latach 1996-2010 (mld USD)



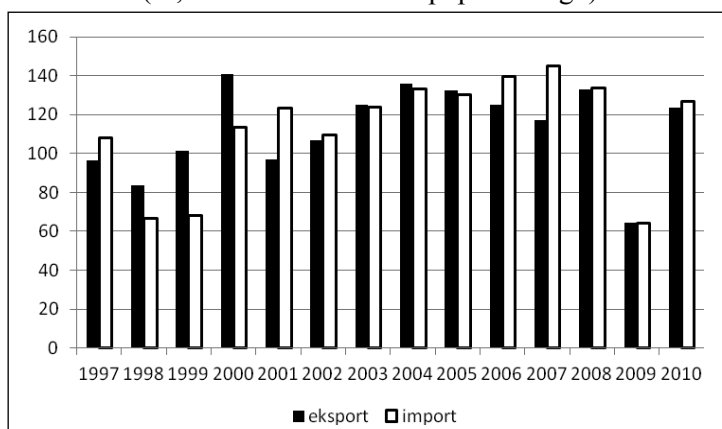
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Analizując handel zagraniczny Rosji, należy zwrócić także uwagę na dynamikę zmian eksportu oraz importu. Po kryzysie finansowym z 1998 roku, który odcisnął negatywne piętno na całości obrotów handlowych Rosji (eksport spadł o 16,3%, zaś import zmniejszył się o 33,3%), wartość eksportu zaczęła dynamicznie wzrastać (w 2000 roku w porównaniu do 1999 roku eksport wzrósł aż o 41%). W 2001 roku nastąpił kolejny spadek eksportu, co było spowodowane przede wszystkim spowolnieniem w światowej gospodarce (wywołanym m.in. pęknięciem bańki spekulacyjnej na rynku firm internetowych i zamachami terrorystycznymi z 11 września), a także spadkiem światowych cen ropy naftowej. W kolejnych latach, począwszy od 2002 roku, rosyjski eksport dynamicznie wzrastał (aczkolwiek z różnym natężeniem) aż do końca 2008 roku, kiedy to odnotowano ostatni w tym przedziale czasu wzrost wartości eksportu (rok do roku). W latach 2002-2008 tempo wzrostu wartości eksportu przekroczyło nawet 35% (2004 rok). Drastyczne załamanie w zakresie dynamiki rosyjskiego eksportu wystąpiło w 2009 roku, kiedy to w odniesieniu do poziomu z 2008 roku jego wartość spadła aż o 35,5%. W 2010 roku z kolei nastąpił wyraźny wzrost w tym zakresie na poziomie 23,5%.

Z kolei w przypadku zmian w zakresie rosyjskiego importu w analizowanym okresie wyraźnie widoczne były okresy jego dynamicznego wzrostu, tj. lata 2002-2008, co więcej, w latach 2001-2002 oraz 2006-2008 dy-

namika wzrostu wartości towarów sprowadzanych do Rosji była wyższa niż dynamika wzrostu wartości eksportu. Taką sytuację wzrostową w zakresie rosyjskiego importu trzeba tłumaczyć dynamicznym wzrostem PKB kraju i rosnącym poziomem konsumpcji wewnętrznej, również w zakresie dóbr importowanych, jak również wzrostem popytu na importowane dobra inwestycyjne. Z drugiej strony, na przestrzeni lat 1997-2010 odnotowano także wyraźne spadki dynamiki rosyjskiego importu. Miały one miejsce w latach 1998-1999 oraz w 2009 roku. Były one spowodowane wspomnianymi powyżej kryzysami, które silnie dotknęły gospodarkę rosyjską.

Wykres 11. Dynamika zmian eksportu i importu Rosji w latach 1997-2010 (% w stosunku do roku poprzedniego)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

## 2.2. Struktura geograficzna handlu zagranicznego Rosji w latach 1996-2010

Dokonując analizy struktury geograficznej rosyjskiego eksportu na przestrzeni lat 1996-2010, należy podkreślić brak ustabilizowanej struktury w zakresie głównych rynków zbytu rosyjskich towarów. W wybranych latach, tj. 1996, 2000, 2005 oraz 2010, tylko dwa kraje (Niemcy i Chiny) utrzymały swoją pozycję wśród 5 głównych partnerów Rosji w eksporcie. Ponadto zwraca uwagę relatywny spadek znaczenia Niemiec jako rynku zbytu dla rosyjskich towarów. Podczas gdy jeszcze w 2000 roku udział Niemiec w rosyjskim eksporcie wynosił 8,9%, to w 2005 roku udział ten był na poziomie 8,2%, zaś w 2010 roku już tylko 4,3%. Zwraca także uwagę relatywnie wysoka i stabilna pozycja Chin jako partnera handlowego Rosji w eksporcie. Na przestrzeni wybranych lat okresu 1996-2010 udział Chin

w rosyjskim eksporcie oscylował wokół 5%. Silną pozycję wśród głównych partnerów Rosji w eksporcie mają Włochy, które od lat plasują się na 2.-3. miejscu w tym zakresie, z udziałem w ogólnych obrotach eksportowych Rosji od 7,1% w 2000 roku, przez 8,2% w 2005 roku oraz 6,5% w 2010 roku. Należy także podkreślić wzrost znaczenia Niderlandów w rosyjskim eksporcie w drugiej połowie pierwszej dekady XXI wieku, które to w 2010 roku były głównym partnerem handlowym Rosji w eksporcie z udziałem 14,3% w całości rosyjskiego eksportu.

W zakresie rosyjskiego importu w analizowanym okresie wzrosło z kolei bardzo wyraźnie znaczenie gospodarki Chin, która w 2010 roku była liderem pod względem wartości zaimportowanych do Rosji towarów. Aż blisko 1/5 całego importu Rosji w 2010 roku (17,9%) pochodziła właśnie z Chin. Na podkreślenie zasługuje też fakt olbrzymiej dynamiki wzrostu znaczenia gospodarki chińskiej w imporcie Rosji, czego najlepszym dowodem jest wzrost udziału tego państwa w rosyjskim imporcie ogółem z poziomu 7,4% w 2005 roku do wspomnianego poziomu 17,9% w 2010 roku (wzrost aż o 10,5 pkt. proc.).

Analizując strukturę geograficzną rosyjskiego importu, należy także podkreślić, iż tradycyjnie ważnym partnerem Rosji w imporcie są Niemcy. Jest to notabene jedyny kraj, który na przestrzeni wszystkich lat z analizowanego okresu znajdował się wśród 5 najważniejszych partnerów Rosji w zakresie importu towarów z zagranicy.

### **2.3. Struktura towarowa handlu zagranicznego Rosji w latach 1996-2010**

Zdecydowanie największą część rosyjskiego eksportu w latach 1996-2010 stanowiły produkty mineralne, a w szczególności paliwa mineralne (ropa naftowa, gaz ziemny), smary i materiały pochodne (grupa 3 wg klasyfikacji SITC). W analizowanym okresie ich udział w rosyjskim eksporcie systematycznie wzrastał. W 1996 roku wynosił 43,11%, podczas gdy w 2010 roku już 69,03%. Tym samym udział ten wzrósł aż o 25,92 pkt. proc. Miało to siłą rzeczy określone konsekwencje dla całej struktury towarowej rosyjskiego eksportu, oznaczało bowiem relatywny spadek znaczenia pozostałych grup towarowych.

Drugą pod względem znaczenia, mierzonego udziałem w strukturze towarowej rosyjskiego eksportu, pozycją są tradycyjnie towary z grupy 6 wg klasyfikacji SITC, a mianowicie tzw. towary przemysłowe sklasyfikowane według surowca (w tym m.in. metale i wyroby metalurgiczne). Udział tej grupy towarowej w eksporcie ogółem na przestrzeni lat 1996-2010 wyraźnie zmniejszył się. Podczas gdy w 1996 roku przypadało na nie 19,94% całego rosyjskiego eksportu, to już w 2010 roku analogiczny udział wyniósł

tylko 12,29%. Tym samym wspomniany udział zmniejszył się o 7,65 pkt. proc.

Trzecią grupą towarową pod względem wielkości udziału w rosyjskim eksporcie w latach 1996-2010 stanowiły tzw. towary i transakcje niesklasyfikowane w SITC. Podobnie jak w przypadku grupy paliw mineralnych, smarów i materiałów pochodnych, także i ta grupa towarowa straciła na znaczeniu wśród towarów eksportowanych przez Rosję zagranicę. W 1996 roku udział tej grupy towarów w rosyjskim eksporcie wynosił bowiem 15,81%, zaś w 2010 roku już tylko 4,88%, tym samym spadł on aż o 10,93 pkt. proc.

Jedynymi grupami towarowymi, których udział w rosyjskim eksporcie w analizowanym okresie wzrósł i to bardzo, bardzo nieznacznie były towary z grupy 0, tj. żywność i zwierzęta (wzrost o 0,76 pkt. proc., z poziomu 1,01% w 1996 roku do poziomu 1,77% w 2010 roku), a także towary z grupy 4, tj. oleje, tłuszcze i woski zwierzęce i roślinne (wzrost o 0,13 pkt. proc., z poziomu 0,04% w 1996 roku do poziomu 0,17% w 2010 roku).

Struktura towarowa rosyjskiego importu z kolei charakteryzowała się w badanym okresie lat 1996-2010 dużo większą dywersyfikacją niż analogiczna struktura omawianego powyżej rosyjskiego eksportu. Niemniej jednak, również i w tym zakresie wskazać można zdecydowanego lidera, tj. grupę towarową wg klasyfikacji SITC o największym udziale w całości rosyjskiego importu. Grupę tę stanowią maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy (grupa 7 wg klasyfikacji SITC). Na przestrzeni analizowanego okresu 1996-2010 udział tej grupy towarowej w rosyjskim imporcie wzrósł aż o 20,7 pkt. proc. z poziomu 20,03% w 1996 roku do poziomu 40,73% w 2010 roku. Nie był to jednakże największy odnotowany w tym okresie spadek udziału danej grupy towarowej w rosyjskim imporcie. Zdecydowanym swoistym rekordzistą pod tym względem była grupa 9 wg klasyfikacji SITC, a mianowicie tzw. towary i transakcje niesklasyfikowane w SITC. W tym przypadku wspomniany spadek wyniósł aż 28,93 pkt. proc. Co ciekawe, poza grupą 0 (żywność i zwierzęta), 1 (naboje i tytoń) oraz 3 (paliwa mineralne, smary i materiały pochodne), w zakresie których również nastąpił spadek ich udziału w rosyjskim imporcie ogółem (odpowiednio o 2,5 pkt. proc., 0,92 pkt. proc., 1,04 pkt. proc.), w przypadku wszystkich pozostałych grup wg klasyfikacji SITC miały miejsce wzrosty ich udziałów. Największy wzrost pod tym względem w badanym okresie (poza grupą 9) odnotowano w przypadku grupy 8, którą stanowią wg klasyfikacji SITC – tzw. różne wyroby przemysłowe (wzrost udziału w wysokości o 5,26 pkt. proc., a także grupy 5 – chemikalia i produkty pokrewne (analogiczny wzrost o 4,99 pkt. proc.).

Z punktu widzenia potencjalnych długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu zagranicznym Federacji Rosyjskiej, uwarunkowanych

poziomem innowacyjności jej gospodarki, warto przyjrzeć się bliżej zmianom struktury towarowej w rosyjskim handlu zagranicznym z uwzględnieniem czynnika technologicznego. W tym zakresie, zgodnie z klasyfikacją OECD, wyodrębnia się przemysły wysokiej techniki, średnio-wysokiej techniki, średnio-niskiej techniki, a także niskiej techniki.

W eksporcie rosyjskich towarów zdecydowanie dominują towary średnio-niskiej techniki. Ich udział w całości rosyjskiego eksportu na przestrzeni całego analizowanego okresu 1996-2010 przekraczał poziom 70%, najwyższą wartość w tym zakresie osiągając w 2010 roku (blisko 77,5%). Dodatkowo należy podkreślić, iż udział ten na przestrzeni całego okresu wzrósł z poziomu 72,12% w 1996 roku do poziomu 77,49% w 2010 roku (w ujęciu wartościowym oznaczało to aż prawie 3,5-krotny wzrost). W przypadku pozostałych kategorii towarów przemysłowych, tj. wysokiej techniki, średnio-wysokiej techniki oraz niskiej techniki, odnotowano w tym samym czasie spadki ich udziałów w rosyjskim eksporcie, aczkolwiek w ujęciu wartościowym ich wartość kilkakrotnie wzrosła (odpowiednio o 208,7%, 263,6% oraz 269%).

W kontekście analizy struktury towarowej rosyjskiego eksportu należy zwrócić także uwagę na fakt bardzo niskiego w nim udziału towarów wysokiej techniki. Udział ten na przestrzeni analizowanego okresu wahał się od 3,62% w 1996 roku do zaledwie 2,37% w 2010 roku.

Tabela 1. Struktura towarowa eksportu Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego OECD opartej na poziomie technologicznym

Przemysły	Wartość (mld USD)				Udział w eksporcie ogółem (%)			
	1996	2000	2005	2010	1996	2000	2005	2010
Wysokiej techniki	3,09	3,49	4,47	6,45	3,62	3,65	2,56	2,37
Średnio-wysokiej techniki	14,35	18,41	25,73	37,83	16,83	19,27	14,77	13,88
Średnio-niskiej techniki	61,51	67,06	132,99	211,23	72,11	70,21	76,33	77,49
Niskiej techniki	6,35	6,56	11,05	17,08	7,44	6,87	6,34	6,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Z kolei w przypadku rosyjskiego importu w analizowanym przedziale lat 1996-2010 największe znaczenie miały towary średnio-wysokiej oraz średnio-niskiej techniki. O ile na początku tego okresu, tj. w 1996 roku, największy udział w rosyjskim imporcie miały towary średnio-niskiej techniki (36,82%), podczas gdy analogiczny udział towarów średnio-wysokiej techniki wynosił 34,1%, to na koniec tego okresu – w 2010 roku, zdecydowanym liderem w tym zakresie były już towary średnio-wysokiej techniki z udziałem 42,38%, podczas gdy na towary średnio-niskiej techniki przy-



padało zaledwie 31,34% całości obrotów w imporcie Rosji. W porównaniu z sytuacją w rosyjskim eksporcie większy i do tego rosnący udział miały towary wysokiej techniki (11,03% w 2010 roku, wobec 8,72% w 1996 roku). Należy jednak podkreślić, iż udział ten był najniższy w porównaniu do pozostałych grup towarów. Ciekawą kwestią jest także stopniowy spadek znaczenia towarów niskiej techniki w rosyjskim imporcie.

W związku ze wzrostem ogólnych obrotów w rosyjskim imporcie wzrosły także na przestrzeni analizowanego okresu wartości poszczególnych grup towarowych wyodrębnionych według stopnia zaawansowania technologicznego. Najbardziej spektakularny ów wzrost odnotowano w przypadku towarów średnio-wysokiej techniki (z poziomu 27,42 mld USD w 1996 roku do poziomu 184,61 mld USD w 2010 roku) oraz średnio-niskiej techniki (odpowiednio 29,62 mld USD oraz 136,5 mld USD).

Tabela 2. Struktura towarowa importu Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego OECD opartej na poziomie technologicznym

Przemysły	Wartość (mld USD)				Udział w imporcie ogółem (%)			
	1996	2000	2005	2010	1996	2000	2005	2010
Wysokiej techniki	7,02	5,84	20,63	48,02	8,72	10,18	11,20	11,03
Średnio-wysokiej techniki	27,42	20,68	78,06	184,61	34,10	36,06	42,41	42,38
Średnio-niskiej techniki	29,62	21,23	59,12	136,50	36,82	37,02	32,12	31,34
Niskiej techniki	16,37	9,60	26,27	66,43	20,36	16,74	14,27	15,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Reasumując, w latach 1996-2010 największe znaczenie w rosyjskim eksporcie miały towary średnio-niskiej techniki, zaś w imporcie – średnio-wysokiej techniki. Biorąc z kolei pod uwagę dynamikę i tendencję zmian w zakresie znaczenia poszczególnych grup towarowych w rosyjskim handlu zagranicznym, należy podkreślić, iż w przypadku eksportu kluczowe znaczenie wspomnianych towarów średnio-niskiej techniki dodatkowo umacniało się, zaś w odniesieniu do importu wzrost znaczenia towarów średnio-wysokiej techniki odbywał się kosztem towarów średnio-niskiej techniki.

Analizując z kolei strukturę towarową handlu zagranicznego Rosji w latach 1996-2010 z punktu widzenia znaczenia w tymże handlu, tj. w eksporcie oraz imporcie, towarów o różnym stopniu wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w ich procesie wytwórczym (co również jest swoistym wyznacznikiem poziomu innowacyjności danej gospodarki), należy podkreślić, iż w zakresie rosyjskiego eksportu tradycyjnie dominują towary kapitałochłon-

ne. Ich udział w eksporcie ogółem wzrósł z poziomu 64,31% w 1996 roku do poziomu aż 74,97% w 2010 roku. Z kolei sama wartość eksportu tych towarów w analogicznych latach wzrosła z poziomu ok. 37 mld USD do poziomu ok. 148 mld USD. Tak znacząca pozycja towarów kapitałochłonnych w rosyjskim eksporcie była konsekwencją surowcowego charakteru tego eksportu.

W kontekście powyższej analizy zwraca uwagę fakt bardzo niskiego i do tego dodatkowo malejącego udziału towarów w procesie wytwórczym, który bazuje na marketingu oraz badaniach. W 2010 roku udział ten wynosił odpowiednio zaledwie 3,65% oraz 2,98%. Jest to najlepszy dowód, iż w tym zakresie gospodarka rosyjska nie była w stanie zapewnić atrakcyjnej oferty eksportowej, tym samym była kompletnie niekonkurencyjna.

Tabela 3. Struktura towarowa eksportu Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego WIFO opartej na stopniu wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w procesie wytwórczym

Przemysły	Wartość (mld USD)				Udział w eksporcie ogółem (%)			
	1996	2000	2005	2010	1996	2000	2005	2010
Podstawowe	11,49	11,30	23,98	28,09	19,93	18,84	18,03	14,22
Pracochłonne	3,81	4,10	5,85	8,26	6,61	6,84	4,40	4,18
Kapitałochłonne	37,09	38,34	94,00	148,02	64,31	63,93	70,69	74,97
Oparte na marketingu	2,18	2,92	3,74	7,20	3,78	4,87	2,82	3,65
Oparte na badaniach	3,10	3,31	5,40	5,87	5,37	5,52	4,06	2,98

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Z kolei struktura towarowa rosyjskiego importu w latach 1996-2010, biorąc pod uwagę stopień wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w procesie wytwórczym, była dużo bardziej zróżnicowana. W tym przypadku bowiem trudno jest wskazać jednego, zdecydowanego lidera. Co prawda na przestrzeni całego badanego okresu udział tzw. towarów podstawowych był najwyższy i oscylował wokół 28%, to jednak swoista przewaga tej grupy towarowej nad kolejną, tj. towarami opartymi na marketingu (27% w 2010 roku), była niewielka.

Analizując zmiany, jakie zaszły w tej strukturze na przestrzeni lat 1996-2010, należy podkreślić wzrost znaczenia w tym zakresie przede wszystkim towarów bazujących na badaniach (największy wzrost z poziomu 16,55% w 1996 roku do poziomu 27,08% w 2010 roku), dużo mniejszy, ale także wzrost, odnotowano w zakresie towarów pracochłonnych (wzrost z poziomu 9,45% w 1996 roku do poziomu 11,89% w 2010 roku), a także w zakresie wspomnianych powyżej towarów podstawowych (z 27,03% w 1996

roku do 28,16% w 2010 roku). Z kolei w przypadku towarów bazujących na marketingu oraz towarów kapitałochłonnych na przestrzeni badanego okresu odnotowano spadki ich udziałów w rosyjskim imporcie ogółem (odpowiednio z poziomu 24,8% w 1996 roku do poziomu 16,06 w 2010 roku oraz z poziomu 22,17% w 1996 roku do poziomu 16,81% w 2010 roku).

Tabela 4. Struktura towarowa importu Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego WIFO opartej na stopniu wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w procesie wytwórczym

Przemysły	Wartość (mld USD)				Udział w imporcie ogółem (%)			
	1996	2000	2005	2010	1996	2000	2005	2010
Podstawowe	12,26	8,64	28,31	63,24	27,03	28,11	28,80	28,16
Pracochłonne	4,29	2,24	8,52	26,69	9,45	7,29	8,67	11,89
Kapitałochłonne	10,06	7,35	17,23	37,76	22,17	23,92	17,53	16,81
Oparte na marketingu	11,25	6,13	16,33	36,07	24,80	19,93	16,61	16,06
Oparte na badaniach	7,51	6,38	27,90	60,83	16,55	20,75	28,39	27,08

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Reasumując, w badanym okresie w strukturze rosyjskiego eksportu dominującą rolę odgrywały towary kapitałochłonne, na które w 2010 roku przypadało aż 75% całego eksportu. Z kolei w zakresie importu, który pod względem tej struktury był dużo bardziej zdywersyfikowany, towary kapitałochłonne odgrywały dużo mniejszą rolę, zaś największe znaczenie miały towary podstawowe oraz te oparte na badaniach.

Z całej przeprowadzonej powyżej analizy struktury towarowej handlu zagranicznego Rosji w latach 1996-2010 wynikają następujące wnioski ogólne:

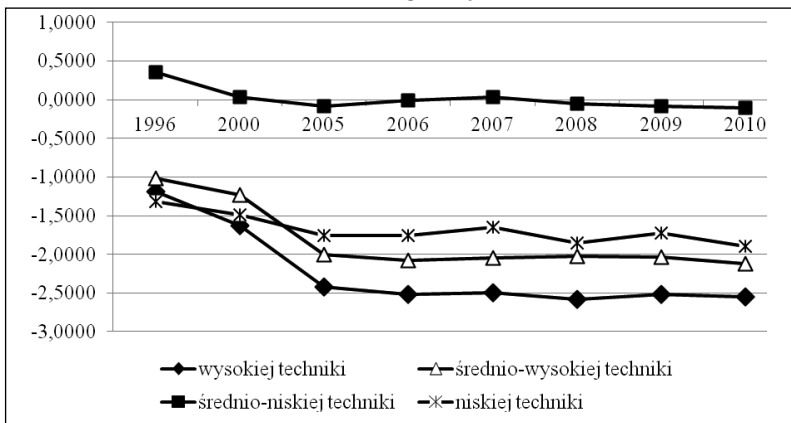
1. W zakresie eksportu rosyjskich towarów na rynki zagraniczne dominowały towary średnio-niskiej technologii, kapitałochłonne, o niskim poziomie innowacyjności. Potwierdzeniem powyższego był zdecydowanie największy udział w rosyjskim eksporcie produktów mineralnych, a w szczególności paliwa mineralne (ropa naftowa, gaz ziemny), smary i materiały pochodne (grupa 3 wg klasyfikacji SITC).
2. W zakresie importu towarów do Rosji z kolei dominowały towary średnio-wysokich technologii, podstawowe oraz oparte na badaniach, o stosunkowo wysokim poziomie innowacyjności. Potwierdzeniem powyższego był największy udział w rosyjskim imporcie maszyn, urządzeń i sprzętu transportowego (grupa 7 wg klasyfikacji SITC).

### 3. Związek między innowacyjnością a przewagami komparatywnymi w handlu zagranicznym Rosji w latach 1996-2010

Oceniając zależność między innowacyjnością rosyjskiej gospodarki oraz jej długookresowymi przewagami konkurencyjnymi w handlu zagranicznym, warto zwrócić uwagę na poziom tzw. ujawnionych przewag komparatywnych (*RCA – Revealed Comparative Advantage*)<sup>2</sup>.

Biorąc pod uwagę grupy towarowe, będące przedmiotem handlu zagranicznego Rosji, według ich poziomu zaawansowania technologicznego, który jest bezpośrednią pochodną stopnia innowacyjności rosyjskiej gospodarki, należy podkreślić, iż kraj ten poza pewnymi wyjątkami w zakresie towarów średnio-niskiej techniki (w latach do 2000 roku oraz w 2007 roku), nie posiadał żadnych przewag komparatywnych. Co więcej, poziom konkurencyjności Rosji w zakresie towarów wysokiej techniki, średnio-wysokiej techniki oraz niskiej techniki na przestrzeni lat 1996-2010 znacząco się pogorszył.

Wykres 12. Kształtowanie się przewag komparatywnych (RCA) w handlu zagranicznym Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego OECD opartej na poziomie technologicznym

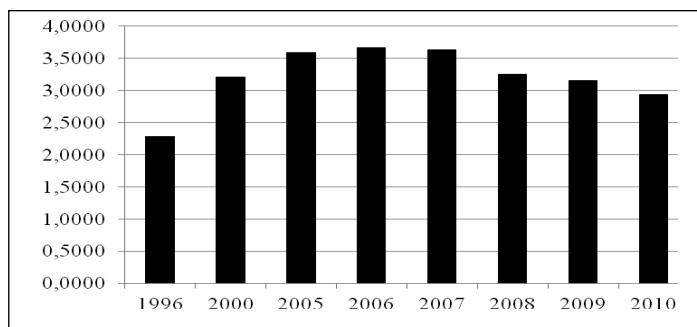


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

<sup>2</sup> W niniejszym opracowaniu wskaźniki przewag komparatywnych były liczone według następującej formuły:  $RCA = \ln \left( \frac{x_{ij}^K}{m_{ij}^K} \div \frac{X_j^K}{M_j^K} \right)$ . W przypadku, gdy wartość wskaźnika RCA jest większa od 0, oznacza to, iż dany kraj posiada przewagi komparatywne w handlu daną grupą towarów, jeśli zaś RCA jest mniejsze od zera, wówczas brak jest takich przewag.

Uwzględniając z kolei grupy towarowe wyodrębnione w oparciu o stopień wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w ich procesie wytwórczym, należy zwrócić uwagę na występowanie przewag komparatywnych w handlu zagranicznym Rosji w zakresie tylko i wyłącznie jednej z tych grup, a mianowicie towarów kapitałochłonnych (notabene stanowiących, jak to zostało już wcześniej wykazane, największy udział w rosyjskim eksporcie). Z kolei najwyższy poziom konkurencyjności na rynku międzynarodowym w tej grupie towarowej Rosja posiadała w badanym okresie w zakresie produktów rafinacji ropy naftowej. Kształtowanie się RCA dla tej grupy towarów przedstawiono na wykresie 13.

Wykres 13. Kształtowanie się przewag komparatywnych (RCA) w rosyjskim handlu produktami rafinacji ropy naftowej w wybranych latach okresu 1996-2010

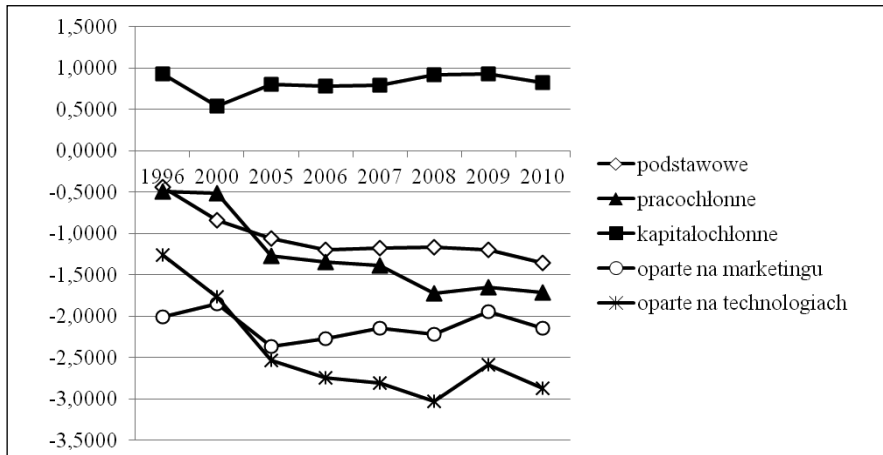


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

W przypadku pozostałych grup towarowych, wyodrębnionych w oparciu o stopień wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w ich procesie wytwórczym, będący swoistą pochodną stopnia innowacyjności danej gospodarki na przestrzeni całego badanego okresu lat 1996-2010, wskaźnik RCA dla Rosji przybierał wartości ujemne, co dowodzi braku występowania w tym zakresie przewag komparatywnych. Najgorsza sytuacja pod tym względem miała miejsce w zakresie towarów opartych na badaniach.

Podobnie niekorzystnie dla Rosji, w analizowanym okresie 1996-2010, kształtowała się sytuacja w zakresie handlu grupami towarowymi wyodrębnionymi w oparciu o poziom kwalifikacji siły roboczej niezbędnej do ich wytworzenia. Wartości RCA bowiem dla poszczególnych wspomnianych wyżej grup towarowych przyjmowały wartości ujemne i do tego dodatkowo malały z roku na rok.

Wykres 14. Kształtowanie się przewag komparatywnych (RCA) w handlu zagranicznym Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego WIFO opartej na stopniu wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w procesie wytwórczym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

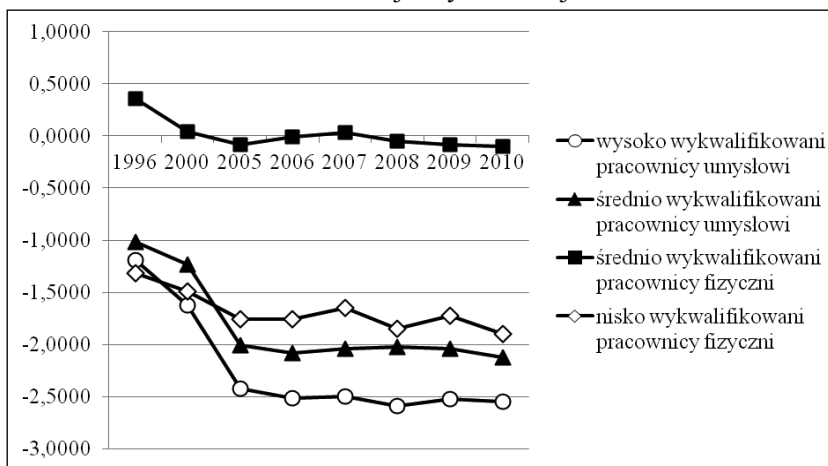
W tym kontekście zwraca też uwagę stopniowa utrata konkurencyjności Rosji, na przestrzeni analizowanego przedziału czasowego, w zakresie towarów wytwarzanych przy pomocy średnio wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Notabene, udział tych towarów w rosyjskim eksporcie na przestrzeni całego analizowanego okresu był bardzo wysoki i oscylował w przedziale 70-80%.

We współczesnej gospodarce światowej coraz większą rolę odgrywa specjalizacja oraz handel wewnątrzgałęziowy. Z tego punktu widzenia ważną i ciekawą kwestią jest odpowiedź na pytanie, czy w przypadku Rosji na przestrzeni lat 1996-2010 można było zaobserwować jakiegokolwiek zmiany w poziomie handlu wewnątrzgałęziowego, zwłaszcza w zakresie wyrobów zaliczanych do przemysłów intensywnie wykorzystujących nowoczesne czynniki produkcji, a więc o względnie wysokim poziomie innowacyjności.

Biorąc pod uwagę grupy towarowe, będące przedmiotem handlu zagranicznego Rosji, według ich poziomu zaawansowania technologicznego, należy stwierdzić, że najwyższą intensywnością handlu wewnątrzgałęziowego w całkowitych obrotach handlowych Rosji charakteryzowały się w badanym okresie towary średnio-niskiej techniki. Dodatkowo na uwagę zasługuje fakt, iż jedynie w zakresie tej właśnie grupy od 2000 roku handel wewnątrzgałęziowy permanentnie wzrasta, podczas gdy w przypadku towarów wysokiej techniki, towarów średnio-wysokiej techniki oraz towarów niskiej techniki nastąpił w tym samym

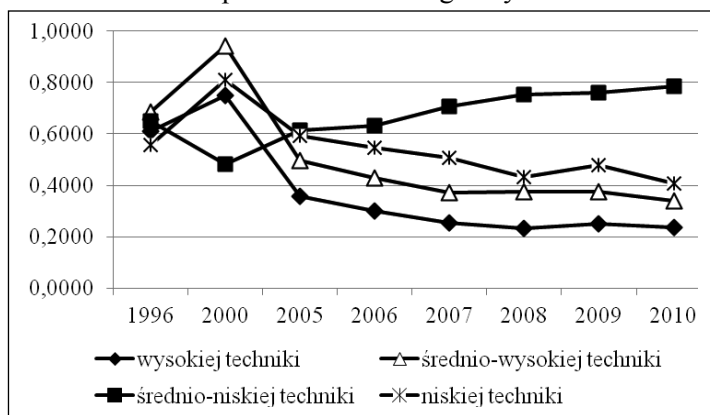
okresie dynamiczny spadek. Największy spadek i jednocześnie najbardziej spektakularny miał miejsce w przypadku towarów średnio-wysokiej techniki.

Wykres 15. Kształtowanie się przewag komparatywnych (RCA) w handlu zagranicznym Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego WIFO opartej na poziomie kwalifikacji siły roboczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

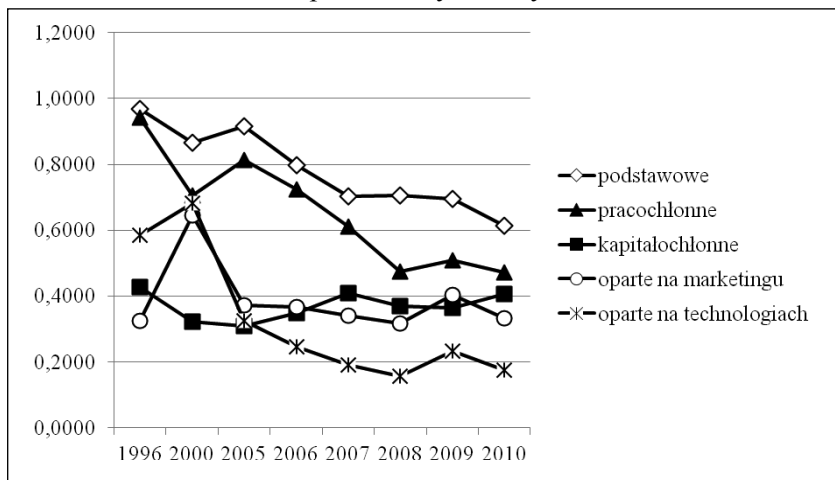
Wykres 16. Wskaźniki intensywności handlu wewnątrzgałęziowego (IIT) w handlu zagranicznym Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego OECD opartej na poziomie technologicznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Podobne spadki intensywności handlu wewnątrzgałęziowego w handlu zagranicznym Rosji w latach 1996-2010 miały miejsce w przypadku większości grup towarowych wyodrębnionych w oparciu o stopień wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w ich procesie wytwórczym. Najbardziej spektakularne i jednocześnie głębokie obniżenie owej intensywności miało miejsce w przypadku towarów pracochłonnych oraz tych bazujących na badaniach. Zwłaszcza to drugie zjawisko jest szczególnie niekorzystne z punktu widzenia konkurencyjności rosyjskiej gospodarki na rynku światowym.

Wykres 17. Wskaźniki intensywności handlu wewnątrzgałęziowego (IIT) w handlu zagranicznym Rosji w wybranych latach okresu 1996-2010 wg klasyfikacji sektorów przetwórstwa przemysłowego WIFO opartej na stopniu wykorzystania materialnych i niematerialnych nakładów w procesie wytwórczym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Commodity Trade Statistics Database.

## Podsumowanie

Wzrost gospodarczy Rosji opiera się na eksporcie surowców energetycznych i paradoksalnie jest uzależniony de facto od fluktuacji cen tych surowców na rynku światowym. Póki co gospodarki rosyjskiej nie można nazwać gospodarką opartą na wiedzy, przede wszystkim z uwagi na fakt niskiego poziomu akumulacji kapitału ludzkiego oraz innowacji.

W zakresie innowacyjności i jej roli w kreowaniu długookresowych przewag konkurencyjnych gospodarki rosyjskiej należy podkreślić, iż sto-



pień innowacyjności przedsiębiorstw w Rosji jest generalnie dużo niższy niż w innych krajach o podobnym poziomie rozwoju społeczno-ekonomicznego i dodatkowo mocno zróżnicowany w zależności od branży, w jakiej te przedsiębiorstwa funkcjonują.

W eksporcie rosyjskich towarów zdecydowanie dominują towary średnio-niskiej techniki. Ich udział w całości rosyjskiego eksportu na przestrzeni całego analizowanego okresu 1996-2010 przekraczał poziom 70%. Dodatkowo należy podkreślić, że udział ten na przestrzeni całego okresu wzrósł z poziomu 72,12% w 1996 roku do poziomu 77,49% w 2010 roku (w ujęciu wartościowym oznaczało to aż prawie 3,5-krotny wzrost).

Mówiąc o strukturze towarowej rosyjskiego eksportu, należy zwrócić także uwagę na fakt bardzo niskiego w nim udziału towarów wysokiej techniki, co najdobitniej świadczy o niskiej innowacyjności rosyjskiej gospodarki. Udział ten na przestrzeni analizowanego okresu wahał się od 3,62% w 1996 roku do zaledwie 2,37% w 2010 roku.

Reasumując, gospodarka rosyjska charakteryzuje się brakiem występowania przewag komparatywnych w przemysłach intensywnie wykorzystujących nowoczesne czynniki produkcji (o wysokim poziomie innowacyjności). Co gorsza, nie dość, że poziom konkurencyjności Rosji jest bardzo niski, to dodatkowo pogarsza się, co z punktu widzenia dalszego rozwoju kraju, w obliczu także potencjalnego wyczerpywania się posiadanych surowców, powinno budzić zaniepokojenie. Zdając sobie z tego sprawę, władze Federacji Rosyjskiej powoli podejmują działania, mające na celu poprawę sytuacji w przedmiotowym zakresie.

## **Bibliografia**

*Bauman Innovation and OPORTA – Russian Innovation Survey 2009-2010.*

Baza danych Eurostat, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database).

Baza danych OECD, <http://www.stats.oecd.org>.

Baza danych United Nations Commodity Trade Statistics Database, <http://www.comtrade.un.org>.

Baza danych WIPO, <http://www.wipo.int/branddb>.



Marcin Gryczka

*Uniwersytet Szczeciński  
Katedra Handlu Zagranicznego i MSE*

## **SPECYFIKA INTERNETU JAKO GLOBALNEGO ŚRODOWISKA DYFUZJI WIEDZY I INNOWACJI**

### **Wprowadzenie**

Nie ulega wątpliwości, że dostęp do informacji jest obecnie jednym z kluczowych czynników decydujących o poziomie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki. Nie chodzi przy tym wyłącznie o techniczne możliwości uczestniczenia w globalnych przepływach informacji (co często określa się mianem dostępu do światowej infostrady), lecz przede wszystkim o umiejętności efektywnego korzystania z globalnych zasobów wiedzy i informacji dostępnych w Internecie. Świadczą o tym między innymi pojawiające się nowe modele biznesowe, bazujące na zasobach sieci, w szczególności zaś coraz większa popularność koncepcji „open innovation” w procesach kreowania, upowszechniania i komercjalizacji wiedzy w skali międzynarodowej. Celem artykułu jest zaprezentowanie podstawowych modeli upowszechniania wiedzy za pośrednictwem sieci teleinformatycznych, jak również ocena zalet i wad Internetu jako globalnego środowiska dyfuzji wiedzy i innowacji.

### **1. Ewolucja podstawowych form międzynarodowego transferu technologii**

We współczesnej gospodarce światowej występuje szereg komplementarnych względem siebie form międzynarodowego transferu wiedzy naukowo-technicznej, zatem z punktu widzenia ich dotychczasowej ewolucji można wyodrębnić co najmniej trzy podstawowe modele. W przypadku tradycyjnych form transferu technologii uzasadnione wydaje się użycie określenia „transfer jeden do jednego”, co oznacza, że w tym procesie uczestniczy jeden dawca i jeden biorca wiedzy. Przykładem transferu technologii bazującego na tym modelu są umowy licencyjne na zasadach wyłączności, w których licencjodawca (najczęściej korporacja transnarodowa)

udostępnia, czyli eksternalizuje, swoją wiedzę i technologię podmiotowi zewnętrznemu – licencjobiorcy. Do tej grupy można również zaliczyć przemieszczanie się specjalistów o określonych umiejętnościach, pozyskiwanie technologii uprzedmiotowionej w drodze transakcji importowych czy korzystanie z wyspecjalizowanych usług konsultingowych.

Drugi model transferu wiedzy to „jeden do wielu”, w którym jeden dysponent udostępnia posiadaną przez siebie wiedzę wielu podmiotom, przy czym oczywiście struktura i zakres przedmiotowy przekazywanego „pakietu technologicznego” są zróżnicowane i uzależnione od umiejętności i kompetencji biorcy, jego zdolności do absorpcji i adaptacji wiedzy do własnych potrzeb, posiadanej bazy badawczo-rozwojowej itd. Za dobry przykład można w tym przypadku uznać transfer technologii dokonywany w ramach korporacji transnarodowej (tj. jej internalizacja w wyniku dokonywanych zagranicznych inwestycji bezpośrednich) czy przekazywanie wiedzy organizacyjnej, prawa do posługiwania się zastrzeżonym znakiem towarowym oraz know-how w ramach umów franchisingowych.

Wydaje się jednak, że najbardziej zaawansowanym modelem jest dyfuzja wiedzy w sieciach, co oznacza, że zarówno dostawcami technologii, jak i jej odbiorcami może być wiele współpracujących ze sobą podmiotów. Przykładem takiego sieciowego transferu wiedzy są chociażby alianse technologiczne, jak również korporacje transnarodowe działające jako zintegrowane organizacje sieciowe. Według P. Dickena korporacje takie cechują się umiejętnością tworzenia elastycznych procesów koordynacji działań w rozproszonym środowisku oraz strukturą heterarchiczną<sup>1</sup>. Ze względu na to, że korporacje umiejętnie rozwijają sieć powiązań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, należy je rozpatrywać w szerszym kontekście, czyli jako swoiste „sieci wewnątrz sieci”<sup>2</sup>. Jednym z wielu rodzajów relacji, jakie mogą tworzyć się w takim środowisku sieciowym, są powiązania technologiczne, przy czym w przeciwieństwie do wcześniejszych modeli transfer technologii ma w tym przypadku bardziej „demokratyczny” charakter. Inaczej mówiąc, wiedza w sieciach może być w większym stopniu traktowana jako dobro publiczne, w związku z czym znacznie trudniejsze może okazać się utrzymanie długookresowej przewagi technologicznej przez poszczególnych ich uczestników (w tym także korporacje transnarodowe).

Należy dodać, że teza o stymulującym wpływie dyfuzji technologii na wzrost gospodarczy, a także na zatrudnienie, demografię, przemiany spo-

---

<sup>1</sup> Por. P. Dicken, *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, 6th Edition, SAGE Publications, London 2011, s. 132; jak również G. Hedlund, *The Hypermodern MNC – A Heterarchy?*, „Human Resource Management” 1986, vol. 25, s. 9-25.

<sup>2</sup> Por. także R.E. Kranton, D.F. Minehart, *Networks Versus Vertical Integration*, „Rand Journal of Economics” 2000, vol. 31, s. 570-601.

łeczne, przemysłowe i finansowe, znalazła odzwierciedlenie w dość kontrowersyjnej teorii długich fal Kondratiewa. W myśl tej teorii wzrost gospodarczy pojawia się cyklicznie, w odstępach mniej więcej 50-letnich, a obecnie gospodarka światowa znajduje się w trakcie piątego takiego cyklu koniunkturalnego, licząc od przełomu XVIII i XIX wieku. Abstrahując od akademickiej dyskusji, czy teoria długich fal faktycznie dokładnie odzwierciedla cykliczność zmian koniunktury w gospodarce światowej, należy podkreślić, że wskazuje ona na bardzo ważny aspekt, a mianowicie związek między początkiem kolejnego cyklu koniunkturalnego a zmianami w paradygmacie techniczno-ekonomicznym spowodowanymi kumulacją innowacji przyrostowych, radykalnych i organizacyjnych. Obecny, piąty cykl Kondratiewa wiąże się z rozwojem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, w szczególności zaś – z rozwojem technologii cyfrowych<sup>3</sup>. Oznacza to, że generowanie, przetwarzanie i transmitowanie danych urosło do rangi głównego źródła produktywności i potęgi gospodarczej, natomiast podstawową formą organizacji działalności różnych podmiotów (firm, instytucji i jednostek) stały się sieci komputerowe. Struktury sieciowe są zatem miejscem nie tylko wszechstronnej kooperacji między podmiotami gospodarczymi (między innymi w sferze technologii, zarządzania jakością, szkoleń, planowania inwestycji i produkcji), lecz również przyczyniły się do nasilenia konkurencji. Tym samym każdy podmiot obecny w sieci musi się zmierzyć z konkurencją globalną, co w istotny sposób determinuje jego strategię i plany rozwoju.

## 2. Gospodarka oparta na informacjach a gospodarka oparta na wiedzy

W kontekście dalszych rozważań warto w tym miejscu rozróżnić często spotykane w najnowszej literaturze pojęcia „gospodarka oparta na informacjach” oraz „gospodarka oparta na wiedzy”<sup>4</sup>. W gospodarce opartej na informacjach szczególną rolę odgrywają technologie telekomunikacyjno-informatyczne, dzięki którym coraz większego znaczenia nabierają aktywa

---

<sup>3</sup> Por. P. Dicken, *Global Shift: Mapping...*, op. cit., s. 78-79; jak również E. Dahlman, S. Parkvall, J. Skold, P. Beming, *3G Evolution: HSPA and LTE for Mobile Broadband*, Elsevier, Oxford 2007, s. 15-26; P. Curwen, J. Whalley, *The Internationalisation of Mobile Telecommunications. Strategic Challenges in a Global Market*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2008, s. 1-58.

<sup>4</sup> Ogólnie można przyjąć, że stosunkowo niewiele informacji dostępnych w sieci jest na tyle wiarygodnych, aby mogły przekształcić się w użyteczną wiedzę. Szerzej na ten temat zob. K. Devlin, *Infosense: Turning Information Into Knowledge*, Freeman and Company, New York 2001.

niematerialne i usługi świadczone na odległość<sup>5</sup>. W rezultacie szybkiego rozwoju technologii ICT intensyfikacji ulegają także procesy innowacyjne, pojawiają się nowe modele działalności biznesowej oraz źródła tworzenia wartości dodanej. Rozwój Internetu implikuje sieciowy charakter współczesnej gospodarki informacyjnej, co w konsekwencji wiąże się ze zmianą warunków konkurencji między firmami (chodzi o rywalizację między sieciami oraz rywalizację o udział w sieci). Z drugiej jednak strony, nowe warunki kooperacji wymagają dostosowania uczestniczących w niej firm do wewnątrzsieciowego podziału pracy, a intensyfikacja wykorzystania technologii prowadzi nie tylko do rozwoju sfery *stricte* ekonomicznej, lecz również do tworzenia rozbudowanych relacji społecznych w ramach usieciwionego społeczeństwa (*networked society*)<sup>6</sup>.

Według A. Zorskiej „istotą gospodarki opartej na informacjach jest stosowanie technologii ICT w celu stworzenia wartości dodanej (w sektorze informacyjnym) lub wsparcia tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstw (w innych sektorach), podnoszenia ich sprawności, efektywności i konkurencyjności, z intensywnym wykorzystaniem niematerialnych aktywów, sieciowych powiązań, orientacji na rynek, a jednocześnie na indywidualnego klienta”<sup>7</sup>. Należy również dodać, że ważnym aspektem gospodarki informacyjnej jest dynamiczny rozwój rynków elektronicznych, działających całą dobę, umożliwiających zawieranie transakcji na odległość oraz zapewniających swobodę i elastyczność decyzyjną firmom oraz użytkownikom/konsumentom<sup>8</sup>.

Gospodarka oparta na wiedzy jest zatem podobna do gospodarki bazującej na informacjach, ponieważ również w tym przypadku ważną rolę w budowaniu przewag konkurencyjnych pełnią technologie teleinformatyczne. Podstawowym wyróżnikiem gospodarki opartej na wiedzy jest natomiast

---

<sup>5</sup> Szerzej na temat usług świadczonych za pośrednictwem Internetu zob. np. A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, A. Wódkowski, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> Szerzej na ten temat zob. np. M. Castells, *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society*, Oxford University Press, New York 2001, s. 116-133; J. Kallinikos, *The Consequences of Information. Institutional Implications of Technological Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2006, s. 86-110.

<sup>7</sup> Por. A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 61-62. Kwestie dotyczące wpływu postępu naukowo-technicznego na konkurencyjność międzynarodową przedsiębiorstw porusza także J. Fagerberg (por. *Technology, Growth and Competitiveness*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2002, s. 201-286).

<sup>8</sup> Szerzej na ten temat zob. G. Christou, S. Simpson, *The New Electronic Marketplace. European Governance Strategies in a Globalizing Economy*, Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2007.

kluczowe znaczenie krajowych systemów innowacji, dzięki którym zachodzą nie tylko interakcje między podmiotami krajowymi zlokalizowanymi często w skupiskach branżowych (klastrach czy parkach naukowo-technologicznych), lecz również rozbudowywana jest sieć powiązań zewnętrznych umożliwiających dyfuzję wiedzy i technologii. Tym samym powstaje specyficzny ekosystem obejmujący firmy, uczelnie wyższe i instytucje wspierania biznesu, w którym jednak niezbędne jest wyraźne zaangażowanie państwa (poprzez odpowiednie nakłady na edukację, wspieranie aktywności badawczo-rozwojowej czy rozwój infrastruktury komunikacyjnej) w tworzenie warunków stymulujących dalsze kreowanie wiedzy, przekształcanie jej w drodze komercjalizacji w nowe produkty, a w efekcie – uczynienie z wiedzy podstawowego czynnika zapewniającego długookresową konkurencyjność i innowacyjność gospodarki<sup>9</sup>.

### 3. Tradycyjny a sieciowy transfer wiedzy naukowo-technicznej

Obserwowana w ostatnich dekadach, a wynikająca z rewolucji informatyczno-telekomunikacyjnej zmiana paradygmatu społeczno-gospodarczego przejawia się między innymi w tym, że sieci komputerowe stały się nowym medium umożliwiającym nie tylko powstawanie ponadnarodowej sieci powiązań handlowych, finansowych, społecznych i kulturowych, lecz również intensywną wymianę wiedzy, informacji i technologii. Nowe, sieciowe możliwości transferu wiedzy naukowo-technicznej nie wyeliminowały oczywiście wspomnianych wcześniej, tradycyjnych form współpracy technologicznej, takich jak licencje, alianse strategiczne czy umowy franczyzowe. Wręcz przeciwnie, sieciowa dyfuzja wiedzy stała się komplementarna względem innych form transferu technologii, co wynika przede wszystkim z tego, że sieć jako medium komunikacyjne posiada unikatowe cechy, dzięki którym transfer technologii może stać się bardziej efektywny i przynosić korzyści znacznie liczniejszej grupie beneficjentów<sup>10</sup>.

Ewidentną cechą sieci komputerowych jako medium umożliwiającego transfer technologii jest szybkość komunikacji. Ponieważ większość

---

<sup>9</sup> Przykłady takich ekosystemów wiedzy w rolnictwie można znaleźć w publikacji *Technology and Innovation Report 2010. Enhancing Food Security in Africa through Science, Technology and Innovation*, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva 2010, s. 16-31.

<sup>10</sup> Por. np. D. Ernst, *Digital Information Systems and Global Flagship Networks: How Mobile is Knowledge in the Global Network Economy?* [w:] *The Industrial Dynamics of the New Digital Economy*, J.F. Christensen, P. Maskell (red.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2003, s. 151-169.

z wcześniej wymienionych form transferu wiedzy jest zazwyczaj wysoce sformalizowana i przyjmuje postać umów prawnych, czas potrzebny na wyszukanie odpowiedniego źródła technologii, przeprowadzenie negocjacji handlowych związanych z pozyskaniem wiedzy oraz sfinalizowanie kontraktu może być dość długi. Widać to zwłaszcza w przypadku umów licencyjnych, które są niezwykle skomplikowane pod względem prawnym, ponieważ muszą zabezpieczyć zwłaszcza interesy licencjodawcy. Natomiast transfer wiedzy w sieci teleinformatycznej odbywa się prawie natychmiast, co więcej – sieci charakteryzują się swoistą pamięcią, co oznacza, że raz wprowadzona do nich wiedza może być udostępniana teoretycznie przez nieskończenie długi czas.

Wielką pojemność informacyjną sieci komputerowych wykorzystuje coraz więcej firm, a zwłaszcza korporacje transnarodowe, gromadząc przydatne dla siebie informacje w firmowych bazach danych (obecnie również w chmurach danych). Polega to na udostępnianiu tak zwanych korporacyjnych baz wiedzy, w ramach których pracownicy, partnerzy biznesowi, upoważnieni kooperanci, a czasami nawet klienci mogą dzielić się uwagami na temat oferowanych produktów i usług, możliwości poprawy ich jakości oraz przyczyniać się do powstawania zupełnie nowych projektów i rozwiązań technicznych<sup>11</sup>. Tego typu rozwiązania pojawiły się jako pierwsze w koncernach z branży informatycznej, takich jak Microsoft, Apple czy Oracle, lecz obecnie są coraz powszechniejsze także w innych. Dzięki temu, że wiedza w nich zawarta może być zweryfikowana przez specjalistów danej firmy, korzystający z niej użytkownicy mają gwarancję wiarygodności publikowanych w ten sposób informacji<sup>12</sup>.

Jak wcześniej zaznaczono, tworzenie coraz bardziej rozbudowanych relacji związanych z internalizacją i eksternalizacją działań prowadzonych przez korporacje transnarodowe skutkuje tym, że transfer technologii dokonujący się za sprawą korporacji staje się bardziej wielokierunkowy. Proces ten jest jeszcze bardziej intensywny w przypadku, gdy coraz więcej takich relacji ma postać elektroniczną. Wynika to z faktu, że immanentną właści-

---

<sup>11</sup> Szerzej na temat znaczenia użytkowników w projektowaniu rozwiązań IT zob. L. Haddon, G. Paul, *Design in the IT Industry: The Role of Users* [w:] *Technology and the Market. Demand, Users and Innovation*, R. Coombs, K. Green, A. Richards, V. Walsh (red.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2001, s. 201-214.

<sup>12</sup> Podobnym, często spotykanym rozwiązaniem są firmowe fora internetowe, na których zarejestrowani użytkownicy mogą dzielić się uwagami na temat produktów i usług. Wiedza publikowana w takich miejscach jest na tyle przydatna i wiarygodna, że niektóre firmy wykorzystują je jako element systemu obsługi klienta. Polega to w skrócie na tym, że klienci mający jakieś problemy techniczne są odsyłani po poradę na takie fora, a dopiero wtedy, gdy danego problemu nie można rozwiązać na podstawie dostępnych tam informacji, są proszeni o nawiązanie kontaktu z działem technicznym.



wością sieci jest decentralizacja procesu produkcji treści. Inaczej mówiąc, każdy podmiot pojawiający się w globalnej sieci ma możliwość stworzenia własnej struktury powiązań z innymi użytkownikami, którymi mogą być inne firmy, instytucje, klienci czy przypadkowi komentatorzy jej działań<sup>13</sup>. Co więcej, sieci są strukturami dynamicznymi, co powoduje, że pewna część powiązań powstaje poniekąd poza kontrolą firmy. W rezultacie dość prawdopodobna może być sytuacja, gdy specjalista zatrudniony dla jednej firmy, dzieląc się swoją wiedzą na przykład na specjalistycznym forum internetowym, pomaga pośrednio w rozwiązywaniu problemów występujących w firmach konkurencyjnych.

Kolejną istotną cechą sieci elektronicznych jest multidyscyplinarność przekazywanej w niej wiedzy, ponieważ w procesie jej powstawania, rozwijania i upowszechniania biorą udział osoby o różnych specjalizacjach, kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym. Co więcej, siła przetargowa wszystkich podmiotów uczestniczących w takiej dyfuzji wiedzy jest zbliżona, a przynajmniej nie ma skrajnych dysproporcji między stronami tego procesu. Sieci są zatem bardziej demokratyczne od innych, tradycyjnych kanałów transferu technologii, ponieważ nawet największa korporacja transnarodowa musi się liczyć z poglądami tak wielkiej zbiorowości jak użytkownicy Internetu. Z jednej strony korporacje mogą wykorzystywać sieci do gromadzenia informacji, opinii czy uwag, dzięki którym mogą wyróżnić się na tle konkurencji, ulepszać swoje produkty i lepiej dostosowywać je do potrzeb klientów. Z drugiej zaś, muszą dokładać starań, aby nierozważna strategia marketingowa i szybki przepływ informacji na jej temat w sieci nie spowodowały utraty klientów, partnerów, a w skrajnym przypadku – zaufania akcjonariuszy czy udziałowców. Można zatem powiedzieć, że dyfuzja zmian technologicznych i wiedzy między krajami dokonująca się w ramach sieci komputerowych powoduje, że międzynarodowe rynki technologii stają się mniej oligopolistyczne<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Jakkolwiek w przeciwieństwie do tradycyjnych „jednokierunkowych” mediów, takich jak radio, telewizja czy prasa, Internet zapewnia wszystkim użytkownikom wolność wypowiedzi i swobodę ekspresji, jak na razie większość internautów to raczej konsumenci usług sieciowych, a nie producenci własnych oryginalnych treści (choć w ostatnich latach zmienia się to m.in. za sprawą rosnącej popularności sieci społecznościowych). Szerzej na temat swobody wyrażania poglądów w sieci zob. W.H. Dutton, A. Dopatka, M. Hills, G. Law, W. Nash, *Freedom of Connection – Freedom of Expression: The Changing Legal and Regulatory Ecology Shaping the Internet*, UNESCO, Paris 2010.

<sup>14</sup> Taką opinię na temat tradycyjnych form transferu wiedzy wyraził np. T. Sagafi-nejad (por. *International Technology Transfer Literature: Advances in Theory, Empirical Research, and Policy* [w:] *The International Communication of Technology. A Book of Readings*, R.D. Robinson (red.), Taylor & Francis, New York 1991, s. 215), jednak z pewnością można ją uznać za prawdziwą także w przypadku wirtualnych form dyfuzji wiedzy.

Sieciowa dyfuzja wiedzy charakteryzuje się ponadto współbieżnością procesów innowacyjnych, które zachodzą przez całą dobę, bez ograniczeń terytorialnych. Dzięki temu można efektywniej organizować transfer technologii i nim zarządzać. Jest to szczególnie widoczne w sektorze usług biznesowych, takich jak usługi finansowo-księgowe, informatyczne, doradcze, marketingowe, tłumaczeniowe itd. Jako doskonały przykład można podać przenoszenie części prac badawczo-rozwojowych przez amerykańskie koncerny działające w branży IT do Indii. Dzięki możliwości szybkiej komunikacji za pośrednictwem sieci, po zakończeniu dnia roboczego w Stanach Zjednoczonych prace prowadzone na przykład nad nowym oprogramowaniem mogą być kontynuowane przez programistów indyjskich, którzy wprowadzają poprawki, zajmują się testowaniem itd. Na koniec dnia roboczego w Indiach wyniki tych prac są odsyłane z powrotem do firm macierzystych w USA.

Dyfuzja wiedzy w sieci cechuje się również dobrowolnością uczestnictwa w tym procesie, zarówno jeśli chodzi o podmioty udostępniające swoją wiedzę, jak i podmioty z niej korzystające. Wynika to z faktu, że osoby upubliczniające w ten sposób swoją wiedzę i doświadczenie robią to często nieodpłatnie, w ramach czasu wolnego, a jedyną formą zapłaty, jakiej oczekują, jest uznanie w oczach innych internautów. Co więcej, wiedza przez nich przekazywana nie zawsze wiąże się ściśle z obszarem ich aktywności zawodowej, lecz może odzwierciedlać zainteresowania pozazawodowe czy hobby.

Z tym zagadnieniem wiąże się delikatna kwestia odpłatności za wiedzę publikowaną w sieci. Jak wspomniano, osoby udzielające się aktywnie na forach specjalistycznych i portalach społecznościowych, publikujące posty w korporacyjnych bazach wiedzy, prowadzące specjalistyczne blogi czy uczestniczące we wspólnych projektach naukowych koordynowanych za pośrednictwem sieci komputerowych, nie oczekują za swoją pracę zapłaty. Z drugiej strony, firmy i podmioty udostępniające infrastrukturę teleinformatyczną, zarządzające bazami danych czy gromadzące opinie i komentarze klientów poprzez swoje strony internetowe pozyskują cenną wiedzę, niekoniecznie o charakterze *stricte* naukowo-technicznym, ale niewątpliwie o dużej wartości marketingowej. Jeśli zatem firma-dysponent tak gromadzonej wiedzy w przejrzysty i otwarty sposób informuje osoby uczestniczące w procesie jej tworzenia o tym, w jaki sposób wiedza ta będzie wykorzystywana w przyszłości, może stworzyć trwałe i rozległe środowisko przyczyniające się do wzrostu swojej innowacyjności i konkurencyjności, czego efektem może być budowanie znajomości marki<sup>15</sup>. Z kolei nadużywa-

---

<sup>15</sup> Przykładem doskonałej strategii budowania marki w oparciu o społeczność oddanych użytkowników jest strategia marketingowa firmy Apple. Jednym z jej elementów jest umożliwienie programistom z całego świata tworzenia aplikacji na urządzenia mobilne firmy Apple i dystrybuowania ich za pośrednictwem serwisu App Store.

nie zaufania internautów współuczestniczących w opracowywaniu wiedzy (na przykład dobrowolnie i bezpłatnie testujących oprogramowanie oraz zgłaszających swoje poprawki) może doprowadzić do tego, że firma poniesie wymierne straty, a opinia o takim nieetycznym postępowaniu szybko się w sieci rozprzestrzeni.

Kolejną cechą sieci, jako medium ułatwiającego dyfuzję wiedzy, jest możliwość lepszego zarządzania kadrami. Przejawia się to między innymi w poprawie efektywności prowadzonych prac badawczo-rozwojowych w skali międzynarodowej poprzez szybszą wymianę wiedzy i informacji za pośrednictwem sieci między podmiotami uczestniczącymi w badaniach czy umożliwieniu pracownikom wykonywania swoich obowiązków poza miejscem pracy, na przykład w domu w formie telepracy (e-pracy). Korzyści te uwidaczniają się przede wszystkim w tych rodzajach działalności, które bazują na intensywnym wykorzystaniu narzędzi informatycznych i infrastruktury telekomunikacyjnej, jak również urządzeń mobilnych. Do takich właśnie można zaliczyć różnego rodzaju usługi doradcze, prawne, marketingowe i konsultingowe, w ramach których specjaliści coraz częściej korzystają z kanałów elektronicznych zamiast kontaktu osobistego<sup>16</sup>. Co więcej, w celu zapewnienia sobie jeszcze większych przewag konkurencyjnych firmy takie coraz częściej opierają swoją działalność na wspomnianym modelu „chmury obliczeniowej” (*cloud computing*).

W tabeli 1 porównano większość przedstawionych cech sieciowej dyfuzji wiedzy z tradycyjnymi formami jej transferu. Należy przy tym pamiętać, że w szczególnych przypadkach charakterystyka danej formy transferu wiedzy może różnić się od przedstawionej. Przykładowo, w przypadku tradycyjnych aliansów strategicznych istnieją dość duże możliwości współpracy wielu podmiotów w prowadzonych badaniach. Z drugiej strony, koordynacja działań innowacyjnych w ramach sieci komputerowych nie zawsze musi być utrudniona, zwłaszcza wtedy, gdy zarządzają nimi duże firmy czy instytucje naukowo-badawcze.

---

<sup>16</sup> Z drugiej strony można jednak spotkać opinie, że transfer wiedzy cichej lub eksperymentalnej nadal często wymaga bezpośredniego kontaktu między podmiotami (por. T. Pedersen, B. Petersen, D. Sharma, *Knowledge Transfer Performance of Multinational Companies*, „Management International Review” 2003, vol. 3, s. 76-87).

Tabela 1. Różnice między tradycyjnymi a sieciowymi formami transferu wiedzy

Kryterium	Tradycyjne formy transferu wiedzy	Dyfuzja wiedzy w sieciach komputerowych
1. Przeważające nośniki wiedzy	dokumenty, ludzie, produkty	postać elektroniczna
2. Liczba podmiotów uczestniczących w transferze	ograniczona	nieograniczona
3. Odpłatność za wiedzę	na ogół formy odpłatne (zwłaszcza w przypadku transferu wiedzy specjalistycznej)	dość popularne formy nieodpłatne
4. Szybkość transferu	mała	bardzo duża
5. Dostępność wiedzy	uzależniona od spełnienia wielu warunków	duża
6. Stopień ochrony praw własności intelektualnej	wysoki	niski
7. Sformalizowanie transferu	duże	małe
8. Możliwości współpracy nad rozwojem wiedzy	ograniczone	nieograniczone
9. Dysproporcje w zakresie siły przetargowej stron uczestniczących w transferze	duże, wyraźna przewaga dawcy (monopol technologiczny KTN)	małe
10. Ryzyko ujawnienia wartościowych informacji	małe	duże
11. Akumulacja wiedzy	trudniejsza	łatwiejsza
12. Zarządzanie pracami badawczo-rozwojowymi i ich koordynacja	łatwiejsze	trudniejsze
13. Wiarygodność informacji	duża	mała (duży szum informacyjny)

Źródło: opracowanie własne.

Należy również stwierdzić, że poza ewidentnymi korzyściami płynącymi z wykorzystania sieci komputerowych w procesach dyfuzji wiedzy można dostrzec pewne ich ograniczenia. Przede wszystkim wiedza ogólnodostępna w globalnej sieci nie zawsze jest w pełni wiarygodna, ponieważ w procesie jej powstawania uczestniczą osoby o różnych kwalifikacjach, umiejętnościach i kompetencjach. Klasycznym przykładem produktu internetowego o niekiedy kwestionowanej wiarygodności jest Wikipedia, czyli projekt zakładający stworzenie globalnej encyklopedii, której hasła będą opracowywane i rozbudowywane przez liczne grono wolontariuszy. Formalnie właścicielem serwera, domeny oraz nazwy i logo Wikipedii jest Fundacja Wikimedia, a artykuły umieszczane przez tak zwanych wikipedystów należą do materiałów typu „*open content*”. Fundacja nie jest jednak wła-

ścicielem artykułów zamieszczanych w Wikipedii, ponieważ należą one do wszystkich twórców, którzy w ramach licencji zezwalają na ich dalsze kopiowanie i modyfikowanie. Demokratyczny charakter Wikipedii przyczynił się do jej ogromnej popularności w Internecie, jednak duża liczba osób zaangażowanych w rozwijanie tego projektu paradoksalnie spowodowała, że część haseł zawiera poważne błędy merytoryczne (mimo że regularnie prowadzone są prace związane z weryfikacją wprowadzanych informacji)<sup>17</sup>.

Kolejną wadą sieci komputerowych, jako medium umożliwiającego międzynarodową dyfuzję wiedzy, jest duży szum informacyjny, który w istotny sposób utrudnia wyszukiwanie przydatnych informacji. Z tego względu wspomniana wcześniej „pamięć” Internetu stanowi poniekąd jego przekleństwo, ponieważ w sieci gromadzonych jest coraz więcej informacji, z których dużą część można uznać za przydatną wiedzę, natomiast równie wiele z nich nie ma jakiegokolwiek wartości naukowej (tzw. śmieci informacyjne). Wynika to z faktu, że Internet jest nie tylko globalną siecią, ale również medium komunikacyjnym, w ramach którego przekazywane są ogromne ilości danych<sup>18</sup>. Wyszukanie potrzebnej wiedzy w morzu sieciowych informacji staje się coraz trudniejsze, zwłaszcza gdy poszukiwana wiedza ma charakter specjalistyczny.

Aby usprawnić procesy wyszukiwania, filtrowania i przetwarzania danych dostępnych w Internecie, a w efekcie uczestniczyć w sieciowym transferze technologii, zainteresowane podmioty muszą dysponować zatem odpowiednią infrastrukturą IT oraz umiejętnie zarządzać wiedzą pozyskiwaną w sieciach komputerowych. Jednym ze sposobów jest zintegrowanie firmowych systemów informatycznych z globalną siecią, dzięki czemu pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi i inne podmioty mogą efektywnie współuczestniczyć w rozbudowywaniu korporacyjnych baz wiedzy, które można zaliczyć do istotnych elementów współczesnych przewag konkurencyjnych. Co więcej, nowoczesne firmy, a zwłaszcza korporacje transnarodowe dysponujące znanymi markami, wykorzystują kanały elektroniczne do tworzenia społeczności przywiązanej do danej marki (na przykład na portalach społecznościowych takich jak Facebook), co w rezultacie pozwala im skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że mimo pewnych wad Internet stanowi doskonale medium przyczyniające się

---

<sup>17</sup> W połowie 2011 roku tylko polskojęzyczna wersja Wikipedii zawierała ponad 820 tys. haseł (więcej informacji można znaleźć pod adresem <http://www.wikipedia.org>). Zob. także E. Bendyk, *Nie tacy maniacy*, „Polityka”, nr 31/2010, 31 lipca 2010; K. Kapiszewski, *Więcej niż pasja*, „Przegląd”, nr 41/2011, 16 października 2011.

<sup>18</sup> Szerzej na temat możliwości wykorzystania danych zgromadzonych w Internecie zob. E. Bendyk, *Wróżenie z danych*, „Polityka”, nr 43/2012, 24 października 2012.

do intensyfikacji przepływu informacji i wiedzy w skali międzynarodowej. Ze względu na swą pojemność globalna sieć, a dokładniej – tworząca ją infrastruktura teleinformatyczna, pozwala gromadzić i przetwarzać olbrzymie ilości danych, z których część może być z powodzeniem wykorzystywana w procesach badawczo-rozwojowych. Dane, które internauci w sposób świadomy lub nieświadomy „produkują” w Internecie, są coraz intensywniej poddawane analizie statystycznej, co pozwala przekształcać je w użyteczną wiedzę. W zapoczątkowanym powstaniem Internetu epoce wielkich ilości danych (zwanej także epoką Big Data) informacje stają się bowiem tym, czym ropa naftowa była w XX wieku. Możliwości analizowania trendów rynkowych, śledzenia rozprzestrzeniania się chorób, prognozowanie miejsc pobytu osób na podstawie danych pochodzących z sieci telefonii komórkowej i systemów pozycjonowania, badanie zjawisk socjologicznych na podstawie danych z sieci społecznościowych to niektóre, lecz nie jedyne sposoby wykorzystania „informacyjnego” surowca. Co więcej, dzięki Internetowi możliwa jest swobodna cyrkulacja idei i pomysłów, które w otwartej społeczności mogą przekształcić się w innowacyjne produkty lub usługi. Wynika to z faktu, że każdy problem opublikowany w sieci może zostać poddany dogłębnej, obiektywnej analizie i ocenie, a zatem mniejsze jest ryzyko odrzucenia faktycznie innowacyjnego pomysłu przez społeczność sieciową. Sieć umożliwia bowiem dotarcie z innowacyjnym pomysłem do znacznie szerszej grupy osób, a w rezultacie znalezienie potencjalnych inwestorów (czego potwierdzeniem jest chociażby coraz większa popularność modelu *crowd funding* w poszukiwaniu kapitału dla nowych, innowacyjnych firm).

## Bibliografia

- Bendyk E., *Nie tacy maniacy*, „Polityka”, nr 31/2010, 31 lipca 2010.
- Bendyk E., *Wrózenie z danych*, „Polityka”, nr 43/2012, 24 października 2012.
- Castells M., *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society*, Oxford University Press, New York 2001.
- Christou G., Simpson S., *The New Electronic Marketplace. European Governance Strategies in a Globalizing Economy*, Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2007.
- Curwen P., Whalley J., *The Internationalisation of Mobile Telecommunications. Strategic Challenges in a Global Market*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2008.
- Dahlman E., Parkvall S., Skold J., Beming P., *3G Evolution: HSPA and LTE for Mobile Broadband*, Elsevier, Oxford 2007.

- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A., *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Devlin K., *Infosense: Turning Information Into Knowledge*, Freeman and Company, New York 2001.
- Dicken P., *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, 6th Edition, SAGE Publications, London 2011.
- Dutton W.H., Dopatka A., Hills M., Law G., Nash W., *Freedom of Connection – Freedom of Expression: The Changing Legal and Regulatory Ecology Shaping the Internet*, UNESCO, Paris 2010.
- Ernst D., *Digital Information Systems and Global Flagship Networks: How Mobile is Knowledge in the Global Network Economy?* [w:] *The Industrial Dynamics of the New Digital Economy*, J.F. Christensen, P. Maskell (red.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2003.
- Fagerberg J., *Technology, Growth and Competitiveness*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2002.
- Haddon L., Paul G., *Design in the IT Industry: The Role of Users* [w:] *Technology and the Market. Demand, Users and Innovation*, R. Coombs, K. Green, A. Richards, V. Walsh (red.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2001.
- Hedlund G., *The Hypermodern MNC – A Heterarchy?*, „Human Resource Management” 1986, vol. 25.
- Kallinikos J., *The Consequences of Information. Institutional Implications of Technological Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2006.
- Kapiszewski K., *Więcej niż pasja*, „Przeгляд”, nr 41/2011, 16 października 2011.
- Kranton R.E., Minehart D.F., *Networks Versus Vertical Integration*, „Rand Journal of Economics” 2000, vol. 31.
- Pedersen T., Petersen B., Sharma D., *Knowledge Transfer Performance of Multinational Companies*, „Management International Review” 2003, vol. 3.
- Sagafi-nejad T., *International Technology Transfer Literature: Advances in Theory, Empirical Research, and Policy* [w:] *The International Communication of Technology. A Book of Readings*, R.D. Robinson (red.), Taylor & Francis, New York 1991.
- Technology and Innovation Report 2010. Enhancing Food Security in Africa through Science, Technology and Innovation*, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva 2010.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.





Agnieszka Janosz  
Małgorzata Szyguda

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolo Naukowe Handlu Zagranicznego*

## **WSCHODZĄCA GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY – PRZYKŁAD INDII**

### **Wprowadzenie**

Tradycyjny model wzrostu gospodarczego był oparty głównie na pracy i kapitale. Dzisiaj coraz częściej odchodzi się od tego podejścia na rzecz rozwoju wiedzy, innowacji oraz nowych technologii. Obecnie to te czynniki warunkują stabilny i długotrwały wzrost gospodarczy. Tworzenie gospodarek opartych na wiedzy sprawia, że zyskują one przewagi konkurencyjne na światowych rynkach. Wymaga to jednak inwestycji skierowanych w kapitał ludzki oraz zaangażowania władz w tworzenie nowoczesnej infrastruktury, sprzyjającej rozwojowi technologii.

Przez ostatnie lata nastąpił wzrost znaczenia gospodarek wschodzących na arenie międzynarodowej. Ich potencjał oparty jest niemalże w każdym przypadku o inne źródła. Mogą nimi być: posiadane złoża surowców naturalnych, tania siła robocza, rozwój przemysłu czy też właśnie wiedza i technologie. Wzrost znaczenia elementów gospodarki opartej na wiedzy w Indiach sprawia, iż mają one szansę na stworzenie konkurencji dla krajów rozwiniętych i osiągnięcie jednego z najszybszych temp rozwoju ze wszystkich krajów gospodarek wschodzących.

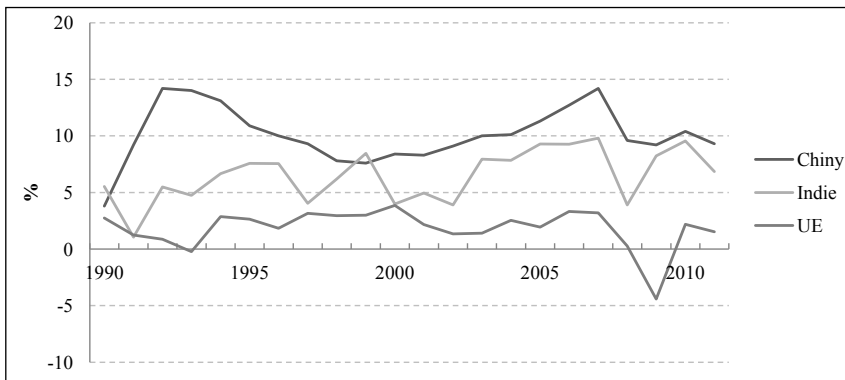
### **1. Opis sytuacji gospodarczo-społecznej Indii w kontekście budowania gospodarki opartej na wiedzy**

Największe demokratyczne państwo usytuowane w Azji Południowej pojawiło się na mapie politycznej świata w 1947 roku, aby pół wieku później pretendować do miana jednej z największych gospodarek świata. Indie zgodnie z konstytucją przyjętą w 1950 roku są republiką parlamentarną o federacyjnej strukturze, która obejmuje 28 stanów i 7 terytoriów. Republika

Indii graniczy z: Pakistanem, Chinami, Nepalem, Bangladeszem, Bhutanem i Birmą, a jej powierzchnia stanowi 3,3 mln km<sup>2</sup>, co sprawia, iż jest ona siódmym co do wielkości państwem świata. Liczba ludności Indii stanowi obecnie ok. 18% populacji Ziemi. Według prognoz w najbliższych latach Indie staną się najludniejszym państwem świata, wyprzedzając Chiny, których liczba ludności wynosi obecnie 1,3 mld<sup>1</sup>.

Gospodarka Indii jest niezwykle złożona i zróżnicowana. Pomimo że poziom warunków życia ludności nie jest wysoki, w ostatnich latach kraj doświadcza szybkiego wzrostu gospodarczego, stając się jednym z najbardziej atrakcyjnych rynków dla zagranicznych inwestorów. Dynamiczny rozwój gospodarczy umożliwiły Indiom reformy wewnętrzne, które zaczęto wprowadzać od początku lat 90. XX wieku. Rząd skierował swoje działania w stronę wsparcia szkolnictwa i rozwoju badań naukowych. Proces liberalizacji wymiany handlowej, będący konsekwencją zasad tzw. nowej polityki ekonomicznej, spowodował natomiast aktywne włączenie się państwa w procesy zachodzące w gospodarce globalnej<sup>2</sup>.

Wykres 1. Tempo wzrostu PKB w latach 1990-2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego, <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 23.11.2012).

Po 1991 roku tempo wzrostu gospodarczego utrzymywało się w przedziale 4-9% rocznie (wyk. 1), dzięki czemu Indie zostały zakwalifikowane do grupy krajów o wysokim tempie wzrostu gospodarczego. Do państwa zaczął napływać kapitał zagraniczny, co zachęciło młode społeczeństwo

<sup>1</sup> Dane Banku Światowego za rok 2011, <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 23.11.2012).

<sup>2</sup> G. Bywalec, *Kierunki i efekty reform gospodarczych w Indiach* [w:] *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*, D. Kopycińska (red.), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 236.

indyjskie do rozwoju przedsiębiorczości i podejmowania lokalnych inwestycji. Poprawiły się warunki życia klasy średniej, która stała się filarem, na którym opiera się obecnie rozwój całej indyjskiej gospodarki<sup>3</sup>.

Jednak dynamiczny wzrost gospodarczy nie przekłada się na znaczącą poprawę poziomu życia ludności. PKB *per capita* w Indiach w 2011 roku wyniósł 1488 USD. Dla porównania w Chinach był on na poziomie 5444 USD, a w Unii Europejskiej 34 847 USD. Ponad 260 mln obywateli Indii żyje poniżej granicy ubóstwa<sup>4</sup>, a od 2005 roku dochód na 1 mieszkańca wzrósł zaledwie o 757 dolarów amerykańskich<sup>5</sup>. W państwie obserwuje się również duże rozwarstwienie społeczeństwa, co wyraźnie zarysowuje się w różnicy między poziomem życia na obszarach miejskich i wiejskich.

Analizując ogólne warunki społeczne ludności, nie sposób również nie odnieść się do wskaźnika HDI<sup>6</sup>. Daje on możliwość szerszego spojrzenia na standard życia mieszkańców, ponieważ uwzględnia, oprócz PKB *per capita*, również współczynnik scholaryzacji oraz oczekiwaną długość życia. W raporcie UNDP z 2011 roku, zestawiającym wartości HDI 187 państw świata, Indie uplasowały się dopiero na 134. miejscu<sup>7</sup>.

Z drugiej strony, demografia Indii stanowi przewagę komparatywną gospodarki. Relacja liczby dzieci i starszych do osób w wieku produkcyjnym zalicza się do najlepszych w skali świata. Podczas gdy dla większości czołowych gospodarek świata problemem staje się kwestia starzejącego się społeczeństwa, Indie w następnych pokoleniach będą miały rzeszę młodych i dobrze wykwalifikowanych pracowników<sup>8</sup>. W Indiach stale rozwijana jest sfera edukacji. W państwie funkcjonuje już ponad 260 uniwersytetów, które co roku opuszcza ok. 3 mln absolwentów. Co więcej, każdego roku uczelnie kończy ok. 500 tys. inżynierów<sup>9</sup> i 30 tys. informatyków. Najlepsi informatycy, o których zabiegają wiodące firmy na świecie, kształcą się w prestiżowych indyjskich instytucjach technologii informatycznej (IIT). Instytuty te współpracują z takimi firmami, jak: IBM, Oracle czy Microsoft, dzięki czemu absolwenci bardzo szybko odnajdują się w realiach biznesu<sup>10</sup>.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 238.

<sup>4</sup> <http://www.worldbank.org/en/country/india/overview> (data dostępu: 23.11.2012).

<sup>5</sup> <http://data.worldbank.org/indicator> (data dostępu: 23.11.2012).

<sup>6</sup> Human Development Index.

<sup>7</sup> <http://hdr.undp.org/en/data/trends> (data dostępu: 23.11.2012).

<sup>8</sup> Z. Puślecki, M. Walkowski, T. Szymczyński, *Unia Europejska wobec wzrostu konkurencyjności Brazylii, Rosji, Indii oraz Chin (BRIC)*, Elipsa, Warszawa 2011, s. 162-165.

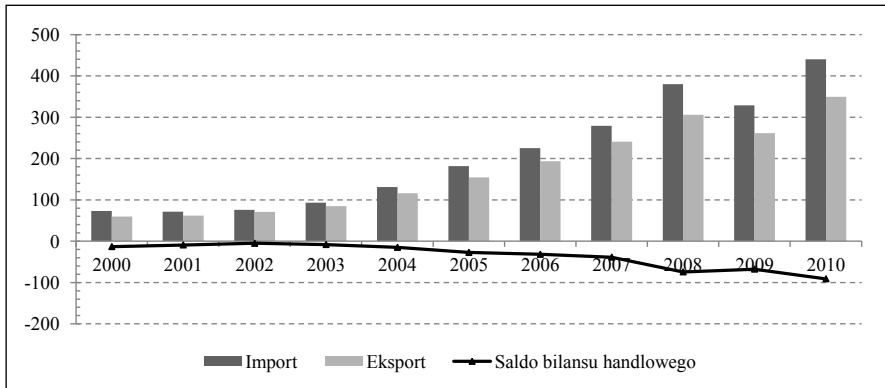
<sup>9</sup> <http://www.economist.com/node/21563418> (data dostępu: 23.11.2012).

<sup>10</sup> E. Pleśniak, *Usługi outsourcingowe w Indiach* [w:] *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, B. Drelich-Skulska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 201.

Kolejnym czynnikiem, umożliwiającym szybki wzrost gospodarczy, oparty na nowych technologiach i wiedzy, była liberalizacja wymiany handlowej oraz otwarcie gospodarki. Rząd wprowadził ułatwienia oraz zlikwidował ograniczenia dla krajowych eksporterów. Celem było zwiększenie obrotów handlowych, a tym samym utrzymanie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego. Nowe regulacje miały na celu usprawnienie systemu reguł eksportowych i dotyczyły one głównie sektorów: elektronicznego, technologii informatycznych, rolnego oraz usługowego. Likwidacja barier objęła również przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach specjalnych stref ekonomicznych<sup>11</sup>.

W efekcie liberalizacji handlu stopa eksportu w 2010 roku w porównaniu z 2000 rokiem wzrosła aż o 483%, natomiast stopa importu o 502% (wyk. 2). Od 2000 roku deficyt handlowy zwiększył się o prawie 78 mld USD, przede wszystkim ze względu na rosnące ceny ropy oraz utrzymujący się na wysokim poziomie popyt wewnętrzny.

Wykres 2. Wymiana handlowa Indii w latach 2000-2010 (mld USD)

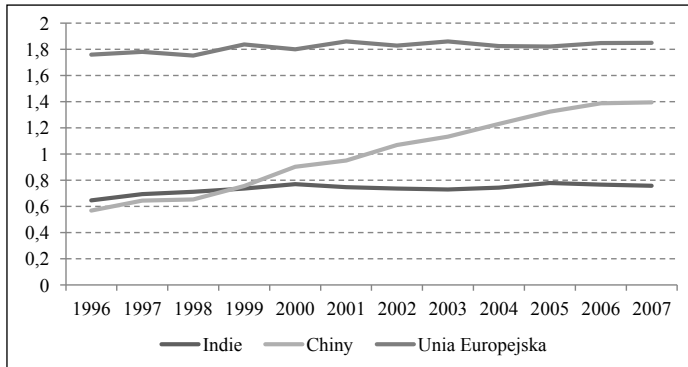


Źródło: jak dla wykresu 1.

Warto również zwrócić uwagę na ilość środków wydawanych na badania i rozwój (B+R). Indie przeznaczają na ten cel ok. 0,8% PKB, co sprawia, że wskaźnik ten jest dużo niższy niż w Unii Europejskiej oraz Chinach (wyk. 3). Podczas gdy Chiny zanotowały znaczny wzrost udziału wydatków na B+R w PKB w ostatnich 15 latach, Indie pozostają na względnie tym samym poziomie.

<sup>11</sup> M. Grącik, *Indie w WTO* [w:] *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, K. Kłosiński (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 286.

Wykres 3. Udział wydatków na badania i rozwój w PKB w latach 1996-2007



Źródło: jak dla wykresu 1.

Jednak zgodnie z raportem *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012* wartość wydatków na badania i rozwój w Indiach w latach 2000-2007 rosła w tempie 8% rocznie (z 13,8 mld USD w 2000 r. do 22,9 mld USD w 2007 r.), podobnym do tego obserwowanego w Holandii czy Szwecji i szybszym niż w Unii Europejskiej, Japonii czy też w Stanach Zjednoczonych<sup>12</sup>. Indie nie należą jak na razie do czołówki państw finansujących badania i rozwój, jednak ich udział w światowych wydatkach na B+R rośnie (tab. 1).

Tabela 1. Udział wybranych państw w światowych wydatkach na badania i rozwój w latach 2010-2012

	2010	2011	2012 <sup>a</sup>
<b>ObieAmeryki</b>	37,8%	36,9%	36,0%
<i>USA</i>	32,8%	32,0%	31,1%
<b>Azja</b>	34,3%	35,5%	36,7%
<i>Japonia</i>	11,8%	11,4%	11,2%
<i>Chiny</i>	12,0%	13,1%	14,2%
<i>Indie</i>	2,6%	2,8%	2,9%
<b>Europa</b>	24,8%	24,5%	24,1%
<b>Reszta świata</b>	3,0%	3,1%	3,2%

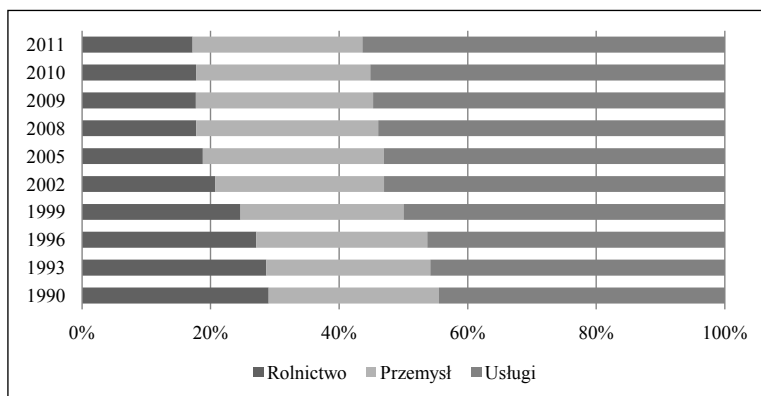
<sup>a</sup> wartość prognozowana

Źródło: „R&D. Technologies & Strategies that Enable Research & Development”, vol. 52, No. 7, s. 35.

<sup>12</sup> OECD (2012), *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*, OECD Publishing, 2012, s. 312.

Zmiany zachodzące w gospodarce spowodowały, że struktura PKB Indii uległa przeobrażeniu. Świadczy o tym spadek udziału sektora rolnictwa w tworzeniu PKB w latach 1990-2011 o ok. 12 pkt. proc., na rzecz sektora usług (wyk. 4). Jednocześnie udział sektora przemysłu nie uległ znaczącym zmianom w ciągu 21 lat. Taka transformacja świadczy o modernizacji gospodarki, co pozytywnie wpływa na utrzymanie wysokiego tempa wzrostu. Jednakże stale utrzymujący się wysoki udział rolnictwa w tworzeniu PKB wynika z faktu, iż ok. 70% ludności Indii zamieszkuje obszary wiejskie, utrzymując się głównie z pracy na roli. Sektor ten wymaga modernizacji, co implikuje silną potrzebę wprowadzania niezbędnych reform<sup>13</sup>.

Wykres 4. Struktura tworzenia PKB Indii wg sektorów gospodarki w latach 1990-2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego, <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 23.11.2012).

Obecny wzrost gospodarczy Indii jest stymulowany przede wszystkim wzrostem znaczenia sektora informatycznego oraz ICT, a nie rozwojem przemysłu i produkcji. Indie nie powieliły schematu rozwoju krajów tego regionu Azji, które bazowały głównie na niskich kosztach produkcji oraz taniej sile roboczej. Państwo to zdecydowało się rozwijać swoją gospodarkę w oparciu o rynek wewnętrzny, a zwłaszcza budowę silnego sektora usług, popyt konsumpcyjny oraz inwestycje w branże takie, jak informatyka, elektrotechnika, farmaceutyka czy biotechnologia. Rozwój tych gałęzi gospodarki umożliwił indyjski kapitał ludzki, będący ogromnym atutem Indii w połączeniu z sektorem nowoczesnych usług<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> G. Bywalec, *Kierunki i efekty...*, op. cit., s. 238.

<sup>14</sup> K. Hołdak, *Indie – nowe mocarstwo?*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2006, nr 2, s. 138-139.

W ostatnich latach Indie stały się światowym liderem w zakresie outsourcingu. Pierwszymi firmami, które zdecydowały się na przeniesienie części swojej działalności, były GE Capital, American Express, British Airways. Dzięki taniej, ale dobrze wykształconej sile roboczej, firmom tym udało się minimalizować koszty. Przekazywały one do Indii początkowo najprostsze czynności obejmujące między innymi telemarketing czy prowadzenie baz danych. W miarę rozwoju zapotrzebowania na usługi świadczone w Indiach w połowie lat 90. rozpoczął się okres tworzenia lokalnych przedsiębiorstw outsourcingowych wykorzystujących know-how firm zagranicznych. Rozwinęły się takie firmy, jak: Infosys, Wipro czy Tata Consultancy Services (TCS). Są one obecnie największymi indyjskimi eksporterami oprogramowania i świadczą usługi biznesowe, technologiczne, outsourcingowe i IT<sup>15</sup>. Aż 6 na 10 miast, w których zlokalizowane są największe centra outsourcingowe, znajduje się w Indiach (tab. 2), a Bangalore w południowych Indiach stało się symbolem indyjskiego outsourcingu nazywanym często „indyjską Doliną Krzemową”<sup>16</sup>. O popularności i wysokiej jakości świadczonych usług świadczy fakt, że z indyjskiego sektora usług IT korzysta już około 75% wiodących amerykańskich firm.

Tabela 2. Lokalizacje usług outsourcingowych na świecie z podziałem na miasta rozwinięte i wschodzące w zakresie usług outsourcingowych

	<b>Rozwinięte miasta</b>	<b>Wschodzące miasta</b>
1.	<b>Bangalore (Indie)</b>	Kraków (Polska)
2.	<b>Bombaj (Indie)</b>	Pekin (Chiny)
3.	<b>Delhi (Indie)</b>	Buenos Aires (Argentyna)
4.	Manila (Filipiny)	Kair (Egipt)
5.	<b>Chennai (Indie)</b>	Sao Paolo (Brazylia)
6.	<b>Hyderabad (Indie)</b>	Ho Chi Minh City (Wietnam)
7.	Dublin (Irlandia)	Dalian (Chiny)
8.	<b>Pune (Indie)</b>	Shenzhen (Chiny)
9.	Cebu City (Filipiny)	Curitiba (Brazylia)
10.	Szanghaj (Chiny)	Colombo (Sri Lanka)

Źródło: UNCTAD, *World Investment Report 2011*, <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf> (data dostępu: 26.11.2012).

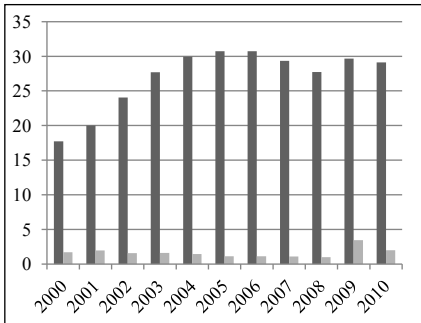
Postęp, jaki nastąpił w ostatnich latach w branży IT, również przyczynił się do wzrostu znaczenia outsourcingu w indyjskiej gospodarce. Obecnie usługi ICT stanowią ok. 45% eksportu usług Indii i w ciągu 10 lat ich udział wzrósł o ok. 15 pkt. proc. (wyk. 5). Warto zaznaczyć, że w porównaniu

<sup>15</sup> E. Pleśniak, *Usługi outsourcingowe...*, op. cit., s. 204.

<sup>16</sup> B. Arabik, *Metamorfoza Kopciuszka*, „Nasz rynek kapitałowy”, 2/2008, s. 61.

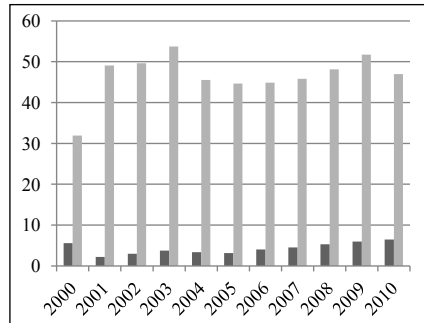
do struktury chińskiego eksportu, gdzie dobra ICT stanowią ponad 50%, w indyjskim eksporcie udział analizowanych dóbr wynosi jedynie ok. 5% (wyk. 6).

Wykres 5. Udział usług ICT w eksporcie Chin i Indii w latach 2000-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 23.11.2012).

Wykres 6. Udział dóbr ICT w eksporcie Chin i Indii w latach 2000-2010



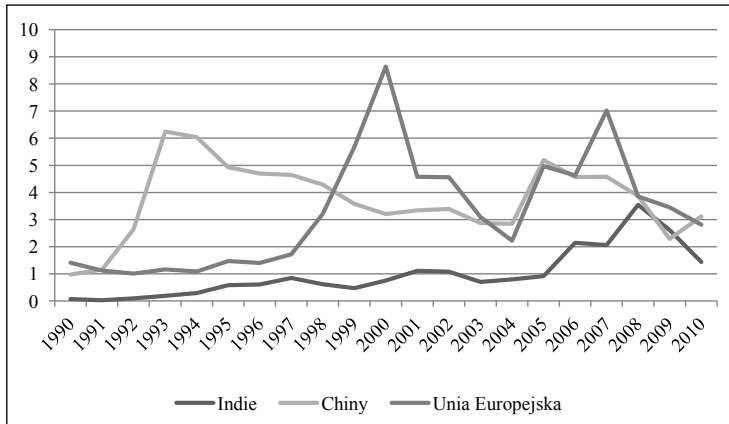
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 23.11.2012).

Indyjski outsourcing cały czas dynamicznie się rozwija i odpowiada na potrzeby zagranicznych przedsiębiorstw, rozszerzając wachlarz oferowanych usług o usługi o charakterze inżynieryjnym, badawczo-rozwojowym, marketingowym czy też związane z prowadzeniem analiz medycznych. Do powodzenia outsourcingu przyczyniły się przede wszystkim niskie koszty pracy, dostępność wykształconych pracowników oraz polityka rządu sprzyjająca budowie „królestwa usług”, jak coraz częściej bywa określana indyjska gospodarka<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> A. Fiuk, *Sektor usług w Chinach i Indiach* [w:] *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, K. Kłosiński (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2008, s. 126-129.



Wykres 7. Udział napływających bezpośrednich inwestycji zagranicznych w PKB w latach 1990-2010



Źródło: jak dla wykresu 5.

W ciągu ostatnich 20 lat Indie charakteryzował szybki wzrost napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (wyk. 7). Było to spowodowane wspomnianymi już reformami ekonomicznymi z lat 90., mającymi za zadanie otwarcie gospodarki indyjskiej na te inwestycje. Jeszcze w 2000 r. wynosiły one ok. 3,5 mld USD, a już w 2010 roku osiągnęły wartość ok. 24 mld USD. Warunki makroekonomiczne Indii przyciągają takich inwestorów, jak: Wal Mart, IBM, General Motors czy Toyota<sup>18</sup>. Jednak wartość BIZ w Indiach ustępuje innym krajom, w szczególności Chinom, które w 2010 r. zanotowały wartość inwestycji na poziomie 185 mld USD. Powodem tego był mały udział Indii na rynkach zachodnich, w szczególności europejskich<sup>19</sup>. Chociaż w latach 2000-2010 do Indii dopłynęło nominalnie 6-krotnie mniej inwestycji typu BIZ niż do Chin, to realny wzrost zainteresowania inwestorów tym krajem był sześciokrotnie większy w 2010 niż w 2000 roku<sup>20</sup>. Informacje w Indiach mogą swobodnie się przemieszczać i piractwo technologiczne nie jest rozpowszechnione na tak szeroką skalę jak w Chinach. Dlatego też inwestorzy zagraniczni z branż teleinformatycznych chętniej lokują swój kapitał właśnie w Indiach.

<sup>18</sup> S. Bobowski, M. Haberla, *Indie – narodziny drugiego azjatyckiego giganta?* [w:] *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, B. Drelich-Skulska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 239.

<sup>19</sup> OECD, *Globalization and Emerging Economies. Brazil, Russia, India, Indonesia, China and South Africa*, 2008, [http://www.oecd-ilibrary.org/trade/globalisation-and-emerging-economies\\_9789264044814-en](http://www.oecd-ilibrary.org/trade/globalisation-and-emerging-economies_9789264044814-en) (data dostępu: 26.11.2012).

<sup>20</sup> Obliczenia własne na podstawie danych Banku Światowego <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 23.11.2012).

Miarą innowacyjności kraju, a więc i przesłanką do określania go miarą gospodarki opartej na wiedzy, jest liczba uzyskanych patentów. Zgodnie z najnowszym raportem WIPO<sup>21</sup> podkreślona została istotna rola Indii w tworzeniu patentów. Znalazły się one w grupie 15 gospodarek o największej liczbie zgłoszeń patentowych z grupy krajów o średnim dochodzie na mieszkańca. Indie zanotowały w 2011 roku 1430 zgłoszenia do urzędu patentowego, osiągając stopę wzrostu 11,2% w stosunku do roku poprzedniego. Ustępują w tej kwestii Chinom (16 406 zgłoszeń). Dla porównania Polska dokonała zgłoszenia jedynie 238 patentów<sup>22</sup>.

Niestety, poziom innowacyjności Indii jest niezadowalający. *Global Innovation Index* (GII) obejmujący 141 gospodarek plasuje Indie dopiero na 64. miejscu, najgorzej spośród krajów BRIC<sup>23</sup>. Przyczyną są niskie wydatki na badania i rozwój oraz ciągle jeszcze duży deficyt wyspecjalizowanej kadry. Zwiększenie poziomu innowacyjności byłoby możliwe poprzez intensyfikację sieci powiązań oraz usprawnienie przepływu informacji pomiędzy uniwersytetami, laboratoriami oraz przemysłem. Indie mają szansę stać się innowacyjną gospodarką, pod warunkiem że z większym zaangażowaniem będą wspierać inicjatywy z zakresu innowacji. Specjaliści podkreślają, iż chociaż innowacyjna infrastruktura gospodarki indyjskiej pozostawia wiele do życzenia, to jednak wiedza i kreatywność utrzymują się na wysokim poziomie. Kluczem do sukcesu powinny być regulacje umożliwiające odpowiednie wykorzystanie potencjału wykształconych pracowników<sup>24</sup>.

Czynnikami determinującym rozwój gospodarki opartej na wiedzy jest klimat inwestycyjny, a więc korzystne warunki do prowadzenia działalności gospodarczej. Zgodnie z danymi Grupy Banku Światowego, publikowanymi jako Ease of Doing Business Index, Indie zajęły w 2012 roku 132. miejsce na 185 badanych gospodarek<sup>25</sup>. Uplasowały się wysoko w kategoriach takich, jak: ochrona inwestorów czy też łatwość w otrzymaniu kredytu (odpowiednio 49. i 23. miejsce), jednak uzyskały nieprzychylnie opinie jeżeli chodzi o: łatwość zakładania firmy, zawieranie umów, płacenie podatków oraz uzyskiwanie pozwoleń na budowę. Pomimo wielu działań służących

---

<sup>21</sup> Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (*World Intellectual Property Organization*).

<sup>22</sup> *PTC Yearly Review 2012. The International Patent System*, [http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo\\_pub\\_901\\_2012.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo_pub_901_2012.pdf) (data dostępu: 23.11.2012).

<sup>23</sup> <http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/fullreport/files/Global%20Innovation%20Index%202012.pdf> (data dostępu: 26.11.2012).

<sup>24</sup> <http://www.coslychacwbiznesie.pl/biznes/innowacyjne-indie-w-rolu-upadlego-aniola> (data dostępu: 26.11.2012).

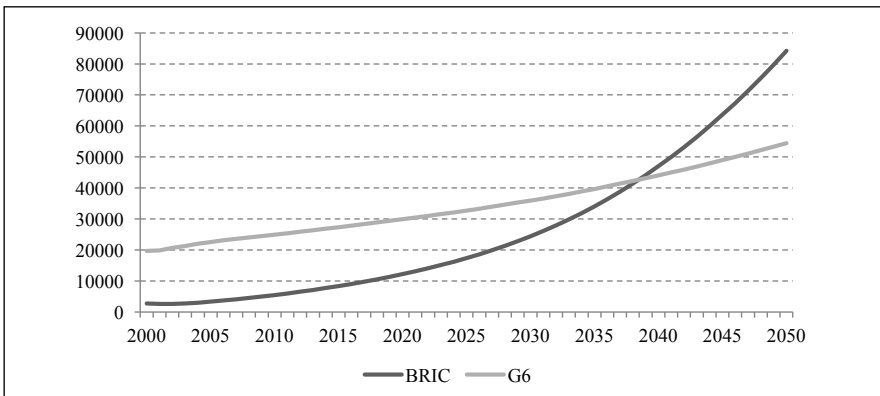
<sup>25</sup> <http://www.doingbusiness.org/data> (data dostępu: 23.11.2012).

liberalizacji handlu i działalności gospodarczej w Indiach nadal działają instrumenty taryfowe i pozataryfowe, mające na celu ochronę producentów krajowych przed konkurencją. Indie prezentują się stosunkowo pozytywnie w porównaniu z innymi krajami Azji Południowej, jednakże wielu inwestorów skarży się na rozbudowaną biurokrację oraz zawiłe regulacje prawne<sup>26</sup>.

## 2. Perspektywy rozwoju indyjskiej gospodarki

Jeden z największych banków inwestycyjnych na świecie, Goldman Sachs, opublikował w 2003 roku raport pt. *Dreaming with BRIC's: The Path to 2050*. Raport ten stanowił studium porównawcze krajów BRIC<sup>27</sup> z gospodarkami państw G6<sup>28</sup>. Zgodnie z prognozami gospodarki BRIC już w 2025 roku osiągną połowę łącznego PKB krajów G6, a już w roku 2040 go przewyższą. Co ciekawe, według ekspertów Goldman Sachs, w znaczący sposób zmieni się również ranking największych gospodarek świata, w którym Indie przesuną się na trzecią pozycję, ustępując jedynie Stanom Zjednoczonym oraz Chinom.

Wykres 8. Prognoza zmian wielkości PKB w krajach BRIC oraz G6 w latach 2000-2050 (w mld USD)



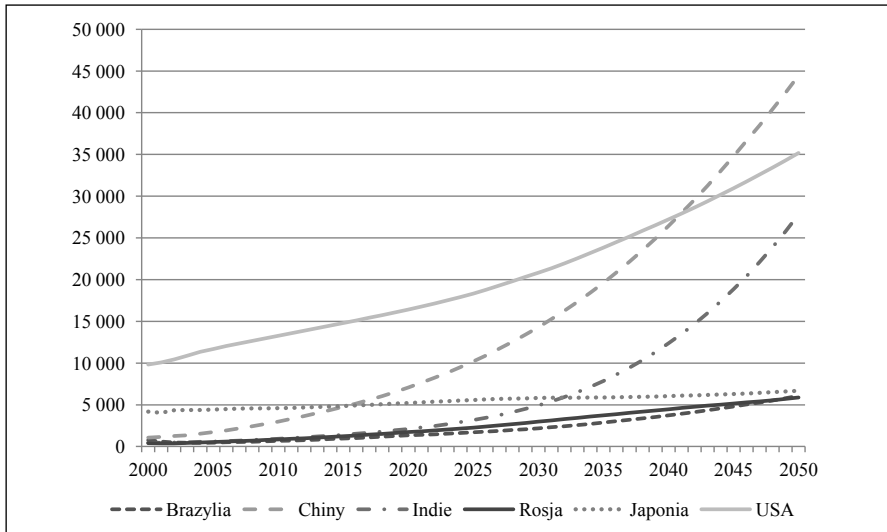
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Dreaming with BRIC's: The Path to 2050*, 1 października 2003, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/topics/brics/brics-reports-pdfs/brics-dream.pdf> (data dostępu: 23.11.2012).

<sup>26</sup> OECD, *Globalization and Emerging...*, op. cit.

<sup>27</sup> Brazylia, Rosja, Indie oraz Chiny.

<sup>28</sup> G6: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Japonia, Francja, Niemcy, Włochy.

Wykres 9. Prognoza wzrostu PKB w latach 2000-2050 krajów BRIC oraz USA i Japonii (w mld USD)



Źródło: jak dla wykresu 8.

Po pięciu latach raport Goldman Sachs został odświeżony przez firmę PricewaterhouseCoopers, świadczącą usługi doradcze. Potwierdził on prezentowane w 2003 r. prognozy (tab. 3). Chiny z PKB na poziomie 129% PKB USA obejmą przodownictwo w rankingu, Indie będą trzecią, Brazylia czwartą, a Rosja szóstą gospodarką świata. Warto podkreślić, że raport PwC bardzo optymistycznie odnosi się do prognozy wzrostu krajów BRIC, a w szczególności Indii. Podkreśla on kluczowe czynniki wzrostu takie, jak: szybki wzrost liczby ludności aktywnej zawodowo oraz reformy w polityce gospodarczej oraz społecznej. Pozwolą one na osiągnięcie przez gospodarkę Indii nawet 90% wielkości gospodarki USA w 2050 roku.

Tabela 3. Projekcja PKB oraz PKB *per capita* krajów BRIC na tle wybranych państw świata w latach 2007 i 2050

Państwo	PKB wg bieżącego kursu walutowego USD (USA=100)		PKB <i>per capita</i> wg bieżącego kursu walutowego USD (tys.)	
	2007	2050	2007	2050
USA	100	100	44,4	93,3
Japonia	32	19	34,4	70,5
Chiny	23	129	2,3	34,5
Niemcy	22	14	35,9	72,1
UK	18	14	39,2	77,5
Francja	17	14	32,3	78,3
Włochy	14	10	29,6	70,0
Kanada	10	9	39,2	83,3
Hiszpania	9	9	28,7	72,4
Brazylia	8	26	5,8	39,0
Rosja	8	17	7,5	58,3
Indie	7	88	0,9	19,9
Korea Płd.	7	8	19,3	72,3
Meksyk	7	17	8,3	48,0
Australia	6	6	38,1	79,2
Turecja	3	10	5,7	36,3
Indonezja	3	17	1,7	20,9

Źródło: *The World in 2050, Beyond the BRIC's: A Broader Look at Emerging Market Growth Prospect*, PwC, 2008, [http://www.pwc.com/gx/en/world-2050/pdf/world\\_2050\\_brics.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/world-2050/pdf/world_2050_brics.pdf) (data dostępu: 26.11.2012).

## Podsumowanie

Indie podążają od lat 90. właściwą ścieżką rozwoju, zmierzającą do tworzenia mocnych fundamentów dla gospodarki opartej na wiedzy. Choć indyjska gospodarka osiąga coraz lepsze wyniki w sektorach wykorzystujących czynnik wiedzy, to jednak cały czas stoi ona przed wieloma wyzwaniami w dziedzinie zatrudnienia czy edukacji. Sami Hindusi nie uważają swojego państwa za mocarstwo na arenie międzynarodowej, wolą oni raczej mówić o wschodzącej potędze. W państwie cały czas wyraźnie widoczne są dysproporcje rozwojowe, rozwarstwienie dochodowe oraz nierówności wynikające z podziału kastowego<sup>29</sup>. Jeśli Indie aspirują do miana gospodarki opartej na wiedzy, konieczne będzie zapewnienie większości, jeśli nie wszystkim, obywatelom dostępu do nowych technologii, tak aby byli oni odpowiednio

<sup>29</sup> Z. Puślecki, M. Walkowski, T. Szymczyński, *Unia Europejska wobec wzrostu konkurencyjności...*, op. cit., s. 172.

przygotowani do przyczyniania się do jej rozwoju. Według danych z 2011 roku procent populacji korzystającej z zasobów internetowych wynosił zaledwie 6%. Choć Indie rozwinęły już w dużej mierze sferę dotyczącą technologii, to jednak pełen potencjał tej dziedziny cały czas pozostaje nie do końca wykorzystany. Według niektórych ekspertów do branż, w których w przyszłości Indie mogą przejąć pozycję światowego lidera, należy przemysł lotniczy, badania kosmiczne oraz motoryzacja<sup>30</sup>. Wszystkie te sektory opierają się na wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co powoduje konieczność tworzenia i stałego modernizowania zaplecza informatycznego. Jeżeli tempo rewolucji technologicznej i wykorzystania technik komputerowych będzie przyspieszało zgodnie z tempem przewidzianym w prognozach, Indie mają szansę stać się trzecią światową potęgą gospodarczą opartą na wiedzy i kapitale ludzkim.

## Bibliografia

Bank Światowy, <http://data.worldbank.org/>.

Bywalec G., *Kierunki i efekty reform gospodarczych w Indiach* [w:] *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*, D. Kopycińska (red.), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.

Doing Business, <http://www.doingbusiness.org/data>.

*Dreaming with BRIC's: The Path to 2050*, 1 października 2003, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/topics/brics/brics-reports-pdfs/brics-dream.pdf>.

Fiuk A., *Sektor usług w Chinach i Indiach* [w:] *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, K. Kłosiński (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.

Global Innovation Index, <http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/fullreport/files/global%20Innovation%20Index%202012.pdf>.

Grącik M., *Indie w WTO* [w:] *Chiny – Indie. Ekonomiczne skutki rozwoju*, K. Kłosiński (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.

Hołdak K., *Indie – nowe mocarstwo?*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2006, nr 2.

<http://www.coslychacwbiznesie.pl/biznes/innowacyjne-indie-w-rolu-upadlego-aniola>.

OECD, *Globalization and Emerging Economies. Brazil, Russia, India, Indonesia, China and South Africa*, 2008, [http://www.oecd-ilibrary.org/trade/globalisation-and-emerging-economies\\_9789264044814-en](http://www.oecd-ilibrary.org/trade/globalisation-and-emerging-economies_9789264044814-en).

---

<sup>30</sup> J. Zajączkowski, *Indie w stosunkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 120.

OECD (2012), *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*, OECD Publishing, 2012.

Pleśniak E., *Usługi outsourcingowe w Indiach* [w:] *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, B. Drelich-Skulska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Puślecki Z., Walkowski M., Szymczyński T., *Unia Europejska wobec wzrostu konkurencyjności Brazylii, Rosji, Indii oraz Chin (BRIC)*, Elipsa, Warszawa 2011.

„The Economist”, <http://www.economist.com/node/21563418>.

*The World in 2050, Beyond the BRIC's: A Broader Look at Emerging Market Growth Prospect*, PwC, 2008, [http://www.pwc.com/gx/en/world-2050/pdf/world\\_2050\\_brics.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/world-2050/pdf/world_2050_brics.pdf).

UNCTAD, *World Investment Report 2011*, <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf>.

WIPO, *PTC Yearly Review 2012. The International Patent System*, [http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo\\_pub\\_901\\_2012.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/patents/901/wipo_pub_901_2012.pdf).

Zajączkowski J., *Indie w stosunkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.





Renata Knap

Uniwersytet Szczeciński  
Katedra Handlu Zagranicznego i MSE

## HANDEL DOBRAMI ZALEŻNYMI OD ZASOBÓW NATURALNYCH W DOBIE GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

### Wprowadzenie

Wystąpienie w pierwszej dekadzie XXI wieku zjawiska „odwrócenia” tendencji cen towarów przemysłowych i podstawowych oraz zwiększanie się udziału dóbr podstawowych w światowym handlu wywołały wzrost zainteresowania problematyką międzynarodowej wymiany dobrami zależnymi od zasobów naturalnych. Przedmiotem ożywionych dyskusji w literaturze przedmiotu stały się w szczególności: wpływ handlu na stan wyczerpywalnych zasobów naturalnych i środowiska, rola handlu w przewyciężaniu/pogłębianiu problemów dominacji sektorów bazujących na zasobach naturalnych w gospodarce, rola handlu w zapewnianiu dostępu do nierówno rozmieszczonych w skali świata zasobów naturalnych oraz uwarunkowania i perspektywy rozwoju handlu dobrami podstawowymi w gospodarce opartej na wiedzy<sup>1</sup>. Do różnorodnej grupy towarów podstawowych, obejmującej surowce i żywność, której dotyczą wymienione problemy, należą ryby i produkty rybne<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. *World Trade Report 2010*, WTO, Geneva 2010, s. 72-108; D. Lederman, W.F. Maloney, *Neither Curse nor Destiny: Introduction to Natural Resources and Development* [w:] *Natural Resources. Neither Curse nor Destiny*, D. Lederman, W.F. Maloney (red.), World Bank, Washington 2007, s. 1-12; *Natural Resources and Pro-Poor Growth: The Economics and Politics*, OECD, 2008; T. Gylfason, *Natural Resource Endowment: A Mixed Blessing?* [w:] *Beyond the Curse: Policies to Harness the Power of Natural Resources*, R. Arezki, T. Gylfason, A. Sy (red.), IMF, Washington 2011; D. de Ferranti i in., *From Natural Resources to the Knowledge Economy. Trade And Job Quality*, World Bank, Washington 2002; A.N. Rambaldi, G. Hall, R.P.C. Brown, *Re-testing the Resource Curse Hypothesis Using Panel Data and an Improved Measure of Resource Intensity*, International Association of Agricultural Economists, Paper No. 25289 for 2006 Annual Meeting, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/25289/1/cp060275.pdf> (data dostępu: 29.10.2012); G. Davis, *Natural Resources: Neither Curse nor Destiny*, „Resources Policy” 2006, No. 33(4), s. 243-245.

<sup>2</sup> Pojęcie ryby i produkty rybne oznacza w niniejszym artykule ryby, skorupiaki i mięczaki wodne w postaci nieprzetworzonej oraz ich przetwory (dział 03 według nomenklatury towarowej SITC) i stosowane jest zamiennie z określeniem artykuły rybne.

Celem opracowania jest określenie tendencji i uwarunkowań rozwoju międzynarodowego handlu rybami i produktami rybnymi w latach 1990-2009<sup>3</sup>, a więc w okresie fundamentalnych zmian w światowej gospodarce, polegających na przechodzeniu do gospodarki opartej na wiedzy, w której podstawowymi czynnikami wzrostu i konkurencyjności są wiedza i informacja.

## 1. Dynamika międzynarodowych obrotów rybami i produktami rybnymi

W kontekście długookresowej spadkowej tendencji udziału surowców i żywności ogółem w handlu światowym w latach 1955-1990 artykuły rybne można uznać za specyficzną grupę produktów podstawowych. Handel rybami i produktami rybnymi należał bowiem w czterdziestolecie powojennym do najbardziej dynamicznych dziedzin światowego handlu artykułami żywnościowymi, a nawet handlu ogółem. Wartość eksportu artykułów rybnych wzrosła z około 1 mld USD w 1955 roku do ponad 33 mld USD w 1990 roku, a udział żywności pochodzenia wodnego w eksporcie żywności ogółem zwiększył się z około 5% do około 13%, zaś w całkowitym światowym eksporcie kształtował się na stabilnym poziomie około 0,8-1% średniorocznie. Udział dóbr podstawowych w globalnym wywozie zmniejszył się natomiast w tym samym okresie z 50,2% do 26,5%, a udział żywności spadł z 20,2% do 9,3%<sup>4</sup>.

W latach 1990-2009 światowe obroty rybami i produktami rybnymi charakteryzowała nadal tendencja rosnąca, zarówno w ujęciu ilościowym, jak i wartościowym. Wolumen światowego eksportu ryb i produktów rybnych wzrósł w analizowanym okresie z 12,7 mln t do 26,7 mln t, czyli ponad 2,1-krotnie. Wartość światowych obrotów rybami i produktami rybnymi zwiększyła się natomiast z 33,4 mld USD w 1990 roku do 90,8 mld USD w 2009 roku, czyli ponad 2,7-krotnie (tab. 1).

---

<sup>3</sup> Ze względu na opóźnienia w publikacji szczegółowych danych statystycznych o światowym handlu rybami i produktami rybnymi w bazie statystycznej FAO analizy zakończono na 2009 roku.

<sup>4</sup> Obliczenia własne na podstawie *FishStatJ: Universal Software for Fishery Statistical Time Series*, FAO Fisheries and Aquaculture Department, Statistics and Information Service 2011, (Release date: March 2012), <http://www.fao.org/fisherystatistics/software/fishstatj/en/> (data dostępu: 25.10.2012); *UNCTADStat*, UNCTAD (Data updated: May 2012), <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (data dostępu: 25.10.2012).

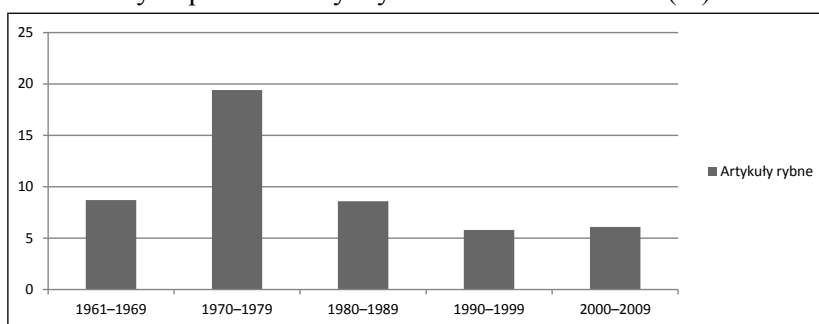
Tabela 1. Wartość i wolumen międzynarodowych obrotów rybami i produktami rybnymi w latach 1990-2009

Lata	Eksport		Import	
	Wartość (mld USD)	Wolumen (mln t)	Wartość (mld USD)	Wolumen (mln t)
1990	33,4	12,7	37,5	12,9
1992	37,7	13,2	43,0	13,3
1994	44,9	16,1	48,6	15,1
1996	49,7	17,4	53,8	16,5
1998	48,7	18,4	52,5	17,7
2000	53,0	20,2	57,6	19,7
2002	55,4	22,2	59,2	22,0
2004	68,0	24,0	72,4	24,1
2006	81,6	26,1	86,4	27,4
2008	96,3	26,7	102,5	27,7
2009	90,8	26,9	94,5	27,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie *FishStatJ...*, op. cit.

Średnioroczne tempo wzrostu eksportu rybnego w latach 1990-2009 wynosiło 5,9%, kształtowało się więc na niższym poziomie niż w poprzednich dekadach (wyk. 1).

Wykres 1. Średnioroczne tempo wzrostu wartości światowego eksportu ryb i produktów rybnych w latach 1961-2009 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *FishStatJ...*, op. cit.; R. Knap, *Światowy handel rybami i produktami rybnymi. Teoretyczne przesłanki i realne uwarunkowania rozwoju w świetle teorii handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.

Na podstawie porównania tempa wzrostu eksportu ryb i produktów rybnych z dynamiką eksportu podstawowych grup towarów oraz światowego eksportu ogółem można stwierdzić, że w pierwszej dekadzie badanego okresu towary rybne nadal należały do najbardziej dynamicznych pozycji w międzynarodowym handlu. W latach 1990-1999 tempo wzrostu eksportu artykułów rybnych było bowiem bardzo zbliżone do tempa wzrostu eksportu ogółem

oraz eksportu artykułów przemysłowych, czyli najbardziej dynamicznej grupy towarów w światowych obrotach. W pierwszej połowie lat 90. XX wieku eksport artykułów rybnych wykazywał nawet wyższe tempo wzrostu niż eksport artykułów przemysłowych i eksport ogółem. W dekadzie 2000-2009 dynamika eksportu ryb i produktów rybnych kształtowała się natomiast na niższym poziomie niż dynamika artykułów przemysłowych i eksportu ogółem, a w ostatnich latach badanego okresu była nawet po raz pierwszy niższa niż tempo wzrostu eksportu artykułów rolnych ogółem (tab. 2).

Tabela 2. Dynamika światowego eksportu ogółem i wybranych grup towarów w latach 1990-2009 (1990 = 100, ujęcie wartościowe; %)

Lata	Ekspert ogółem	Artykuły przemysłowe	Artykuły rolne	Surowce mineralne i paliwa	Artykuły rybne
1990	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1991	101,9	103,3	100,8	93,8	109,1
1992	109,2	111,6	108,0	93,0	113,0
1993	109,7	111,6	103,5	89,7	116,8
1994	125,4	129,5	120,8	96,9	134,3
1995	149,7	155,5	142,1	111,7	146,7
1996	156,7	161,1	145,7	127,6	148,8
1997	162,1	168,6	143,8	131,0	149,8
1998	159,5	172,4	137,1	104,1	145,8
1999	165,6	178,2	132,1	120,3	151,8
2000	187,2	196,2	132,9	174,6	158,5
2001	179,5	188,7	133,3	158,6	160,3
2002	188,2	198,8	141,0	160,0	165,8
2003	219,9	230,1	164,8	198,5	182,6
2004	267,3	276,8	188,9	267,0	203,6
2005	304,3	304,9	205,4	369,5	223,9
2006	351,4	344,7	227,9	472,0	244,3
2007	406,3	397,1	273,6	543,3	265,5
2008	468,0	436,2	324,4	720,4	288,4
2009	363,6	349,5	284,9	461,6	271,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie *FishStatJ...*, op. cit.; *WTO Statistics Database*, WTO, <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramSeries.aspx?Language=E> (data dostępu: 26.10.2012).

Efektom ukazanych zmian relatywnego tempa wzrostu eksportu produktów rybnych w latach 1990-2009 był początkowo wzrost, a następnie obniżenie się jego udziału w eksporcie całkowitym, jak również w eksporcie żywności i artykułów rolnych ogółem. Na koniec badanego okresu wymienione wskaźniki były niższe niż w 1990 roku i wynosiły odpowiednio 0,7%, 7,7% i 9,7% (tab. 3).

Tabela 3. Udział produktów rybnych w eksporcie światowym ogółem, w eksporcie artykułów rolnych oraz eksporcie żywności w okresie 1990-2009 (ujęcie wartościowe; %)

Lata	Produkty rybne w eksporcie całkowitym	Produkty rybne w eksporcie artykułów rolnych	Produkty rybne w eksporcie żywności
1990	1,0	8,1	10,6
1992	1,0	8,4	10,7
1994	1,0	9,0	11,5
1996	0,9	8,2	10,4
1998	0,9	8,6	10,6
2000	0,8	9,6	12,3
2002	0,9	9,5	11,8
2004	0,7	8,7	10,8
2006	0,7	8,6	10,8
2008	0,6	7,2	8,6
2009	0,7	7,7	9,1

Źródło: jak dla tabeli 2.

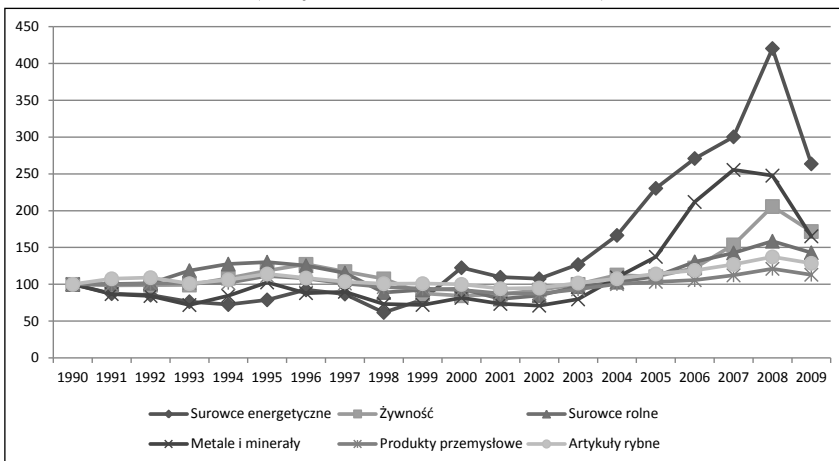
Powyższe zmiany były efektem nowych zjawisk, które wystąpiły w światowym handlu w pierwszej dekadzie XXI wieku. Polegały one między innymi na wzroście światowego popytu na produkty podstawowe, w tym żywność i surowce rolne, wywołanym dobrą koniunkturą światową, przede wszystkim w krajach azjatyckich (Chinach i Indiach). Wzrost zapotrzebowania w warunkach zbyt wolnej reakcji podaży i niskiego poziomu zapasów wielu dóbr podstawowych (w szczególności paliw, metali i zbóż) spowodował silnąwyżkę cen tych dóbr w handlu międzynarodowym. Ważnym czynnikiem zwiększającym popyt na niektóre artykuły rolne – a więc i ich ceny – było też rosnące zapotrzebowanie na biopaliwa (ściśle związane ze wzrostem cen nośników energii). Do wyżki cen surowców i żywności znacznie przyczyniły się również wydarzenia na rynkach finansowych, a mianowicie deprecjacja waluty amerykańskiej oraz niestabilność rynku finansowego (która spowodowała nasilenie się działań spekulacyjnych inwestorów w celu ograniczenia zaistniałego ryzyka finansowego)<sup>5</sup>. Wzrostowa tendencja cen surowców i żywności nasiliła się na początku 2008 roku, po czym w drugiej połowie 2008 roku nastąpiła gwałtowna obniżka cen produktów podstawowych. Głównym

<sup>5</sup> Szerzej zob. *Recent Commodity Market Developments, Trends and Challenges*, UNCTAD, Geneva 2009, s. 4-5; E. Daszkowska, *The Reasons and Perceptible Effects of the Food Crisis in the First Decade of the 21th Century. Activities Taken by the European Union and the World Bank Aimed at Stabilizing the Situation*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2008, 4(10), s. 2-4.

czynnikiem odwrócenia tendencji cen był spadek globalnego popytu wywołany początkowo spowolnieniem wzrostu gospodarczego, a następnie recesją w krajach wysoko rozwiniętych (wyk. 2).

Gwałtowny wzrost cen był główną przyczyną ukazanej wysokiej dynamiki wartości światowego eksportu artykułów podstawowych i zmniejszenia się udziału produktów rybnych w handlu żywnością, handlu rolnym i handlu światowym ogółem. Ceny produktów rybnych, podobnie jak ceny dóbr przemysłowych, wykazywały bowiem w okresie 2000-2009 niższe tempo wzrostu niż ceny produktów podstawowych ogółem, w tym żywności ogółem (wyk. 2). Z porównania kształtowania się tendencji cen artykułów rybnych ze zmianami cen w handlu dobrami podstawowymi (do których zalicza się artykuły rybne w statystykach międzynarodowych) i dobrami przemysłowymi wynika, że ceny ryb i produktów rybnych charakteryzowały się w badanym okresie większą stabilnością niż ceny surowców i żywności oraz że dynamika cen eksportowych tych artykułów, podobnie jak w poprzednich dekadach, była bardziej zbliżona do indeksu cen artykułów przemysłowych niż podstawowych (wyk. 2).

Wykres 2. Wskaźniki dynamiki średnich cen eksportowych artykułów rybnych (*unit value*) na tle wskaźników dynamiki cen w eksporcie światowym wybranych grup produktów w latach 1990-2009 (ceny bieżące; 1990 = 100; %)

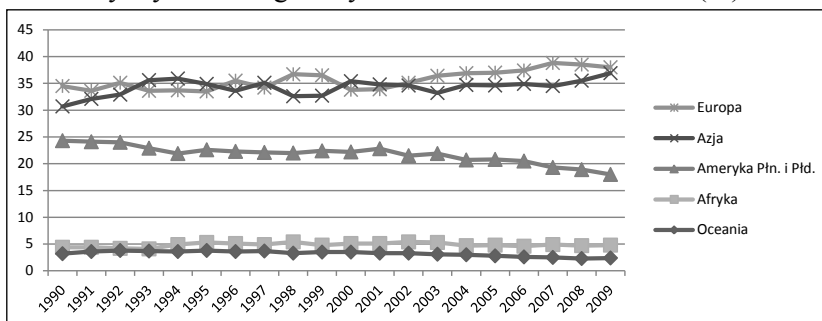


Źródło: opracowanie własne na podstawie *World Bank Commodity Price Data (Pink Sheet)*, World Bank, [worldbank.org/INTPROSPECTS/.../PINK\\_DATA.xls](http://worldbank.org/INTPROSPECTS/.../PINK_DATA.xls) (data dostępu: 27.10.2012); *FishStatJ...*, op. cit.

## 2. Struktura międzynarodowych obrotów rybami i produktami rybnymi

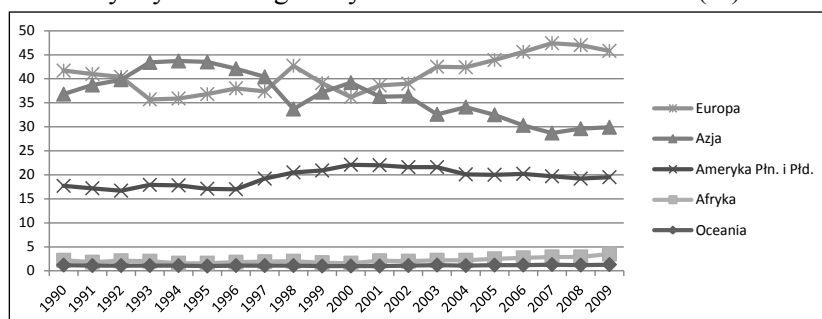
W latach 1990-2009, podobnie jak w całym okresie powojennym, do najważniejszych obszarów geograficznych w międzynarodowych obrotach rybami i produktami rybnymi należały Europa i Azja. Oba kontynenty odnotowały wzrost udziału w światowym eksporcie w badanym okresie, a ich łączny udział w wywozie wzrósł z 65,2% w 1990 roku do 74,9% w 2009 roku (wyk. 3). Przypadający na Europę i Azję odsetek globalnego importu uległ natomiast obniżeniu z 78,5% w 1990 roku do 75,7% w 2009 roku, co spowodowane było spadkiem udziału Azji w imporcie ryb i produktów rybnych, przy rosnącym udziale Europy w przywozie (wyk. 4).

Wykres 3. Struktura geograficzna światowego eksportu ryb i produktów rybnych według kontynentów w latach 1990-2009 (%)



Źródło: jak dla tabeli 1.

Wykres 4. Struktura geograficzna światowego importu ryb i produktów rybnych według kontynentów w latach 1990-2009 (%)



Źródło: jak dla tabeli 1.

Rozpatrując strukturę obrotów według regionów ekonomicznych, można stwierdzić kontynuację tendencji rosnącej roli krajów rozwijających

się w światowym handlu rybami i produktami rybnymi, charakteryzującej wymianę tymi produktami w poprzednich dekadach. Udział krajów rozwijających się w wartości globalnego eksportu artykułów rybnych wzrósł z 42,0% w 1990 roku do 48,9% w 2009 roku, a w wolumenie wywozu – odpowiednio z 37,1% do 52,1% (tab. 4).

Tabela 4. Struktura światowego eksportu ryb i produktów rybnych według regionów ekonomicznych w latach 1990-2009 (%)

Lata	Kraje rozwinięte		Kraje rozwijające się	
	wartość	wolumen	wartość	wolumen
1990	58,0	62,9	42,0	37,1
1992	55,6	57,4	44,4	42,6
1994	51,0	57,5	49,0	42,5
1996	51,3	56,9	48,7	43,1
1998	50,8	54,1	49,2	45,9
2000	49,8	56,2	50,2	43,8
2002	51,0	53,0	49,0	47,0
2004	51,9	51,0	48,1	49,0
2006	51,2	50,7	48,8	49,3
2008	52,4	53,5	47,6	46,5
2009	51,1	47,9	48,9	52,1

Źródło: jak dla tabeli 1.

W latach 1990-2009 zwiększył się także udział krajów rozwijających się w światowym imporcie ryb i produktów rybnych, jednak dominującą rolę w wartości zakupów odgrywały nadal kraje rozwinięte gospodarczo. Utrzymała się również wyraźna dysproporcja między wielkością udziału krajów rozwijających się w wartości importu a ich udziałem w wolumenie przywozu – odsetek wartości był około dwukrotnie niższy od odsetka wolumenu (tab. 5).

Tabela 5. Struktura światowego importu ryb i produktów rybnych według regionów ekonomicznych w latach 1990-2009 (%)

Lata	Kraje rozwinięte		Kraje rozwijające się	
	wartość	wolumen	wartość	wolumen
1990	87,9	73,3	12,1	26,7
1992	86,3	71,5	13,7	28,5
1994	86,0	71,7	14,0	28,3
1996	85,5	71,4	14,5	28,6
1998	86,3	72,4	13,7	27,6
2000	84,4	68,8	13,9	28,8
2002	82,7	66,2	15,6	31,2

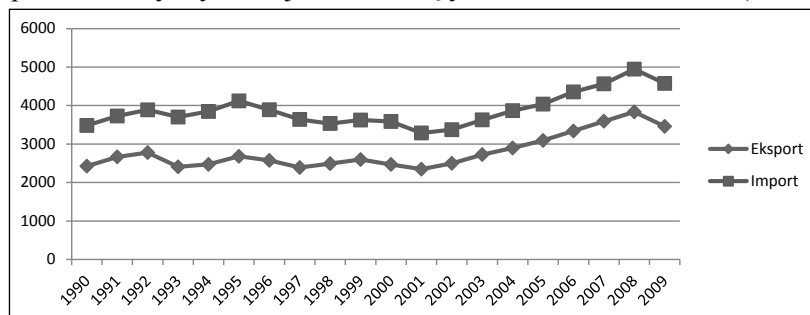


2004	81,9	63,6	17,3	33,8
2006	80,9	58,6	18,1	36,4
2008	79,2	59,2	19,1	41,4
2009	77,9	58,5	20,8	40,8

Źródło: jak dla tabeli 1.

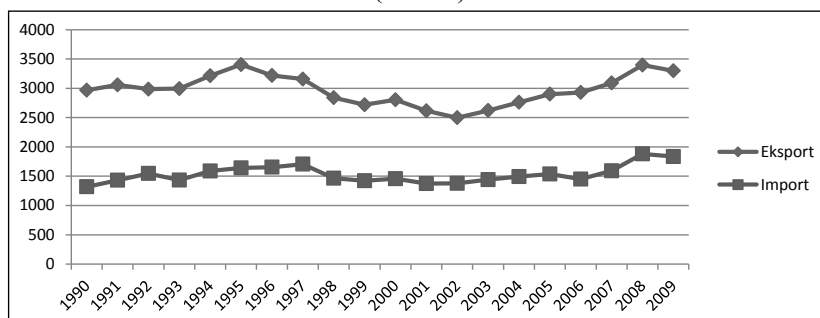
Na różnice między udziałem obu grup krajów w wolumenie i wartości eksportu i importu wpływały różnice w kształtowaniu się cen towarów rybnych w ich wywozie i przywozie. Dla krajów rozwiniętych średnie ceny nominalne (*unit value*) w eksporcie były niższe od *unit value* w imporcie, natomiast dla krajów rozwijających się relacje te kształtowały się odwrotnie (por. wyk. 5 i 6).

Wykres 5. Średnie ceny nominalne (*unit value*) w eksporcie i imporcie ryb i produktów rybnych krajów rozwiniętych w latach 1990-2009 (USD/t)



Źródło: jak dla tabeli 1.

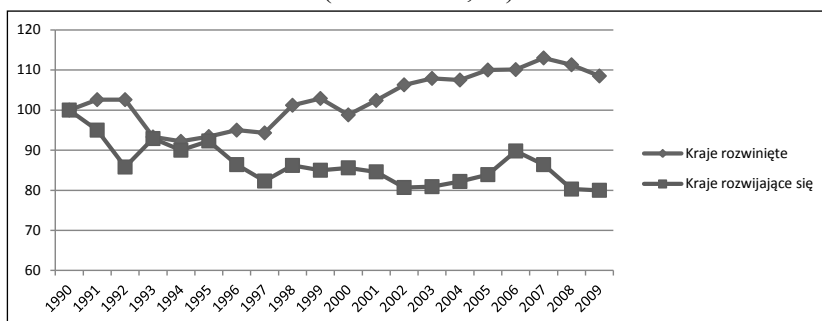
Wykres 6. Średnie ceny nominalne (*unit value*) w eksporcie i imporcie ryb i produktów rybnych krajów rozwijających się w latach 1990-2009 (USD/t)



Źródło: jak dla tabeli 1.

Z porównania poziomu cen w handlu artykułami rybnymi krajów rozwiniętych i rozwijających się wynika, że kraje rozwinięte gospodarczo osiągały w latach 1990-2009 wyższe ceny w eksporcie omawianej grupy produktów niż kraje rozwijające się, ale płaciły również wyższe ceny w ich imporcie (wyk. 5 i 6). Dynamika średnich cen w eksporcie krajów rozwiniętych gospodarczo przewyższała jednak w analizowanym okresie dynamikę *unit value* w imporcie tej grupy krajów, co w warunkach odwrotnej relacji tempa wzrostu eksportowych i importowych *unit value* krajów rozwijających się skutkowało poprawą *terms of trade* w handlu rybnym krajów rozwiniętych gospodarczo i pogorszeniem wartości tego wskaźnika w handlu artykułami rybnymi krajów rozwijających się (wyk. 7).

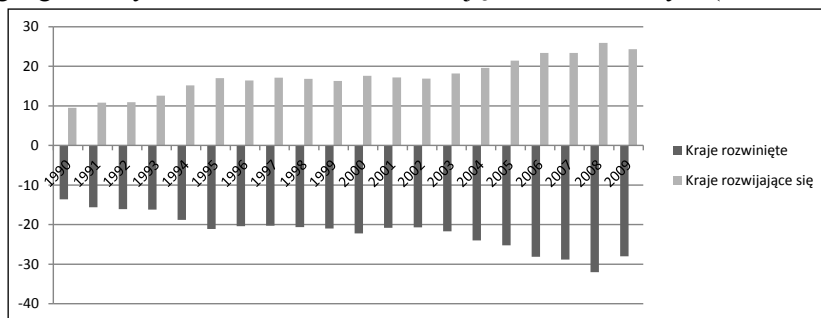
Wykres 7. Wskaźniki *terms of trade* w handlu rybami i produktami rybnymi krajów rozwiniętych i rozwijających się w latach 1990-2009 (1990 = 100; %)



Źródło: jak dla tabeli 1.

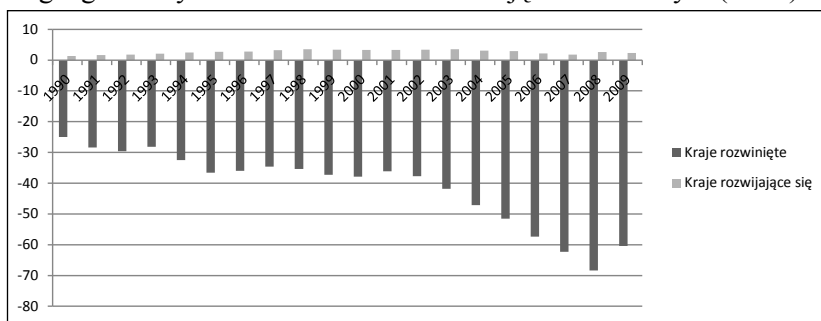
W obu omawianych grupach krajów następowało powiększanie się nierównowagi w obrotach artykułami rybnymi. Kraje rozwinięte gospodarczo odnotowały przy tym wzrost deficytu, a kraje rozwijające się – wzrost dodatniego salda w handlu artykułami rybnymi. Ujemne saldo krajów rozwiniętych w ujęciu wartościowym zwiększyło się ze 13,6 mld USD w 1990 roku do 28,0 mld USD w 2009 roku, a nadwyżka krajów rozwijających się odpowiednio – z 9,5 mld USD do 24,3 mld USD (wyk. 8). Bilans obrotów w ujęciu ilościowym krajów rozwiniętych gospodarczo pogorszył się w tym samym okresie z minus 25 mln t do minus 64,5 mln t, natomiast krajów rozwijających się uległ poprawie z 1,3 mln t do 2,3 mln t (wyk. 9).

Wykres 8. Saldo obrotów artykułami rybnymi w układzie regionów geograficznych w latach 1990-2009 w ujęciu wartościowym (mld USD)



Źródło: jak dla tabeli 1.

Wykres 9. Saldo obrotów artykułami rybnymi w układzie regionów geograficznych w latach 1990-2009 w ujęciu ilościowym (mln t)



Źródło: jak dla tabeli 1.

Skład grupy piętnastu największych światowych eksporterów oraz największych światowych importerów ryb i produktów rybnych, na które przypadało ponad 61% eksportu i ponad 75% importu, był dość stabilny w omawianym okresie, a zmiany polegały głównie na przesunięciach pozycji zajmowanych w tych rankingach przez poszczególne kraje. Przesunięcia te odzwierciedlały ukazane wcześniej zjawiska charakteryzujące kształtowanie się struktury podmiotowej światowego handlu rybnego w okresie 1990-2009, takie jak wzrost roli krajów rozwijających się w światowym eksporcie i utrzymująca się dominacja krajów rozwiniętych w imporcie (tab. 6).

Tabela 6. Struktura światowego eksportu i importu ryb i produktów rybnych według krajów w latach 1990 i 2009 (% wartości)

Eksport				Import			
1990		2009		1990		2009	
USA	8,8	Chiny	11,2	Japonia	28,1	USA	14,5
Tajlandia	6,8	Norwegia	7,6	USA	14,7	Japonia	13,7
Kanada	6,7	Tajlandia	6,8	Francja	7,4	Hiszpania	6,2
Dania	6,1	Wietnam	4,7	Włochy	6,4	Francja	5,8
Norwegia	6,0	USA	4,4	Hiszpania	6,1	Włochy	5,3
Chiny	3,9	Dania	3,9	Wielka Brytania	4,6	Niemcy	4,5
Tajwan	3,8	Kanada	3,5	Niemcy	4,6	Chiny	3,8
Holandia	3,8	Hiszpania	3,4	Dania	2,9	Wielka Brytania	3,6
Indonezja	2,9	Holandia	3,4	Hongkong	2,9	Holandia	2,8
Wielka Brytania	2,9	Chile	3,2	Tajlandia	2,1	Korea Płd.	2,8
Francja	2,7	Rosja	2,5	Belgia	1,9	Szwecja	2,7
Hiszpania	2,2	Indonezja	2,5	Holandia	1,8	Hongkong	2,7
Japonia	2,0	Wielka Brytania	2,3	Kanada	1,6	Dania	2,6
Niemcy	1,7	Niemcy	2,2	Portugalia	1,6	Tajlandia	2,1
Chile	1,4	Szwecja	2,2	Szwecja	1,1	Rosja	2,0
Razem 1-15	61,7	Razem 1-15	63,8	Razem 1-15	87,8	Razem 1-15	75,1
Pozostałe	38,3	Pozostałe	36,2	Pozostałe	12,2	Pozostałe	24,9
Świat	100,0	Świat	100,0	Świat	100,0	Świat	100,0

Źródło: jak dla tabeli 1.

Z przedstawionych w tabeli 6 danych wynika, że w latach 1990-2009 większość największych światowych eksporterów ryb i produktów rybnych należała równocześnie do grona ich największych importerów, co świadczy o dużym udziale handlu wewnątrzgałęziowego w obrotach artykułami rybnymi tych krajów. Przedstawione w tabeli 7 wskaźniki handlu wewnątrzgałęziowego obliczono dla grupy towarów rybnych wyróżnionej na dwucyfrowym poziomie klasyfikacji SITC, ale wskaźniki te dla wielu krajów przyjmowały w badanym okresie bardzo wysokie wartości również na niższych poziomach agregacji<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Por. R. Knap, *Causes of Development of Intra-Industry Trade (based on Example of Fish and Fish Products)* [w:] *Trends in the World Economy. Countries and Regions in the Global Economic Flows*, H. Nakonieczna-Kisiel, J. Dudziński (red.), Szczecin University Press, Szczecin 2011, s. 101-122.

Tabela 7. Wskaźniki handlu wewnątrzgałęziowego<sup>a</sup> w obrotach artykułami rybnymi (grupa towarowa 03 w klasyfikacji SITC) wybranych krajów w latach 1990 i 2009 (%)

Kraje	1990	2009
Holandia	68	93
Dania	70	82
Wielka Brytania	71	75
Kanada	43	74
Korea Płd.	40	67
Niemcy	49	65
Szwecja	57	57
Chiny	15	52
Hiszpania	49	48
Tajlandia	51	48
USA	70	45
Francja	50	43
Włochy	17	24
Hongkong	90	
Norwegia	18	14
Indonezja	1	13
Wietnam	0	12
Japonia	12	12
Islandia	3	8
Chile	4	5

<sup>a</sup>  $W_i = [1 - |X_i - M_i| / (X_i + M_i)] \cdot 100$ , gdzie:  $i$  – ryby i produkty rybne,  $X_i$  – wartość eksportu produktów  $i$ ,  $M_i$  – wartość importu produktów  $i$ .

Źródło: jak dla tabeli 1.

W grupie największych eksporterów netto zwiększyła się w analizowanym okresie liczba krajów rozwijających się, natomiast w grupie największych importerów netto – krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo (tab. 8).

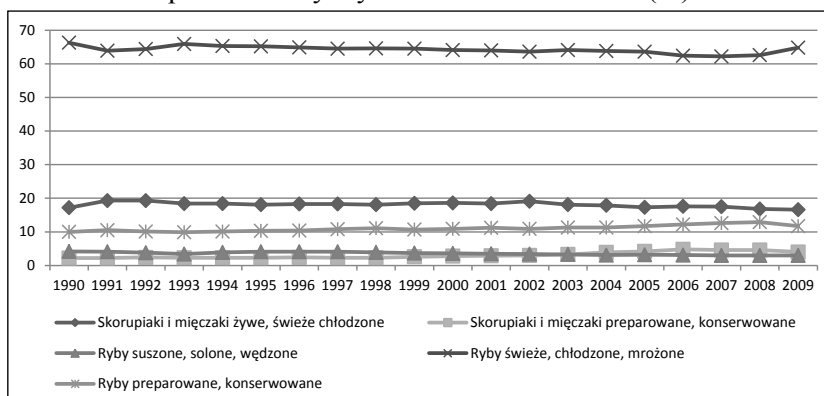
Tabela 8. Najwięksi eksporterzy netto i importerzy netto produktów rybnych w latach 1990 i 2009

Eksporterzy netto				Importerzy netto			
1990		2009		1990		2009	
kraje	saldo (mln USD)	kraje	saldo (mln USD)	kraje	saldo (mln USD)	kraje	saldo (mln USD)
Tajlandia	2257,9	Chiny	6591,2	Japonia	-9870,0	Japonia	-11354,1
Norwegia	1839,5	Norwegia	6416,8	Urugwaj	-5449,1	USA	-9727,6
Kanada	1618,5	Tajlandia	4253,5	Włochy	-2168,7	Włochy	-4284,8
Holandia	1269,3	Wietnam	3962,1	Francja	-1844,3	Francja	-3971,7
USA	1225,8	Chile	2867,4	Hiszpania	-1545,4	Hiszpania	-2708,3
Chiny	1198,2	Indonezja	2085,8	Niemcy	-1161,9	Hongkong	-2495,2
Islandia	1147,2	Indie	1955,4	Hongkong	-948,6	Niemcy	-2222,2
Tajwan	1105,1	Islandia	1445,3	Antyle Holenderskie	-658,1	Wielka Brytania	-1346,8
Korea Płd.	1023,5	Maroko	1309,6	Katar	-604,6	Korea Płd.	-1278,8
Indonezja	964,9	Kanada	1309,5	Belgia	-498,5	Portugalia	-962,4
Dania	950,1	Ekwador	1303,9	Szwajcaria	-350,5	Belgia	-866,7
Wielka Brytania	938,7	Dania	1057,0	Szwecja	-249,8	Nigeria	-722,2
Indie	467,2	Argentyna	1019,1	Zjednoczone Emiraty Arabskie	-153,8	Szwajcaria	-598,6
Ekwador	459,6	Tajwan	977,2	Oman	-152,4	Szwecja	-563,2
Chile	458,6	Nowa Zelandia	770,6	Austria	-130,5	Brazylia	-520,2

Źródło: jak dla tabeli 1.

Struktura rodzajowa światowego eksportu według głównych grup produktów charakteryzowała się w latach 1990-2009 dużą stabilnością. Dominującą pozycję zajmowały ryby świeże, chłodzone i mrożone, na które przypadało 62,2-66,3% wartości eksportu, drugie miejsce z udziałem 16,6-19,3% – skorupiaki i mięczaki żywe, świeże, chłodzone (wyk. 10).

Wykres 10. Struktura rodzajowa wartości światowego eksportu ryb i produktów rybnych w latach 1990-2009 (%)



Źródło: jak dla tabeli 1.

W kontekście niskiego udziału produktów wysoko przetworzonych w handlu artykułami rybnymi (do których zalicza się na ogół produkty rybne preparowane, konserwowane oraz suszone, solone, wędzone) należy zwrócić uwagę na specyfikę pojęcia „produkty o wysokiej wartości dodanej” w odniesieniu do produktów rybnych. W przeciwieństwie do produktów przemysłowych i większości produktów żywnościowych zwiększanie wartości dodanej artykułów rybnych nie polega tylko na zwiększaniu stopnia przetworzenia surowca, lecz związane jest też z możliwością utrzymania ich świeżości. Wysoki udział produktów o niskim stopniu przetworzenia (świeżych, chłodzonych, mrożonych) – często jednak zaliczanych do grupy najbardziej wartościowych artykułów rybnych ze względu na wyższe walory odżywcze i smakowe – w handlu produktami rybnymi nie powinien więc być w całości utożsamiany z małą rolą produktów o wysokiej wartości dodanej w międzynarodowych obrotach tymi produktami<sup>7</sup>.

### 3. Uwarunkowania rozwoju międzynarodowego handlu rybami i produktami rybnymi

Z przedstawionej powyżej analizy dynamiki światowych obrotów artykułami rybnymi w latach 1990-2009 wynika, że nowym zjawiskiem w międzynarodowym handlu rybnym było osłabienie relatywnego tempa

<sup>7</sup> Szerzej zob. *Value Added Fishery Products*, <http://www.globfish.org/index.php?id=3055>, sierpień 2006; H. Josupeit, *Value Added Fishery Products – Arab Countries versus EU*. IN-FOSAMAK Regional Seminar for the Value Added Products, Casablanca, 20-21 July 2006.

wzrostu obrotów oraz zmniejszenie się udziału eksportu artykułów rybnych w eksporcie całkowitym, jak również w eksporcie żywności i artykułów rolnych ogółem w pierwszej dekadzie XXI wieku. Do głównych przyczyn tego zjawiska należy zaliczyć skutki kryzysu żywnościowo-surowcowego w postaci gwałtownego wzrostu cen pozostałych produktów podstawowych oraz spadek popytu na największych rynkach importowych artykułów rybnych (UE, Japonii i USA) w wyniku wybuchu kryzysu ekonomiczno-finansowego w ostatnich latach badanego okresu. Spadek popytu wywołany kryzysem jest uznawany przez eksporterów za zjawisko krótkookresowe, a wszelkie prognozy przewidują wzrost światowego popytu na ryby i produkty rybne w perspektywie średnio- i długookresowej (co potwierdzają wstępne dane dotyczące 2010 roku)<sup>8</sup>.

Kształtowanie się struktury międzynarodowego handlu rybami i produktami rybnymi w latach 1990-2009 charakteryzowała natomiast kontynuacja tendencji występujących w poprzednich dekadach. Najważniejszym czynnikiem określającym rolę poszczególnych krajów w obrotach były różnice możliwości produkcyjnych determinowane różnicami w dostępie (wyposażeniu) krajów do zasobów naturalnych. Świadczy o tym fakt, że w grupie największych światowych eksporterów i eksporterów netto produktów rybnych dominowały w badanym okresie kraje o największych udziałach w produkcji światowego rybołówstwa (w połowach i/lub w akwakulturze), a podstawą rozwoju produkcji tych krajów były korzystne warunki naturalne do prowadzenia połowów morskich i/lub śródlądowych oraz akwakultury (dostęp do morza, rozwinięta linia brzegowa, obfitość zasobów ryb u własnych wybrzeży w wyłącznych strefach ekonomicznych i/lub w zbiornikach śródlądowych, warunki klimatyczne, odpowiednie tereny do rozwoju akwakultury itd. – por. tab. 6, 8 i 9).

Na zróżnicowanie możliwości produkcyjnych warunkowanych różnicami w wyposażeniu krajów w zasoby naturalne oddziaływało też w coraz większym stopniu zróżnicowanie polityki ochrony środowiska, która zmieniła nominalne (zależne od geofizycznej charakterystyki krajów) wyposażenie krajów w zasoby naturalne w wyniku na przykład wprowadzania ograniczeń w eksploatacji zasobów naturalnych rybołówstwa. Ze względu na zróżnicowanie polityki ochrony zasobów kraje jednakowo wyposażone w zasoby środowiska w ujęciu nominalnym mogły się zasadniczo różnić wyposażeniem w te zasoby w ujęciu faktycznym. Ogólnie ocenia się, że polityka ta była bardziej restrykcyjna w krajach rozwiniętych gospodarczo niż rozwijających się, przyczyniając się do zmniejszenia faktycznych zasobów i udziału w światowym eksporcie artykułów rybnych tej grupy państw.

<sup>8</sup> Por. R. Knap, *Światowy...*, op. cit., s. 295.



Tabela 9. Udział i pozycja największych światowych eksporterów i eksporterów netto ryb i produktów rybnych w produkcji światowego rybołówstwa w latach 1990 i 2009

1990			2009		
kraj	udział w produkcji (%)	pozycja	kraj	udział w produkcji (%)	pozycja
Chiny	15,3	1	Chiny	38,9	1
Rosja	8,0	3	Indonezja	6,3	2
USA	6,1	5	Indie	5,1	3
Chile	5,6	6	Wietnam	3,2	7
Indie	4,1	7	USA	3,0	8
Indonezja	3,3	9	Chile	3,0	9
Tajlandia	2,9	10	Rosja	2,5	10
Norwegia	2,1	12	Norwegia	2,3	12
Kanada	1,8	13	Tajlandia	2,1	13
Islandia	1,6	14	Hiszpania	0,8	19
Dania	1,6	15	Maroko	0,8	20
Tajwan	1,6	16	Islandia	0,8	21
Hiszpania	1,4	19	Kanada	0,7	22
Wietnam	0,9	23	Tajwan	0,7	24
Wielka Brytania	0,8	25	Argentyna	0,6	25
Maroko	0,6	28	Dania	0,5	26
Argentyna	0,6	29	Wielka Brytania	0,5	27
Holandia	0,5	32	Ekwador	0,5	30
Niemcy	0,4	39	Nowa Zelandia	0,3	35
Nowa Zelandia	0,4	41	Holandia	0,3	40
Ekwador	0,4	42	Niemcy	0,2	49

Źródło: jak dla tabeli 1.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na zróżnicowanie krajów ze względu na dostęp do zasobów naturalnych były różnice w wyposażeniu w kapitał i różnice poziomu rozwoju technologii. Kraje lepiej wyposażone w kapitał mogły zwiększyć swoje możliwości produkcyjne, uzyskując dostęp do zasobów ryb należących do innych państw w zamian za opłaty licencyjne, dokonywanie inwestycji w sektorze rybackim krajów udostępniających zasoby, czy finansową i ogólnoekonomiczną pomoc na rzecz tych państw. Wyższy poziom rozwoju technologii umożliwiał na przykład zwiększenie produkcji dzięki zastosowaniu nowych wydajniejszych metod superintensywnej akwakultury.

W świetle powyższych uwag, wskazujących na zróżnicowanie krajów pod względem wyposażenia w zasoby czynników jako główną przesłankę rozwoju i kształtowania się struktury międzynarodowego handlu rybnego,

interesującym zagadnieniem jest identyfikacja przyczyn niezwykle dużego udziału handlu wewnątrzgałęziowego w obrotach wielu krajów. W teorii handlu międzynarodowego handel wewnątrzgałęziowy wiązany jest bowiem z podobieństwem krajów pod względem wyposażenia w czynniki produkcji.

Za najważniejszą przyczynę tego zjawiska należy uznać ogromne zróżnicowanie tej grupy towarów w dwóch podstawowych wymiarach: zróżnicowania ze względu na rodzaj organizmów wodnych oraz zróżnicowania ze względu na formę (stopień przetworzenia).

Na dwukierunkowy handel rybami i produktami rybnymi składała się również wymiana artykułami zróżnicowanymi ze względu na formę produktu (np. eksport/import filetów mrożonych z łososia i równoległy import/eksport pakowanego próżniowo, porcjowanego łososia wędzonego), czyli pionowy handel wewnątrzgałęziowy. Ten rodzaj handlu wiąże się w teorii z rozwojem produkcji wieloetapowej (inaczej: procesem fragmentaryzacji produkcji w skali międzynarodowej). Chodzi tu najczęściej o obniżenie przeciętnego kosztu produkcji dobra finalnego dzięki korzyściom komparatywnym wynikającym ze zróżnicowanego wyposażenia krajów w podstawowe czynniki wytwórcze. Przykładem tego zjawiska w gospodarce rybnej jest rozwój w latach 90. XX wieku bezpośrednich inwestycji zagranicznych i lokowanie pracochłonnych dziedzin przetwórstwa rybnego w Polsce, krajach bałtyckich oraz Azji z powodu względnej obfitości w tych krajach zasobów siły roboczej. W tym wypadku handel ten można również wyjaśnić różnicami w zasobach czynników, choć w tym wypadku chodzi o przewagi w zasobach pracy, a nie w zasobach naturalnych.

Objaśnienia pionowego handlu wewnątrzgałęziowego można też oprzeć na koncepcji handlu dobrami produkcyjnymi. W klasyfikacjach towarowych do tych samych grup produktów rybnych zaliczane są bowiem często surowce, dobra pośrednie oraz dobra finalne<sup>9</sup>. Kraje nieposiadające wystarczających zasobów naturalnych importują surowce i dobra pośrednie, z których wytwarzają finalne produkty rybne przeznaczone nie tylko do konsumpcji wewnętrznej, ale i na eksport. Międzynarodowa wymiana surowcami rybnymi i dobrami pośrednimi jest tu traktowana jako przepływ czynników produkcji między krajami, zwiększający ich możliwości produkcyjne. Lokalizacja procesów produkcyjnych (przetwórstwa rybnego), a więc i struktura międzynarodowego handlu mogą zależeć nie tylko od przewag komparatywnych w podstawowych czynnikach produkcji, ale

---

<sup>9</sup> Rozróżnienie między nimi w przypadku artykułów rybnych jest bardzo trudne, ten sam produkt może być zarówno surowcem do produkcji dóbr finalnych, jak i dobrem finalnym trafiającym bezpośrednio do konsumenta.

też od korzyści aglomeracji, przewagi technologicznej czy polityki państwa<sup>10</sup>.

Kolejnym wyjaśnieniem wysokiego udziału dwukierunkowego handlu w obrotach produktami rybnymi jest występowanie handlu cyklicznego, handlu wywołanego dążeniem do minimalizacji kosztów transportu oraz reeksportu. Specyficzne cykle charakteryzują zarówno podaż, jak i popyt na ryby i produkty rybne. Cykliczność podaży jest związana ze specyfiką zasobów naturalnych rybołówstwa (np. labilnością zasobów i występowaniem ich w określonych rejonach tylko w pewnych porach roku, zależnością od zmiennych warunków hydrometeorologicznych) oraz z polityką ochrony zasobów (okresowe ograniczenia i zakazy połowów w określonych rejonach). Cykliczność popytu wywołana jest odmienną koniunkturą oraz tradycyjnymi nawykami konsumpcyjnymi ludności (np. wzrost popytu na karpie w Polsce w okresie świąt Bożego Narodzenia, a w Japonii na ośmiornice w okresie Nowego Roku). Prowadzenie połowów morskich na odległych łowiskach, z dala od własnych wybrzeży, ale w pobliżu wybrzeży innych państw, było z kolei przesłanką rozwoju handlu wywołanego dążeniem do obniżenia kosztów transportu. Również reeksport, czyli przywóz określonych dóbr i ich szybki wywóz po przeprowadzeniu pewnych zabiegów produkcyjno-handlowych, był czynnikiem zwiększającym udział równoległego eksportu i importu w handlu produktami rybnymi niektórych państw<sup>11</sup>. Wszystkie te rodzaje handlu można objaśnić zróżnicowaniem warunków produkcyjnych pomiędzy krajami.

Na kształtowanie się tendencji światowego handlu produktami rybnymi, w tym w szczególności na rozwój wymiany wewnątrzgałęziowej, oddziaływały też oczywiście uwarunkowania popytowe. Przykładowo, niektóre kraje, o relatywnej przewadze pod względem zasobów naturalnych, ale dużym i mocno zdywersyfikowanym popycie wewnętrznym, były importerami netto artykułów rybnych w całym analizowanym okresie. Miały też znacznie wyższy udział handlu wewnątrzgałęziowego niż kraje o relatywnie mniejszym i mniej zróżnicowanym popycie (np. kraje wysoko rozwinięte w porównaniu z krajami rozwijającymi się). Wielkość i zakres zróżnicowania

---

<sup>10</sup> Przykładem może być tu Holandia, wykazująca wysoki stopień specjalizacji i konkurencyjności w produktach rybnych, pomimo braku przewagi komparatywnej wynikającej z wyposażenia w zasoby naturalne. Bardzo dobrze rozwinięty sektor przetwórstwa rybnego na łądzie, wysoki poziom organizacji rynku rybnego i dystrybucji (słynne holenderskie aukcje rybne), bliskość źródeł zaopatrzenia w surowiec rybny i źródeł zbytu produktów rybnych świadczą o pozytywnym oddziaływaniu korzyści aglomeracji. Por. R. Knap, *Światowy...*, op. cit., s. 367-368.

<sup>11</sup> Spektakularnym przykładem jest Hongkong, w którym w 2009 r. reeksport stanowił około 89% eksportu produktów rybnych (obliczenia własne na podstawie *FishStatJ...*, op. cit.).

wania popytu na produkty rybne w poszczególnych krajach należy jednak uznać raczej za czynnik modyfikujący intensywność i kierunki zaangażowania krajów w międzynarodową wymianę rybami i produktami rybnymi, determinowane głównie przez ich uwarunkowania podażowe w postaci dostępu do zasobów. W warunkach zróżnicowania popytu to właśnie odmienne wyposażenie w zasoby naturalne rybołówstwa prowadziło do specjalizacji w produkcji i rozwoju wymiany różnymi odmianami artykułów rybnych.

Z przedstawionych rozważań wynika, że podstawowym czynnikiem rozwoju międzynarodowego handlu rybami i produktami rybnymi, w tym również handlu dwukierunkowego, było w badanym okresie zróżnicowanie możliwości produkcyjnych między krajami, mające swe źródło w odmiennym wyposażeniu (dostępie) krajów w zasoby naturalne (determinowanym przez zróżnicowanie geofizyczne krajów, modyfikowane przez różnice w polityce ochrony zasobów oraz w zasobach kapitału). Przesłanką specjalizacji niektórych krajów w artykułach rybnych były też przewagi komparatywne wynikające z relatywnej przewagi w zasobach pracy oraz technologii, a także korzyści aglomeracji. Zjawiska te zasługują na szczególne podkreślenie, oznaczają bowiem możliwość uniezależnienia się specjalizacji krajów w produkcji i wymianie przetworzonymi produktami rybnymi od przewagi w zasobach naturalnych.

#### **4. Rola postępu naukowo-technicznego w rozwoju specjalizacji w produktach rybnych**

W świetle przeprowadzonych rozważań na szczególne zaakcentowanie zasługuje rola postępu naukowo-technicznego w rozwoju możliwości produkcyjnych w sferze ryb i produktów rybnych, będących głównym czynnikiem określającym kierunki specjalizacji i wymiany krajów w odniesieniu do artykułów rybnych.

Postęp naukowo-techniczny należał do głównych czynników kształtujących tendencje rozwojowe światowego rybołówstwa w całym okresie powojennym, ale zakres i znaczenie kierunków jego wykorzystania uległy w tym okresie zasadniczej zmianie. W latach 1950-1980 rozwój całej techniki rybackiej podporządkowano praktycznie jednemu, nadrzędnemu celowi: zwiększeniu wielkości połowów, czerpanych z naturalnych zasobów morza. Realna groźba biologicznej degradacji żywych zasobów morza i ich спустoszenia w wyniku wzrostu zdolności produkcyjnych rybołówstwa i skali eksploatacji organizmów wodnych wywołała potrzebę zmiany priorytetów. Postęp naukowo-techniczny w rybołówstwie w następnych dekadach był więc ukierunkowany w coraz większym stopniu na osiągnięcie tych nowych

celów, uznanych za najważniejszy warunek utrzymania i rozwoju produkcji światowego rybołówstwa w przyszłości.

Od początku lat 90. XX wieku postęp naukowo-techniczny wykorzystywany był w znacznej mierze do zmiany charakteru wzrostu zdolności produkcyjnych rybołówstwa – z przeważającego w latach 1950-1980 ekstensywnego, nastawionego przede wszystkim na zwiększenie wielkości połowów głównie przez ekspansję przestrzenną, na intensywny wzrost, polegający na zmniejszaniu kosztów wydobycia danej ilości organizmów wodnych z danego obszaru. Rozwój i wykorzystanie nowoczesnych urządzeń elektronicznych w powiązaniu z techniką satelitarną do wykrywania ławic ryb, nowych, lekkich włókien syntetycznych do produkcji sieci, energooszczędnych silników pozwalały na przykład na skrócenie czasu pobytu na łowiskach oraz zmniejszenie zużycia paliwa, a więc umożliwiały zwiększenie efektywności połowów przez zmniejszenie kosztów operacji rybackich.

Rola postępu naukowo-technicznego w kształtowaniu tendencji rozwoju światowego rybołówstwa nie ograniczała się w latach 1990-2009 do podnoszenia zdolności połowowych rybołówstwa morskiego. Do nowych obszarów wykorzystania postępu technicznego w rybołówstwie należały działania na rzecz zahamowania procesu przelowienia i degradacji zasobów naturalnych. Wprawdzie już w połowie lat 70. XX wieku były instytucjonalne i prawne warunki do ochrony i odnowy zasobów, przede wszystkim w postaci zmian w Prawie morza, jednak realizacja zasad zrównoważonego rozwoju była często praktycznie niemożliwa ze względu na brak odpowiednich narzędzi technicznych. Dla osiągnięcia zamierzonego celu regulacjom formalnoprawnym (w postaci np. limitów wydobycia czy zakazów prowadzenia połowów w określonych rejonach, w określonych okresach, określonych gatunków, przy użyciu niektórych narzędzi) muszą towarzyszyć odpowiednie instrumenty kontroli i egzekwowania ich przestrzegania. Rozwój nowych technologii w latach 90. ubiegłego wieku, takich jak elektroniczne systemy hydrolokacyjne czy technika satelitarna, dostarczył narzędzi monitoringu i kontroli, pozwalających na poprawę jakości zarządzania rybołówstwem. Ponadto wykorzystanie nowych rozwiązań technicznych w konstrukcji narzędzi połowów (np. sieci selektywnych) przyczyniało się do ograniczenia negatywnego wpływu rybołówstwa na stan zasobów oraz zjawiska marnotrawstwa w postaci przyłowu i odrzutów.

Drugim, bardzo ważnym kierunkiem działań, mających na celu przezwycięzenie bariery zasobów naturalnych w światowym rybołówstwie, była intensyfikacja hodowli organizmów wodnych, mającej w latach 1950-1980 bardzo małe znaczenie w całkowitej produkcji rybołówstwa. W niezwykle dynamicznym wzroście produkcji akwakultury w ostatnich dwóch dekadach

główną rolę odegrał właśnie postęp naukowo-techniczny, umożliwiający rozwój intensywnych metod hodowli organizmów wodnych. Wykorzystanie nowych technologii umożliwiło zwiększenie wydajności w akwakulturze, obniżenie kosztów hodowli oraz redukcję jej negatywnego wpływu na środowisko naturalne<sup>12</sup>. Stale postępujące doskonalenie technologii hodowli, wykorzystujących między innymi najnowsze osiągnięcia biotechnologii i inżynierii genetycznej przyczyniało się do zmniejszania wszystkich podstawowych barier rozwoju akwakultury, do których zalicza się ograniczoną powierzchnię mórz i lądów do prowadzenia tego rodzaju produkcji; degradację środowiska naturalnego w wyniku emisji zanieczyszczeń pochodzących z akwakultury; zagrożenie hodowli chorobami; niedostateczny stopień rozwoju produkcji pasz dla hodowanych organizmów<sup>13</sup>.

Z przedstawionych rozważań wynika, że w latach 1990-2009 rozwój możliwości produkcyjnych poszczególnych krajów w sferze ryb i produktów rybnych, a tym samym ich rola i korzyści z uczestnictwa w międzynarodowym handlu rybnym, w coraz większym stopniu uzależnione były od odpowiedniego wykorzystania osiągnięć postępu naukowo-technicznego w gospodarce rybnej. Oznacza to, że w okresie 1990-2009 wykorzystanie wiedzy odgrywało ważną rolę nie tylko w rozwoju specjalizacji i międzynarodowej konkurencyjności krajów w produktach sektorów wysokich technologii, ale również w produktach dziedzin zależnych od zasobów naturalnych, do których należy sektor rybny.

Na podstawie dotychczasowych tendencji rozwoju światowej gospodarki rybnej można sądzić, że zjawisko to ulegnie nasileniu w następnych dekadach, a korzyści ze specjalizacji w sektorze rybnym będą możliwe do osiągnięcia tylko pod warunkiem połączenia przewagi komparatywnej w dostępie do zasobów naturalnych z szerokim wykorzystywaniem wiedzy i informacji oraz stosowaniem odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych, czyli upodob-

---

<sup>12</sup> Dla przykładu, dzięki nowym technologiom hodowlanym wydajność w norweskim przemyśle łososiowym wzrosła w pierwszej połowie lat 90. XX wieku o ponad 60%, a średni koszt produkcji łososia atlantyckiego zmniejszył się o 65%. Nowa metoda superintensywnej hodowli węgorzy, wprowadzona na Tajwanie w latach 90. XX wieku, umożliwiła ponaddziesięciokrotnie ograniczyć zużycie wody i produkcję zanieczyszczeń, znacznie zmniejszyć dopływ zanieczyszczeń z zewnątrz, prowadzić hodowlę aż czterdziestokrotnie większej ilości ryb na tej samej powierzchni niż tradycyjną metodą produkcji. Por. P. Aerni, *Aquatic Resources and Technology: Evolutionary, Environmental, Legal and Development Aspect*, „Science, Technology and Innovation Discussion Paper”, No. 13, Center for International Development. Cambridge, Mass., USA 2001; I.C. Liao, *How Can Aquaculture Help Sustain World Fisheries?* [w:] *Developing and Sustaining World Fisheries Resources. 2<sup>nd</sup> World Fisheries Congress*, CSIRO, Australia 1997, s. 432.

<sup>13</sup> Por. R. Knap, *Rola akwakultury w przezwyciężaniu bariery zasobów w światowej gospodarce rybnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 432, Szczecin 2007, s. 69.

nienia się uwarunkowań rozwoju sektora rybnego do uwarunkowań rozwoju sektorów przemysłowych klasyfikowanych jako oparte na wiedzy.

## Bibliografia

- Aerni P., *Aquatic Resources and Technology: Evolutionary, Environmental, Legal and Development Aspect*, „Science, Technology and Innovation Discussion Paper”, No. 13, Center for International Development. Cambridge, Mass., USA 2001.
- Daszkowska E., *The Reasons And Perceptible Effects of the Food Crisis in the First Decade of the 21th Century. Activities Taken by the European Union and the World Bank Aimed at Stabilizing the Situation*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2008, 4(10).
- Davis G., *Natural Resources: Neither Curse nor Destiny*, „Resources Policy” 2006, No. 33(4).
- Ferranti de D. i in., *From Natural Resources to the Knowledge Economy. Trade And Job Quality*, World Bank, Washington 2002.
- FishStatJ: Universal Software for Fishery Statistical Time Series*, FAO Fisheries and Aquaculture Department, Statistics and Information Service 2011, (Release date: March 2012, <http://www.fao.org/fisherystatistics/software/fishstatj/en/>).
- Gylfason T., *Natural Resource Endowment: A Mixed Blessing? [w:] Beyond the Curse: Policies to Harness the Power of Natural Resources*, R. Arezki, T. Gylfason, A. Sy (red.), IMF, Washington 2011.
- Josupeit H., *Value Added Fishery Products – Arab Countries versus EU*, INFOSAMAK Regional Seminar for the Value Added Products, Casablanca, 20-21 July 2006.
- Knap R., *Causes of Development of Intra-Industry Trade (based on Example of Fish and Fish Products) [w:] Trends in the World Economy. Countries and Regions in the Global Economic Flows*, H. Nakonieczna-Kisiel, J. Dudziński (red.), Szczecin University Press, Szczecin 2011.
- Knap R., *Światowy handel rybami i produktami rybnymi. Teoretyczne przesłanki i realne uwarunkowania rozwoju w świetle teorii handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Lederman D., Maloney W.F., *Neither Curse nor Destiny: Introduction to Natural Resources and Development [w:] Natural Resources. Neither Curse nor Destiny*, D. Lederman, W.F. Maloney (red.), World Bank, Washington 2007.
- Liao I.C., *How Can Aquaculture Help Sustain World Fisheries? [w:] Developing and Sustaining World Fisheries Resources. 2<sup>nd</sup> World Fisheries Congress*, CSIRO, Australia 1997.

*Natural Resources and Pro-Poor Growth: The Economics and Politics*, OECD 2008.

Rambaldi A.N., Hall G., Brown R.P.C., *Re-testing the Resource Curse Hypothesis Using Panel Data and an Improved Measure of Resource Intensity*, International Association of Agricultural Economists, Paper No. 25289 for 2006 Annual Meeting, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/25289/1/cp060275.pdf>.

*Recent Commodity Market Developments, Trends and Challenges*, UNCTAD, Geneva 2009.

*UNCTADStat*, UNCTAD (Data updated: May 2012), <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>.

*Value Added Fishery Products*, <http://www.globfish.org/index.php?id=3055>, sierpień 2006.

*World Bank Commodity Price Data (Pink Sheet)*, World Bank, [worldbank.org/INT-PROSPECTS/.../PINK\\_DATA.xls](http://worldbank.org/INT-PROSPECTS/.../PINK_DATA.xls).

*World Trade Report 2010*, WTO, Geneva 2010.

*WTO Statistics Database*, WTO, <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStat-ProgramSeries.aspx?Language=E>.



Aneta Kosztowniak

*Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego  
w Radomiu  
Katedra Polityki Ekonomicznej i Bankowości*

## **CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I UTRUDNIAJĄCE NAPŁYW BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH DO POLSKI W PORÓWNANIU DO KRAJÓW EŚW**

### **Wprowadzenie**

Transformacja systemowa podjęta przez kraje Europy Środkowej i Wschodniej (EŚW) na przełomie lat 80. i 90. XX w. umożliwiła otwarcie tych krajów na napływ kapitału zagranicznego. Istotne dla tych krajów było pozyskanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), stanowiących formę złożonego transferu kapitału (majątkowego, technologicznego, organizacyjnego itd.). Koncentrowanie się na tej formie kapitału wynikało głównie z niskiego poziomu akumulacji wewnętrznej, potrzeb restrukturyzacji gospodarek, prywatyzacji, rozwoju infrastruktury oraz pozyskania funduszy dla przeprowadzenia reform strukturalnych. Na przełomie XX w. i XXI w. klimat inwestycyjny krajów EŚW wzmocnił się, po przystąpieniu tych krajów do paktu północnoatlantyckiego (NATO), następnie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz struktur Unii Europejskiej i części z nich do strefy euro.

W latach 1989-2011 napływ BIZ do krajów transformacji był zróżnicowany pod kątem wartości i dynamiki napływu. Istotne znaczenie miał przebieg faz procesów transformacyjnych w poszczególnych krajach EŚW<sup>1</sup>, kształtujący klimat inwestycyjny, jak i determinanty lokalizacyjne wynikające z motywów podejmowania BIZ przez inwestorów zagranicznych.

Celem opracowania jest analiza czynników sprzyjających i utrudniających napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w porównaniu do wybranych krajów Europy Środkowej i Wschodniej w latach 1989-2011 oraz sformułowanie rekomendacji wzmocnienia klimatu inwestycyjnego Polski.

---

<sup>1</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Wyzwania i dylematy społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2012, s. 24-54.

## 1. Czynniki lokalizacyjne BIZ – aspekty teoretyczne

Czynniki lokalizacyjne BIZ ujęte są w literaturze ekonomicznej w szerokim zakresie teorii i hipotez. Podstawą wyodrębnienia tych czynników – nawiązujących do motywów podejmowania BIZ przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych są głównie takie teorie, jak: teoria międzynarodowego przepływu kapitału, obszarów walutowych, międzynarodowego cyklu życia produktu, zachowania się przedsiębiorstw w skali międzynarodowej, monopolistycznych przewag, internalizacji transnarodowych korporacji czy eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej.

W grupie teorii BIZ nawiązujących do klimatu inwestycyjnego kraju goszczącego – podstawą wyodrębnienia czynników lokalizacyjnych są teorie: wolumenu produkcji zagranicznej i chłonności rynków zagranicznych, względnych przesunięć kosztów siły roboczej i kapitału czy teoria lokalizacji BIZ. Rozważając teoretyczne ujęcie roli BIZ we wzroście gospodarczym i przeobrażeniach strukturalnych kraju goszczącego – czynniki lokalizacyjne mogą być wyodrębnione w oparciu o teorie: kształtowania się pozycji inwestycyjnej na rynkach zagranicznych (poziomu rozwoju gospodarczego) czy dynamicznych przewag komparatywnych<sup>2</sup>.

W literaturze ekonomicznej funkcjonuje wiele klasyfikacji czynników (determinant) napływu BIZ. Związane jest to z występowaniem i analizą różnorodnych czynników i uwarunkowań określających działalność BIZ<sup>3</sup>. Stosunkowo popularny jest podział determinant napływu BIZ na cztery grupy: 1. instytucjonalne, 2. kulturowe, 3. społeczno-ekonomiczne, 4. polityczno-prawne<sup>4</sup>. Inne klasyfikacje dzielą czynniki na podażowe i popytowe<sup>5</sup>, jeszcze inne na geograficzne, ekonomiczne, polityczne oraz prawne<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> J. Misala, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, SGH, Warszawa 2003, s. 214-228.

<sup>3</sup> S. Lall, *Attracting Foreign Investment: New Trends, Sources and Policies*, Economic Paper, 31, Commonwealth Secretariat, 1997; K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, „Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie”, nr 144, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 105-108; G. Górniewicz, *Konsekwencje międzynarodowych przepływów kapitału dla gospodarki światowej ze szczególnym uwzględnieniem Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007, s. 101-105.

<sup>4</sup> N. Bandelj, *Embedded Economies: Determinants of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*, Princeton 1999, s. 8-14.

<sup>5</sup> H.J. Tuselmann, *German Direct Foreign Investment in Eastern and Central Europe: Relocation of German Industry*, „European Business Review” 1999, vol. 99, nr 6, s. 3.

<sup>6</sup> R. Coskun, *Determinants of Direct Foreign Investment in Turkey*, „European Business Review” 2001, vol. 13, nr 4, s. 222-223.

Wśród determinant BIZ wyróżniane są dwie ich grupy:

1. Determinanty „powodujące podjęcie decyzji o dokonaniu inwestycji za granicą”, czy też inaczej czynniki towarzyszące takiej decyzji, determinujące ten krok: wewnętrzne – wynikają z charakteru działalności przedsiębiorstwa, posiadanych zasobów i są przez nie kontrolowane, oraz zewnętrzne – nie podlegają kontroli przedsiębiorstwa, a obejmujące czynniki związane są z jego otoczeniem, zarówno krajowym, jak i zagranicznym.
2. Determinanty „inwestycji już podjętej” – czyli czynniki warunkujące bieżącą działalność inwestorów zagranicznych<sup>7</sup>.

Uwzględniając kryterium kierunku przepływu BIZ niektórzy ekonomiści dzielą determinanty inwestycji na powodujące ich:

- wpływ (*outward FDI*) – czyli „wychodzenie” z gospodarki krajowej i przenoszenie całej dotychczasowej działalności lub pewnych jej obszarów do gospodarek innych krajów,
- napływ (*inward FDI*) – związany z determinantami zachęcającymi BIZ do ulokowania inwestycji w kraju lokaty<sup>8</sup>.

Koncentrując się na determinantach napływu BIZ, należy skupić się na czynnikach lokalizacyjnych w krajach przyjmujących (gospodarujących), które w porównaniu z krajem macierzystym stwarzają potencjalne korzyści inwestorom zagranicznym.

Wśród ważniejszych determinant lokalizacyjnych BIZ wyróżnianych przez K. Przybylską znajdują się determinanty:

1. wynikające z motywów podejmowania BIZ, w tym: determinanty rynkowe (liczba ludności, realny PKB, PKB *per capita*, uwarunkowania handlowe, dostęp do regionalnych rynków), determinanty kosztowe (m.in. koszty podatkowe, koszty produkcji, pozyskania kapitału) oraz determinanty efektywnościowe (optymalna kombinacja determinant rynkowych i kosztowych, koncentracja działalności gospodarczej czy możliwości współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami),
2. wynikające z klimatu inwestycyjnego w zakresie: wskaźników makroekonomicznych, stabilizacji ekonomicznej i politycznej oraz innych<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> E. Sitek, *Determinanty międzynarodowego ryzyka inwestycyjnego* [w:] *Finanse, ryzyko i ekologia w procesach inwestycyjnych*, H. Henzel (red.), AE w Katowicach, Katowice 1999, s. 76.

<sup>8</sup> Ibidem oraz M. Czerwińska, W. Zysk, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne korporacji transnarodowych na świecie – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe”, nr 751, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 5-30.

<sup>9</sup> K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych...*, op. cit., s. 97-128.

Według G. Górniewicza z makroekonomicznego punktu widzenia determinanty napływu BIZ (czyli warunki w kraju przyjmującym inwestycje) można ująć w cztery grupy: ekonomiczne, formalnoinstytucjonalne, naturalne oraz społeczno-kulturowe (tab. 1).

Tabela 1. Klasyfikacja determinant napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych

<b>1. Ekonomiczne</b>
1.1. infrastruktura
1.2. stan gospodarki i perspektywy jej rozwoju
<b>2. Formalnoinstytucjonalne</b>
2.1. warunki wpływające na ogólną stabilność systemu politycznego kraju przyjmującego:
2.1.1. uprzednie zachowanie polityczne
2.1.2. forma ustroju politycznego
2.1.3. stabilność rządu i jego program
2.1.4. ideologia i siła ugrupowań opozycyjnych
2.1.5. konflikty polityczne, społeczne, etniczne i inne
2.1.6. udział w stowarzyszeniach integracyjnych (UE, CEFTA) i organizacjach międzynarodowych (MFW, GATT)
2.2. warunki wynikające z polityki gospodarczej rządu, które mogą być przyczyną strat dla inwestorów
2.2.1. polityka gospodarcza wobec inwestycji zagranicznych (bodźce zachęcające, czynniki utrudniające, traktowanie narodowe)
2.2.2. stosunek rządu do inwestycji zagranicznych
2.2.3. formy zachęty i ograniczenia dla zagranicznych inwestorów
2.2.4. porozumienia i układy zagranicznych inwestorów z rządem
2.2.5. ograniczenia w zatrudnieniu cudzoziemców
2.2.6. ograniczenia wywozu zysku, kapitału i wynagrodzeń
2.2.7. stosunek władz lokalnych do inwestycji zagranicznych
2.2.8. inne formy polityki gospodarczej (polityka podatkowa, monetarna, celna, restrykcje importowe i inne bariery utrudniające dostęp do rynku, kontrola cen, polityka walutowa)
2.3. regulacje prawne:
2.3.1. kodeks handlowy
2.3.2. kodeks pracy
2.3.3. prawo patentowe, autorskie, ochrona znaku handlowego
2.3.4. ustawodawstwo antymonopolowe
2.3.5. regulacje prawne wejścia inwestycyjnego
2.3.6. orzecznictwo i egzekwowanie w sporach prawnych
2.3.7. różnice prawne w traktowaniu podmiotów publicznych, prywatnych, krajowych i zagranicznych

<b>3. Naturalne</b>
3.1. położenie geograficzne
3.2. zasoby naturalne
3.3. klimat
3.4. inne warunki naturalne
<b>4. Społeczno-kulturowe</b>
4.1. różnice językowe
4.2. religijne
4.3. rasowe
4.4. nacjonalizm i jego wpływ na postawy społeczne
4.5. obyczaje handlowe i społeczne
4.6. struktura społeczeństwa według wieku i wykształcenia
4.7. polityka socjalna państwa
4.8. tempo przemian społecznych i poziom urbanizacji
4.9. struktura klasowa społeczeństwa
4.10. wzorce działań (korupcja, respektowanie prawa, etyka pracy)

Źródło: G. Górniewicz, *Konsekwencje międzynarodowych przepływów kapitału dla gospodarki światowej ze szczególnym uwzględnieniem Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007, s. 102-103.

## **2. Analiza napływu BIZ do Polski oraz wybranych krajów EŚW w latach 1989-2011**

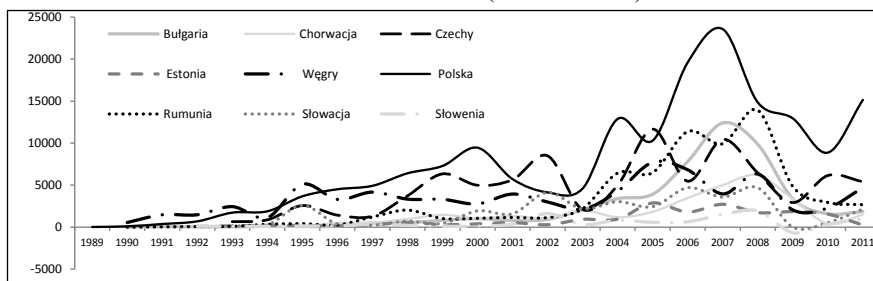
W latach 1989-2011 spośród krajów EŚW 95% napływu BIZ zostało ulokowane w: Polsce (28%), Czechach (15%), na Węgrzech (13%), w Rumunii (12%), Bułgarii (9%), Słowacji (6%), Chorwacji (5%), Estonii (3%) oraz Słowenii (2%). Rozpoczęty proces transformacji systemowej na przełomie lat 80.-90. XX w. otwierał stopniowo te rynki na napływ kapitału zagranicznego. Pierwsze strumienie BIZ w latach 1989-1992 napłynęły do Polski, Węgier, Bułgarii oraz Rumunii, a od 1993 r. szerszym strumieniem do pozostałych krajach EŚW. Jednak wyraźny wzrost napływu BIZ nastąpił po przystąpieniu tych krajów do UE.

Zróznicowany postęp procesów transformacji, zmian instytucjonalno-gospodarczych oraz warunków atrakcyjności inwestycyjnej krajów EŚW decydował o zróżnicowanych wartościach i dynamice napływu BIZ. W latach 1989-2011 największe średnie roczne napływy BIZ wystąpiły w: Polsce (7540 mln USD), w Czechach (4817 mln USD), Węgrzech (3465 mln USD), Rumunii (3316 mln USD), Bułgarii (2334 mln USD), Słowacji (1877 mln USD), Chorwacji (1604 mln USD), Estonii (891 mln USD) oraz Słowenii (499 mln USD).

Ponadto w analizowanych latach można wyróżnić dwa okresy. Pierwszy okres, lat 90. XX w., w których roczny napływ BIZ wykazywał w miarę sta-

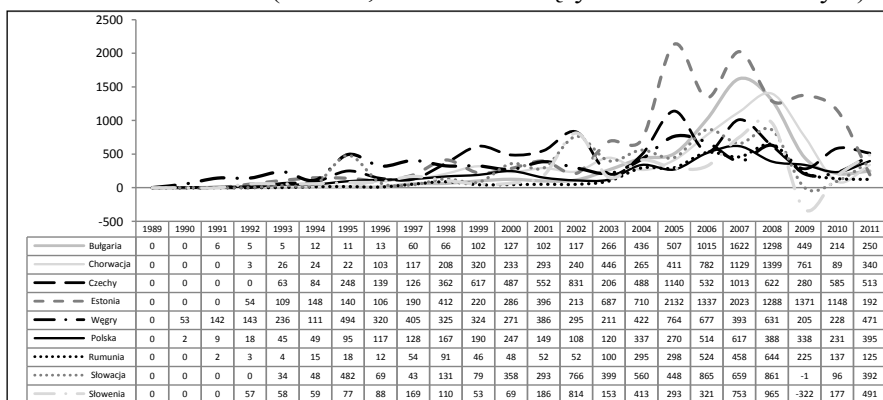
bilną tendencję rosnącą. Spośród krajów goszczących liderami były: Polska (31 460 mln USD), Węgry (26 305 mln USD) oraz Cechy (16 859 mln USD). Drugi okres, z nową dekadą od 2000 r., przyniósł silny wzrost napływu BIZ w większości krajów; osłabiony spowolnieniem gospodarczym lat 2001-2002. Okres przedakcesyjny i przystąpienie w 2004 r. dziesięciu krajów EŚW do UE przyniósł wzrost zaufania kapitału zagranicznego wobec tych krajów; w efekcie roczny napływ BIZ wzrósł 2-3-krotnie. W latach 2000-2011 klimat inwestycyjny był najlepiej oceniany, przynosząc największy średni roczny napływ BIZ w Polsce (141 957 mln USD), następnie w Czechach (74 669 mln USD) oraz na Węgrzech (49 920 mln USD). Pozostałe kraje, reprezentujące mniejsze rynki (Słowacja, Słowenia czy Estonia), przyjmowały mniejsze strumienie BIZ. Jednak należy zauważyć, że ich pozycja konkurencyjna była wysoka i lepiej odpowiadała potencjałowi gospodarczemu tych krajów, np. pod względem PKB, absorpcji na 1 mieszkańca czy w relacji do nakładów brutto na kapitał trwały (wyk. 1).

Wykres 1. Roczny napływ BIZ (*inward*) do wybranych krajów EŚW w latach 1989-2011 (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *WIR 2012*, UN 2012, UNCTADStat, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx> (data dostępu: 30.11.2012).

Z analizy rocznego napływu BIZ *per capita* w badanych dziewięciu krajach w latach 1989-2011 wynika, że pozycja Polski w absorpcji tych inwestycji nie odpowiadała jej potencjałowi gospodarczemu. Tak jak udział Polski w napływie BIZ w grupie krajów EŚW był znaczący, tak już nie był „znaczący” w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Średni roczny napływ BIZ *per capita* w badanym okresie wyniósł: w Estonii (659 USD), Czechach (468 USD), Słowacji (366 USD), Chorwacji (360 USD), na Węgrzech (341 USD), w Bułgarii (318 USD), Słowenii (249 USD), Polsce (206 USD) oraz w Rumunii (139 USD). Z danych tych jednoznacznie wynika, że Polska powinna wzmocnić determinanty lokalizacyjne BIZ, aby osiągnąć wyższą efektywność w przyciąganiu BIZ względem potencjału rynku, którym dysponuje (populacji, kwalifikacji siły roboczej, wydajności pracy itd.) (wyk. 2).

Wykres 2. Roczny napływ BIZ *per capita* do wybranych krajów EŚW w latach 1989-2011 (w USD, w cenach bieżących i kursie walutowym)

Źródło: jak dla wykresu 1.

Potrzebę wzmocnienia atrakcyjności inwestycyjnej rynku polskiego na tle pozostałych krajów EŚW<sup>10</sup> potwierdzają relacje BIZ do PKB oraz BIZ do nakładów brutto na kapitał trwały. Z danych UNCTAD wynika, że w latach 90. XX w. potencjał gospodarczy najlepiej uzupełniały BIZ na Węgrzech (1,5% – 11,2%), w Estonii (1,9% – 10,3%) czy w Czechach (1,7% – 10,2%). W Polsce relacja ta oscylowała w przedziałach 0,1% w 1990 r. do 4,3% w 1999 r. Lata po 2000 roku, które przyniosły większy napływ BIZ, wzmacniały jeszcze silniej potencjał gospodarczy takich krajów, jak: Estonia (3,9% – 20,6%), Bułgaria (3,4% – 29,4%) czy Słowacja (0,6% – 16,9%); w Polsce relacja ta osiągnęła maksymalnie 5,7% w 2006 roku (tab. 2).

Z analizy relacji BIZ do nakładów brutto na środki trwałe w krajach EŚW w latach 1989-2010 wynika, że w największym stopniu akumulacja wewnętrzna była uzupełniana nakładami inwestycyjnymi nierezydentów: w latach 90. XX w. na Węgrzech (54% w 1995 r.) i Estonii (33,7% w 1998 r.) oraz w pierwszej dekadzie XXI w. na Węgrzech (31,6% w 2001 r.), w Estonii (64,3% w 2005 r.), Rumunii (39,0% w 2004 r.), Chorwacji (32,1% w 2007 r.) oraz Słowacji (36,6% w 2000 r.). W przypadku Polski relacje te wahały się w przedziale 9,5% – 28,1% (tab. 3).

<sup>10</sup> Szerzej: A. Kosztowniak, *Analiza empiryczna przepływu BIZ w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 1999-2010*, referat przygotowany na Międzynarodową Konferencję Naukową „Gospodarki Polski i Słowacji na przełomie wieków. Doświadczenia i wyzwania”, organizowaną przez Katedrę Polityki Ekonomicznej i Programowania Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie, Kraków, 24-25 maja 2012 r.

Tabela 2. Roczny napływ BIZ do wybranych krajów EŚW w latach 1989-2011 (w % PKB)

Wysze- gólnienie	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bulgaria	0,0	0,0	0,7	0,5	0,4	1,1	0,7	1,1	4,6	4,1	6,2	7,9	5,8	5,8	10,1	13,4	13,6	23,5	29,4	19,0	7,0	3,4	3,5
Chorwacja	-	-	-	0,1	0,9	0,6	0,5	2,0	2,3	3,8	6,3	4,9	5,7	4,0	5,8	2,9	4,1	7,0	8,4	8,8	5,3	0,6	2,3
Czechy	-	-	-	-	1,7	1,9	4,4	2,2	2,2	5,8	10,2	8,5	8,8	10,8	2,2	4,4	9,0	3,7	5,8	2,9	1,5	3,1	2,5
Estonia	-	-	-	1,9	4,0	5,3	4,6	3,2	5,3	10,3	5,3	6,9	8,6	3,9	9,4	8,0	20,6	10,7	12,4	7,2	9,6	8,1	1,2
Węgry	0,0	1,5	4,3	3,9	6,2	2,7	11,2	7,2	9,0	7,0	6,9	6,0	7,5	4,5	2,6	4,2	7,0	6,1	2,9	4,1	1,6	1,8	3,4
Polska	0,0	0,1	0,4	0,7	1,8	1,7	2,6	2,9	3,1	3,7	4,3	5,5	3,0	2,1	2,1	5,1	3,4	5,7	5,5	2,8	3,0	1,9	2,9
Rumunia	..	0,0	0,1	0,4	0,3	1,1	1,1	0,7	3,4	4,9	2,9	2,8	2,5	2,5	3,7	8,5	6,5	9,3	5,8	6,8	2,9	1,8	1,4
Słowacja	-	-	-	-	1,3	1,6	13,2	1,7	1,1	3,2	2,1	9,5	7,5	16,9	6,5	7,2	5,1	8,4	4,8	5,0	0,0	0,6	2,2
Słowenia	-	-	-	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	1,6	1,0	0,5	0,7	1,8	7,0	1,0	2,4	1,6	1,7	3,2	3,6	-1,3	0,8	2,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie *WIR 2012*, UN 2012, UNCTADStat, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx> (data dostę-  
pu: 30.11.2012).

Tabela 3. Roczny napływ BIZ do wybranych krajów EŚW w latach 1989-2010 (w % nakładów brutto na kapitał trwały)

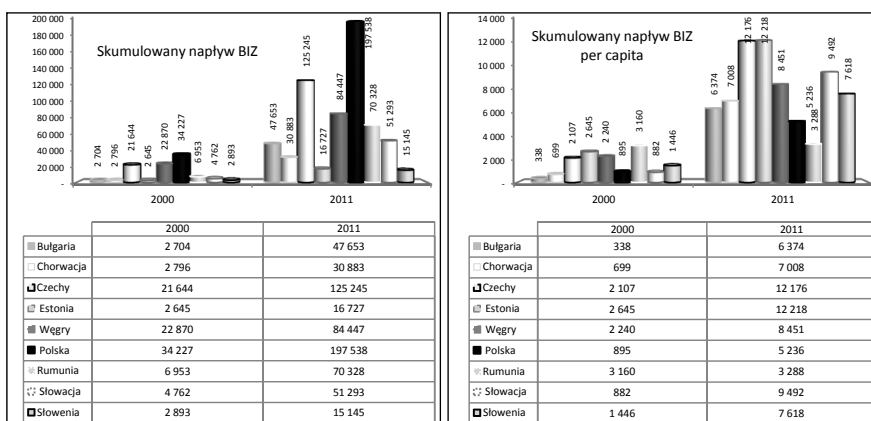
Wysze- gólnienie	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bulgaria	0,0	0,1	4,0	2,9	2,8	7,8	4,5	8,0	42,4	31,8	41,5	49,9	31,9	31,6	53,2	66,0	52,7	85,1	102,6	56,6	24,1	14,3
Chorwacja	-	-	-	0,9	7,4	5,3	3,4	11,6	11,0	18,7	30,8	25,8	29,2	18,9	23,3	11,6	16,5	26,7	32,1	31,9	21,3	3,0
Czechy	-	-	-	-	6,0	6,7	14,0	6,8	7,3	20,3	36,7	29,4	30,8	39,1	8,2	16,8	34,6	14,3	21,3	10,6	6,0	12,7
Estonia	-	-	-	8,6	15,8	19,0	17,1	12,1	18,7	33,7	21,6	26,8	32,7	13,3	29,9	25,8	64,3	29,7	34,7	24,4	44,6	43,1
Węgry	0,0	7,0	20,0	19,0	31,9	13,0	54,2	32,9	40,7	30,1	28,7	24,5	31,6	19,3	11,4	18,4	30,7	27,9	13,3	18,9	7,8	9,8
Polska	0,1	0,7	2,3	4,6	12,1	10,1	14,8	14,5	13,9	15,4	17,7	23,2	14,5	11,1	11,6	28,1	18,6	29,2	25,7	12,6	14,2	9,5
Rumunia	..	0,0	0,9	2,0	1,9	5,4	5,3	3,2	16,0	26,5	16,2	15,0	13,9	11,6	17,2	39,0	27,6	36,2	19,3	21,3	12,1	8,0
Słowacja	-	-	-	-	4,5	6,2	53,3	5,5	3,2	8,8	7,1	36,6	26,2	61,5	26,2	29,9	19,1	31,7	18,2	20,0	0,0	2,7
Słowenia	-	-	-	4,3	4,3	3,6	3,3	3,6	6,8	4,0	1,8	2,6	7,2	29,9	4,3	9,8	6,5	6,2	11,5	12,4	-5,7	3,5

Źródło: jak dla tabeli 2.



Z danych UNCTAD, dotyczących wartości skumulowanych rocznego napływu BIZ w 2000 r. i 2011 r. wynika, że Polska utrzymywała pierwszą pozycję wśród badanych dziewięciu krajów, przyjąwszy odpowiednio: 34 227 mln USD i 197 538 mln USD BIZ. W 2000 roku na drugim miejscu znalazły się Węgry z 22 870 mln USD oraz na trzecim Czechy 21 644 mln USD. Z kolei w 2011 roku druga pozycja należała do Czech z 125 254 mln USD i trzecia do Węgier z 84 447 mln USD. Jednak już w przeliczeniu na 1 mieszkańca konkurencyjność rynku polskiego wyraźnie spadła. W 2000 roku najwięcej skumulowanego napływu BIZ *per capita* przypadało w Rumunii (3160 USD), Estonii (2645 USD), na Węgrzech (2240 USD). Polska zajęła siódme miejsce (895 USD). W 2011 roku doszło do istotnych zmian, pierwsze miejsce należało do Estonii (12 218 USD), drugie do Czech (12 176 USD), trzecie do Słowacji (9492 USD), a ósme miejsce do Polski (5236 USD) (wyk. 3).

Wykres 3. Skumulowany napływ BIZ (*inward stock*) w wybranych krajach EŚW w latach 2000 i 2011 (w mln USD, w USD *per capita*)



Źródło: jak dla tabeli 2; oraz The World Bank, <http://data.worldbank.org/country> (data dostępu: 30.11.2012).

Silna pozycja głównych konkurentów Polski, tj. Węgier, Czech, Estonii, Chorwacji czy Bułgarii, potwierdzona została danymi UNCTAD, dotyczącymi skumulowanych wartości napływu BIZ (w % PKB) za lata 1990-2011. W analizowanym okresie Polska utrzymywała 2-3-krotnie niższe relacje skumulowanych BIZ do PKB w porównaniu do jej konkurentów. W pierwszych latach XXI w. wyraźnie wzrósł poziom konkurencyjności np. Bułgarii oraz Słowacji (tab. 4).

Tabela 4. Skumulowany napływ BIZ (*inward stock*) do wybranych krajów EŚW w latach 1990-2011 (w % PKB)

Wy-szcze-gólnie-nie	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bulgaria	0,5	2,2	2,4	2,3	3,7	3,4	5,6	10,2	12,5	16,5	21,0	21,2	25,5	30,8	40,0	47,9	70,7	90,1	85,0	101,4	98,3	89,1
Chorwacja	..	..	1,1	2,1	2,3	2,2	4,2	9,0	7,7	11,1	13,0	16,9	22,9	25,2	30,3	32,5	54,9	75,9	44,2	57,6	57,5	48,3
Czechy	..	..	..	9,2	10,4	13,3	13,8	16,2	23,2	29,2	36,8	42,1	49,3	47,5	50,2	46,6	53,8	62,3	50,2	64,1	65,0	58,2
Estonia	..	..	2,2	6,2	11,5	15,4	17,4	22,7	32,6	43,2	46,6	50,6	57,7	71,1	83,6	81,4	75,6	76,2	69,5	87,2	86,7	75,4
Węgry	1,6	6,2	9,0	14,1	16,7	24,7	28,5	38,1	42,5	47,4	49,3	52,0	54,6	57,9	60,4	55,4	71,2	70,1	57,1	78,3	70,6	60,4
Polska	0,2	0,5	1,5	2,5	3,5	5,6	7,3	9,3	13,0	15,5	20,0	21,7	24,4	26,7	34,3	29,9	36,8	42,0	31,0	43,0	42,8	38,5
Rumunia	0,0	0,2	0,6	0,8	1,3	2,3	3,1	6,8	10,7	15,8	18,6	20,5	17,1	20,5	27,0	26,0	37,0	36,9	33,2	43,8	43,5	37,7
Słowacja	..	..	..	4,8	5,8	6,6	9,7	9,7	13,0	15,8	23,3	27,1	36,5	47,4	51,9	49,4	60,2	57,0	54,1	60,1	57,6	53,3
Słowenia	..	..	14,0	14,6	8,9	8,5	9,5	10,9	12,9	12,1	14,5	12,7	17,8	21,6	22,4	20,3	23,1	30,4	28,6	30,9	30,7	30,6

Źródło: jak dla tabeli 2.

Ponadto z analizy przepływów BIZ w gospodarce światowej wydaje się, że w perspektywie najbliższych dwóch dekad głównymi konkurentami Polski w zakresie pozyskiwania BIZ będą nie tylko nowe kraje członkowskie Unii Europejskiej, ale również azjatyckie kraje rozwijające się oraz BRIC (Brazylia, Rosja, Indie oraz Chiny), które nie odczuły tak dotkliwie kryzysu finansowego, jak kraje europejskie.

### 3. Potencjał inwestycyjny, konkurencyjność międzynarodowa, ryzyko inwestycyjne oraz wolność gospodarcza Polski na tle wybranych krajów EŚW

Według raportu UNCTAD *World Investment Report 2012* potencjał Polski do przyciągania BIZ w 2011 r. pozwolił na zajęcie miejsca 18. w 2011 roku spośród 177 badanych krajów. W obszarze atrakcyjności rynku Polska zajęła miejsce 15., Estonia 29., Słowacja 53., a Czechy 61. Liderem najniższych kosztów siły roboczej były Czechy z miejscem 26., następnie Polska 32., Rumunia 34., Węgry 35. czy Bułgaria 36. Potencjał infrastruktury najlepiej został oceniony przez inwestorów zagranicznych w Słowenii z miejscem 21., następnie w Chorwacji 23., w Polsce 26., Bułgarii 40. W aspekcie surowców naturalnych najlepiej wypadła Polska z miejscem 20., następnie Rumunia 32. oraz Czechy 38. (tab. 5).

Tabela 5. Ranking wybranych krajów EŚW według *Inward FDI Potential Index* w 2011 r. (miejsce)

Kraj	Ogólny ranking	Atrakcyjność rynku	Dostępne najniższe koszty siły roboczej	Istniejąca infrastruktura	Dostępność surowców naturalnych
Bułgaria	49	91	36	40	46
Chorwacja	63	103	..	23	92
Czechy	35	61	26	30	38
Estonia	75	29	86	63	97
Węgry	43	68	35	50	43
Polska	18	15	32	26	20
Rumunia	39	67	34	47	32
Słowacja	52	53	44	62	61
Słowenia	81	97	85	21	102

Źródło: opracowanie własne na podstawie UNCTAD, *WIR 2012*, [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics), Web table 32a. Country rankings by Inward FDI Potential Index, 2011.

Wśród ocenianych determinant ekonomicznych w rankingu *Inward FDI Potential Index 2011* w obszarze atrakcyjność rynku uwzględniane były: PKB,

PPP (w mld USD), PKB *per capita* (w USD) oraz tempo realnego PKB (w %). W przypadku Polski najwyższe, 15. miejsce osiągnięto w wyniku najwyższej wartości wypracowanej produkcji krajowej, przy najwyższym tempie wzrostu. Determinanty te były szczególnie ważne dla BIZ poszukujących rynków zbytu, które napływały na największy rynek (ze względu na liczbę ludności), wobec utrzymującego się wysokiego tempa wzrostu, pomimo kryzysu finansowego; traktując polski rynek jak „zieloną wyspę”<sup>11</sup>. W obszarze najniższych kosztów siły roboczej, w którym Polskę wyprzedziły Czechy, oceniana była liczba zatrudnionych w przemyśle oraz jednostkowe koszty siły roboczej<sup>12</sup>, które w czeskiej gospodarce były nieco niższe. W obszarze infrastruktury mocnymi stronami Polski były liczba linii kolejowych 19 702 km (2011 r.) oraz wskaźnik połączeń żeglugowych, przy słabszych stronach – wymagających wzmocnienia – takich, jak: zagęszczenie dróg, drogi utwardzone, linie telefoniczne i komórkowe, szerokopasmowy Internet. Mocne strony Polski w obszarze dostępności do surowców (ziemi uprawnej, eksporcie paliw oraz rud i metali) pozwoliły zająć najwyższe, 18. miejsce wśród analizowanych krajów EŚW (tab. 6).

W zakresie wskaźnika *FDI Contribution Index*, oceniającego miarę znaczenia inwestycji zagranicznych w systemach gospodarczych poszczególnych krajów, według UNCTAD na podstawie danych z roku 2009, Polska sklasyfikowana została na 6. pozycji na świecie; ze względu na istotny wpływ BIZ na wskaźniki gospodarcze dotyczące wartości dodanej, poziomu zatrudnienia, wartości eksportu, przychodów podatkowych oraz poziomu płac. W Polsce inwestycje zagraniczne nieco słabiej wspierały działalność B+R. Z krajów regionu pod tym względem wyprzedzały nas Węgry oraz Czechy<sup>13</sup>.

Według wyników badań przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw międzynarodowych, dotyczących światowych rynków „najlepiej rokujących dla BIZ” – Polska wymieniona została na miejscu 14. (razem z Holandią oraz RPA), wśród „*top destinations*” na lata 2012-2014. Ponadto Polska jest jedynym z nowych państw członkowskich UE, które znalazły się w pierwszej dwudziestce zestawienia. Z badań za 2011 rok wynika, że zauważalny był wzrost zainteresowania inwestorów rynkami krajów rozwiniętych (m.in. Wielkiej Brytanii, Australii, Japonii, Holandii, Szwecji), odzwierciedlający istotną poprawę ich pozycji w rankingu.

---

<sup>11</sup> Szerzej: M. Sierpińska, *Sources for Obtaining Contractor Data by Businesses in Poland* [w:] *Global and Regional Challenges of the 21<sup>st</sup> Century Economy. Studies from Economics and Management*, R. Borowiecki, A. Jaki, Cracow University of Economics, Cracow 2011, s. 211-224.

<sup>12</sup> J. Czekaj, *From Experience of Remuneration System Restructuring of Selected Polish Companies* [w:] *Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, P. Buła, H. Łyszczarz, A.M. Ramirez, J. Teczke, Cracow School Business, Cracow University of Economics, Cracow 2011, s. 101-118.

<sup>13</sup> UNCTAD, WIR 2012, United Nations, New York and Geneva, 2012, s. 197.

Tabela 6. Determinanty ekonomiczne rankingu wybranych krajów EŚW według *Inward FDI Potential Index, 2011*

Kraj	Atrakcyjność rynku			Dostępne najniższe koszty siły roboczej		Istniejąca infrastruktura								Dostępność surowców naturalnych		
	PKB, PPP (mld USD)	PKB, per capita (USD)	PKB, Realny PKB (%)	Zatrudnienie w przemyśle (w tys. zatrudnionych)	Jednostkowy koszt siły roboczej w przemyśle (USD)	Pobór elektryczności (kWh per capita)	Zagęszczenie dróg (km dróg na 100 km kw. łądu)	Utworzone drogi (% ogółu dróg)	Linie kolejowe (ogółem w km)	Wskaźnik połączeń zęglugowych (maks. wartość w 2004 = 100)	Linie telefoniczne	Linie komórkowe	Użytkownicy szerokopasmowego Internetu	Ziemie uprawne (w tys. ha)	Eksport paliw	Eksport rud i metali
Bulgaria	101,0	13 597,4	1,7	541	0,09	4 400,8	36	98,4	4 098	5,37	29,50	135,39	14,44	3 139	2 513,2	3 600,4
Chorwacja	80,3	18 191,7	-0,0	239	...	3 711,8	52	90,5	2 722	21,75	42,23	144,00	18,19	869	1 472,5	532,4
Czechy	285,0	27 062,2	1,7	1 251	0,09	6 114,0	166	100,0	9 569	0,44	22,87	136,82	14,46	3 180	5 283,2	2 825,7
Estonia	27,3	20 379,8	7,6	98	0,16	5 950,3	129	28,6	787	5,84	35,99	123,34	25,10	596	1 489,0	500,2
Węgry	195,6	19 591,4	1,7	638	0,09	3 773,2	212	38,0	7 893	..	29,77	120,12	19,56	4 585	2 642,3	1 594,7
Polska	771,7	20 334,2	4,4	2 227	0,10	3 590,8	123	69,9	19 702	26,54	20,08	122,96	12,99	12 539	6 159,4	7 339,7
Rumunia	267,2	12 476,5	2,5	1 185	0,11	2 266,7	83	30,2	13 620	21,37	20,99	114,94	13,90	8 789	2 619,0	2 093,7
Słowacja	126,9	23 303,9	3,3	377	0,09	4 924,7	89	87,1	3 587	..	20,24	109,12	12,79	1 382	3 493,1	1 825,0
Słowenia	57,9	28 641,6	-0,2	198	0,18	6 103,4	192	100,0	1 228	21,93	44,45	103,56	24,02	175	1 030,8	1 161,4

Źródło: UNCTAD, UNCTADStat, na podstawie: IMF, *WEO*, April 2012, World Bank, *World Development Indicators 2012*, <http://unctadstat.unctad.org> (data dostępu: 30.11.2012).

W raporcie *WIR 2012* przedstawiono również dane statystyczne dotyczące fuzji i przejęć (M&A). W roku 2011 zrealizowanych zostało 46 transakcji połączeń lub przejęć, w których stroną przejmowaną były przedsiębiorstwa z Polski. Wartość tych transakcji wyniosła 10 mld USD. Firmy polskie były stroną kupującą w 15 połączeniach bądź przejęciach międzynarodowych, wartych łącznie 0,5 mld USD. Do największych transakcji międzynarodowych na świecie należała sprzedaż Polkomtel S.A. (wartość 6,6 mld USD, 15. miejsce pod względem wartości transakcji w 2011 r.) oraz sprzedaż Banku Zachodniego (5,6 mld USD, 21. miejsce)<sup>14</sup>.

Ważnym wskaźnikiem dla lokalizacji BIZ jest także wskaźnik opracowywany przez World Economic Forum (WEF), tj. wskaźnik *Global Competitiveness Index (GCI)*, który analizuje szereg czynników wpływających na konkurencyjność międzynarodową krajowych systemów gospodarczych<sup>15</sup>. Wskaźnik ten prezentuje szczegółowe profile gospodarek 144 państw oraz rankingi globalne wykorzystujące ponad 100 wskaźników. Wskaźnik GCI jest narzędziem pozwalającym ocenić instytucjonalne oraz mikro- i makroekonomiczne podstawy konkurencyjności gospodarki. Według opracowania WEF – *The Global Competitiveness Report 2012-2013* Polska<sup>16</sup> zajmuje 41. miejsce (4,46 pkt.) spośród 144 uwzględnianych w rankingu państw i jest to wynik analogiczny do zeszłorocznego. O siedem pozycji wyżej uplasowała się Estonia z miejscem 34. (4,64 pkt.) oraz o dwie pozycje wyżej Czechy z miejscem 39. (4,51 pkt.). Z kolei na dalszych miejscach znalazły się: Bułgaria 42. (4,27 pkt.), Słowenia 56. (4,34 pkt.), Węgry 60. (4,3 pkt.), Słowacja 71. (4,14 pkt.) oraz Rumunia 78. (4,07 pkt.) (wyk. 4).

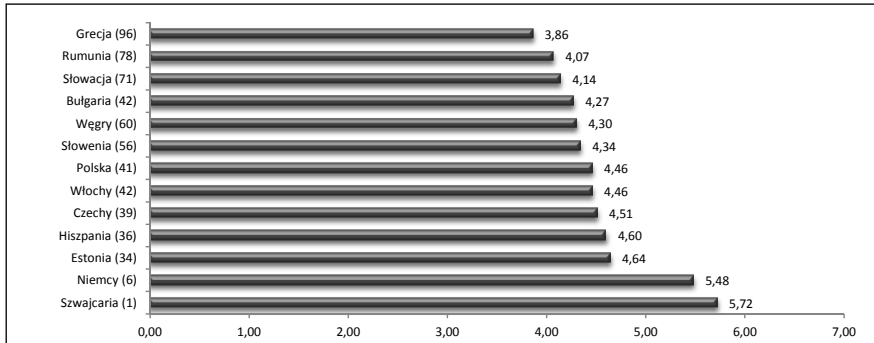
---

<sup>14</sup> Ibidem, s. 187-188.

<sup>15</sup> S. Wydymus, E. Bombińska, B. Pera, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność eksportu Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 36-51, 53-76.

<sup>16</sup> B. Nogalski, J. Rybicki, *Competitiveness of Polish Small and Medium Enterprises in Globalization Era* [w:] J. Czekaj, *From Experience of Remuneration System Restructuring of Selected Polish Companies* [w:] *Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, P. Buła, H. Łyszczarz, A.M. Ramirez, J. Teczek, Cracow School Business, Cracow University of Economics, Cracow 2011, s. 381-396.

Wykres 4. Wartość wskaźnika *Global Competitiveness Index 2012-2013* (wg pozycji oraz liczby pkt.)<sup>a</sup>



<sup>a</sup> Liczba przy nazwie kraju oznacza pozycję w rankingu.

Źródło: *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, K. Schwab (red.), World Economic Forum, Geneva 2012, s. 13.

Według *The Global Competitiveness Report 2012-2013* silne strony polskiej gospodarki to: wielkość rynku, poziom edukacji oraz wysoki poziom rozwoju rynków finansowych. Wzrost konkurencyjności osiągnąć możemy dzięki rozwojowi infrastruktury transportowej, której stan – pomimo inwestycji podjętych w związku z Euro 2012 – wciąż istotnie odbiega od standardów światowych. Wskazana jest także poprawa przejrzystości funkcjonowania administracji rządowej oraz rozwój działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw, m.in. przez wzmocnienie współpracy z uczelniami wyższymi. Zdaniem autorów raportu Polska znajduje się na „etapie pośrednim”, przekształcając się z gospodarki napędzanej wzrostem efektywności w gospodarkę, w której głównym czynnikiem wzrostu stają się innowacje; wyprzedzając pod tym względem Bułgarię i Rumunię, a plasując się w tej samej grupie co Węgry oraz republiki bałtyckie. Spośród państw naszego regionu transformację taką przeszły już Słowacja (zaliczana do grupy państw na wysokim poziomie rozwoju), Republika Czeska oraz Słowenia<sup>17</sup>.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa i stabilności warunków inwestycyjnych ważnym wskaźnikiem dla inwestorów zagranicznych, w tym szczególnie przy BIZ, jest wskaźnik ryzyka kraju<sup>18</sup> (*Euromoney Country Risk*, ECR) oraz wskaźnik wolności gospodarczej (*Economic freedom*). Spośród 186 krajów ba-

<sup>17</sup> *The Global...*, op. cit., s. 10-13.

<sup>18</sup> E. Petrović, J. Stanković, *Country Risk and Effects of Foreign Direct Investment*, Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, UDC 339.22 (497.11), vol. 6, No. 1, 2009, s. 9-22; K. Hayakawa, F. Kimura, H.-H. Lee, *How Does Country Risk Matter for Foreign Direct Investment?*, ERIA Discussion Paper Series, ERIA-DP-2012-03, February 2012, <http://www.eria.org/pdf/ERIA-DP-2012.pdf> (data dostępu: 10.05.2012).

danych przez Euromoney w 2011 r. najniższy poziom ryzyka inwestycyjnego kraju osiągnęły Czechy, plasując się na 24. miejscu (74,77 pkt.), Słowenia na 26. miejscu (74,45 pkt.), Słowacja na 28. miejscu (73,42 pkt.) oraz Polska na 31. miejscu (70,99 pkt.). Węgry zajmowały 47. miejsce (59,67 pkt.).

W przypadku wskaźnika wolności gospodarczej (*Economic freedom*) w 2011 r. najwyższe, 14. miejsce należało do Estonii, 28. miejsce do Czech, 37. miejsce do Słowacji. Spośród analizowanych krajów Polska zajęła odległe, 68. miejsce, wyprzedzając jedynie Chorwację z 82. miejscem. W zakresie wskaźnika wolności informacyjnej (*Freedom of information*) najwyższe, 9. miejsce uzyskała Estonia, następnie 23. miejsce Węgry oraz 24. miejsce Czechy; Polska zajęła 32. miejsce, wyprzedzając Słowację, Słowenię, Chorwację oraz Bułgarię. Najniższy poziom korupcyjności (*Corruption perception index*) występował w Estonii (26.), Słowenii (27.) oraz w Polsce (41.). Największe problemy z korupcyjnością odnotowano natomiast w Rumunii oraz Bułgarii (tab. 7).

Tabela 7. Wskaźniki ryzyka kraju, wolności gospodarczej, wolności informacyjnej oraz korupcyjności według Euromoney w wybranych krajach EŚW w 2011 r. (liczba pkt. oraz miejsce)<sup>a</sup>

Wyszczególnienie	Euromoney Country Risk (ECR)		Wskaźnik wolności gospodarczej (Economic freedom) (miejsce)	Wskaźnik wolności informacyjnej (Freedom of information) (miejsce)	Wskaźnik korupcyjności (Corruption perception index) (miejsce)
	miejsce	liczba punktów (0-100 pkt.)			
Bułgaria	63	53,82	60	70	73
Chorwacja	59	56,51	82	62	62
Czechy	24	74,77	28	24	53
Estonia	50	58,79	14	9	26
Węgry	47	59,67	51	23	50
Polska	31	70,99	68	32	41
Rumunia	72	49,09	63	52	69
Słowacja	28	73,42	37	35	59
Słowenia	26	74,45	66	46	27

<sup>a</sup> Poziom ryzyka kraju ustala się w granicach 0-100 pkt., przy czym im większa liczba zdobytych punktów, tym mniejsze ryzyko i wyższe miejsce na liście rankingowej.

Źródło: Euromoney, <http://euromoneycountryrisk.com> (data dostępu: 30.11.2012).

Z analizy składowych wskaźników tworzących wskaźnik wolności gospodarczej wynika, że Polska powinna wzmocnić swoją pozycję we wszystkich swobodach; a więc wolności siły roboczej, obniżenia korupcyjności, regulacji praw własności, wolności finansowej, inwestycyjnej, monetarnej, wydatków rządowych, wolności fiskalnej oraz swobody gospodarczej. Niekwestionowanym liderem w zakresie wolności gospodarczej w 2011 roku



była Estonia, która zajmowała 14. miejsce, wobec 28. miejsca zajmowanego przez Czechy czy najdalej, 82. miejsca zajmowanego przez Chorwację. Spośród badanych wolności jedynie wskaźnik wolności handlowej utrzymywany był w analizowanych krajach na porównywalnym poziomie, potwierdzając tym samym zbliżony stopień liberalizacji handlu (tab. 8).

Tabela 8. Składowe wskaźnika wolności gospodarczej (*Economic Freedom Indices*) według Euromoney w wybranych krajach EŚW w 2011 r. (miejsce oraz liczba pkt.)<sup>a</sup>

Wyszczególnienie	Wskaźnik wolności gospodarczej	Wskaźniki wolności									
		Sily roboczej	Od korupcji	W zakresie praw własności	Finansowej	Inwestycyjnej	Monetarnej	Wydatków rządowych	Fiskalnej	Handlowej	Swobody gospodarczej
	(miejsce)	(liczba pkt.)									
Bułgaria	60	82,0	38,0	30,0	60,0	55,0	75,5	58,3	86,9	87,6	75,8
Chorwacja	82	44,1	41,0	40,0	60,0	70,0	78,5	50,3	74,6	87,6	65,2
Czechy	28	77,0	49,0	65,0	80,0	70,0	80,0	44,8	81,0	87,6	69,8
Estonia	14	55,8	66,0	80,0	80,0	90,0	87,7	52,2	80,7	87,6	80,9
Węgry	51	67,7	51,0	65,0	70,0	75,0	75,9	27,4	69,7	87,6	76,5
Polska	68	61,2	50,0	60,0	60,0	65,0	78,1	43,8	74,0	87,6	61,4
Rumunia	63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Słowacja	37	31,6	65,1	50,0	55,0	70,0	78,2	64,5	84,0	87,5	72,6
Słowenia	66	41,8	66,0	60,0	50,0	70,0	80,5	41,1	65,1	87,6	83,6

<sup>a</sup> Im większa ilość punktów, tym wyższy poziom wolności gospodarczej i miejsce na liście rankingowej.

Źródło: jak dla tabeli 7.

Jedną z istotnych determinant kosztowych uwzględnianych przy decyzjach lokalizacyjnych wynikających z motywów podejmowania BIZ są obowiązujące stawki podatkowe<sup>19</sup>.

W zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) najniższe stawki w latach 2010-2011 obowiązywały w Bułgarii (10%), w Czechach (15%) oraz w Rumunii (16%). Z punktu widzenia inwestorów zagranicznych najważniejsze są podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) oraz podatek VAT. W przypadku podatku CIT najniższe stawki obowiązywały również w Bułgarii (10%) oraz od 2011 roku na Węgrzech (10%), przy 16% w Rumunii. W zakresie podatku VAT najniższe stawki obowiązywały w Ru-

<sup>19</sup> K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych...*, op. cit., s. 105-108.

munii i Słowacji (19%), następnie w Bułgarii, w Czechach, Estonii oraz w Słowenii (20%), wobec 25% na Węgrzech (tab. 9).

Tabela 9. Stawki w podatkach dochodowych osób fizycznych i prawnych oraz VAT w wybranych krajach EŚW w latach 2010-2011

Wyszczególnienie	Podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT); progi podatkowe	Podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)	Podatek od sprzedaży towarów i usług (VAT), podstawowa stawka
Bułgaria	10%	10%	20%
Chorwacja	12%; 25%; 40%	20%	23%
Czechy	15%	19%	20%
Estonia	21%	21%	20%
Węgry	32% (16% od 2011 r.)	19% (10% od 2011 r.)	25%
Polska	19% - 32%	19%	22%
Rumunia	16%	16%	19%
Słowacja	19%	19%	19%
Słowenia	16%; 27%; 41%	20%	20%

Źródło: World Tax Rates 2010/2011, Select Country, <http://www.taxrates.cc/> (data dostępu: 30.11.2012).

Z danych World Bank dotyczących innych rodzajów podatków wynika, że np.:

- wysokość podatków dochodowych od zysków (w % przychodów) spadła w latach 1994-2010 odpowiednio: w Słowenii (z 12,3% do 9,8%), w Estonii (z 17,7% do 8,1%) oraz na Słowacji (z 16,67% w 2003 r. do 9,24%);
- wysokość opodatkowania handlu międzynarodowego (w % przychodów) spadła odpowiednio: w Słowenii (z 8,7% do 0,2%), w Estonii (z 0,05% do 0,03% w 2002 r.) oraz na Słowacji (z 0,94% w 2003 r. do 0,00015% w 2009 r.);
- globalna stopa podatkowa (w % zysków handlowych) spadła w Słowenii (z 40,0% w 2005 r. do 34,7% w 2010 r.), w Estonii (z 51,1% w 2004 r. do 49,6% w 2009 r.) oraz na Słowacji (z 49,7% w 2004 r. do 48,8% w 2010 r.)<sup>20</sup>.

Istotne redukcje w zakresie podatkowym, ważne dla inwestorów zagranicznych, pozwoliły m.in. Estonii, Słowenii oraz Słowacji na wzrost atrakcyjności inwestycyjnej i były/są ważną determinantą przyciągającą BIZ do tych krajów.

<sup>20</sup> The World Bank, Countries & Regions, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/0>, page PK: 180619~theSitePK:136917,00.html (data dostępu: 30.01.2012).

#### **4. Czynniki sprzyjające i utrudniające napływ BIZ do krajów EŚW – wyniki badań oraz rekomendacje wzmocnienia klimatu inwestycyjnego Polski**

Według wyników badań M.J.B. Nonnenberga i M.J.C. Mendonça przeprowadzonych na podstawie analizy panelowej, poziomu inwestycji zagranicznych w 33 krajach rozwijających się (w tym także Polski), w okresie 1975-2000, wśród głównych czynników przyciągających inwestycje zagraniczne znalazły się:

- poziom i tempo rozwoju gospodarczego – mierzony poziomem PNB oraz dynamiką jego zmiany w kilkuletnim okresie;
- poziom kapitału ludzkiego – mierzony poziomem wykształcenia populacji;
- poziom otwarcia gospodarki – będący wskaźnikiem obrazującym gotowość danego kraju do przyjęcia inwestorów<sup>21</sup>.

Wyżej wymienione czynniki lokalizacyjne są ważne dla inwestorów zagranicznych, którzy ponosząc znaczne nakłady – wyższe niż w przypadku np. eksportu dóbr i usług – muszą osiągnąć na tyle „wysokie” korzyści, aby przekraczały one rzeczywiste i potencjalne koszty. Wyniki te potwierdzają również badania prowadzone wśród samych inwestorów. Przykładowo realizowane przez Ernest & Young badania dotyczące inwestycji zagranicznych pozwalają na identyfikację kryteriów, którymi kierują się dyrektorzy międzynarodowych firm przy wyborze lokalizacji dla projektów inwestycyjnych. Na ich decyzję wpływ mają cztery zestawy czynników:

1. Wejście na rynek, czyli reakcja na zmianę na rynku – jego skali, miejsca, charakteru lub zróżnicowania.
2. Koszty pracy i produktywność – poszukiwana będzie lokalizacja, gdzie można osiągnąć najlepszą proporcję pomiędzy kosztami pracy a produktywnością (a zatem niekoniecznie najniższe koszty pracy).
3. Podatki i legislacja – kształtujące w sposób bezpośredni i pośredni elastyczność oraz rentowność inwestycji; w tej grupie czynników uwzględniane są również obciążenia podatkowe, czynniki prawne i regulacyjne, a także działania motywacyjne ze strony państwa.
4. Otoczenie i region – firmy analizują dostępność kapitału, rynków finansowych i specyficznej wiedzy fachowej oraz poziom innowacyjności i badań, a nawet jakość życia<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> M.J.B Nonnenberg, M.J.C. de Mendonça, *The Determinants of FGI in Developing Countries*, IPEA, 2004.

<sup>22</sup> *Otwarty świat. Badanie atrakcyjności inwestycyjnej Europy 2008*, Ernest & Young za: Ministerstwo Gospodarki, *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2020*, Warszawa, grudzień 2010, s. 10.

Z badań Ernest & Young wynika, że ważna jest hierarchia tych czynników, ujmująca jednocześnie ich wagę, przy wyborze lokalizacji BIZ. W okresie koniunktury najważniejsze są dwie pierwsze grupy czynników, a w okresie dekonunktury na znaczeniu zyskują subsydia oraz środki pomocowe państwa. Wyniki badań potwierdzają, że pomiędzy krajami oferującymi „zbliżone” warunki inwestowania, jak np. wśród krajów EŚW – ostateczna decyzja o wyborze danej lokalizacji podyktowana jest „wysokością” zaproponowanego wsparcia publicznego<sup>23</sup> i atrakcyjnością pakietu zachęt zaoferowanego przez dany kraj<sup>24</sup>.

Pomoc publiczna udzielana jest głównie w dwóch formach, tj. dotacji i zwolnień podatkowych. Średnio w UE stanowią one 92% pomocy publicznej kierowanej do przemysłu i usług. Udział poszczególnych instrumentów różni się istotnie w poszczególnych krajach UE. Przykładowo w Portugalii dotacje stanowiły w latach 2005-2007 średnio 4% pomocy publicznej kierowanej do przedsiębiorców, podczas gdy w Słowenii odsetek ten wyniósł 92%. W Polsce ponad trzy czwarte pomocy kierowanej do przemysłu i usług udzielane jest w formie dotacji.

Z danych Eurostatu w zakresie udzielonej pomocy publicznej<sup>25</sup> oraz napływu BIZ, zestawionych dla lat 2000-2010, wynika istnienie pozytywnej korelacji. Najwyższej wartości udzielonej pomocy publicznej w Polsce, Czechach, na Węgrzech oraz Rumunii towarzyszył wysoki napływ BIZ. Jednak, wyliczając efektywność 1 EUR pomocy publicznej towarzyszącej napływowi BIZ, najlepsze rezultaty w tym zakresie osiągnęły odpowiednio: Estonia (35,18 EUR), Bułgaria (29,64 EUR), Słowacja (7,26 EUR), Rumunia (4,54 EUR), następnie Polska (3,15 EUR), Czechy (3,04 EUR), Słowenia (1,81 EUR) oraz Węgry (1,78 EUR). Istotne dysproporcje napływu BIZ

---

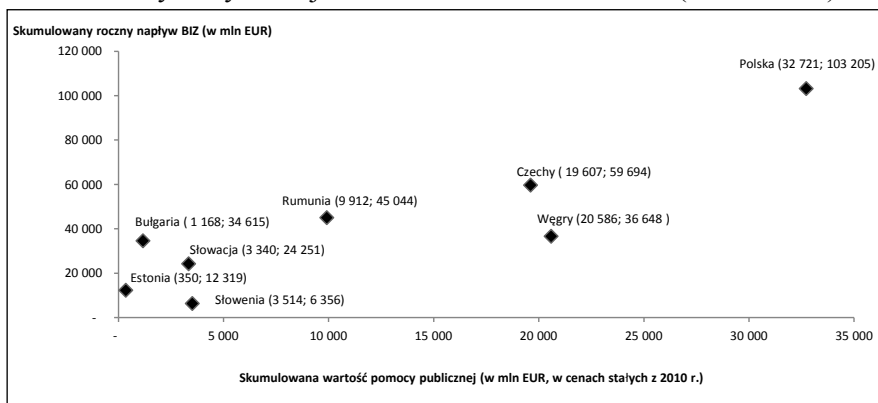
<sup>23</sup> W przypadku członków Unii Europejskiej pewnym wskaźnikiem może być skala udzielonej pomocy publicznej, chociaż w dostępnych statystykach nie wyodrębnia się pomocy udzielonej inwestorom zagranicznym. Tym samym każdy kraj, decydując o skali środków przeznaczanych na wsparcie BIZ, działa w sytuacji dużej niepewności, nie znając ofert „konkurentów”.

<sup>24</sup> Pomimo różnych form wsparcia (ulgi podatkowe, korzystne zasady rozliczania inwestycji, np. szybsza amortyzacja, jak również dotacje bezpośrednie dla inwestorów) ostatecznie czynnikiem decydującym jest właśnie „wielkość” oferowanej pomocy.

<sup>25</sup> Wobec ograniczonych możliwości redukcji obciążeń fiskalnych istotną rolę zaczyna odgrywać pomoc publiczna oferowana przedsiębiorcom przez kraje Unii Europejskiej. Wsparcie ze środków budżetowych jest ważnym elementem rywalizacji o napływ nowych BIZ, zwłaszcza pomiędzy regionami o „zbliżonych” warunkach inwestowania. Udogodnienia w postaci zachęt finansowych dla zagranicznych inwestorów (takich jak dotacje rządowe, dotacje gotówkowe z funduszy strukturalnych czy też zwolnienia z podatku dochodowego) przyczyniają się do zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej kraju goszczącego i sprzyjają kształtowaniu się korzystnego klimatu inwestycyjnego.

towarzyszące pomocy publicznej wymuszają rozważę wobec zasadności stosowania tego instrumentu wsparcia (wyk. 5).

Wykres 5. Skumulowana wartość pomocy publicznej i rocznego napływu BIZ w wybranych krajach EŚW w latach 2000-2010 (w mln EUR)<sup>a</sup>



<sup>a</sup> Dla Bułgarii oraz Rumunii dla lat 2002-2010.

Źródło: wyliczenia własne na podstawie: Eurostat, [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/studies\\_reports/expenditure.html#2](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/expenditure.html#2); Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/download> (data dostępu: 30.11.2012).

Według badań OECD dotychczasowe mocne strony polskiej gospodarki, z punktu widzenia przyciągania inwestorów zagranicznych, wynikają ze stosunkowo dużego rynku zbytu, relatywnie niższych kosztów pracy, stosowania zachęt, w tym w specjalnych strefach ekonomicznych (SSE). Wśród głównych szans wymagających wzmocnienia wymienione zostały: rozwój infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej (rozwój szerokopasmowego Internetu), realizacja reform strukturalnych w celu wspierania procesów globalizacji, kreowanie przyjaznego środowiska dla prowadzenia biznesu, wzmocnienie roli agencji promocji inwestycji (PAIiZ), usuwanie niedopasowania między kwalifikacjami siły roboczej a rynkiem pracy, poprawa kształcenia na trzecim poziomie oraz promowanie działalności B+R. Inne szanse to np. kontynuacja działań wejścia Polski do strefy euro oraz poprawa dyscypliny fiskalnej. W grupie zagrożeń wymienione zostały: zbyt duży udział państwa w gospodarce i niedokończony proces prywatyzacji, wzrost kosztów pracy, spowolnienie gospodarcze w efekcie kryzysu finansowego oraz wzrost konkurencyjności ze strony nowych krajów UE, krajów rozwijających się Azji oraz krajów BRIC<sup>26</sup>. Ważniejsze ww. mocne i silne strony oraz zagrożenia i szanse zawarto w tabeli 10.

<sup>26</sup> OECD, *Economic Surveys of Poland*, 2010, <http://www.oecd.org/poland/44904949.pdf> (data dostępu: 30.11.2012).

Tabela 10. Elementy analizy SWOT związane z napływem BIZ do Polski

<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystne położenie geograficzne kraju, oferujące dogodny warunki lokalizacyjne dla inwestorów zainteresowanych rynkami zbytu Europy (EŚW oraz krajów leżących poza wschodnią granicą UE);</li> <li>• duży wewnętrzny rynek zbytu, oferujący perspektywy stałego wzrostu popytu (duża liczba ludności, stały proces bogacenia się gospodarstw domowych), bliskość rynków nowych środkowoeuropejskich państw członkowskich UE oraz największych rynków unijnych, zwłaszcza Niemiec;</li> <li>• dobra integracja z systemem gospodarczym Unii Europejskiej, nieskrępowany dostęp do rynku wewnętrznego Unii;</li> <li>• korzystne uwarunkowania makroekonomiczne gospodarki Polski: stabilna gospodarka, osiągnięty wzrost gospodarczy w ostatnich latach, niski poziom inflacji, stabilny system bankowy;</li> <li>• relatywnie niskie koszty pracy; pomimo stałego wzrostu w ciągu najbliższych lat, dalekie jeszcze od poziomu notowanego w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych;</li> <li>• zasoby wykwalifikowanej siły roboczej: stosunkowo wysokie kwalifikacje pracowników, w regionach przemysłowych zasoby pracowników z wiedzą specjalistyczną, w podregionach metropolitarnych, dużo uczelni wyższych (studentów, absolwentów); stosunkowo młode społeczeństwo;</li> <li>• stabilność polityczna Polski;</li> <li>• oferta agencji państwowych, takich jak: PAliIZ S.A., P ARP, ARP S.A., obecność ośrodków naukowo-badawczych, funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych (SSE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedobór właściwie przygotowanych terenów inwestycyjnych;</li> <li>• słaba (w skali kraju) infrastruktura komunikacyjna (sieć drogowa, koleje oraz lotniska);</li> <li>• słabość sektora nauki w dziedzinie współpracy ze sferą gospodarczą;</li> <li>• niewystarczająco rozwinięte (mimo szybkiego rozwoju) rynki infrastruktury „okołobiznesowej”: powierzchni biurowych, powierzchni magazynowych, wystawienniczych oraz hoteli;</li> <li>• ograniczenia administracyjne (biurokracja, przewlekłość postępowań, skomplikowane zasady legalizacji pobytu cudzoziemców, ograniczenia w zakupie ziemi przez kapitał obcy);</li> <li>• mało przejrzysty, miejscami niespójny system prawny; skomplikowane regulacje podatkowe;</li> <li>• niekorzystne prognozy demograficznego rozwoju populacji, które w długim czasie będą powodowały ograniczenie dostępności zasobów ludzkich (starzenie się społeczeństwa).</li> </ul>

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relatywny wzrost atrakcyjności inwestycyjnej Polski wynikający ze słabszego wpływu kryzysu gospodarczego (niż w większości krajów „starej” i „nowej” Europy);</li> <li>• zwiększenie zasobów rynku pracy wynikające z powrotów z emigracji, wywołanych spowolnieniem tempa wzrostu gospodarczego w krajach Europy Zachodniej;</li> <li>• korzyści związane z realizacją programów operacyjnych w ramach NSRO 2007-2013, w tym zwłaszcza inwestycje w rozwój infrastruktury, rozwój kompetencji i kwalifikacji pracowników, a także modernizację systemu edukacyjnego i systemu szkolnictwa wyższego, inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego, rozwój nowoczesnych technologii, infrastruktury;</li> <li>• wzrost atrakcyjności inwestycyjnej Polski przy zintensyfikowaniu wsparcia finansowego projektów inwestycyjnych;</li> <li>• podjęcie szeregu działań zmierzających do usprawnienia sposobu zarządzania funduszami strukturalnymi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spowolnienie gospodarcze redukujące aktywność inwestorów zagranicznych (spowolnienie w krajach macierzystych);</li> <li>• zmniejszenie dostępności do kredytów, wynikające z wahań na rynku międzybankowym i rynkach finansowych oraz związanej z nimi awersji banków do podejmowania ryzyka kredytowego, regulacje T i S;</li> <li>• konkurencja w ubieganiu się o inwestycje zagraniczne ze strony innych krajów regionu (głównie Czechy, Węgry, Słowacja);</li> <li>• niepewność dotycząca wyników inwestycyjnych w warunkach nieprzewidywalnych, znacznych wahań kursów walutowych;</li> <li>• koncentracja inwestycji zagranicznych w kilku najbardziej rozwiniętych regionach kraju, co w dłuższej perspektywie może zaburzyć zrównoważony rozwój kraju.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Gospodarki, *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2020*, Warszawa, grudzień 2010, s. 11-12.

Wśród głównych barier w napływie BIZ do Polski znajdują się bariery prawne. Według PAiIZ bariery te związane są z: inwestowaniem w SSE, brakiem terenów inwestycyjnych, legalizacją pobytu cudzoziemców na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, z inwestycjami w odnawialne źródła energii (OZE), z działalnością przedsiębiorców na polskim rynku oraz barierami podatkowymi (tab. 11).

Tabela 11. Wybrane bariery prawne oraz rekomendacje działań dotyczące Polski

Bariery	Podstawa prawna	Rekomendacje/postulaty
<b>1. Bariery związane z inwestowaniem w specjalne strefy ekonomiczne (SSE)</b>		
Brak możliwości elastycznego kształtowania warunków zdefiniowanych w zezwoleniu na działalność w SSE.	Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o SSE.	<p>Wprowadzona nowelizacja ustawy o SSE z dnia 30 maja 2008 r. dająca możliwość zmiany treści zezwolenia w zakresie obniżenia poziomu zatrudnienia – przysługuje wyłącznie tym przedsiębiorcom, którzy uzyskali zezwolenie po 4 sierpnia 2008 r. (wejście w życie) i tylko w odniesieniu do tych zezwoleń.</p> <p>Przygotowywana nowelizacja ustawy o SSE, wprowadzająca 20% elastyczność w zakresie poziomu zatrudnienia oraz obniżenia kryteriów dotyczących włączania gruntów, na których realizowana jest inwestycja o 20%, dotyczyć będzie tylko zezwoleń wydanych po jej wejściu w życie.</p> <p>W związku z powyższym postuluje się, aby zmianami objąć również przedsiębiorców, którzy otrzymali zezwolenia przed dniem wejścia jej w życie.</p>
Niewielkie szanse na wykorzystanie w całości limitu maksymalnej przysługującej przedsiębiorcom pomocy publicznej.	Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o SSE.	<p>Przedsiębiorcy posiadający zezwolenia wydane przed wejściem w życie – zmiany rozporządzeń dotyczących poszczególnych SSE, które wydłużyły ich funkcjonowanie do 2020 r., (tj. przed 30 grudnia 2008 r.), nie zostali objęci tą zmianą.</p> <p>Kryzys ekonomiczny, który dotknął również inwestorów działających w SSE i zmniejszył rentowność ich przedsiębiorstw i tym samym poziom faktycznej pomocy (w postaci zwolnienia z CIT), powoduje, że są oni zainteresowani objęciem ich taką zmianą.</p> <p>W związku z powyższym postuluje się, aby wszyscy przedsiębiorcy działający w strefach zostali objęci zmianą przedłużającą funkcjonowanie SSE.</p>
Niekorzystne lub niejasne przepisy podatkowe i strefowe dotyczące rozliczania działalności strefowej.	Przepisy podatkowe.	<p>Postuluje się zmiany w przepisach podatkowych, które powinny dotyczyć w szczególności: – doprecyzowania warunków ustalania wyniku podatkowego w podziale na działalność strefową i pozastrefową;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwości rozliczania straty z działalności strefowej na zasadach ogólnych – definicji terminu poniesienia nakładów inwestycyjnych, określenia wprost w ustawie czy przychody/koszty finansowe stanowią przychody/koszty działalności strefowej (pozastrefowej);</li> <li>– ułatwienia rozliczeń podatkowych pomiędzy działalnością strefową a pozastrefową prowadzoną przez tego samego przedsiębiorcę.</li> </ul>
<b>2. Bariery związane z brakiem terenów inwestycyjnych</b>		
Brak planów zagospodarowania przestrzennego.	Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.	Wprowadzenie obowiązku zagospodarowania przestrzennego przez gminy w określonym ustawowo terminie.



<p>Brak terenów przeznaczonych pod działki budowlane na obszarze dużych aglomeracji.</p>	<p>Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.</p>	<p>Zasady odrealniania – zmieniła nowelizacja ustawy z 19 grudnia 2008 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych (DzU z 2008 r. nr 237, poz. 1657), która wyjęła spod ochrony grunty rolne, wszystkich klas, położone w granicach administracyjnych miast oraz klasy V-VI na obszarach wiejskich. Problemem jest jednak ciągle brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego.</p>
<p>Brak możliwości przekazania nieodpłatnie gruntów z zasobu ANR zarządzającemu strefą w przypadku, gdy brak jest miejscowego planu zagospodarowania dla terenu, ale wydana jest decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu.</p>	<p>Ustawa z dnia 19 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa.</p>	<p>Postuluje się jak najszybsze wprowadzenie możliwości przekazania nieodpłatnie gruntów z zasobu ANR zarządzającemu strefą również w przypadku, gdy brak jest miejscowego planu zagospodarowania dla terenu, ale wydana jest decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania. Zmiana ta jest przewidziana w planowanej ustawie o zmianie ustawy o SSE.</p>
<p><b>3. Bariery związane z legalizacją pobytu cudzoziemców na terenie RP</b></p>		
<p>Niejednolite kryteria udzielania zezwoleń na pracę wydawane przez wojewodów.</p>	<p>Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.</p>	<p>Postuluje się ujednoczenie kryteriów udzielania zezwoleń na pracę wydawanych przez wojewodów. Wojewoda posiadający delegacje ustawową do wydawania rozporządzeń regulujących zatrudnianie cudzoziemców, zwanych „kryteriami wojewody”, może swobodnie wpływać na pewne ustępstwa do zatrudniania cudzoziemców, w oparciu o brak pracowników w danym zawodzie na terenie województwa. Z drugiej strony, może to również prowadzić do pewnych nadużyć w polityce zatrudniania innych cudzoziemców, nieobjętych uprzywilejowaniem wojewody.</p>
<p>Zbyt restrykcyjne wymogi uzyskiwania zezwolenia na pracę typu B.</p>	<p>Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.</p>	<p>Postuluje się obniżenie restrykcyjnych wymogów dotyczących spółek, w których organach zasiadają cudzoziemcy (pozwolenia na prace typu B). Spółka taka musi wykazać dochód minimalny w wysokości dwunastokrotnego przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce. Musi też zatrudniać przynajmniej dwie osoby, które nie wymagają pozwolenia na zatrudnienie. Dodatkowym wymaganiem jest także, aby były one zatrudnione przez okres przynajmniej roku od daty złożenia wniosku na podstawie umowy na czas nieokreślony</p>
<p><b>4. Bariery związane z inwestycjami w odnawialne źródła energii (OZE)</b></p>		
<p>Rozbieżności interpretacyjne w zakresie, czy inwestycje w OZE mogą być traktowane jako inwestycje celu publicznego.</p>	<p>Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami.</p>	<p>Pożądaną zmianą byłoby jasne i bezsporne zaliczenie inwestycji w OZE do kategorii inwestycji celu publicznego – takie sklasyfikowanie budowy elektrowni, produkujących energię z odnawialnych źródeł znacznie skróciłoby proces inwestycyjny.</p>

Trudności w uzyskaniu warunków przyłączeniowych do sieci, dla których jednym z wymogów jest uzyskanie ekspertyzy wpływu przyłączanych urządzeń, instalacji lub sieci na krajowy system elektroenergetyczny.	Prawo energetyczne i przepisy wykonawcze.	Obecnie ekspertyza jest przygotowywana przez inwestora, a operatorzy żądają uwzględnienia wielu wariantów, często niemożliwych do spełnienia. Projektowana nowelizacja Prawa energetycznego przenosi ten obowiązek na operatorów sieci, zakreślając im 150-dniowy termin na jej wydanie. Rozwiązanie to powinno znacznie usprawnić proces wydawania warunków przyłączenia do sieci; postuluje się także wprowadzenie alternatywnych form zaliczki, np. w postaci gwarancji bankowych.
<b>5. Bariery związane z działalnością przedsiębiorstw na polskim rynku</b>		
Wiele rodzajów działalności wymaga uzyskiwania przez przedsiębiorców: zezwoleń, pozwoleń, licencji oraz zgód.	Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Przepisy szczególne wprowadzające reglamentację działalności gospodarczej.	Postuluje się zniesienie większości zezwoleń, pozwoleń i licencji, które pozostały poza zakresem ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz usunięcie z katalogu rodzajów działalności gospodarczej części działalności, które obecnie wymagają uzyskania wpisu do rejestru działalności regulowanej.
Uznaniowość decyzji organów administracji publicznej przy wydawaniu koncesji.	Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Przepisy szczególne wprowadzające reglamentację działalności gospodarczej.	Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej wprowadziła rozwiązania zgodne z postulatami przedsiębiorców, ale niezbędne są dalsze kroki ograniczające uznaniowość organów administracji w tym zakresie.
<b>6. Bariery podatkowe</b>		
Brak przejrzystości prawa podatkowego.	Przepisy prawa podatkowego.	Do głównych przyczyn należą: a) wysoki stopień skomplikowania przepisów prawa podatkowego, wynikający w dużej mierze ze złej jakości legislacji, b) stosowanie zbyt krótkich okresów <i>vacatio legis</i> .
Brak możliwości grupowego rozliczania VAT.	Brak przepisów.	Postuluje się wprowadzenie możliwości grupowego rozliczania VAT do polskiego prawa. Zwiększyłyby to naszą atrakcyjność inwestycyjną, szczególnie dla inwestorów z sektora usług nowoczesnych (umożliwia bowiem traktowanie podatników, którzy są ściśle powiązani pod względem finansowym, ekonomicznym i organizacyjnym, nie jako odrębnych płatników VAT, lecz jako jednego płatnika). Tym bardziej że nasi sąsiedzi Czechy i Słowacja wprowadzili taką możliwość. Grupowe rozliczanie VAT jest też dopuszczalne przez Komisję Europejską (podstawa to art. 11 Dyrektywy Rady 2006/112/WE w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie PAIiZ, *Bariery prawne w naphywie BIZ do Polski*, Warszawa, listopad 2009, s. 1-24.

Inną barierą występującą w Polsce jest dość „niska efektywność” wykorzystania pomocy publicznej w porównaniu do napływu BIZ (wyk. 5). Bowiem z punktu widzenia potencjalnego beneficjenta, istniejący w Polsce system pomocy publicznej jest silnie rozproszony. Z uwagi na cyklicznie ogłaszane rundy aplikacyjne nie ma ciągłości w dostępie do funduszy unijnych. Brak możliwości ustalenia, jakiego typu wsparcie będzie dostępne w perspektywie kilku następnych lat, uniemożliwia strategiczne planowanie inwestycji w połączeniu z ubieganiem się o wsparcie finansowe.

Z praktyki wynika też, że zastrzeżenia inwestorów budzi okres weryfikacji wniosków o płatność oraz zdarzające się zmiany kryteriów ich oceny już w trakcie trwania konkursu. W odniesieniu do dotacji rządowych, udzielanych w ramach wieloletnich programów wsparcia, problematyczna wydaje się przede wszystkim zbyt długa procedura zatwierdzania tej formy wsparcia, wymagająca do tej pory podjęcia indywidualnej uchwały przez Radę Ministrów w odniesieniu do każdego nowego projektu. Na tle istniejących barier związanych z pozyskiwaniem pomocy publicznej w ramach dostępnych źródeł wsparcia na pewno pozytywnie wyróżniają się SSE. Przewaga stref nad pozostałymi zachętami inwestycyjnymi polega głównie na połączeniu przewidywalności zasad wsparcia z jego dostępnością oraz potencjalnie wysokim poziomem korzyści finansowych<sup>27</sup>.

Według J. Witkowskiej<sup>28</sup> Polska w długim okresie powinna wzmocnić ekonomiczne „fundamenty” kraju, rozumiane jako rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury, zwiększenie podaży przeszkolonych pracowników w wyniku odpowiedniej polityki edukacyjnej, osiągnięcie ekonomicznej i politycznej stabilności oraz poprawę długoterminowych perspektyw wzrostu gospodarczego<sup>29</sup>, niż kontynuować politykę „konkurowania” zachętami.

Strategiczne cele stawiane wobec kapitału zagranicznego w Polsce powinny koncentrować się na zwiększeniu zaangażowania tego kapitału w rozwój i unowocześnienie polskiej gospodarki, w tym w dziedziny charakteryzujące się wysoką i średniowysoką techniką oraz w sektor usług nowoczesnych, a także na zwiększeniu nakładów na działalność B+R. Postuluje się wzmocnienie instytucjonalne Państwowej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, przez nadanie jej autonomicznego charakteru

<sup>27</sup> Ernest & Young, *Specjalne strefy ekonomiczne po 2020 roku. Analiza dotychczasowych działalności oraz perspektywy funkcjonowania*, Ernest & Young, 2011, s. 45.

<sup>28</sup> J. Witkowska, *Foreign Direct Investment in the Changing Business Environment of the European Union's New Member States*, „Global Economy Journal” 2007, vol. 7, Iss. 4, <http://bepress.com/gej/vol7/iss4/2> (data dostępu: 30.11.2012) oraz J. Witkowska, *Policies with Respect to Foreign Investors in the New Member States of the European Union and in the Developing Countries of Asia: Comparative Aspects*, „Comparative Economic Research” 2009.

<sup>29</sup> Ch. Oman, *Policy Competition for Foreign Direct Investment. A study of Competition among Governments to Attract FDI*, OECD, Paris 2000.

i silniejszej pozycji finansowej. Obecnie ma ona cechy tzw. słabej agencji, bez możliwości efektywnego uczestniczenia w procesie decyzyjnym dotyczącym inwestycji zagranicznych w Polsce.

## Bibliografia

- Bandelj N., *Embedded Economies: Determinants of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*, Princeton 1999.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Wyzwania i dylematy społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2012.
- Coskun R., *Determinants of Direct Foreign Investment in Turkey*, „European Business Review” 2001, vol. 13, No. 4.
- Czekaj J., *From Experience of Remuneration System Restructuring of Selected Polish Companies [w:] Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, P. Buła, H. Łyszczarz, A.M. Ramirez, J. Teczke, Cracow School Business, Cracow University of Economics, Cracow 2011.
- Czerwińska M., Zysk W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne korporacji transnarodowych na świecie – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe”, nr 751, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, kraków 2007.
- Ernest & Young, *Specjalne strefy ekonomiczne po 2020 roku. Analiza dotychczasowych działalności oraz perspektywy funkcjonowania*, Ernest & Young, 2011.
- Euromoney, <http://euromoneycountryrisk.com>.
- Eurostat, [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/studies\\_reports /expenditure.html#2](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports /expenditure.html#2).
- Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/download>.
- Górniewicz G., *Konsekwencje międzynarodowych przepływów kapitału dla gospodarki światowej ze szczególnym uwzględnieniem Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007.
- Hayakawa K., Kimura F., Lee H.-H., *How Does Country Risk Matter for Foreign Direct Investment?*, ERIA Discussion Paper Series, ERIA-DP-2012-03, February 2012, <http://www.eria.org/pdf/ERIA-DP-2012.pdf>.
- IMF, *WEO*, April 2012.
- Kosztowniak A., *Analiza empiryczna przepływu BIZ w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 1999-2010*, referat przygotowany na Międzynarodową Konferencję Naukową „Gospodarki Polski i Słowacji na przełomie wieków. Doświadczenia i wyzwania”, organizowaną przez Katedrę Polityki Ekonomicznej i Pro-

- gramowania Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie, Kraków, 24-25 maja 2012 r.
- Lall S., *Attracting Foreign Investment: New Trends, Sources and Policies*, Economic Paper, 31, Commonwealth Secretariat, 1997.
- Ministerstwo Gospodarki, *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2020*, Warszawa, grudzień 2010, s. 10.
- Misala J., *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, SGH, Warszawa 2003.
- Nogalski B., Rybicki J., *Competitiveness of Polish Small and Medium Enterprises in Globalization Era [w:] Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, P. Buła, H. Łyszczarz, A.M. Ramirez, J. Teczek, Cracow School Business, Cracow University of Economics, Cracow 2011.
- Nonnenberg M.J.B, de Mendonça M.J.C., *The Determinants of FGI in Developing Countries*, IPEA, 2004.
- Oman Ch., *Policy Competition for Foreign Direct Investment. A study of Competition among Governments to Attract FDI*, OECD, Paris 2000.
- PAiZ, *Bariery prawne w napływie BIZ do Polski*, Warszawa, listopad 2009.
- Petrović E., Stanković J., *Country Risk and Effects of Foreign Direct Investment*, Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, UDC 339.22 (497.11), vol. 6, No. 1, 2009.
- Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, „Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie”, nr 144, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Sierpińska M., *Sources for Obtaining Contractor Data by Businesses in Poland [w:] Global and Regional Challenges of the 21<sup>st</sup> Century Economy. Studies from Economics and Management*, R. Borowiecki, A. Jaki, Cracow University of Economics, Cracow 2011.
- Sitek E., *Determinanty międzynarodowego ryzyka inwestycyjnego [w:] Finanse, ryzyko i ekologia w procesach inwestycyjnych*, H. Henzel (red.), AE w Katowicach, Katowice 1999.
- The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Schwab K. (red.), World Economic Forum, Geneva 2012.
- The World Bank, Countries & Regions, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/0>, page PK: 180619~theSitePK:136917,00.html.
- The World Bank, <http://data.worldbank.org/country>.

Tuselmann H.J., *German Direct Foreign Investment in Eastern and Central Europe: Relocation of German Industry*, „European Business Review” 1999, vol. 99, nr 6.

UNCTAD, *WIR 2012*, United Nations, New York and Geneva 2012, s. 197.

UN 2012, UNCTADStat, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>.

Witkowska J., *Foreign Direct Investment in the Changing Business Environment of the European Union's New Member States*, „Global Economy Journal” 2007, vol 7, Iss. 4, <http://bepress.com/gej/vol7/iss4/2>.

Witkowska J., *Policies with Respect to Foreign Investors in the New Member States of the European Union and in the Developing Countries of Asia: Comparative Aspects*, „Comparative Economic Research” 2009.

Witkowska J., *Ekspertyza. Rola kapitału zagranicznego w kreowaniu przewag konkurencyjnych polskiej gospodarki*, Projekt współfinansowany ze środków EFRR, Łódź 2010.

World Tax Rates 2010/2011, Select Country, <http://www.taxrates.cc/>.

Wydymus S., Bombińska E., Pera B., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność eksportu Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012.

Marek Maciejewski

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Handlu Zagranicznego*

## **NIEMCY JAKO PARTNER W WYMIANIE HANDLOWEJ PAŃSTW UNII EUROPEJSKIEJ W ZAKRESIE WYROBÓW WYSOKIEJ TECHNIKI**

W pracy dokonano analizy struktury eksportu państw Unii Europejskiej z uwzględnieniem dóbr wysokiej techniki<sup>1</sup> w celu wskazania europejskich liderów w tym zakresie na rynkach międzynarodowych<sup>2</sup>. W dalszej kolejności uwagę skupiono na handlu wyrobami wysokiej techniki w obrębie UE na rynku kraju, który tym liderem się okazał.

Eksport wyrobów wysokiej techniki państw Unii Europejskiej wykazuje systematyczny wzrost (wyk. 1), przekraczając w 2011 roku wartość 700 000 mln USD. W poszczególnych latach nie obyło się jednak bez spadków wartości tego eksportu, zwłaszcza w kryzysowym 2009 roku. Dynamika wzrostu wartości eksportu tej kategorii produktów najwyższą wartość, na poziomie 18,6%, odnotowała w 2004 roku. Lata 2007-2009 charakteryzują się wyraźnym osłabieniem tej dynamiki, a w 2009 roku wartość tego eksportu spadła o 13%. Ostatnie lata (2010-2011) charakteryzują się jednak powrotem dynamiki eksportu wyrobów wysokiej techniki do wartości na poziomie około 12%.

Do 2000 roku rósł udział wyrobów wysokiej techniki w strukturze ogółu eksportu państw Unii Europejskiej (wyk. 2). Wtedy też produkty te osiągnęły maksymalny udział w strukturze eksportu na poziomie 16,4%. Kolejne lata, z wyjątkiem 2009 roku, charakteryzowały się niższą dynamiką eksportu dóbr wysokiej techniki w porównaniu z dynamiką eksportu ogółem. Na wykresie 2 oddaje to linia wyrażająca stosunek przyrostu eksportu wyrobów wysokiej techniki do przyrostu eksportu ogółem. Przebiega ona poniżej wartości 1, która oddawałaby równe tempo przyrostu obu kategorii.

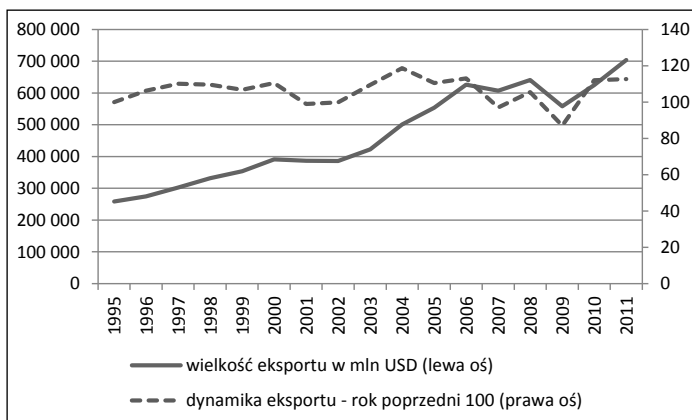
---

<sup>1</sup> Wyróżnienia dóbr wysokiej techniki dokonano w oparciu o klasyfikację OECD, T. Hatzichronoglou, *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/02; Z. Wysokińska, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 88-92.

<sup>2</sup> W badaniu nie dokonywano rozróżnienia pomiędzy wymianą wewnątrzspółnotową i handlem z krajami trzecimi.

Wyjątkiem jest 2009 rok. W tym roku spadła wartość eksportu wyrobów wysokiej techniki państw Unii Europejskiej, ale spadek eksportu ogółem był jeszcze większy. Wskazywałoby to na niższą wrażliwość dóbr wysokiej techniki na spadek eksportu wywołany kryzysem.

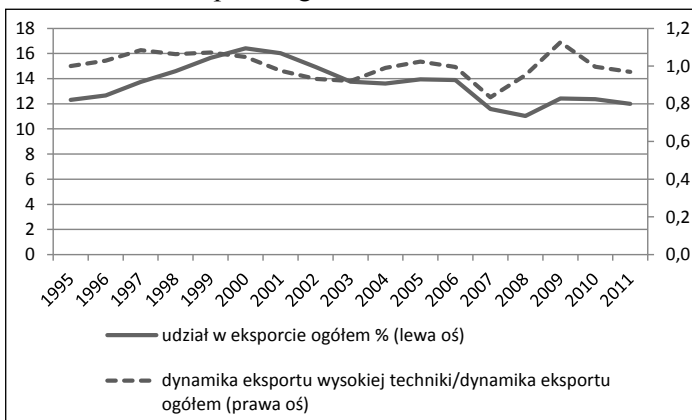
Wykres 1. Eksport wyrobów wysokiej techniki państw UE-27 w latach 1995-2011



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych *United Nations Commodity Trade Statistics Database*, <http://comtrade.un.org>.

W rezultacie, począwszy od 2001 roku, systematycznie zmniejsza się udział wyrobów wysokiej techniki w strukturze eksportu państw Unii Europejskiej. W 2011 roku udział ten wyniósł niespełna 12%.

Wykres 2. Relacja eksportu wyrobów wysokiej techniki państw UE-27 do ich eksportu ogółem w latach 1995-2011



Źródło: jak dla wykresu 1.

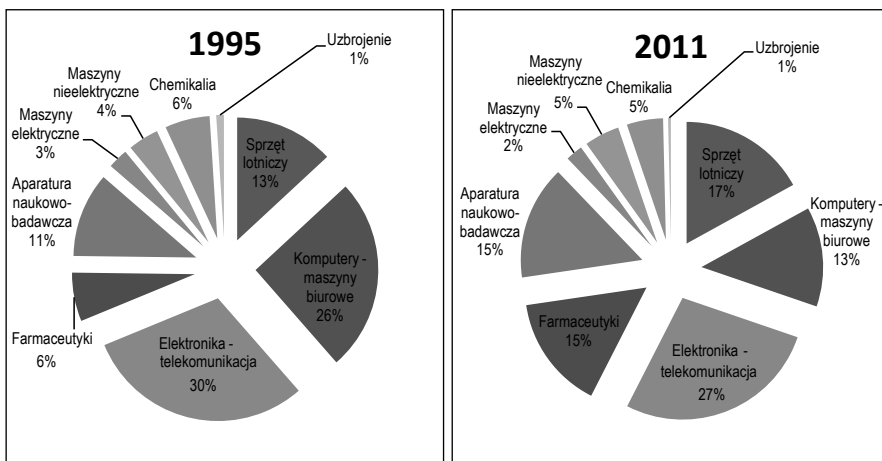


W strukturze eksportu wyrobów wysokiej techniki państw UE dominuje kategoria elektronika-telekomunikacja (wyk. 3). Jej udział zmniejszył się jednak w badanym okresie z 30,2% do 27,3%. Najwięcej jednak, bo aż 37,6% eksportu ogółu wyrobów wysokiej techniki, kategoria ta stanowiła w 2000 roku.

Wyraźnie w strukturze eksportu wyrobów wysokiej techniki zmniejszył się udział komputerów-maszyn biurowych. Jeszcze w 2006 roku stanowiły one ponad 20% eksportu tych wyrobów. Lata kolejne przyniosły jednak zmiany, które spowodowały, że ta grupa produktów z drugiego miejsca w latach 1995-2006 spadła na miejsce piąte w strukturze eksportu wyrobów wysokiej techniki, stanowiąc w 2011 roku 13,3% tego eksportu.

Największy przyrost udziału w strukturze eksportu wyrobów wysokiej techniki odnotowały natomiast farmaceutyki, zrównując się w 2011 roku, na poziomie 15%, z aparaturą naukowo-badawczą i ustępując jedynie sprzętowi lotniczemu, którego udział w strukturze eksportu wyrobów wysokiej techniki wyniósł w 2011 roku 17%.

Wykres 3. Struktura eksportu krajów UE-27 w zakresie wyrobów wysokiej techniki w latach 1995 i 2011



Źródło: jak dla wykresu 1.

Pozostałe kategorie, jak chemikalia, maszyny elektryczne i nieelektryczne oraz uzbrojenie nie odnotowały istotnych zmian w strukturze eksportu wyrobów wysokiej techniki. Spośród nich jedynie chemikalia w latach 1995, 1996 i 2008 oraz maszyny nieelektryczne w 2008 roku nieznacznie przekroczyły próg 5% udziału w strukturze eksportu tej grupy produktów.

Tabela 1. Udział wybranych państw Unii Europejskiej w eksporcie wyrobów wysokiej techniki ogółu państw UE w latach 1995-2011 (w %)

Rok	Niemcy	Francja	Holandia	W. Brytania	Belgia-Luksemburg	Włochy	Irlandia	...	Polska
1995	23,5	16,7	10,4	20,3	3,6	6,4	5,6	...	0,2
1996	22,3	15,6	11,0	20,5	3,8	6,4	6,3	...	0,2
1997	21,3	15,9	11,9	20,8	3,6	5,3	6,7	...	0,2
1998	21,7	16,5	10,8	19,9	3,6	5,2	7,2	...	0,2
1999	21,9	15,8	11,3	18,8	4,1	4,8	8,1	...	0,2
2000	21,9	15,1	11,5	18,0	4,1	5,1	8,1	...	0,2
2001	23,5	14,4	10,1	18,4	4,6	5,3	9,0	...	0,2
2002	24,3	13,9	8,8	18,1	4,3	5,3	8,2	...	0,2
2003	25,2	13,6	11,9	14,8	4,6	4,9	6,6	...	0,3
2004	27,2	13,3	12,0	13,0	4,3	4,8	6,1	...	0,4
2005	26,5	12,8	11,9	15,1	4,5	4,5	5,9	...	0,5
2006	26,1	13,1	11,1	18,6	4,0	4,1	5,1	...	0,5
2007	26,8	13,9	13,4	10,6	4,7	4,7	4,8	...	0,7
2008	26,5	15,2	11,7	9,8	5,1	4,8	4,5	...	1,1
2009	26,6	15,5	11,6	10,5	5,8	4,8	4,5	...	1,3
2010	26,9	16,6	12,0	10,1	5,6	4,5	3,5	...	1,4
2011	27,6	15,6	11,7	10,3	5,4	4,6	3,7	...	1,2

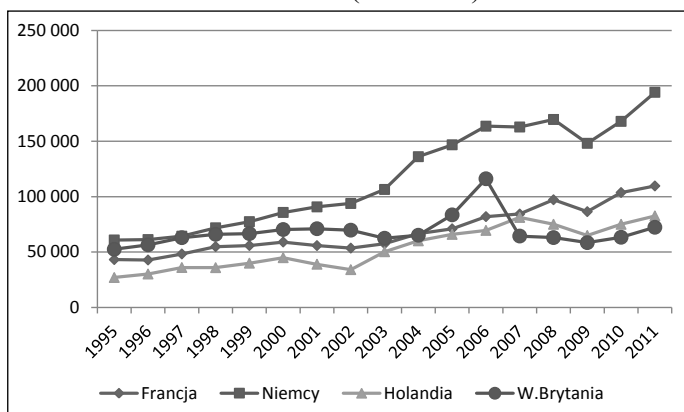
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych *United Nations Commodity Trade Statistics Database*, <http://comtrade.un.org>.

Największa część eksportu wyrobów wysokiej techniki państw Unii Europejskiej przypada na Niemcy (tab. 1). W całym analizowanym okresie udział ten nie spadł poniżej 20%, a w 2011 roku osiągnął wartość najwyższą na poziomie 27,6%.

Nieznaczne wahania w udziale w strukturze eksportu dóbr wysokiej techniki wykazują Francja i Holandia. Kraje te z udziałem na poziomie 15,6% i 11,7% w 2011 roku zajmują kolejne dwa miejsca w grupie unijnych eksporterów wyrobów wysokiej techniki. Kolejne miejsce – z 10,3% udziałem w 2011 roku – przypada w tym zakresie Wielkiej Brytanii. Trwale swoją drugą pozycję Wielka Brytania straciła w 2007 roku. Jeszcze na początku analizowanego okresu jej eksport dóbr wysokiej techniki był na poziomie zbliżonym do Niemiec i stanowił około 20% ogółu eksportu towarów tej kategorii.

Zmiana pozycji Wielkiej Brytanii wynika przy tym z braku istotnego przyrostu wartości eksportu dóbr wysokiej techniki w analizowanym okresie (wyk. 4).

Wykres 4. Unijni liderzy w eksporcie dóbr wysokiej techniki w latach 1995-2011 (mln USD)



Źródło: jak dla wykresu 1.

W gronie państw Unii Europejskiej zasługują na uwagę jeszcze Belgia-Luksemburg oraz Włochy i Irlandia. Ich udział w eksporcie wyrobów wysokiej techniki zmieniał się w analizowanym okresie w kierunkach przeciwnych – Belgię-Luksemburg charakteryzował wzrost, a Włochy i Irlandię spadek. W 2011 roku ich udział w eksporcie dóbr wysokiej techniki wyniósł odpowiednio 5,4%, 4,6% oraz 3,7%.

W 2011 roku udział w eksporcie dóbr wysokiej techniki na poziomie 2% – 3%, oprócz Irlandii, odnotowały jeszcze Szwecja oraz Czechy i Węgry, przy czym te dwa ostatnie charakteryzował wyraźny wzrost w porównaniu do początku analizowanego okresu.

Udział Polski w eksporcie wyrobów wysokiej techniki państw Unii Europejskiej jest nieduży i mimo że cechuje się systematycznym wzrostem, w 2011 roku wyniósł tylko 1,2%. Wynik ten stawia jednak Polskę przed takimiż krajami, jak: Bułgaria, Cypr, Estonia, Finlandia, Grecja, Łotwa, Litwa, Malta, Portugalia, Rumunia, Słowacja i Słowenia.

Inaczej przedstawia się klasyfikacja państw Unii Europejskiej w zakresie eksportu wyrobów wysokiej techniki, jeśli przyjąć za kryterium tej klasyfikacji udział tej kategorii wyrobów w ogóle eksportu tych państw (tab. 2).

Tabela 2. Udział eksportu wyrobów wysokiej techniki w ogóle eksportu wybranych państw Unii Europejskiej w latach 1995-2011 (w %)

Rok	Malta	Irlandia	Węgry	Francja	Holandia	Czechy	Estonia	Niemcy	...	Polska
1995	56,9	32,9	4,6	15,2	15,2	5,0	4,1	11,6	...	2,0
1996	53,2	38,1	4,0	15,1	17,0	6,7	6,0	11,7	...	2,2
1997	49,6	37,5	13,8	17,0	19,5	7,2	6,0	12,5	...	1,9
1998	55,3	37,2	16,8	18,3	21,4	7,8	7,9	13,2	...	2,2
1999	55,7	40,0	19,3	18,9	23,4	8,0	9,1	14,3	...	2,0
2000	64,4	41,3	22,8	20,0	21,0	7,8	21,8	15,6	...	2,6
2001	54,2	41,8	20,6	19,3	18,0	9,2	14,5	15,9	...	2,5
2002	49,3	35,9	21,5	17,6	15,5	13,1	8,6	15,2	...	2,3
2003	50,7	29,8	22,4	16,0	19,0	12,3	9,4	14,2	...	2,5
2004	52,4	29,2	25,6	16,1	18,9	12,0	10,3	14,9	...	2,6
2005	47,6	29,9	22,0	16,3	18,8	11,6	10,3	15,0	...	3,0
2006	53,1	29,3	20,2	17,1	17,3	12,8	8,0	14,6	...	3,0
2007	46,8	23,8	20,6	15,6	17,0	13,4	7,5	12,3	...	2,8
2008	44,3	22,6	19,5	16,3	13,7	13,1	7,0	11,6	...	4,0
2009	43,5	21,2	21,2	18,6	15,1	14,0	6,3	13,1	...	5,4
2010	50,2	18,3	20,6	20,3	15,2	14,6	9,7	13,2	...	5,7
2011	24,9	19,9	19,5	18,8	15,6	15,5	13,9	13,1	...	4,6

Źródło: jak dla tabeli 1.

W tym bowiem układzie na czoło wysuwa się Malta, gdzie udział wyrobów wysokiej techniki stanowił w latach 1995-2010 od 43,5% do 64,4% ogółu eksportu. Dopiero w 2011 roku udział ten spadł do poziomu 24,9%, głównie z uwagi na wzrost wartości eksportu ogółem o blisko 60%. W dalszym ciągu daje to jednak Malcie pierwszą pozycję w grupie państw Unii Europejskiej.

W całym niemal analizowanym okresie na drugim miejscu znajduje się w tym układzie Irlandia. Systematycznie jednak zmniejsza się udział wyrobów wysokiej techniki w ogóle jej eksportu. Podczas gdy jeszcze w 2001 roku relacja ta stanowiła 41,8%, to w 2011 roku spadła do 19,9%. Wiązało się to ze zmniejszeniem wartości eksportu dóbr wysokiej techniki o około 25% w ciągu tych dziesięciu lat.

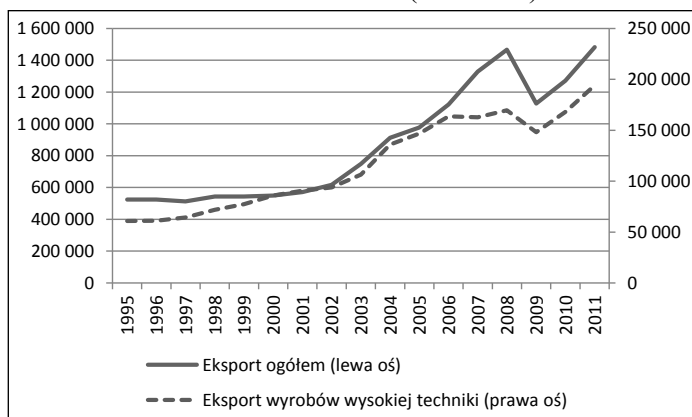
Wartości zbliżone do Irlandii w końcu analizowanego okresu odnotowują Węgry, podczas gdy jeszcze na początku analizowanego okresu udział wyrobów wysokiej techniki stanowił zaledwie 4% wartości ich eksportu ogółem.

Kolejne w zestawieniu, Francja i Holandia, notują stabilny poziom udziału dóbr wysokiej techniki w eksporcie. W 2011 roku wyniósł on odpowiednio 18,8% i 15,6%.

Do czołówki w tym zakresie dołączają również Czechy i Estonia, w których eksporcie wyroby wysokiej techniki stanowiły w 2011 roku odpowiednio 15,5% i 13,9%. Estonia wykazuje przy tym znacznie większe wahania w udziale tych produktów w eksporcie. W 2000 roku wyniósł on prawie 22%, by spaść w 2009 roku do poziomu 6,3%.

Natomiast Niemcy, mimo najwyższych wartości eksportu wyrobów wysokiej techniki i największej dynamiki jego przyrostu, lokują się w tym zestawieniu dopiero na 8. miejscu w 2011 roku. Udział niemieckiego eksportu dóbr wysokiej techniki charakteryzuje stała relacja w stosunku do wartości ogółu eksportu. Podobną dynamiką jak eksport wyrobów wysokiej techniki wykazuje się cały niemiecki eksport.

Wykres 5. Niemiecki eksport ogółem i wyrobów wysokiej techniki w latach 1995-2011 (mln USD)

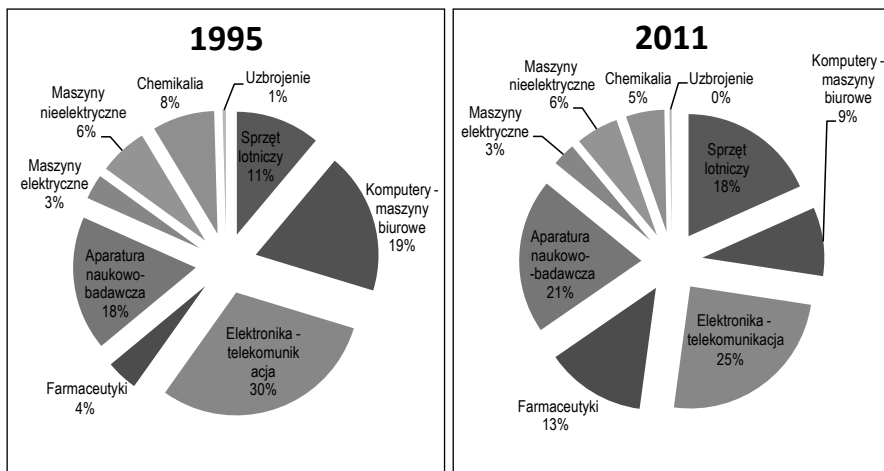


Źródło: jak dla wykresu 1.

W 2011 roku wyroby wysokiej techniki stanowiły tylko 4,6% ogółu polskiego eksportu. W tym zestawieniu gorzej od Polski, spośród państw Unii Europejskiej, wypadają jedynie Bułgaria (4,7%) i Portugalia (2,9%).

Zarówno struktura niemieckiego eksportu wyrobów wysokiej techniki, jak i jej zmiany w latach 1995-2011 korespondują z omówionymi wcześniej wartościami dla wszystkich państw Unii Europejskiej (wyk. 3 i 6), co zrozumiałe w związku z tym, że to niemiecki eksport dóbr wysokiej techniki jest trzonem eksportu ogółu tych państw.

Wykres 6. Struktura niemieckiego eksportu w zakresie wyrobów wysokiej techniki w latach 1995 i 2011



Źródło: jak dla wykresu 1.

Analiza struktury niemieckiego eksportu wyrobów wysokiej techniki pozwala jednak zauważyć większe znaczenie aparatury naukowo-badawczej kosztem komputerów-maszyn biurowych, zarówno w roku 1995, jak i 2011.

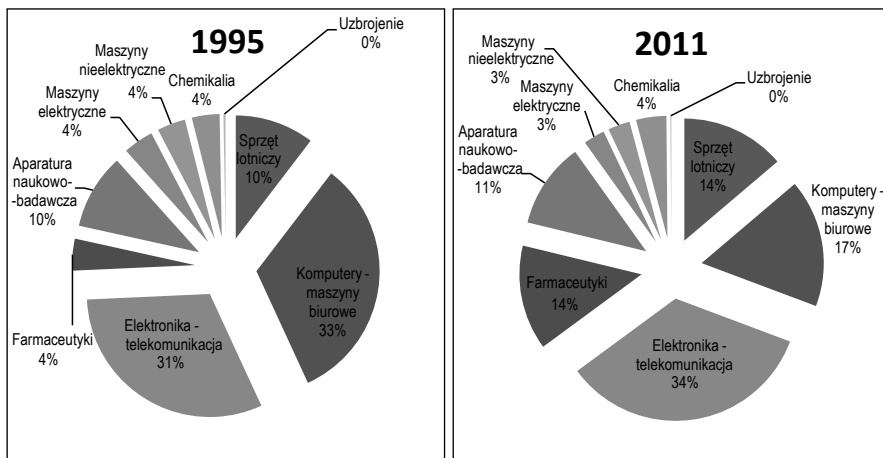
Nieco inaczej wygląda struktura niemieckiego importu wyrobów wysokiej techniki. Podobnie jak w przypadku eksportu, największy w niej udział ma elektronika-telekomunikacja, ale udział tej kategorii wyrobów, inaczej niż w strukturze eksportu dóbr wysokiej techniki, zyskuje na znaczeniu, osiągając 34,2% w 2011 roku.

Podobnie jak w przypadku eksportu, na znaczeniu traci udział w strukturze importu komputerów-maszyn biurowych. Jednak w 2011 roku produkty te, z 17% udziałem, stanowiły drugą grupę importowanych wyrobów wysokiej techniki (w przypadku eksportu była to piąta lokata). Natomiast istotnie mniejsze znaczenie w strukturze importu, w porównaniu z eksportem, ma aparatura naukowo-badawcza, która w 2011 roku stanowiła 11% wartości niemieckiego importu wyrobów wysokiej techniki, co daje piątą pozycję w strukturze importu (przy drugiej po stronie eksportu, z udziałem 21%).

Państwa Unii Europejskiej to istotny partner niemieckiej wymiany handlowej (wyk. 8 i 9). Ich udział w niemieckim eksporcie wahał się w analizowanym okresie w przedziale 53,5% – 60,1%, przy czym wartość najniższą odnotowano w 2011 roku. Znacznie mniej (od 9,6 pkt. proc. w 1996 r. do 19,8 pkt. proc. w 2009 r.) przypada na państwa Unii Europejskiej niemieckiego eksportu dóbr wysokiej techniki. Oznacza to, że na rynki państw trzecich trafia większa część niemieckiego eksportu wyrobów wysokiej

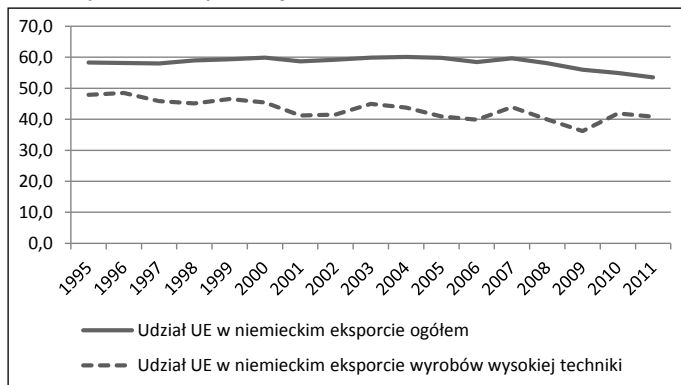
techniki, niż wynikałoby to z ich udziału w niemieckim eksporcie ogółem. W 2011 roku rozpiętość ta wyniosła 12,7 pkt. proc. i była najniższa od 1998 roku.

Wykres 7. Struktura niemieckiego importu w zakresie wyrobów wysokiej techniki w latach 1995 i 2011



Źródło: jak dla wykresu 1.

Wykres 8. Udział państw UE w niemieckim eksporcie ogółem i eksporcie wyrobów wysokiej techniki w latach 1995-2011

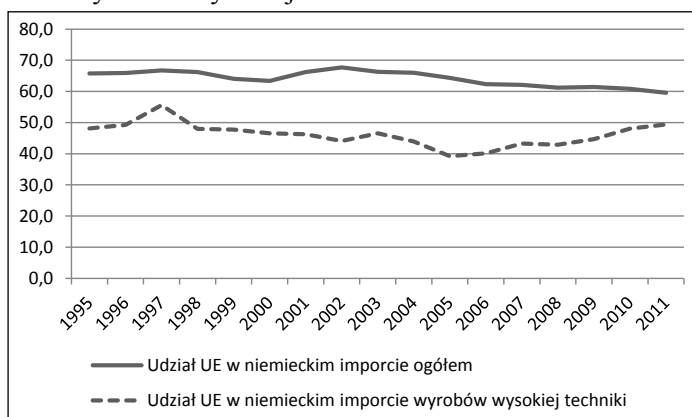


Źródło: jak dla wykresu 1.

Podobnie jest w odniesieniu do niemieckiego importu. Od 2002 roku udział państw UE w niemieckim imporcie systematycznie się zmniejsza, by w 2011 roku osiągnąć poziom 59,5%, co stanowi wartość najniższą w całym analizowanym okresie. Również w tym przypadku na państwa UE przypa-

da mniejsza część niemieckiego importu (od 10,1 pkt. proc. w 2011 roku do 25,1 pkt. proc. w 2005 roku) wyrobów wysokiej techniki, co oznacza, że na produkty te sprowadzane z krajów trzecich przypada większa część niemieckiego importu, niż wynikałoby to z udziału tych państw w strukturze całego niemieckiego importu. W 2011 roku rozpiętość ta skurczyła się jednak do poziomu 10,1 pkt. proc., co stanowiło najmniejszą jej wartość w całym analizowanym okresie.

Wykres 9. Udział państw UE w niemieckim imporcie ogółem i imporcie wyrobów wysokiej techniki w latach 1995-2011



Źródło: jak dla wykresu 1.

Spośród państw Unii Europejskiej najwięcej towarów wysokiej techniki na rynek niemiecki dostarcza Francja (tab. 3). W końcu analizowanego okresu jej eksport tej kategorii produktów na rynek niemiecki stanowił około 30% całego unijnego eksportu tych produktów do Niemiec. Jeszcze w latach 1995-1996 liderem w tym zakresie była Wielka Brytania, kolejne lata przyniosły jednak spadek jej znaczenia, by w końcu analizowanego okresu osiągnęła poziom około 10% unijnego eksportu wyrobów wysokiej techniki na rynek niemiecki. Obecnie drugą pozycję w grupie państw UE – dostawców dóbr wysokiej techniki do Niemiec – zajmuje Holandia. Jej udział od 1996 roku nie spadł poniżej 18%.

Wysoką pozycję zdobywają także Czechy (9,3% w 2011 roku) i Węgry (4,3% w 2011 roku), traci natomiast na znaczeniu Irlandia, której produkty wysokiej techniki w 2011 roku stanowiły na rynku niemieckim jedynie 3,6% tych produktów pochodzenia unijnego, podczas gdy jeszcze w 2001 roku było to 9,9%.



Tabela 3. Udział wybranych państw Unii Europejskiej w eksporcie wyrobów wysokiej techniki na rynek niemiecki (w %, UE = 100%)

Rok	Francja	Holandia	W. Brytania	Czechy	Belgia-Luksemburg	Węgry	Austria	Irlandia
1995	18,5	16,6	23,5	1,2	5,4	0,6	5,5	8,9
1996	19,9	18,3	22,1	1,1	5,7	0,5	4,8	8,3
1997	17,8	23,9	18,4	1,1	4,6	4,5	5,0	8,4
1998	19,7	18,1	19,5	2,3	5,1	3,2	5,3	8,8
1999	18,1	18,7	18,8	2,1	5,7	3,4	4,9	9,6
2000	18,3	18,5	20,3	1,4	5,8	4,8	4,7	9,7
2001	16,0	19,1	21,1	1,5	6,4	4,1	5,4	9,9
2002	16,2	18,2	21,5	2,6	6,5	3,8	6,2	8,5
2003	16,1	23,8	14,7	2,7	6,7	4,7	6,5	8,2
2004	17,3	22,6	13,6	4,3	6,5	6,2	8,0	7,0
2005	15,6	25,1	13,5	3,9	7,1	6,0	6,0	7,5
2006	16,0	22,3	18,6	4,4	6,4	6,1	5,4	6,8
2007	16,2	24,2	11,3	5,8	6,9	7,6	5,5	5,3
2008	20,3	20,9	10,1	7,4	7,5	5,8	5,1	5,0
2009	22,6	20,2	10,6	7,1	7,7	4,9	4,3	6,4
2010	31,2	19,4	8,6	7,4	6,4	4,0	4,1	4,5
2011	29,3	18,8	10,9	9,3	6,1	4,3	4,1	3,6

Źródło: jak dla tabeli 1.

Niemieckie wyroby wysokiej techniki trafiające na rynek unijny nabywców znajdują przede wszystkim we Francji (tab. 4), która w 2011 roku przyjęła 26,1% tych produktów. Do 2008 roku liderem w tym zakresie była Wielka Brytania, w latach kolejnych straciła jednak na znaczeniu w tym zakresie na rzecz wspomnianych Francji i Włoch.

Liczącymi się odbiorcami niemieckich wyrobów wysokiej techniki na rynku unijnym są także Holandia, Austria i Belgia-Luksemburg. Wszystkie one jednak straciły na znaczeniu w porównaniu do początku analizowanego okresu.

Trudno uchwycić prawidłowość dla określenia bilansu wymiany handlowej dobrami wysokiej techniki państw Unii Europejskiej z Niemcami. Próby tej dokonano w tabeli 5, w której kraje UE podzielono na te, które notują deficyt i nadwyżkę w handlu z Niemcami wyrobami wysokiej techniki. Dodatkowo dokonano wyróżnienia krajów, które ten deficyt/nadwyżkę notują stale lub przez wskazany okres.

Aż 16 państw UE odnotowało stały deficyt w handlu z Niemcami produktami wysokiej techniki w latach 1995-2011. Tylko trzy – Francja, Irlandia i Holandia – zanotowały stałą nadwyżkę. W przypadku pięciu krajów można było wskazać rok, w którym deficyt został zastąpiony przez nadwyżkę lub odwrotnie. W odniesieniu do pozostałych krajów nie udało się wskazać żadnej reguły.

Tabela 4. Udział wybranych państw Unii Europejskiej w imporcie wyrobów wysokiej techniki z Niemiec (w %, UE = 100%)

Rok	Francja	Włochy	W. Brytania	Holandia	Austria	Belgia-Luksemburg
1995	14,7	14,7	19,5	10,0	7,2	6,4
1996	14,4	13,7	19,4	10,4	6,9	6,6
1997	14,3	13,9	18,6	10,2	7,0	6,7
1998	14,2	13,9	19,4	8,1	7,4	6,5
1999	14,7	14,6	17,2	8,1	7,6	6,9
2000	14,4	14,0	19,5	7,7	7,2	6,8
2001	15,8	14,1	17,5	7,8	6,5	6,5
2002	14,8	13,9	18,4	7,7	6,5	6,9
2003	13,9	12,9	17,7	8,8	6,9	7,5
2004	12,7	12,7	15,3	8,7	8,8	6,9
2005	12,9	12,1	16,4	8,3	6,6	7,0
2006	12,1	11,9	15,9	9,4	6,7	6,0
2007	10,9	11,1	13,0	12,1	6,5	5,8
2008	12,2	10,8	12,8	7,5	7,5	6,1
2009	14,7	11,3	13,7	8,4	7,1	7,5
2010	25,7	13,1	11,8	7,2	5,8	5,1
2011	26,1	11,5	11,3	8,6	5,8	5,3

Źródło: jak dla tabeli 1.

Tabela 5. Bilans wymiany handlowej państw Unii Europejskiej w handlu z Niemcami wyrobami wysokiej techniki w latach 1995-2011

Deficyt		Nadwyżka	
stały	okresowy	stała	okresowa
Austria, Bułgaria, Cypr, Dania, Finlandia, Grecja, Włochy, Łotwa, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja	Czechy do 2003 roku, Węgry do 1996 roku, Litwa do 2009 roku, Belgia-Luksemburg do 2006 roku, W. Brytania od 2006 roku	Francja, Irlandia, Holandia	Czechy od 2003 roku, Węgry od 1997 roku, Litwa od 2010 roku, W. Brytania do 2002 roku, Belgia-Luksemburg od 2007 roku

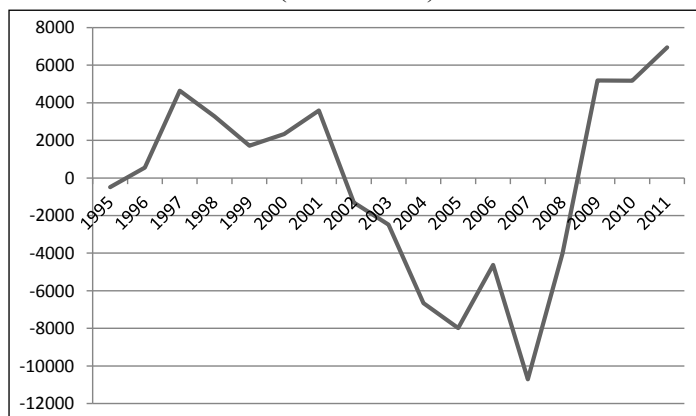
Źródło: jak dla tabeli 1.

W rezultacie powyższego, w określonych latach okresu 1995-2011 Niemcy notowały nadwyżkę lub deficyt w obrotach wyrobami wysokiej techniki z grupą pozostałych państw Unii Europejskiej (wyk. 10). Warto w tym miejscu zaznaczyć, że nadwyżki realizowane w handlu z Niemcami przez Francję, Irlandię i Holandię osiągały istotne rozmiary. I tak, nadwyżka

Francji w 2010 roku wyniosła ponad 5500 mln USD, Irlandii w 2000 roku 3300 mln USD, a Holandii w 2010 roku ponad 9500 mln USD.

W roku 1995 oraz w okresie 2002-2008 państwa Unii Europejskiej notowały deficyt w handlu z Niemcami wyrobami wysokiej techniki. Deficyt ten w 2007 roku przekroczył 10 700 mln USD. W pozostałych latach analizowanego okresu państwa UE realizowały nadwyżkę w handlu z Niemcami tą kategorią produktów. Nadwyżka ta najwyższy poziom osiągnęła w 2011 roku, kiedy wyniosła ponad 6900 mln USD.

Wykres 10. Bilans handlowy państw Unii Europejskiej w handlu z Niemcami wyrobami wysokiej techniki w latach 1995-2011 (w mln USD)



Źródło: jak dla wykresu 1.

W ostatnim kroku dokonano analizy wskaźnika ujawnionej przewagi komparatywnej RCA w handlu krajów Unii Europejskiej z Niemcami w zakresie dóbr wysokiej techniki. Istota tego wskaźnika polega na określeniu, czy udział danego produktu (w tym przypadku dóbr wysokiej techniki) w eksporcie danego kraju (poszczególnych państw UE) na określony rynek (w tym przypadku rynek niemiecki) jest wyższy (niższy) od udziału tego produktu (dóbr wysokiej techniki) w światowym eksporcie na dany rynek (rynek niemiecki).

Obliczeń dokonano zatem według formuły

$$RCA_{nkj} = \frac{X_{nkj}}{X_{kj}} \div \frac{M_{nj}}{M_j} \quad (1)$$

gdzie:

$RCA_{nkj}$  – wskaźnik przewagi komparatywnej kraju  $k$  w eksporcie na rynek kraju  $j$  towaru  $n$ ,

- $X_{nkj}$  – wartość eksportu towaru  $n$  z kraju  $k$  do kraju  $j$ ,  
 $X_{kj}$  – wartość całkowitego eksportu z kraju  $k$  do kraju  $j$ ,  
 $M_{nj}$  – wartość światowego eksportu towaru  $n$  do kraju  $j$ ,  
 $M_j$  – wartość całkowitego światowego eksportu do kraju  $j$ .

Tak rozumiany wskaźnik RCA zawsze przyjmuje wartości dodatnie. Wyniki mieszczą się zatem w przedziale rozpoczynającym się zerem, natomiast górna granica przedziału nie jest określona. Otrzymane wyniki należy podzielić na dwie grupy, za miejsce podziału przyjmując  $RCA = 1$ . Sytuacja, w której RCA jest większy od 1, świadczy o tym, że dany kraj osiągnął przewagę komparatywną w eksporcie określonego towaru na dany rynek. W przypadku gdy RCA jest mniejszy od 1, przewaga taka nie występuje.

W rezultacie obliczeń uzyskano grupę krajów UE, która notowała przewagi komparatywne w handlu z Niemcami w zakresie dóbr wysokiej techniki. Wyniki zestawiono w tabeli 6. Obok nazwy kraju podano liczbę lat, w których przewaga występowała. Podano również okresy występowania przewagi oraz przedziały wartości wskaźnika, jakie w tym czasie odnotowano.

Tabela 6. Wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej krajów UE w handlu z Niemcami wyrobami wysokiej techniki w latach 1995-2011

Kraj	Okres występowania przewagi	Wartości wskaźnika w okresie przewagi
Irlandia (17)	1995-2011	2,05-3,21
W. Brytania (14)	1995-2004, 2006-2007, 2009, 2011	1,05-1,81
Cypr (8)	2004-2011	2,7-5,6
Węgry (6)	2000, 2004, 2006-2008	1,04-1,29
Holandia (4)	1997-1999, 2003	1,02-1,29
Estonia (3)	2000,2002,2004	1,38-1,43
Finlandia (3)	2000, 2003, 2007	1,01-1,07
Malta (3)	1995-1996, 2006	1,05-1,54
Czechy (1)	2011	1,11

Źródło: jak dla tabeli 1.

W całym analizowanym okresie przewagi komparatywne w handlu z Niemcami wyrobami wysokiej techniki odnotowano w przypadku Irlandii, a wartości wskaźnika w tym przypadku nie spadały poniżej 2,05.

Podobnie było w przypadku Wielkiej Brytanii, gdzie wskaźnik w całym analizowanym okresie nie spadł poniżej 1, choć trzykrotnie osiągnął tę wartość.

Ośmiokrotnie, i to na poziomie przekraczającym 2,7, przewagę zanotowano w przypadku Cypru.

Dla pozostałych krajów UE, realizujących przewagę komparatywną w handlu wyrobami wysokiej techniki z Niemcami, wartości wskaźnika nie przekraczały 1,5.

Liderem w grupie państw Unii Europejskiej w eksporcie wyrobów wysokiej techniki okazały się Niemcy, jeśli za kryterium wyróżnienia lidera uznać udział w eksporcie wyrobów tej kategorii. Produkty te nie mają jednak najwyższego udziału w strukturze niemieckiego eksportu i dlatego można byłoby wskazywać na innych liderów. Dzieje się tak jednak z uwagi na wielkość ogółu niemieckiego eksportu, w którym dobra wysokiej techniki utrzymują stabilny udział. Dlatego to Niemcom i ich wymianie z pozostałymi krajami UE poświęcono drugą część pracy, z której wynika, że głównymi partnerami Niemiec w handlu wyrobami wysokiej techniki są Francja, Holandia i Wielka Brytania.

### **Bibliografia**

Hatzichronoglou T., *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/02.

<http://comtrade.un.org>.

Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.



Jacek Pera

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych*

## **WPLYW GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY NA PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM**

### **Wprowadzenie**

Przełom XX i XXI wieku nadał wiedzy wyjątkowego znaczenia i spowodował, że obecnie wiedza jest doceniana znacznie bardziej niż miało to miejsce nawet w niedalekiej przeszłości. Zdaniem Petera Druckera: „Wiedza stała się głównym zasobem ekonomicznym i najważniejszym – a nawet może jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej”<sup>1</sup>.

Rosnące zainteresowanie problematyką związaną z zarządzaniem wiedzą jest między innymi efektem coraz silniejszego bazowania gospodarek światowych na specjalistycznej wiedzy z różnych dziedzin, której opanowanie bardzo często przekracza możliwości danej jednostki. Sytuacja ta wymusza zatem na organizacjach potrzebę koncentracji uwagi na procesach związanych z zarządzaniem wiedzą. Głównymi aktywami nowoczesnego przedsiębiorstwa<sup>2</sup> przestały już być budynki, maszyny czy nieruchomości, ale są nimi inteligencja, umiejętności, zdolność do uczenia się oraz doświadczenie pracowników. Podobnego zdania jest Ikuiro Nonaka, który zauważa, że „w gospodarce, w której jedyny pewnik stanowi niepewność, do najbardziej niezawodnych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej należy wiedza”, a trudność stanowić może „takie zarządzanie pracownikami wykorzystującymi wiedzę, by stworzyć im warunki do maksymalnej efektywności”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE Kraków, Czytelnik, Kraków 1995, s. 55.

<sup>2</sup> W dalszej części opracowania słowo: przedsiębiorstwo będzie rozumiane jako przedsiębiorstwo krajowe i międzynarodowe. Wynika to z faktu, że omawiana problematyka będzie dotyczyła w takim samym wymiarze przedsiębiorstw lokalnych, krajowych, jak i międzynarodowych. Wszystkie one bowiem działają na rynkach międzynarodowych.

<sup>3</sup> W.A. Janiak, *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, [www.konferencjakz.p.lodz.pl/?download=Janiak\\_Wladyslaw...pdf](http://www.konferencjakz.p.lodz.pl/?download=Janiak_Wladyslaw...pdf) (data dostępu: 1.11.2012).

Oparcie ekonomii na wiedzy oznacza pojawienie się nowych źródeł przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa w postaci podnoszenia: efektywności w sposobie obsługi klienta, reputacji firmy i marki produktu, know-how, umiejętności zdobywania nowych rynków zbytu, zarządzania ryzykiem i jego mitygacji itp. Przedsiębiorstwa, które chcą tworzyć istotną i trwałą wartość do dalszego rozwoju, muszą znaleźć równowagę pomiędzy osiąganymi krótkoterminowymi wynikami finansowymi a tworzeniem długoterminowego potencjału rozwojowego biznesu, o którym decyduje między innymi stan i jakość jego zasobów niematerialnych w postaci procesów biznesowych – często z grupy *daily business* oraz opartych na nich kompetencjach. Zasoby te, będąc motorem rozwoju każdego przedsiębiorstwa, decydują równocześnie o jego przyszłych wynikach. Dlatego przedsiębiorstwa powinny angażować się w działania ukierunkowane na stworzenie silnych podwalin pod swój przyszły rozwój właśnie poprzez doskonalenie wewnętrznych procesów biznesowych w oparciu o gospodarkę opartą na wiedzy (GOW). Takie działania będą stanowić o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Osiąga ono przewagę konkurencyjną, jeśli jest w stanie stworzyć unikatową strategię, która może zostać podtrzymana, pod warunkiem że jest oparta na nowoczesnych i „stale uczących się procesach biznesowych”. Szczególną rolę w tym mechanizmie odgrywa identyfikacja i zarządzanie ryzykiem. Niepewność i dynamicznie zmieniające się warunki gospodarowania powodują, że zarządzanie przez pryzmat ryzyka staje się na dzisiaj nadrzędnym procesem biznesowym we wszystkich przedsiębiorstwach. Aby mógł on właściwie przebiegać i osiągać założone cele – niezbędne jest wykorzystanie GOW.

## 1. Gospodarka oparta na wiedzy – perspektywa przedsiębiorstwa

Gospodarka oparta na wiedzy – według definicji OECD – jest to gospodarka oparta wprost na tworzeniu, traktowanym jako produkcja, oraz dalszym przekazywaniu, czyli dystrybucji oraz praktycznym wykorzystaniu wiedzy i informacji.

Na określenie gospodarki opartej na wiedzy używa się różnych pojęć, np.:

- gospodarka „świadzeń”, w której większość pracowników zatrudnionych jest w sektorze usług,
- gospodarka nadmiaru czy raczej „nadmożliwości”,
- gospodarka oparta na zarządzaniu wiedzą: generowaniu, dystrybucji i zastosowaniu wiedzy i informacji,



- gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które na wiedzy opierają swoją przewagę konkurencyjną<sup>4</sup>.

GOW oparta jest na zasobach i wykorzystaniu potencjału wiedzy, która jest strategicznym czynnikiem rozwoju. W warunkach GOW ważnymi czynnikami sukcesu jest jakość, informacja, wiedza i kapitał intelektualny. Jest to gospodarka, w której wiedza traktowana jest jako czynnik kształtujący strukturę produkcji i postęp gospodarczy na etapie zaawansowanego rozwoju społeczno-gospodarczego. Jest strukturą, w której podstawowym problemem jest poznanie i określenie mechanizmów oddziaływania na przemiany i rozwój gospodarki, oraz gospodarką, w której podstawowymi składnikami są:

- zarządzanie procesami gospodarczymi,
- umiejętne kierowanie ludźmi na wszystkich szczeblach, tj. państwo, region, przedsiębiorstwo, wymuszające efektywność i stymulujące innowacyjność i rozwój.

GOW to pojęcie, które pojawiło się na początku lat 90. w USA. Można go traktować jako gospodarkę rynkową, której wzrost gospodarczy oraz zmiany strukturalne są wynikiem postępu technologicznego<sup>5</sup>. Gospodarkę opartą na wiedzy cechuje dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB oraz w zatrudnieniu. Podstawą rozwoju gospodarczego są nowe i nowoczesne technologie, a konsekwencją GOW jest gospodarka, w której wiedza jest: tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjające szybkiemu rozwojowi gospodarki oraz społeczeństwa.

A. Zaliwski wskazuje, że w GOW zawsze zachodzą następujące procesy:

- następuje przesunięcie z ekonomii zorientowanej na produkcję dóbr na ekonomię zorientowaną na usługi,
- występuje zwiększenie liczby i wpływu klasy pracowników profesjonalnych i technicznych,
- społeczeństwo informacyjne jest zorganizowane wokół wiedzy i informacji,
- badania naukowe oraz rozwój, a także połączenie nauki i technologii oraz ekonomii są kluczem do społeczeństwa informacyjnego<sup>6</sup>.

Prof. J. Kleer określa następujące warunki wyjściowe dla GOW:

- gospodarka musi osiągnąć wysoki poziom rozwoju; współcześnie oscyluje on wokół 20 tys. dolarów amerykańskich na mieszkańca, a struktura PKB charakteryzuje się 70-procentowy udziałem usług w jego tworzeniu,

---

<sup>4</sup> E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, s. 278, [www.univ.rzeszow.pl/file/15853/022.pdf](http://www.univ.rzeszow.pl/file/15853/022.pdf) (data dostępu: 1.11.2012).

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 25.

- społeczeństwo charakteryzuje się wysokim poziomem edukacyjnym, w którym za miarę powszechną uznawane jest wykształcenie średnie, a wyższe obejmuje co najmniej połowę ludności czynnej zawodowo,
- GOW jest gospodarką innowacyjną – udział nakładów na B+R wynosi około 3% PKB,
- innowacyjność jest funkcją przynajmniej trzech zmiennych: kreatywności ludzi, popytu na innowacje oraz odpowiedniego klimatu proinnowacyjnego, jaki musi tworzyć państwo,
- gospodarka i społeczeństwo mają charakter otwarty,
- GOW tworzy nową strukturę ekonomiczną i społeczną oraz wymusza istotne modyfikacje w funkcjach sektora publicznego<sup>7</sup>.

GOW to gospodarka, w której wiedza traktowana jest jako czynnik kształtujący strukturę produkcji oraz postęp gospodarczy na etapie zaawansowanego rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>8</sup>.

Poszukując sposobów, które umożliwiłyby osiągnięcie poziomu rozwoju charakterystycznego dla GOW, należy uwzględnić:

- postępującą zmienność bliższego i dalszego otoczenia,
- konieczność zdobywania i wykorzystywania wiedzy,
- potrzebę przemiany społeczeństwa przemysłowego w informacyjne,
- uzależnienie zdolności przeżycia organizacji od dostępu do informacji, umiejętnego ich przetwarzania i adaptacji do zmian,
- konieczność globalnego spojrzenia na gospodarkę, rynek, ochronę środowiska,
- dostrzeżenie rosnącej roli zasobów niematerialnych, tj. wiedzy, kapitału intelektualnego i informacji<sup>9</sup>.

Ważnym aspektem znaczenia i oddziaływania GOW jest zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, poprzez podejmowanie lepszych decyzji i osiągnięcie przewagi nad konkurencją. Jeżeli przedsiębiorstwo buduje taką przewagę, jest traktowane jako fundament nowej gospodarki. Według I. Nonaki: „Jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnych jest wiedza”. Kiedy zmieniają się rynki, „eksplodują” nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy – przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technolo-

---

<sup>7</sup> J. Kleer, *Co to jest GOW* [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003.

<sup>8</sup> E. Skrzypek, *Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju* [w:] *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, J. Żuchowski (red.), Wydawnictwo Politechnika Radomska, Radom 2008, s. 158-165.

<sup>9</sup> E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy...*, op. cit., s. 275.

gie i produkty. Takie działania określa się jako przedsiębiorstwo „kreowane przez wiedzę”, którego jedynym biznesem są systematyczne innowacje<sup>10</sup>.

Rosnące znaczenie wiedzy dla zarządzania przedsiębiorstwem wynika m.in. z: stale zwiększającej się ilości wiedzy, radykalnych zmian w wiedzy technologicznej, postępującej globalizacji napędzanej wzrostem technologii internetowych, informatycznych oraz komunikacyjnych, a także z ciągłych zmian w środowisku politycznym, ekonomicznym i społecznym. Wyliczone powyżej zmiany stwarzają przed przedsiębiorstwami wyzwania związane z koniecznością ciągłego uczenia się. Przedsiębiorstwa muszą zatem zdobywać i przetwarzać wiedzę oraz stosować ją w praktyce. Konsekwencją tych wszystkich zmian jest przekształcanie się współczesnych przedsiębiorstw w organizacje oparte na wiedzy, w których struktura wewnętrzna jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej na bazie efektywnego wykorzystania wiedzy. Organizacje oparte na wiedzy – zwane organizacjami uczącymi się lub organizacjami inteligentnymi w procesie zarządzania – większą uwagę skupiają na zasobach niematerialnych (w postaci patentów, licencji, znaków towarowych i użytkowych, know-how, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników, systemów motywacyjnych itd.), które tworzą źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw<sup>11</sup>.

Przedsiębiorstwo może zarządzać wiedzą (integracyjnie, interakcyjnie lub kontekstowo) np. na poziomie kluczowego działu, w kilku obszarach, funkcjach czy też na poziomie całej organizacji. Zarządzanie to przejawia się w pięciu etapach:

1. Etap chaosu – przedsiębiorstwo nie dostrzega relacji pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą a realizacją swych zadań.
2. Etap świadomości – w przedsiębiorstwie rozpoczęto już wdrażanie pewnych projektów, które wiążą się z zarządzaniem wiedzą, jednak czynności te nie mają postaci sformalizowanej.
3. Etap ukierunkowania – przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści dla biznesu płynące z wdrażania koncepcji i zaczynają stopniowo wykorzystywać procedury i narzędzia Systemu Zarządzania Wiedzą.
4. Etap zarządzania – obejmuje pełne wykorzystanie narzędzi i procedur, które pozostają w związku z koncepcją, lecz pojawiają się bariery techniczne, kulturowe czy finansowe, które należy przezwyciężyć.

---

<sup>10</sup> I. Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, „Harvard Business Review” 1991, November-December.

<sup>11</sup> P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010, s. 7.

5. Etap systemowego zintegrowania – oznacza, że system zarządzania wiedzą jest już sformalizowany i stanowi część wewnętrznych procesów organizacji. Na tym etapie wiedza zaczyna kreować wartość dodaną przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

Efektywne wdrożenie etapów 3-4 – jako najbardziej przydatnych dla przedsiębiorstwa – zależy będzie od właściwej identyfikacji celu oraz implementacji narzędzi jego realizacji. Wszystkie procesy w przedsiębiorstwie powinny być postrzegane jako powiązanie z wiedzą, co oznacza, że zawierają one w sobie elementy innowacji i praktycznego zastosowania wiedzy – a wszystko po to, aby przedsiębiorstwo mogło rozwijać się. Powiązania te powinny dotyczyć wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa, tj. technologii oraz procesów biznesowych i kulturowych.

Zarządzanie wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa oparte jest obecnie na następujących podejściach:

*Podejście japońskie* opracowane zostało przez I. Nonakę oraz H. Takeuchiego, którzy stworzyli model „spirali wiedzy”. Nurt ten głównie opiera się na podziale wiedzy na ukrytą-cichą (wykorzystywaną w codziennych działaniach, oczywistą dla jej posiadacza, której istoty nie do końca można określić – np. doświadczenie) oraz na wiedzę jawną – formalną (zgromadzoną w różnego rodzaju dokumentach). Model ten zakłada również, że wiedza powstaje i rozprzestrzenia się za pomocą społecznych interakcji między wiedzą jawną i ukrytą. W interakcjach tych, nazywanych również konwersją wiedzy, można wyróżnić cztery podstawowe sposoby rozprzestrzeniania wiedzy:

1. Socjalizacja (od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej) – proces wymiany doświadczenia, mający najczęściej charakter naśladownictwa, obserwacji oraz ćwiczenia pod okiem specjalisty.
2. Eksternalizacja (od wiedzy ukrytej do wiedzy dostępnej) – proces przekazywania wiedzy ukrytej za pomocą powszechnie znanych terminów i pojęć.
3. Kombinacja (od wiedzy dostępnej do wiedzy dostępnej) – proces porządkowania koncepcji w określony system, obejmujący swoim zakresem łączenie wielu elementów wiedzy dostępnej, a rozpowszechnianie wiedzy zachodzi dzięki spotkaniom, pismom, dokumentom czy też sieciom komputerowym.
4. Internalizacja (od wiedzy dostępnej do wiedzy ukrytej) – proces zbliżony do uczenia się poprzez działanie – założeniem jest, iż wiedza staje się użytecznym zasobem, gdy dzięki doświadczeniu i umiejętnościom technicznym przeniknie człowieka w formie

---

<sup>12</sup> Ł. Gajewski, *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2(29), s. 5.

ukrytej, a zgromadzona i odpowiednio interpretowana staje się dopiero użyteczna<sup>13</sup>.

*Podjęcie procesowe* swoje początki zaczerpnęło od pracowników Cranfield School of Management P. Murraya i A. Myeresa, a największy wpływ na spopularyzowanie tej koncepcji mieli T. Davenport i L. Prusak. Na podstawie praktycznych doświadczeń przedsiębiorstw consultingowych opublikowali oni model zarządzania wiedzą oparty na trzech fundamentach, tj.: poszerzaniu wiedzy, kodyfikacji wiedzy oraz transferze wiedzy. Jako najważniejszą funkcję opracowanego modelu uznali oni poszerzanie wiedzy, przyjmując, iż jest to fundamentalna funkcja działania organizacji i uczenia się. Zgodnie z modelem T. Davenporta i L. Prusaka, poszerzanie wiedzy obejmuje cztery podstawowe czynności:

1. Przejmowanie wiedzy (polegające na zatrudnianiu nowych pracowników posiadających interesującą nas wiedzę lub na zakupie całych przedsiębiorstw).
2. Wydzielanie zasobów (polegające na tworzeniu ośrodków badawczo-rozwojowych, których zadaniem jest zarządzanie posiadaną wiedzą oraz pozyskiwanie nowej wiedzy).
3. Fuzje wewnętrzne (polegające na łączeniu poszczególnych osób lub działów, prowadzące do uzyskiwania twórczych rozwiązań).
4. Tworzenie sieci (polegające na tworzeniu wspólnot i sieci zawodowych łączących specjalistów z różnych organizacji).

Drugim etapem podejścia procesowego do zarządzania wiedzą jest kodyfikacja, która polega na opracowaniu posiadanych zasobów wiedzy, tak aby poprzez zapewnienie im przystępnej, zrozumiałej formy, stały się dostępne dla wszystkich zainteresowanych nią pracowników.

Ostatnim z wymienionych powyżej elementów jest transfer wiedzy, którego głównym zadaniem jest wymiana wiedzy pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa. Transfer wiedzy może mieć dwa charaktery: nieformalny – przypadkowy i spontaniczny, oraz formalny – polegający na zorganizowanej i zaplanowanej wymianie informacji.

W podejściu procesowym T. Davenport i L. Prusak wyróżnili dodatkowo dwie płaszczyzny zarządzania wiedzą:

- operacyjną – mówiącą o praktycznym aspekcie wykorzystania wiedzy do realizowania celów przedsiębiorstwa oraz do jego funkcjonowania,

---

<sup>13</sup> W.A. Janiak, *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008, s. 2 za: I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995, s. 395.

- strategiczną – której zadaniem jest budowanie przedsiębiorstwa jako organizacji opartej na wiedzy, wspierając zarazem procesy pozyskiwania i motywowania pracowników do dzielenia i rozwijania wiedzy<sup>14</sup>.

*Podjęcie zasobowe* do zarządzania wiedzą, za którego twórcę uznawana jest D.L. Barton z Harvard Business School, oparte jest na pięcioelementowym modelu skutecznego zarządzania wiedzą, nazywanym „źródłami wiedzy”. Elementami tymi są: kluczowe kompetencje – składające się z umiejętności i wiedzy pracowników, normy i wartości organizacyjne, rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania i pracy, kolektywne rozwiązywanie problemów, implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, eksperymentowanie dla rozwoju problemów w przyszłości – poszukiwanie obszarów możliwych do usprawnienia, importowanie wiedzy z otoczenia organizacji.

D.L. Barton dodatkowo zauważa, że jeśli pracownicy będą postrzegać przedsiębiorstwo jako organizację opartą na wiedzy i będą dokładać starań, aby podtrzymać tę wiedzę, automatycznie zapewnią organizacji istnienie<sup>15</sup>.

## 2. Istota i typologia ryzyka

Ryzyko jest kategorią, która występuje we wszystkich obszarach działalności. Ryzyko było i jest trwałym i nierozłącznym elementem handlu i wymiany międzynarodowej pomiędzy państwami. Odpowiednia organizacja w zarządzaniu i mitygowaniu tego ryzyka stanowi doskonałe narzędzie w podnoszeniu bezpieczeństwa finansowego na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

Każde przedsiębiorstwo i jego proces biznesowy podlegają ryzyku – bez względu na przyjętą strategię zachowania danego podmiotu na rynku, tj.: spekulacji, akceptacji, przeniesienia czy mitygacji. Trzy pierwsze strategie są swoistą metodą unikania ryzyka przez dany podmiot, poprzez jego dywersyfikację. Mitygacja natomiast stanowi o zarządzaniu ryzykiem. Niewłaściwe zabezpieczenie się przed ryzykiem, nietrafne decyzje w obszarze „*daily business*” lub ich brak – mogą spowodować, że nawet największe przedsiębiorstwa mogą utracić płynność finansową, popadną w pułapkę zadłużenia, a w ostateczności zbankrutują. Znaczenie ryzyka we współczesnej gospodar-

---

<sup>14</sup> W.A. Janiak, *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008, s. 2 za: P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge. Special Report*, Information Strategy, 1997, s. 201.

<sup>15</sup> W.A. Janiak, *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008, s. 3 za: D.L. Barton, *Well-springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 25-45.

ce światowej jest obecnie bardzo duże. Wynika ono bowiem z dużej kryzysogenności gospodarki światowej oraz dużej niestabilności funkcjonujących na niej rynków. Waga ryzyka obecnie wzrasta również dlatego, że w celach strategicznych przedsiębiorstw i korporacji międzynarodowych pojawiło się pojęcie zarządzania przez pryzmat ryzyka. Takie podejście świadczy o powadze sytuacji w tym zakresie na rynku międzynarodowym, a wynika ono głównie z progresji wysokości strat, jakie generuje bagatelizowanie problemu ryzyka, nieumiejętność lub brak w jego zarządzaniu.

Ryzyko – w języku naturalnym oznacza jakąś miarę/ocenę zagrożenia czy niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji. Najogólniej ryzyko jest wskaźnikiem stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować<sup>16</sup>.

Ryzyko definiowane jest również jako możliwość niepowodzenia, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może w pełni im zapobiec, a które – przez zmniejszenie wyników użytecznych lub przez zwiększenie nakładów – odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności lub ekonomiczności<sup>17</sup>.

Ryzykiem jest także zespół czynników, działań lub czynności powodujących szkodę na ciele albo stratę materialną, bądź wywołujących inne straty. Ryzyko różni się od niebezpieczeństwa, które oznacza raczej pewne bezpośrednie zagrożenie. O ryzyku mówi się tylko wtedy, kiedy następstwa są niepewne<sup>18</sup>.

W literaturze przedmiotu spotyka się jeszcze podejście rozszerzające pojęcie ryzyka, polegające na tym, że uwzględnia się również jego pozytywny aspekt, czyli oprócz straty widzi się szansę osiągnięcia korzyści i zysku<sup>19</sup>. Już te dwa podejścia wskazują, że w praktyce wyróżnia się dwie kategorie ryzyka, a mianowicie ryzyko czyste i dynamiczne. Ryzyko czyste niesie za sobą jednoznaczą stratę. Ryzyko dynamiczne natomiast zawiera w sobie hipotetyczną możliwość wystąpienia straty lub osiągnięcia zysku. W oparciu o powyższe można ostatecznie zagadnienie ryzyka podzielić na formalne i materialne. Ryzyko materialne jednoznacznie generuje zyski lub straty, wynikające z prowadzonej działalności. Ryzyko formalne wynika

---

<sup>16</sup> K. Ciszek, *Zarządzanie ryzykiem na rynku węgla w Polsce – wybrane problemy*, „Nauka i Gospodarka”, Kraków 2010, s. 264.

<sup>17</sup> P. Best, *Wartość narażona na ryzyko*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2004, s. 78.

<sup>18</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Difin, Warszawa 2008, s. 52-53.

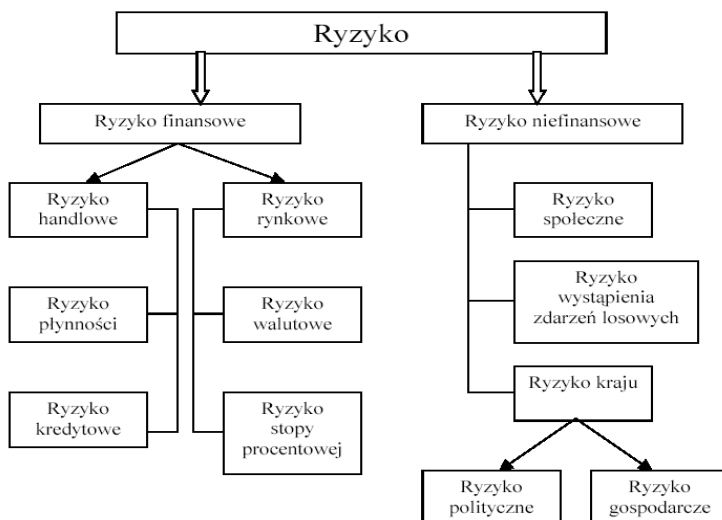
<sup>19</sup> M.J. Ahn, *Strategic Risk Management: How Global Corporations Manage Financial Risk for Competitive Advantage*, London 1991, s. 117.

z niepewności, która jest mierzalna i kwantyfikowalna. Tym samym ryzyko to również można zmierzyć.

Typologia ryzyka wyróżnia następujące jego rodzaje: ubezpieczeniowe, ekonomiczne, kursu walutowego i stopy procentowej, kredytowe, produkcyjne, prawne, organizacyjne, polityczne, związane z nowymi technologiami i ekologią, medyczne i epidemiologiczne, farmaceutyczne, chemiczne, psychologiczne, socjologiczne, medialne, cywilizacyjne i kulturowe, filozoficzne, etyczne i religijne, siły wyższej<sup>20</sup>.

Tradycyjny podział ryzyka występującego na rynku krajowym i międzynarodowym przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Podział ryzyka



Źródło: opracowanie własne.

W dzisiejszych czasach każde przedsiębiorstwo, aby osiągnąć zaplanowane wyniki podejmuje ryzyko. Wolny rynek stwarza zarówno szanse na osiągnięcie ponadplanowych zysków, jak i ryzyko strat w wyniku niekorzystnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz błędów we wnętrzu organizacji. Wszystkie decyzje biznesowe obarczone są ryzykiem. Ryzyko to ma szczególny wymiar, gdyż dotyczy zaangażowanych środków finansowych, dlatego coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem.

<sup>20</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie...*, op. cit., s. 56-94.



Z uwagi na fakt – o czym już wspomniano wcześniej – że ryzyko występowało, występuje i będzie występować w codziennym życiu każdego człowieka, jak również w działalności gospodarczej każdego przedsiębiorstwa na rynku krajowym i międzynarodowym – ważne jest, aby właściwie nim zarządzić. Od tego procesu zależą przyszłe straty i zyski tych przedsiębiorstw. Zarządzanie ryzykiem staje się więc zagadnieniem pierwszoplanowym. Obejmuje ono prowadzenie właściwej polityki związanej z ryzykiem na szczeblu przedsiębiorstwa, a związanej w zasadniczej swojej części z następującymi, wspomnianymi już procesami: spekulacji, akceptacji przeniesienia i mitygacji.

Przyjmując strategię spekulacji, przedsiębiorstwo nie zabezpiecza swoich otwartych pozycji lub zabezpiecza je w sposób niewystarczający i mało efektywny. Dodatkowo przyjmuje ono postawę: „jakoś to będzie”. Nierozzerwalnie z tą strategią związane jest często stosowane podejście przez przedsiębiorstwa, a mianowicie w przypadku wystąpienia strat z tytułu ryzyka np. walutowego – są one przerzucane na klientów. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, które ciągle narażone są na wahania kursów walut i wynikające z tego faktu różnice kursowe.

Wybierając strategię akceptacji – przedsiębiorstwo godzi się z potencjalnym ryzykiem, ale nie wykonuje żadnych działań zabezpieczających. Strategię tę cechuje zawsze – wspomniane wcześniej – przerzucanie potencjalnie powstałych kosztów na klientów.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku strategii przeniesienia, z tą jednak różnicą, że dodatkowo przedsiębiorstwo przenosi potencjalne ryzyko i ewentualne koszty powstałe z tytułu jego materializacji – na inne, dodatkowe walory, np. ubezpieczenie.

W przypadku wyboru strategii mitygacji następuje właściwe zarządzanie ryzykiem. Oznacza to, że przedsiębiorstwo przyjmuje to ryzyko i w pełni nim zarządza, łącznie z zastosowaniem tzw. *action* planów, a więc działań, które mają zabezpieczyć obecne i przyszłe działania przedsiębiorstwa poprzez całkowitą – a tam, gdzie nie jest to możliwe – częściową jego niwelację. Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem poprzez jego mitygację jest więc poprawa wyników finansowych firmy, a z drugiej – zapewnienie takich warunków, aby nie ponosiła ona strat większych niż założone i zabudżetowane. W procesie mitygacji następuje rozpoznawanie składników/czynników ryzyka, z jakimi firma może mieć do czynienia, a następnie dokonywana jest ich kontrola i pomiar.

Istotnym celem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach jest również absolutna stabilizacja wartości przyszłych przepływów pieniężnych denominowanych w walutach obcych, na założonym i akceptowalnym przez daną firmę poziomie.

Właściwe zarządzanie ryzykiem nie może efektywnie odbyć się bez odpowiedniego doboru instrumentów zabezpieczających. Literatura przedmiotu wskazuje na dwie grupy instrumentów: instrumenty wewnętrzne – hedgingowe i instrumenty zewnętrzne. Obydwie grupy mają w swoim składzie całą paletę instrumentów pozwalających w sposób efektywny zarządzać ryzykiem.

W przypadku zabezpieczeń wewnętrznych przedsiębiorstwo bazuje w pierwszej kolejności na regulacjach i procedurach wewnętrznych. Ich liczba jednak jest ograniczona legislacją wewnętrzną danej firmy. W przypadku zabezpieczeń zewnętrznych praktycznie nie ma ograniczeń i przedsiębiorstwo może czerpać z dużej liczby instrumentów dedykowanych w chwili obecnej – stosownie do zaistniałej sytuacji i przypadku.

Aby proces zarządzania ryzykiem był efektywny i przynosił założone cele, musi on być właściwie sparametryzowany, usystematyzowany i zdefiniowany. W przeciwnym przypadku korzyści z tego procesu będą odmienne od założonych celów.

Czynnikami wpływającymi na efektywność zarządzania ryzykiem na szczeblu przedsiębiorstw są:

- specyfikacja w zakresie zagranicznych przepływów handlowych, tj. powtarzalność tych przepływów, terminy płatności, wielkość transakcji i ekspozycji, kierunek przepływów, waluta rozliczenia,
- siła wpływu zmiany kursów na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, wielkości zagranicznych obrotów handlowych w stosunku do obrotów ogółem,
- szybkość, z jaką można dostosować ceny, by skompensować wpływ nieoczekiwanych zmian w kursie walutowym na marżę zysku,
- umiejętności kadry zarządzającej w zakresie mitygacji ryzyka,
- możliwość zastosowania wewnętrznych instrumentów zabezpieczających i/lub instrumentów zewnętrznych<sup>21</sup>.

Na bazie tak określonych warunków można rozpocząć budowę strategii mitygacyjnych dostosowanych do specyfiki przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

### **3. Rola gospodarki opartej na wiedzy w procesie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie na rynku międzynarodowym**

Dobre zarządzanie wiedzą przekłada się na efektywność procesu zarządzania ryzykiem. Zasadniczym jego celem jest z jednej strony poprawa

---

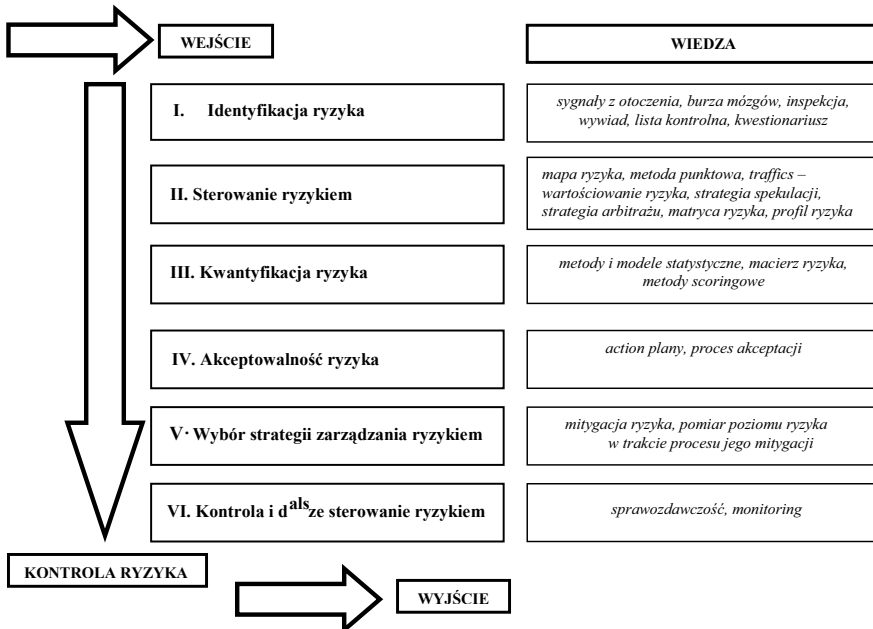
<sup>21</sup> I. Miciuła, *Zarządzanie ryzykiem walutowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach międzynarodowych*, „Nauka i Gospodarka”, Kraków 2010, s. 309.

wyników finansowych przedsiębiorstwa, a z drugiej zapewnienie takich warunków, aby nie ponosiło ono większych strat niż założono<sup>22</sup>.

Na proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie składają się następujące etapy (rys. 2): identyfikacja, sterowanie, kwantyfikacja, akceptowalność, wybór strategii zarządzania oraz kontrola i dalsze sterowanie.

*Etap identyfikacji ryzyka* (najważniejszy w procesie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, z uwagi na wpływ na pozostałe etapy) określa, z jakimi formami i rodzajami ryzyka przedsiębiorstwo ma do czynienia. Jest to zasadniczy i decydujący o całym procesie etap, który związany jest z analizą czynników i determinantów określających już powstałe lub przyszłe ryzyko. Na tym etapie należy określić czas jego występowania, czyli początek i koniec okresu występowania ryzyka. Za początek okresu występowania ryzyka przyjmuje się moment, w którym zostają ustalone ceny za sprzedawane towary przez przedsiębiorstwo i nie jest już możliwe zaabsorbowanie żadnych zmian cen w cenę produktu. Za koniec okresu występowania ryzyka przyjmuje się moment wpływu środków pieniężnych od kontrahenta za zrealizowaną zgodnie z kontraktem dostawę.

Rysunek 2. Generyczny proces zarządzania ryzykiem oparty na wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń z praktyki gospodarczej.

<sup>22</sup> J. Monkiewicz, *Podstawy ubezpieczeń. Mechanizmy i funkcje*, Poltex, Warszawa 2000, s. 41.

Efektom tego etapu jest rodzajowy zbiór ryzyk, których struktura jest uzależniona od profilu działalności danego przedsiębiorstwa. Głównym zadaniem tego etapu jest identyfikacja tych obszarów, w których ryzyko jest związane z realizacją celów strategicznych przez dane przedsiębiorstwo. Jest to ważne z punktu widzenia budżetu jednostki oraz jej efektywności działania.

W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się systemy oparte na wiedzy. Można je podzielić na dwie grupy: wspierające proces uczenia się i organizacji i korzystające z wiedzy.

Do metod wspierających proces zarządzania ryzykiem – w oparciu o wiedzę – zalicza się: burzę mózgów, inspekcję, wywiad, listę kontrolną, kwestionariusz oraz sygnały z otoczenia przedsiębiorstwa. Wszystkie te techniki wymagają kontaktu interpersonalnego, w trakcie którego zbierane są informacje o ryzyku, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo. Techniki w postaci wywiadu czy inspekcji sprzyjają wymianie myśli i doświadczeń. Jest to cenne przy identyfikacji ryzyka, a więc wykrywaniu nieefektywności i możliwości wprowadzenia usprawnień w podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Dzięki tym technikom wiedza niejawną pracownika produkcyjnego i specjalisty może być przekształcona w wiedzę wspomagającą całe przedsiębiorstwo. Dzięki takim technikom (interpersonalnym) może nastąpić dyfuzja wiedzy niejawnej. W podobny sposób następuje transfer wiedzy na innych etapach „spirali wiedzy”. Zgodnie z tą koncepcją i dzięki technikom interpersonalnym identyfikowane są wszystkie rodzaje wiedzy w przedsiębiorstwie<sup>23</sup>.

Druga grupa metod polega na analizowaniu sygnałów z przedsiębiorstwa i otoczenia wynikających z dokumentacji oraz informacji o stanach otoczenia wyrażonych w postaci liczb bądź oceny jakościowej. W tym przypadku nie ma bezpośredniego kontaktu interpersonalnego. Budowanie wiedzy polega więc na łączeniu informacji z różnych źródeł, co należy do procesu kombinacji, a w połączeniu z praktyką – do procesu internalizacji. W tej grupie główną techniką jest analiza dokumentacji. Jest to jedna z podstawowych technik identyfikacji ryzyka. Opiera się ona na analizie dokumentacji wewnętrznej, zarówno pierwotnej, jak i wtórnej. Proces ten można przeprowadzić efektywniej, jeżeli w przedsiębiorstwie istnieje system zarządzania dokumentami. Pozwala on na sprawne gromadzenie i klasyfikowanie dokumentów, co ułatwia zarządzanie ryzykiem i dostęp do nich. W analizie dokumentacji istotną rolę odgrywają również systemy obiegu

---

<sup>23</sup> A. Niemiec, *Znaczenie zarządzania wiedzą w procesie identyfikacji ryzyka* [w:] *Innowacje, ryzyko, zarządzanie wiedzą, strategie przedsiębiorstw*, „Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw”, nr 42, „Zeszyty Naukowe”, nr 397, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005, s. 96.

pracy i hurtownie danych. Pierwsze wspierają mechanizmy wydobywania informacji i przyczyniają się do rozbudowy bazy wiedzy, a drugie zawierają informacje pochodzące z wielu źródeł. Stanowią więc początek bazy wiedzy. Współdziałanie wymienionych systemów umożliwia uzyskanie informacji w momencie ich powstawania. Czas jest bardzo ważnym czynnikiem w zarządzaniu ryzykiem. Jeżeli odpowiedź przedsiębiorstwa na ryzyko jest natychmiastowa, wówczas minimalizuje się potencjalną stratę z tego tytułu. Aby było to możliwe, system identyfikacji ryzyka powinien być wspomagany systemem zarządzania wiedzą<sup>24</sup>.

Ostatnim narzędziem identyfikacji ryzyka są systemy oparte bezpośrednio na wiedzy. W tej grupie wykorzystywane są różnego rodzaju systemy wspomaganie decyzji w przedsiębiorstwie zaadaptowane na potrzeby zarządzania ryzykiem. Można więc powiedzieć, że jest to narzędzie wspólne dla zarządzania ryzykiem i wiedzą. Systemy oparte na wiedzy odnoszą się do doświadczeń zdobytych przy realizacji projektów. Korzystają one z tzw. bazy wiedzy, która jest oparta na obserwacjach przeprowadzonych projektów. Mierzone są wówczas liczne parametry opisujące zjawisko i związane z nim ryzyko. Systemy oparte na wiedzy:

- wspomagają zarządzanie ryzykiem na różnych szczeblach,
- umożliwiają pozyskanie i aplikację wiedzy o różnych typach ryzyka w przedsiębiorstwie,
- wspierają sam projekt i otoczenie,
- umożliwiają śledzenie ryzyka przez cały cykl życia produktu,
- nadają elastyczność systemowi, umożliwiają nieustanną rewizję tworzonej wiedzy,
- umożliwiają uzyskanie informacji o charakterze ryzyka i strategiach, które można zastosować na etapie zarządzania.

Systemy te wspomagają transfer wiedzy niejawnej w wiedzę jawną na etapie budowania bazy wiedzy i jej uzupełniania. Sprzyjają również upowszechnianiu wiedzy jawnej w przedsiębiorstwie, a więc wspierają etap potwierdzania pomysłu i budowy wzorca. W takim rozumieniu przyczyniają się do budowania wiedzy w przedsiębiorstwie, a więc powinny być zaliczane do grupy metod wspierających proces uczenia się organizacji<sup>25</sup>.

*Etap sterowania ryzykiem* jest konsekwencją wcześniejszego etapu, tj. identyfikacji ryzyka. W etapie sterowania wykorzystuje się bowiem wszystkie informacje i dane zebrane w procesie identyfikacji ryzyka. Sterowanie jest więc w pierwszej kolejności uporządkowaniem zebranych już ryzyk. Jest to typowy etap analityczny, w którym w pierwszej kolejności zosta-

---

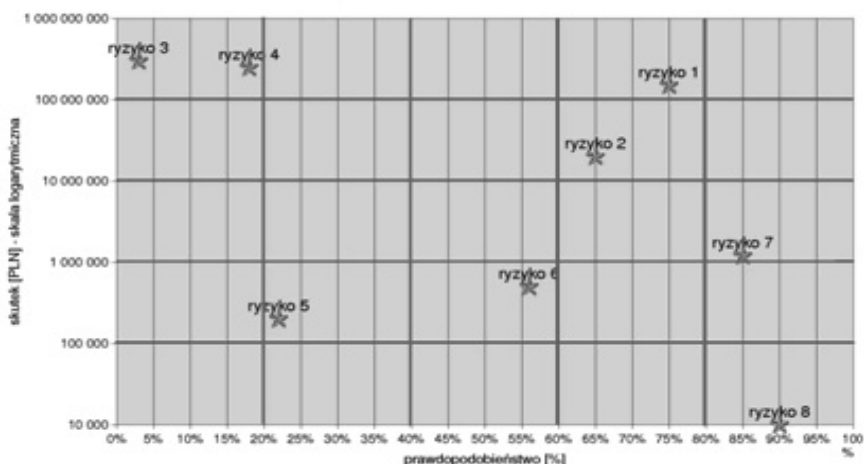
<sup>24</sup> Ibidem, s. 97.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 98.

je podjęta decyzja, co dalej przedsiębiorstwo robi z ryzykiem. Oznacza to, że przyjmuje ono strategię spekulacji lub arbitrażu. W przypadku strategii spekulacji – o czym już wspomniano – przedsiębiorstwo „przerzuca” potencjalne skutki zidentyfikowanego ryzyka na klientów.

W przypadku arbitrażu wykorzystuje się całe spektrum metod, które pozwalają uporządkować, sklasyfikować i wycenić zebrane ryzyka. Niewątpliwie etap ten i przyjęta strategia bazują przede wszystkim na wiedzy. Wszystkie narzędzia w postaci: mapy ryzyka (rys. 3), matrycy ryzyka, profilu ryzyka, modelu ryzyka, metody punktowej czy wartościowania – są również oparte na wiedzy.

Rysunek 3. Przykładowa mapa ryzyka



Źródło: opracowanie na podstawie [http://www.rudnicki.com.pl/artykuly\\_i\\_publicacje/zarządzanie\\_ryzykiem\\_publicacje\\_wlasne/RM\\_dla\\_zarzadu/](http://www.rudnicki.com.pl/artykuly_i_publicacje/zarządzanie_ryzykiem_publicacje_wlasne/RM_dla_zarzadu/) (data dostępu: 15.11.2012).

Od tego etapu zależy, co dalej przedsiębiorstwo będzie robić z danym ryzykiem – czy zakwalifikuje go do listy ryzyk TOP, czy przeniesie je do *daily business* i na tym poziomie będzie dokonywana jego mitygacja.

*Etap kwantyfikacji ryzyka* pokazuje, że można zarządzać tylko tym ryzykiem, które jest mierzalne. Pomiaru ryzyka dokonuje się w wyniku przemnożenia bezwzględnego poziomu ekspozycji przez zmianę ceny wyrażoną w procentach. Dokonuje się również opisanie i pomiaru ryzyka. To określenie (wyliczenie) dwóch zasadniczych cech definiujących ryzyko: maksymalnych realnych skutków finansowych oraz prawdopodobieństwa.

Opisanie ryzyka zawsze przekłada się na znacznie głębsze, lepsze poznanie przedsiębiorstwa i wiedzę o nim w zupełnie nowym, dotąd nieana-

lizowanym aspekcie, a mianowicie w pryzmacie ryzyka (analiza ryzyka na tym etapie przyczynia się do głębszego poznania przedsiębiorstwa).

Oszacowanie ryzyka – wykonane w sposób jakościowy lub ilościowy i sprowadzenie wszystkich ryzyk do wspólnego mianownika oraz porównanie ich.

*Akceptowalność* jest kolejnym etapem w procesie zarządzania ryzykiem. Jest to etap krótki, ale w sposób istotny wykorzystujący wiedzę. Bazuje on bowiem na analizie „poznania przedsiębiorstwa”. W trakcie opisanych powyżej etapów otrzymuje się wiedzę o przedsiębiorstwie. Na tej podstawie można podjąć dalsze decyzje w kwestii danego ryzyka: akceptacji (jest to sytuacja, w której na skutek analizy/poznania przedsiębiorstwa pod kątem jego możliwości finansowych oraz planów strategicznych, podejmowane są decyzje odnośnie mitygacji ryzyka lub jego „czasowego zawieszenia” – do czasu podjęcia dalszych działań w stosunku do niego) – nic z nim nierobienia lub zakwalifikowanie go do dalszej mitygacji. Wiedza pozyskana na etapach wcześniejszej analizy ryzyka jest tutaj bezcenna. Pozwala ona bowiem przanalizować stan faktyczny, w którym znajduje się przedsiębiorstwo i jego możliwości wyeliminowania zidentyfikowanego ryzyka. Efektem końcowym tego etapu jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo *action* planów.

W dalszej kolejności następuje *wybór strategii zarządzania ryzykiem*, czyli skierowanie go do mitygacji. Etap ten również w całości oparty jest na wiedzy. Wykorzystuje się tutaj doświadczenie historyczne, „wiedzę z rynku”, istotę i filozofię procesu mitygacji, budowę modelu, na bazie którego będzie przeprowadzony proces oraz pomiar statystyczno-ilościowy w trakcie jego trwania. Realizacja tego etapu przynosi przedsiębiorstwu wiedzę w postaci wypracowanych i gotowych scenariuszy mitygacyjnych, które w przyszłości będzie można wykorzystać.

Zidentyfikowane ryzyka muszą być monitorowane i sterowane. Do tego służy również mitygacja. Proces mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie zaczyna się już na etapie decyzji, czy ryzyko będzie zarządzane, czy przeznaczony do spekulacji. W momencie wyboru strategii zarządzania ryzykiem przedsiębiorca decyduje się na proces mitygacji powstałego ryzyka. Jednak właściwa mitygacja ryzyka zaczyna się dopiero od etapu akceptowalności aż po jego wygaszenie – zamknięcie. W procesie mitygacji ryzyka szczegółowymi działaniami są: stwierdzenie, czy reakcje na ryzyko zostały wykonane zgodnie z planem, czy są one tak efektywne jak przewidziano, czy ogólne założenia przyjęte dla zidentyfikowanego ryzyka są ciągle ważne, czy narażenie na ryzyko zmieniło się, czy wystąpiły nowe symptomy zidentyfikowanego ryzyka i czy na bazie już określonego ryzyka pojawiły się nowe, nieprzewidziane wcześniej ryzyka.

Proces mitygacji ryzyka powinien być uporządkowany. Oznacza to, że każde zidentyfikowane ryzyko i przeznaczone do mitygacji powinno być zarejestrowane w dostępnych na rynku rejestrach – głównie aplikacjach informatycznych, które taką rejestrację utrzymują. Ewidencja ryzyka w procesie jego mitygacji umożliwia jego hierarchizację w tym procesie. Pozwala to wartościować ryzyko, tj. podnosić lub obniżać jego wagę. Oczywiście jest, że tendencja powinna być w kierunku obniżania jego wagi – aż do jego całkowitego wygaszenia. Trzeba jednak pamiętać, że każde ryzyko jest inne i ma swój cykl życia. Fakt ten powoduje, że nie można sparametryzować momentu wygaszenia mitygowanego ryzyka. Każde ryzyko będzie miało zatem indywidualny moment zamknięcia.

Dodatkową zaletą faktu rejestracji ryzyka jest jego dokładna ocena i analiza. Pozwala to osobie dokonującej takiej rejestracji na zwrócenie uwagi na te jego elementy, które są kluczowe i które będą istotnie wpływać na przebieg mitygacji i moment jej wygaszenia.

Rejestracja ryzyka jest nadrzędna w całym procesie jego mitygacji. Na proces ten składają się następujące etapy, które tworzą zasadniczy proces mitygacji i stanowią *know how* dla przedsiębiorstwa. Są to:

1. Nazwa ryzyka – należy podać krótką nazwę ryzyka, po której będzie można dokonać jego identyfikacji w momencie, kiedy w rejestrze pojawi się więcej ryzyk.
2. Opis ryzyka – w którym podana zostanie charakterystyka rejestrowanego ryzyka. Z opisu powinien wynikać problem, którego ryzyko to dotyczy.
3. Proces, którego dotyczy ryzyko w przedsiębiorstwie. Należy tutaj określić, jakiej części przedsiębiorstwa ryzyko dotyczy.
4. Przypisanie do danej komórki przedsiębiorstwa, lub globalnie do całości – określa się tu, czy ryzyko dotyczy danego działu przedsiębiorstwa, czy dotyczy przedsiębiorstwa, jako całości.
5. Kontrole na tym etapie należy – stosownie do zidentyfikowanego ryzyka – przeprowadzić w oparciu o czynności, które przyczynią się do zmniejszenia zarejestrowanego ryzyka. Na czynności te składają się takie działania, które będą stopniowo wygaszać ryzyko. Ilość prac – kontroli, które powinny być przeprowadzone na tym etapie jest nieokreślona i zależy od stopnia złożoności ryzyka oraz jego ważności. Do rejestru w tym punkcie powinny być dołączone wyniki konkretnych działań i przeprowadzonych prac w ramach wykonanych kontroli.
6. Impakt finansowy – na tym etapie należy określić konsekwencje finansowe zarejestrowanego ryzyka, czyli wielkość jego materializacji – przy założeniu, że ryzyko zajdzie, a jego mitygacja będzie



minimalna. Należy tutaj ustalić progi finansowe przy założonej wielkości materializacji od największej, gdzie mitygacja będzie minimalna – i minimalnej, gdzie mitygacja będzie maksymalna. Ustalenie progów finansowych pozwoli przedsiębiorstwu zgromadzić potencjalne rezerwy finansowe po to, by konsekwencje finansowe, jakie to ryzyko będzie ze sobą niosło – nie wpłynęły istotnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Progi te potrzebne są również do tego, aby można było bez większych przeszkód przeprowadzić mitygację ryzyka. Impakt powinien posiadać co najmniej trzy progi: niski, średni i duży. Powinien on być ściśle powiązany z częstotliwością. Dopiero zestawienie impaktu i częstotliwości określi wagę ryzyka, która uruchomi odpowiednie procedury zabezpieczające w przedsiębiorstwie.

7. Częstotliwość – określa krotność występowania zarejestrowanego ryzyka w jednostce czasu. Podobnie jak impakt – częstotliwość powinna być również definiowana trzema progami: niskim, średnim i dużym. Na bazie tych progów właściciel ryzyka nada odpowiedni status ryzyku.
8. Właściciel ryzyka – osoba, która z poziomu przedsiębiorstwa będzie przypisana do zarejestrowanego ryzyka i która będzie przeprowadzać jego mitygację. Ważne jest, aby każde zarejestrowane ryzyko miało w procesie mitygacji swojego właściciela. Jeżeli ryzyko nie będzie personalnie przypisane do nikogo, wówczas oznaczać to będzie spowolnienie lub zatrzymanie procesu mitygacji – z czasem prowadząc do jego zniekształcenia. Właściciel ryzyka powinien w wyznaczonych przez proces mitygacji momentach – punktach terminowych – przeprowadzać odpowiednie kontrole, które sumarycznie będą tworzyć proces mitygacji. Działania lub zadania wykonywane przez właściciela ryzyka powinny służyć zagwarantowaniu pewności, że zrealizowane zostaną wyznaczone cele oraz zmitygowane zostaną ryzyka nieoczekiwanych rezultatów tego procesu.
9. Data przeglądu i kontroli – jest to określenie momentu, w którym będą dokonywane przez właściciela ryzyka czynności naprawcze, zmierzające do jego wygaszenia. Częstotliwość terminów i ich ilość uzależniona będzie od złożoności i poziomu ryzyka.
10. Plan awaryjny (*action plan*) – jest wykazem konkretnych zadań, które muszą być wykonane, żeby dane ryzyko zmitygować. Plany te powinny zawierać datę realizacji zadań.
11. Akceptacja, mitygacja, zamknięcie ryzyka – etapy określające dalsze czynności, które właściciel ryzyka w danym momencie

podejście, a które uzależnione są od stopnia i jakości przeprowadzonych czynności kontrolnych.

12. Dalsze sterowanie ryzykiem – jest ostatnim elementem rejestru ryzyka w generycznym modelu mitygacji. Jest to część procesu, która rozlicza proces mitygacji. Ma ona również istotne znaczenie dla braku powtórzeń wystąpienia ryzyka w przyszłości.

Powyższy model – będący wynikiem praktyki gospodarczej autora opracowania oraz wspomnianych powyżej odniesień do literatury – jest propozycją na rozwiązanie problemu mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych. Jest on uniwersalny i łatwy do zaadaptowania. Ujednolica i porządkuje w sposób efektywny proces mitygacji ryzyka, czyniąc go generycznym.

Dobrze przeprowadzona mitygacja to prawidłowo zmitygowane ryzyko. Powoduje ono, że prawdopodobieństwo jego wystąpienia w przyszłości jest minimalne. Nie oznacza to jednak, że nie może ono ulec powtórzeniu. Zakres i prawdopodobieństwo wystąpienia takiego ryzyka w przyszłości będzie zależał od skuteczności zaimplementowania planów awaryjnych.

Prawidłowo przeprowadzona mitygacja ryzyka to taka, w wyniku której zmitygowane ryzyko jest jak najmniejsze lub w całości wygaszone, a jego wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa jest minimalne. Ponadto właściwie przeprowadzony proces mitygacji daje kadrze zarządzającej w przedsiębiorstwach pewność, że wszystkie potencjalnie znaczące ryzyka zostały zidentyfikowane i zmitygowane do akceptowalnego poziomu.

Ostatnim etapem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest *kontrola i dalsze sterowanie ryzykiem*. Etap ten składa się zasadniczo z dwóch procesów: monitorowania i przeglądu procesu zarządzania ryzykiem oraz raportowania i komunikacji.

Monitorowanie i przegląd procesu zarządzania ryzykiem – przedsiębiorstwa jako organizacje są zmienne, podobnie ich otoczenie konkurencyjne jest dynamiczne. To sprawia, że żadne decyzje powzięte na podstawie przeprowadzonej analizy ryzyka nie mogą być stałe.

Raportowanie i komunikowanie ryzyka, poprzedzone skonstruowaniem sieci informacyjnej (tzw. rejestrów ryzyka) „oplatającej” wszystkie funkcje i procesy przedsiębiorstwa i informującej o stanie tzw. wskaźników ryzyka (*risk indicators*) – parametrów pozwalających stwierdzić, na ile blisko jest dane przedsiębiorstwo stanów krytycznych, których nie chce przekraczać.

Wiedza pozyskiwana na tym etapie jest bardzo ważna, ponieważ na jej bazie dokonywane są dalsze analizy i podejmowane decyzje przez przedsiębiorstwo. Ma ona również istotny wpływ na plany strategiczne i wartość przedsiębiorstwa.

## **Bibliografia**

- Ahn M.J., *Strategic Risk Management: How Global Corporations Manage Financial Risk for Competitive Advantage*, London 1991.
- Best P., *Wartość narażona na ryzyko*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2004.
- Ciszek K., *Zarządzanie ryzykiem na rynku węgla w Polsce – wybrane problemy*, „Nauka i Gospodarka”, Kraków 2010.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE Kraków, Czytelnik, Kraków 1995.
- Gajewski Ł., *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2(29).
- Janiak W.A., *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, [www.konferencjakz.p.lodz.pl/?download=Janiak\\_Wladyslaw...pdf](http://www.konferencjakz.p.lodz.pl/?download=Janiak_Wladyslaw...pdf).
- Janiak W.A., *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008 za: I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Janiak W.A., *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008 za: D.L Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Janiak W.A., *Zarządzanie wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008 za: P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge. Special Report*, Information Strategy, 1997.
- Kleer J., *Co to jest GOW [w:] Gospodarka oparta na wiedzy*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003.
- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010.
- Miciuła I., *Zarządzanie ryzykiem walutowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach międzynarodowych*, „Nauka i Gospodarka”, Kraków 2010.
- Monkiewicz J., *Podstawy ubezpieczeń. Mechanizmy i funkcje*, Poltex, Warszawa 2000.
- Niemiec A., *Znaczenie zarządzania wiedzą w procesie identyfikacji ryzyka [w:] Innowacje, ryzyko, zarządzanie wiedzą, strategię przedsiębiorstw*, „Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw”, nr 42, „Zeszyty Naukowe”, nr 397, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.

Nonaka I., *The Knowledge Creating Company*, „Harvard Business Review” 1991, November-December.

Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, [www.univ.rzeszow.pl/file/15853/022.pdf](http://www.univ.rzeszow.pl/file/15853/022.pdf).

Skrzypek E., *Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju* [w:] *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, J. Żuchowski (red.), Wydawnictwo Politechniki Radomska, Radom 2008.

[www.rudnicki.com.pl/artykuly\\_i\\_publicacje/zarzadzanie\\_ryzykiem\\_publicacje\\_wlasne/RM\\_dla\\_zarzadu/](http://www.rudnicki.com.pl/artykuly_i_publicacje/zarzadzanie_ryzykiem_publicacje_wlasne/RM_dla_zarzadu/).

Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.

Jerzy Schroeder

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego*

## **KONTAKTY PERSONALNE JAKO ŹRÓDŁO WIEDZY O RYNKACH ZAGRANICZNYCH W ŚWIETLE BADAŃ POLSKICH EKSPORTERÓW**

### **Wprowadzenie**

Bez względu na charakter branży, w której działa przedsiębiorstwo, warunkiem skutecznego podejmowania decyzji jest posiadanie dokładnych informacji i ich wykorzystanie. W literaturze można nawet znaleźć stwierdzenie mówiące, że podejmowanie decyzji eksportowych bez wykorzystania informacji można porównać do strzelania na oślep do lecących kaczek: jeśli kaczka spadnie na ziemię, to będzie to szczęśliwy przypadek, a nie oddany celnie strzał<sup>1</sup>. Istnieje wiele definicji informacji. Dość szeroki przegląd definicji informacji zawiera opracowanie Pieczykolana<sup>2</sup>. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań można przyjąć za Gierszewską i Romanowską<sup>3</sup>, że informacja oznacza wiedzę potrzebną do określenia i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji, a ściślej: właściwość wiadomości lub sygnału polegającą na zmniejszeniu nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy. W literaturze podkreśla się, że informacja (i z nią związana wiedza) staje się, obok ziemi, pracy i kapitału, czwartym i to bardzo istotnym czynnikiem produkcji<sup>4</sup>. Niektórzy autorzy określają wiedzę jako krytyczny zasób przed-

---

<sup>1</sup> A. Diamantopoulos, A.L. Souchon, G.R. Durden, C.N. Axinn, H.H. Holzmüller, *Towards an Understanding of Cross-national Similarities and Differences in Export Information Utilization. A Perceptual Mapping Approach*, „International Marketing Review” 2003, nr 1, s. 18.

<sup>2</sup> R. Pieczykolan, *Informacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

<sup>3</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 222.

<sup>4</sup> T. Rojek, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 1, s. 10-13.

siębiorstwa<sup>5</sup>. Jeszcze mocniej tę rolę wiedzy podkreśla Nonaka<sup>6</sup>, twierdząc, że w ekonomii jedyną pewną rzeczą jest niepewność, a jedynym pewnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Także inni autorzy podkreślają, że przewaga, o której mowa, zależy coraz bardziej od wiedzy posiadanej przez zatrudnionych w organizacji ludzi<sup>7</sup>

## 1. Kontakt personalny jako źródło informacji

Kontakt personalny można określić jako werbalny bądź pisemny związek pomiędzy dwoma osobami mającymi domniemany wspólny interes, którzy poprzez wymianę prywatnych zasobów, takich jak informacja, dostrzegają możliwe do osiągnięcia dzięki tej wymianie korzyści<sup>8</sup>. Oznacza to, że efektem tak zdefiniowanego kontaktu personalnego jest przepływ informacji między zainteresowanymi osobami. Wynika to między innymi stąd, że tylko część wiedzy o rynkach zagranicznych jest możliwa do uzyskania z powszechnie dostępnych źródeł – niektórą wiedzę można uzyskać jedynie w drodze bezpośredniego doświadczenia bądź od innych uczestników rynku. Przy czym w niektórych krajach nawet powszechnie dostępne źródła informacji rynkowej są nieosiągalne i kontakty personalne mogą stanowić główne źródło wiedzy<sup>9</sup>.

Informacje przekazywane omawianym kanałem tworzą wiedzę, którą można określić jako cichą (*tacit knowledge*). Wiedza cicha ze swej strony jest nierozłącznie związana z ludźmi i jest rezultatem ich umiejętności i doświadczenia<sup>10</sup>. Wskazuje się przy tym, że wiedza cicha ma bardzo duże, czasem największe znaczenie w poszerzaniu wiedzy o rynkach zagranicznych<sup>11</sup>. Drugą kategorię wiedzy tworzy wiedza skodyfikowana (*codified knowledge*), która jest zorganizowana, usystematyzowana i zapisana oraz

---

<sup>5</sup> A. Lam, *Tacit Knowledge. Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework*, „Organization Studies” 2000, nr 3, s. 487.

<sup>6</sup> I. Nonaka, *The Knowledge-creating Company*, „Harvard Business Review” 1991, s. 96.

<sup>7</sup> M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>8</sup> P.H. Andersen, *Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers' Personal Contacts as a Vehicle for Export Information Generation*, „Journal of World Business” 2006, nr 1, s. 82.

<sup>9</sup> M.D. Lord, A.L. Ranft, *Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge*, „Journal of International Business Studies” 2000, nr 4, s. 574-576.

<sup>10</sup> K. Piech, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, „e-mentor” 2004, nr 4, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl).

<sup>11</sup> P. Enderwick, *Acquiring Overseas Market Knowledge: A Comparison of Strategies of Expatriate and Immigrant Employees*, „Journal of Asia Business Studies” 2011, nr 1, s. 80.

przenoszona w różnych nośnikach, np. czasopismach, książkach, rocznikach statystycznych, raportach badawczych itp. Natomiast wymieniona wyżej wiedza cicha w przeciwieństwie do wiedzy skodyfikowanej ma często charakter spontaniczny, a nie jest wynikiem zamierzonego, zorganizowanego poszukiwania określonych informacji.

Wiedzę pozyskaną w ramach kontaktów personalnych można także, według podziałów proponowanych przez innych autorów, zakwalifikować do tak zwanych nieuchwytnych (*intangible*) zasobów firmy, gdzie między innymi wymienia się sekrety handlowe, know-how doradców, dostawców i dystrybutorów<sup>12</sup>. W omawianym kontekście niektórzy autorzy podkreślają, że międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstwa nie zależy tylko od wiedzy formalnej odnoszącej się do określonego rynku, ale od różnych aspektów wiedzy związanej z prowadzeniem działalności międzynarodowej, gdzie zwłaszcza informacja określana jako cicha zapewnia konkurencyjną przewagę firmie internacjonalizującej swoją działalność<sup>13</sup>. Tego rodzaju informacja jest głównie pozyskiwana w trakcie bezpośrednich spotkań z potencjalnymi bądź aktualnymi zagranicznymi klientami, w tym w trakcie wizyt za granicą lub udziału w międzynarodowych imprezach targowych, poprzez wymianę informacji z zagranicznymi i krajowymi pośrednikami oraz poprzez kontakty z użyciem mediów: rozmowy telefoniczne, e-maile.

Jedną z częściej wskazywanych płaszczyzn kontaktów personalnych są targi i wystawy międzynarodowe. Wiele firm postrzega targi jako coś więcej aniżeli proste rozszerzenie wysiłków sprzedażowych. W badaniach dotyczących roli targów w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jako jeden z głównych powodów niezwiązanych bezpośrednio ze sprzedażą wskazywano badanie rynku<sup>14</sup>. Chęć pozyskania wiedzy przez uczestników targów, zarówno po stronie wystawców, jak i zwiedzających jest często kluczowym powodem uczestnictwa. Można tu przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez Center for Exhibition Industry Research w Chicago, gdzie okazało się, że wśród zwiedzających 95% spotyka się ze swoimi obecnymi dostawcami, 77% znalazło co najmniej jednego nowego dostawcę, a 50% zwiedza targi, aby zapoznać się z nowościami na rynku<sup>15</sup>. Badania wskazują, że targi pozwalają poznać konkurentów i klientów w tym samym

---

<sup>12</sup> *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 12-13.

<sup>13</sup> S. Basly, *The Internationalization of Family SME. An Organizational Learning and Knowledge Development Perspective*, „Baltic Journal of Management” 2007, nr 2, s. 156.

<sup>14</sup> N. Evers, J. Knight, *Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: A Network Perspective*, „International Marketing Review” 2008, nr 5, s. 546.

<sup>15</sup> *Marketing targowy: vademecum wystawcy*, H. Mruk, A. Kuca (red.), Polska Korporacja Targowa, Poznań 2006, s. 52.

czasie. Przy czym klienci jako źródło informacji dostarczają informacje oparte na rzeczywistym doświadczeniu i są to informacje bardzo cenne dla eksporterów. Z kolei preferencje w odniesieniu do pośredników jako źródła informacji wynikają z przekonania, że dokładnie wiedzą, jaki rodzaj informacji przedsiębiorstwo potrzebuje<sup>16</sup>.

Coraz szerzej wykorzystywany kanał wymiany informacji stanowi obecnie poczta elektroniczna. Internet wspiera rozwój komunikacji interpersonalnej, ułatwiając kontakty i poprzez ich dużą dostępność i łatwość zachęca do ich rozwijania. Wielu przedsiębiorców wskazuje, że za pośrednictwem Internetu utrzymują kontakty ze swoimi zagranicznymi kontrahentami bez ponoszenia dużych wydatków na odwiedziny swoich partnerów<sup>17</sup>.

Należy jednocześnie zauważyć, że samo posiadanie informacji, bez względu na źródło jej pochodzenia, nie gwarantuje jej ostatecznego wykorzystania. W przedsiębiorstwach często występują różnice między pozyskaniem informacji a sposobem jej wykorzystania<sup>18</sup>.

Wykorzystanie informacji może mieć charakter instrumentalny, koncepcyjny lub symboliczny<sup>19</sup>. Instrumentalne wykorzystanie informacji ma charakter bezpośredniego jej zastosowania dla rozwiązania określonego problemu. Na przykład przed wprowadzeniem określonego wyrobu na nowy rynek eksportowy przedsiębiorstwo zbiera informacje, aby rozeznaczyć potrzeby i pragnienia docelowego segmentu konsumentów w celu właściwego dostosowania zagranicznego marketingu mix.

Zastosowanie koncepcyjne polega na pośrednim wykorzystaniu zebranych informacji w celu uzyskania ogólnego poglądu bądź naświetlenia problemu i wzbogacenia wiedzy kierowniczej. Oznacza to, że niekoniecznie jest wykorzystana dla rozwiązania jakiegoś aktualnego problemu, lecz może być zgromadzona i wykorzystana w przyszłości. Na przykład potencjalni eksporterzy chcą mieć wiedzę dotyczącą wejścia na określone rynki zagraniczne, nie myśląc jednocześnie o bezpośrednim i konkretnym wykorzystaniu tych informacji w swojej działalności.

Symboliczne wykorzystanie informacji nie jest natomiast w pełni zgodne z deklarowanym celem. Symboliczne wykorzystanie jest często

---

<sup>16</sup> M.D. Raluca, B. Walliser, *The Proces of Export Information Exploitation in French and Romanian SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprose Development” 2011, nr 2, s. 9.

<sup>17</sup> P.-L. Yeoh, *Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies*, „Journal of International Marketing” 2000, nr 3, s. 53.

<sup>18</sup> A. Diamantopoulos i inni, *Towards an Understanding of...*, op. cit., s. 18.

<sup>19</sup> K. Toften, S.O. Olsen, *Export Market Information Use, Organizational Knowledge, and Firm Performance. A Conceptual Framework*, „International Marketing Review” 2003, nr 1; A.L. Souchon, A. Diamantopoulos, H.H. Holzmüller, C.N. Axinn, J.M. Sinkula, H. Simmet, G.R. Durden, *Export Information Use: A Five-Country Investigation of Key Determinants*, „Journal of International Marketing” 2003, nr 3.



związane z ignorowaniem informacji, przeinaczaniem wyników badań, zbytnim upraszczaniem wynikających z niej wyników. Takie jej wykorzystanie może mieć, ale niekoniecznie, ujemny wpływ na realizację działalności eksportowej.

Przesłanki i sposoby symbolicznego wykorzystania informacji rynkowej mogą być różne<sup>20</sup>. Niektórzy jej uczestnicy mogą z pewnych względów nie wykorzystać wszystkich informacji. Dostawcy informacji, np. zagraniczni agenci lub przedstawiciele, mogą to traktować jako brak zaufania do nich lub do dostarczonych przez nich informacji. Stąd dla utrzymania dobrych relacji ich użytkownik może prosić o informacje, które nie są konieczne dla podjęcia decyzji, jednak działanie takie pozwala docenić dostawcy informacji jego rolę, mogą przynosić eksporterowi określone korzyści, na przykład otrzymywanie informacji lepszej jakości (tj. lepiej dostosowanej do potrzeb i bardziej aktualnej) i szybciej aniżeli konkurenci. Informacja może też być wykorzystywana dla wsparcia lub wzmocnienia pozycji podejmującego decyzje dotyczące eksportu lub znaczenia samej funkcji eksportu bez względu na rzeczywiste znaczenie tej informacji. Należy jednak dodać, że skutek takiego jej wykorzystania pozytywne efekty mogą ujawnić się w przyszłości, gdzie wzmocnienie roli funkcji eksportu sprzyjać będzie rozwojowi współpracy z innymi obszarami funkcjonalnymi w ramach firmy, co pozwala lepiej dostosować produkty lub usługi oferowane zagranicznym rynkom i lepiej zaspokoić potrzeby tych rynków. Inną przesłanką może być wykorzystanie informacji z rynków zagranicznych w celu nadania obiektywnego charakteru wcześniej podjętym na bazie intuicji lub z góry przyjętych założeń decyzjom. W turbulentnym otoczeniu współczesnego biznesu można bowiem zaobserwować, że wykorzystanie intuicji staje się akceptowalną metodą podejmowania decyzji<sup>21</sup>. Podobny charakter może mieć niewykorzystanie bądź zignorowanie informacji, kiedy jest ona sprzeczna z poglądami menedżera. Podejmujący decyzje może wtedy dokonać selekcji i wykorzystać tylko informacje wspierające jego decyzje, a ignorować te, które temu nie służą. Informacja może być również wykorzystana przez zainteresowanego do swoistej samopromocji wykazywania innym pracownikom firmy swojej wiedzy i kompetencji. Może to być korzystne, jeżeli celem jest wzmocnienie roli funkcji eksportu. Natomiast jeśli pragnienie wzmocnienia własnego prestiżu jest ważniejsze aniżeli dążenie do osiągnięcia wyższego poziomu realizacji działalności eksportowej,

---

<sup>20</sup> R. Vyas, A.L. Souchon, *Symbolic Use of Export Information. A Multidisciplinary Approach to Conceptual Development and Key Consequences*, „International Marketing Review” 2003, nr 1, s. 72-78.

<sup>21</sup> L.C. Leonidou, C.S. Katsikeas, *Export Information Sources: The Role of Organizational and Internationalization Influences*, „Journal of Strategic Marketing” 1997, nr 2, s. 66.

to działanie takie należy uznać za niekorzystne. W przedsiębiorstwach cechujących się niskim, niewyspecjalizowanym zaangażowaniem eksportowym personel zajmujący się sprawami eksportu zajmuje się także rynkiem krajowym. Obsługa tych dwóch różnych obszarów może prowadzić do konfliktu interesów związanych z tą obsługą. Stąd jednostka chcąca wzmocnić swoją samopromocję będzie dążyć do wykorzystania tej informacji, która odzwierciedla potrzeby naczelnego kierownictwa – i to nie musi być informacja służąca wspieraniu funkcji eksportu.

Wyżej wskazane sposoby wykorzystania informacji odnoszą się do wszystkich źródeł jej pozyskiwania, także do kontaktów personalnych. Jedno z przeprowadzonych badań wskazuje, że informacje pochodzące z wywiadu rynkowego, do którego zalicza się kontakty personalne, są wykorzystywane w większym zakresie w celach symbolicznych, aniżeli informacje pochodzące ze źródeł alternatywnych<sup>22</sup>.

## **2. Znaczenie kontaktu personalnego w procesie podejmowania decyzji eksportowych**

Przeprowadzone zagranicą badania wskazują, że sieć kontaktów personalnych jest istotnym źródłem informacji dla eksporterów. Badania przeprowadzone wśród brytyjskich eksporterów w latach 2001 i 2005 wykazały, że kontakty personalne wskazywane były w grupie najbardziej użytecznych źródeł informacji<sup>23</sup>. Stanowią one ważne, na co wskazują także inne badania, źródło informacji zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw<sup>24</sup>. W małych przedsiębiorstwach, nieposiadających rozbudowanego zaplecza w formie systemu międzynarodowej informacji marketingowej oraz sztabu badawczego, działalność na rynkach zagranicznych prowadzona przez pojedynczego bądź pojedynczych pracowników często zależy od ich doświadczenia i pozyskanej, głównie w sposób nieformalny, wiedzy. Menedżerowie z tych przedsiębiorstw podkreślają, że kontakty personalne stanowią ich ulubione źródło informacji, gdyż dostarczają ich zdaniem najbardziej adekwatne informacje, a ich interaktywny charakter pozwala wymienić opinie i pytać o radę – czego nie można zrobić z raportem z badań rynku czy

---

<sup>22</sup> A. Diamantopoulos i inni, *Towards an Understanding of...*, op. cit., s. 35.

<sup>23</sup> D. Crick, *Successful Internationalizing UK Firms' Information Gathering Activities*, „Business Information Review” 2001, nr 2, s. 17; D. Crick, *International Marketing Information. UK Small and Medium-sized Enterprises' Perceptions of Different Sources and Types*, „Business Information Review” 2005, nr 2, s. 117.

<sup>24</sup> Np. P.-L. Yeoh, *Information Acquisition...*, op. cit.; P.H. Andersen, *Listening to the Global...*, op. cit.; M.D. Raluca, B. Walliser, *The Proces of Export Information...*, op. cit.

innym publikowanym materiałem<sup>25</sup>. Podkreślają także łatwą ich dostępność oraz niski koszt<sup>26</sup>. Nie bez znaczenia może być ich wyjątkowość wynikająca z tego, że jest to zasób unikalny, rzadki i dostępny tylko ograniczonej liczbie decydentów, co może sprzyjać uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie należy podkreślić, że informacja pochodząca z bezpośrednich kontaktów jest z reguły wykorzystywana natychmiast, gdyż szybko się dezaktualizuje<sup>27</sup>. Należy też dodać, że badania nie wykazały wśród eksporterów, biorąc pod uwagę branżę ich działalności, istotnego różnicowania źródeł informacji<sup>28</sup>.

Na szczególną przydatność kontaktów personalnych wskazuje się w relacjach z zagranicznym otoczeniem postrzeganym jako wysoce złożone, często mało zrozumiane, gdzie towarzyszące tym kontaktom różnorodne sposoby reakcji, wzorce zachowań i konstrukcje językowe pozwalają lepiej zrozumieć i interpretować pozyskane informacje. Kontakty te są także preferowane w niepewnym i zmiennym otoczeniu niosącym ryzyko niepowodzenia dla podejmowanej działalności. Uważa się, że również w tym przypadku źródła osobowe oferują bogatszą, bardziej szczegółową i wyważoną informację<sup>29</sup>. Nasuwa się w tym miejscu wniosek, że wskazywany w odniesieniu do tego rodzaju źródła informacji priorytet, sugerujący większe do niego zaufanie, może prowadzić do podejmowania większego ryzyka przez rozpoczynających działalność eksportową, a zatem nieposiadających zagranicznego doświadczenia przedsiębiorców.

Korzystając z informacji przekazywanej drogą kontaktów personalnych, eksporter w dużej mierze polega na umiejętnościach w sferze interpretacji czy osądu innych osób. Nie można zatem wykluczyć ryzyka, że informacja zbierana w drodze kontaktów personalnych jest z natury rzeczy subiektywna, tj. formowana przez jej dostawców i może być przekazywana z zamiarem osiągnięcia określonego celu. Występuje stąd niebezpieczeństwo, że taka informacja może być rozmyślnie zafałszowana, aby odwrócić uwagę konkurenta lub chronić interesy nadawcy informacji. Dotyczy to nie tylko kontaktów osobistych, ale także informacji przekazywanej pocztą

<sup>25</sup> M.D. Raluca, B. Walliser, *The Proces of Export Information...*, op. cit., s. 8.

<sup>26</sup> L.C. Leonidou, M. Theodosiou, *The Export Marketing Information System: An Integration of the Extant Knowledge*, „Journal of World Business” 2004, nr 39, s. 20.

<sup>27</sup> A.L. Souchon, *Use and Non-use of Export Information: Some Preliminary Insights Into Antecedents and Impact on Export Performance*, „Journal of Marketing Management” 1997, nr 13, s. 139; P. Enderwick, *Acquiring Overseas Market...*, op. cit., s. 80.

<sup>28</sup> V.R. Wood, K.R. Robertson, *Evaluating International Markets. The Importance of Information by Industry, by Country of Destination, and by Type of Export Transaction*, „International Marketing Review” 2000, nr 1.

<sup>29</sup> P-L. Yeoh, *Information Acquisition...*, op. cit., s. 41.

elektroniczną, gdzie wiadomość może zostać wygenerowana przez innych dla własnych celów. Brak kontaktu bezpośredniego utrudnia przy tym właściwą reakcję na przesłaną wiadomość i ocenę jej wartości<sup>30</sup>. W świetle przeprowadzonych badań należy tym bardziej mieć to na uwadze, gdyż badani wskazywali, że w ich opinii wiarygodność i postrzegana jakość tych kontaktów wpływa dodatnio na ich wykorzystanie<sup>31</sup>. Dlatego w korzystaniu z tych informacji pomocne może być międzynarodowe doświadczenie menedżera odpowiedzialnego za prowadzenie eksportu i wiedza oraz kontakty nabyte w toku praktycznej działalności w międzynarodowym otoczeniu, które pozytywnie wpływa i pozwala na lepsze kształtowanie i wykorzystanie kontaktów ocenionych za wartościowe i przydatne<sup>32</sup>.

Nie bez znaczenia są również umiejętności językowe osób wykorzystujących kontakty personalne jako źródło informacji rynkowej. Będąc ważnym wymogiem ustanawiania międzynarodowych kontaktów, dobra znajomość języków redukuje jednocześnie dystans psychologiczny i wzmacnia zdolności komunikacyjne międzynarodowych interakcji. Znajomość tego samego języka, jakiego używa dostawca informacji (aniżeli trzeciego języka znanego obu), ogranicza możliwość nieporozumień. Przeprowadzone badania wykazały, że menedżerowie znający języki obce wykorzystują kontakty personalne w większym zakresie<sup>33</sup>. Natomiast w odniesieniu do osób o mniejszych umiejętnościach językowych elektroniczne media mogą redukować ewentualne niedoskonałości bezpośredniego komunikowania się wynikające ze zróżnicowanych zdolności językowych stron kontaktu. Wiele osób, gdy to jest ich drugi język, woli słowo pisane – czytanie jest wolniejsze i uważniejsze i lepiej wyłapują wątpliwości, a także idiomy, skróty, odmiany języka itp.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> S. Whittaker, V. Bellotti, J. Gwizdzka, *Email in Personal Information Management*, „Communications of The ACM” 2006, nr 1, s. 3; J. Tkaczyk, *Komunikacja nieformalna on-line (eWOM) – istota i znaczenie [w:] Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, B. Pilarczyk, Z. Waškowski (red.), „Zeszyty Naukowe”, nr 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 45.

<sup>31</sup> C. Moorman, G. Zaltman, R. Deshpande, *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, „Journal of Marketing Research” 1992, nr 3, s. 314.

<sup>32</sup> R.M. Descotes, B. Walliser, *The Impact of Entry Modes on Export Knowledge Resources and the International Performance of SMEs*, „International Management” 2010, nr 1, s. 75.

<sup>33</sup> A. Diamantopoulos i inni, *Towards an Understanding of...*, op. cit., s. 20.

<sup>34</sup> J. Schroeder, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 235.

### **3. Wykorzystanie kontaktów personalnych w świetle badań polskich eksporterów**

Problematyka wykorzystania kontaktów personalnych w pozyskiwaniu informacji o rynkach zagranicznych nie była szerzej rozpatrywana w polskiej literaturze ekonomicznej. W przeprowadzanych badaniach wymieniano niektóre z kanałów przepływu tych informacji, wskazując na częstotliwość bądź odsetek je wykorzystujących, jednak bez bardziej szczegółowego komentarza. W badaniach przeprowadzonych w 1988 roku wśród 120 eksporterów regionu wielkopolskiego odniesiono się tylko do takich potencjalnych kanałów tego rodzaju kontaktów, jak wymiana doświadczeń oraz targi i wystawy i wskazania odsetka ich użytkowników, gdzie przy podobnym wykorzystaniu imprez targowych różnice wystąpiły w odniesieniu do wymiany doświadczeń: na ten kanał informacyjny wskazało 63% przedsiębiorstw wytwarzających dobra konsumpcyjne i tylko 17% wytwórców dóbr inwestycyjnych<sup>35</sup>. Z kolei w badaniach prowadzonych w latach 1994-2004 przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie analizowano częstotliwość wykorzystania wybranych źródeł informacji, w tym takich kanałów personalnych, jak: główni zagraniczni klienci, zagraniczni agenci, krajowi pośrednicy, międzynarodowe targi i wystawy oraz Internet<sup>36</sup>. Źródła te zaliczane były do najczęściej wykorzystywanych, przy czym na przestrzeni badanych lat w miarę trwałą tendencją oznaczało się wykorzystanie zagranicznych klientów, zagranicznych agentów oraz targów i wystaw, natomiast tendencję spadkową zaobserwowano w odniesieniu do krajowych pośredników, a wzrostową w odniesieniu do Internetu. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, prowadząc wśród małych i średnich przedsiębiorstw badania odnośnie do wykorzystywanych przez nie źródeł informacji o rynkach zagranicznych, zapytała tylko o korzystanie z takich kanałów kontaktów personalnych, jak Internet i dystrybutorzy pośredniczący. W ankiecie zamieszczono także pytanie o korzystanie z materiałów targowych, ale być może miano na uwadze tylko katalogi, ulotki i inne materiały drukowane<sup>37</sup>. Prowadzone były jeszcze inne badania dotyczące wykorzystania źródeł informacji w badaniu rynków zagranicznych, w tym rynku Unii Europejskiej, jednak tematyka kontaktów personalnych

---

<sup>35</sup> J. Schroeder, *O stanie badania rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Handel Zagraniczny” 1988, nr 9-10, s. 19.

<sup>36</sup> M.E. Jagiełło, K. Marczewski, A. Wysocka, *Aktywność eksportowa polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wyniki badań ankietowych*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2007, s. 23.

<sup>37</sup> *Poradnik eksportera dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s. 56.

nie znalazła w nich istotnego odzwierciedlenia (Internet i targi nie zostały wyodrębnione, lecz były ujęte razem z niektórymi innymi źródłami w jednej grupie). Były to badania przeprowadzone przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Szczecińskiego<sup>38</sup> oraz w Akademii Ekonomicznej w Katowicach w ramach projektu badawczego nr 1H02D 039 26 pt. Efektywność badań marketingowych w procesie decyzyjnym<sup>39</sup>.

Przedstawione w dalszej części opracowania rozważania dotyczące wykorzystania kontaktów personalnych w celu pozyskania informacji o rynkach eksportowych oparte są na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w ramach realizowanego w latach 2009-2012 projektu badawczego NCN nr NN 115 260 236 pt. *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, którego wyniki zawarte są w opublikowanej pracy pod tym samym tytułem<sup>40</sup>. Badania wykorzystując wywiady indywidualne standaryzowane przeprowadzono wśród 493 polskich firm prowadzących działalność międzynarodową.

W ramach badanych trzydziestu sześciu źródeł informacji jako potencjalne kanały kontaktów personalnych można wskazać: Internet, wymianę doświadczeń, zagranicznych klientów, zagranicznych agentów i pośredników, krajowych pośredników oraz targi i wystawy międzynarodowe. Porównanie wykorzystania tych źródeł z innymi, wymienionymi w tabeli 1 źródłami informacji, pozwala podkreślić duże znaczenie, jakie do nich badane przedsiębiorstwa przykładają i ich dominację nad źródłami publikowanymi i instytucjonalnymi. Porównywalne znaczenie mają jedynie własna dokumentacja handlowa firmy oraz własna wiedza i doświadczenie. W nawiązaniu do ostatniego wymienionego źródła (własna wiedza i doświadczenie) podkreślanie jego dużego znaczenia niekoniecznie musi stanowić jego wysoką ocenę, lecz często brak prowadzenia bardziej kompleksowych,

<sup>38</sup> E. Rudawska, *Potrzeby informacyjne przedsiębiorstw wchodzących na jednolity rynek europejski* [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), „Prace Naukowe”, nr 1107, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006; A. Burlita, J. Witek, *Źródła wiedzy polskich przedsiębiorstw o rynku Unii Europejskiej i sposoby ich pozyskiwania* [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), „Prace Naukowe”, nr 1107, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

<sup>39</sup> M. Jaciow, *Badania marketingowe w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych* [w:] *Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), „Prace Naukowe”, nr 1107, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

<sup>40</sup> M. Bartosik-Purgat, H. Mruk, J. Schroeder, *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

z wykorzystaniem zebranych i naukowo opracowanych danych, badań rynku. Wśród źródeł informacji możliwych do wykorzystania dla kontaktów personalnych na pierwsze miejsce wysuwa się Internet, chociaż wykorzystanie tego źródła do kontaktów personalnych jest tylko częściowe. W dużym zakresie Internet jest wykorzystywany w celu dotarcia do różnego rodzaju baz danych, informacji statystycznych i innych informacji zamieszczonych na jego stronach www.

Tabela 1. Wykorzystanie źródeł informacji (%)

Źródła pozyskiwania informacji	NIE, źródło to nie jest wykorzystywane	TAK, źródło to jest wykorzystywane			Brak odpowiedzi	Ogółem
		Ma duże znaczenie	Ma średnie znaczenie	Ma małe znaczenie		
<b>Kontakty personalne</b>						
Internet	1,2	5,1	17,2	73,6	2,8	100
Wymiana doświadczeń	6,7	7,9	31,6	49,1	4,7	100
Zagraniczni klienci	11,0	14,0	27,2	42,8	5,1	100
Zagraniczni agenci i pośrednicy	26,6	21,5	26,6	19,7	5,7	100
Krajowi pośrednicy	23,5	24,7	31,2	16,0	4,5	100
Targi i wystawy międzynarodowe	8,5	14,2	25,8	48,1	3,4	100
<b>Pozostałe źródła informacji</b>						
Własna wiedza i doświadczenie pracowników firmy	2,0	2,4	13,8	79,3	2,4	100
Korespondencja handlowa	8,5	14,2	33,3	39,1	4,9	100
Oferty	3,2	9,5	32,3	51,3	3,7	100
Kontrakty i faktury handlowe	9,5	14,6	28,6	41,1	5,9	100
Czasopisma fachowe, dzienniki	13,2	23,3	36,1	24,3	3,0	100
Statystyki oficjalne	31,0	32,9	22,1	9,5	4,5	100
Księgi adresowe	33,9	36,5	17,8	5,7	6,1	100
Katalogi konkurentów	14,8	23,3	35,7	21,1	5,1	100
Portal Promocji Eksportu przy Ministerstwie (www.exporter.gov.pl)	62,1	18,1	11,4	3,2	5,3	100
Krajowe Izby Gospodarcze	49,1	27,2	15,4	4,1	4,3	100
Wywiadownie gospodarcze	50,1	23,1	15,0	5,3	6,5	100
Unijne Centra Informacji	59,4	20,7	10,3	3,4	6,1	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując wykorzystanie kontaktów personalnych w kontekście statusu własnościowego przedsiębiorstwa (tab. 2), zauważyć można, że naj-

większe znaczenie w odniesieniu do Internetu przykładają przedsiębiorstwa prywatne (100% kapitału polskiego).

Przypisywane mniejsze znaczenie temu nośnikowi informacji przez firmy z udziałem kapitału zagranicznego wynika z przypisywania większego znaczenia (a zatem wykorzystania) pozostałym kanałom kontaktów personalnych. Natomiast przedsiębiorstwa państwowe oraz prywatne z większościowym kapitałem polskim podkreślają większe znaczenie w porównaniu z prywatnymi (100% kapitału polskiego) w odniesieniu do pozostałych form kontaktów (wyjątkiem wykorzystanie zagranicznych agentów przez przedsiębiorstwa państwowe).

Tabela 2. Wykorzystanie kontaktów personalnych a status własnościowy przedsiębiorstwa (%)

Źródła informacji	Status własnościowy przedsiębiorstwa			
	Państwowe (w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa)	Prywatne polskie (w tym spółdzielnie)	Prywatne, większość kapitału polskiego	Ogółem
<b>1. Internet</b>				
NIE, nie jest wykorzystywane	0,0	1,4	0,0	1,2
TAK, ma małe znaczenie	0,0	5,2	5,9	5,1
TAK, ma średnie znaczenie	23,5	15,5	29,4	17,2
TAK, ma duże znaczenie	70,6	75,5	58,8	73,6
Brak odpowiedzi	5,9	2,4	5,9	2,8
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>2. Wymiana doświadczeń</b>				
NIE, nie jest wykorzystywane	5,9	7,1	3,9	6,7
TAK, ma małe znaczenie	5,5	8,2	5,9	7,9
TAK, ma średnie znaczenie	17,6	32,9	25,5	31,6
TAK, ma duże znaczenie	70,6	47,1	58,8	49,1
Brak odpowiedzi	0,0	4,7	5,9	4,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>3. Zagraniczni klienci</b>				
NIE, nie jest wykorzystywane	11,8	11,8	3,9	11,0
TAK, ma małe znaczenie	11,8	15,1	5,9	14,0
TAK, ma średnie znaczenie	35,3	26,4	31,4	27,2
TAK, ma duże znaczenie	41,2	41,4	54,9	42,8
Brak odpowiedzi	0,0	5,4	3,9	5,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0



4.	<b>Zagraniczni agenci i pośrednicy</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	35,3	28,2	9,8	26,6
	TAK, ma małe znaczenie	17,6	20,9	27,5	21,5
	TAK, ma średnie znaczenie	29,4	25,6	33,3	26,6
	TAK, ma duże znaczenie	17,6	19,1	25,5	19,7
	Brak odpowiedzi	0,0	6,1	3,9	5,7
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
5.	<b>Krajowi pośrednicy</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	17,6	25,9	5,9	23,5
	TAK, ma małe znaczenie	17,6	24,5	29,4	24,7
	TAK, ma średnie znaczenie	52,9	28,9	43,1	31,2
	TAK, ma duże znaczenie	11,8	16,0	17,6	16,0
	Brak odpowiedzi	0,0	4,7	3,9	4,5
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
6.	<b>Targi i wystawy międzynarodowe</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	5,9	8,5	9,8	8,5
	TAK, ma małe znaczenie	5,9	14,6	13,7	14,4
	TAK, ma średnie znaczenie	29,4	26,1	21,6	25,8
	TAK, ma duże znaczenie	58,8	47,3	51,0	48,1
	Brak odpowiedzi	0,0	3,5	3,9	3,4
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W największym zakresie zagranicznych agentów i pośredników, zagranicznych klientów, krajowych pośredników wykorzystują dla pozyskania informacji przedsiębiorstwa prywatne z większością kapitału polskiego, gdzie największe znaczenie, obok wymiany doświadczeń, mają zagraniczni klienci oraz targi i wystawy międzynarodowe, natomiast zagraniczni i krajowi pośrednicy mają mniejsze znaczenie, co koreluje z mniejszym ich wykorzystaniem (tab. 1).

Charakter działalności przedsiębiorstwa, w porównaniu z pozostałymi rozważanymi w niniejszym opracowaniu płaszczyznami odniesienia, wskazuje najmniejsze zróżnicowanie stopnia wykorzystania analizowanych kanałów kontaktów personalnych (tab. 3).

Największe różnice w stosunku do średniego poziomu dają się zaobserwować w ocenie wykorzystania Internetu przez przedsiębiorstwa wytwarzające dobra konsumpcyjne żywnościowe, gdzie można to tłumaczyć mniejszym zapotrzebowaniem na informacje zawarte na stronach www w celach badawczych, gdyż na tym rynku dominują pośrednicy (duzi hurtownicy). Z kolei największą rolę udziału w targach i wystawach międzynarodowych podkreślają przedsiębiorstwa wytwarzające dobra konsumpcyjne pozostałe (tj. głównie dobra trwałego użytku) oraz dobra przemysłowe. Przedsiębiorstwa te mają zazwyczaj mniejszych (mając na myśli

wielkość fizyczną transakcji) odbiorców i imprezy targowe stanowią mogą ważną platformę pozyskania kolejnych partnerów i przeprowadzenia z nimi wstępnych rozmów.

Analizując wyniki badań zawarte w tabeli 4, dotyczące zależności między rodzajem kontaktu personalnego a wielkością badanych przedsiębiorstw, zauważyć można jedną podstawową prawidłowość: w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa rośnie rola przypisywana danemu kanałowi kontaktów personalnych. Prawidłowość ta dotyczy wszystkich rozważanych z wyjątkiem Internetu form kontaktu. Duże różnice w zakresie wykorzystania poszczególnych kanałów kontaktów personalnych występują także, jeżeli analizuje się ich niewykorzystywanie. Największy udział w tym względzie mają mikro, zatrudniające do 10 osób i małe, zatrudniające od 11 do 50 osób, przedsiębiorstwa. Pomijając koszty nawiązywania i utrzymywania kontaktów personalnych, tak znaczne różnice związane są z pewnością z liczbą partnerów, z jaką badane firmy współpracują. Większe podmioty mają zazwyczaj dłuższe doświadczenie w działalności międzynarodowej, bogatszą bazę głównych odbiorców, dostawców czy ogólnie partnerów biznesowych mogących stanowić źródło wiedzy o rynku, na którym funkcjonują. Ponadto w odniesieniu do zagranicznych i krajowych pośredników należy sądzić, że małe firmy nawiązują częściej bezpośrednie kontakty z zagranicznymi odbiorcami bądź kooperantami.

Tabela 3. Wykorzystanie kontaktów personalnych a charakter działalności przedsiębiorstwa (%)

Źródła informacji	Charakter działalności przedsiębiorstwa				
	Dobra konsumpcyjne żywnościowe	Dobra konsumpcyjne pozostałe	Dobra przemysłowe	Usługi	Ogółem
<b>1. Internet</b>					
NIE, nie jest wykorzystywane	4,5	0,9	1,2	0,0	1,2
TAK, ma małe znaczenie	11,4	8,8	4,0	2,7	4,9
TAK, ma średnie znaczenie	22,7	16,8	19,0	16,8	17,4
TAK, ma duże znaczenie	61,4	72,6	73,0	77,7	73,8
Brak odpowiedzi	0,0	0,9	2,8	2,7	2,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>2. Wymiana doświadczeń</b>					
NIE, nie jest wykorzystywane	4,5	7,1	6,0	6,5	6,7
TAK, ma małe znaczenie	9,1	8,8	7,3	8,7	8,0
TAK, ma średnie znaczenie	34,1	30,1	34,7	29,3	31,7
TAK, ma duże znaczenie	50,0	51,3	47,2	48,9	49,1

	Brak odpowiedzi	2,3	2,7	4,8	6,5	4,5
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
3.	<b>Zagraniczni klienci</b>					
	NIE, nie jest wykorzystywane	9,1	11,5	9,3	12,5	11,0
	TAK, ma małe znaczenie	15,9	16,8	12,1	10,9	14,1
	TAK, ma średnie znaczenie	29,5	23,9	25,8	30,4	27,4
	TAK, ma duże znaczenie	43,2	46,9	47,2	39,7	42,5
	Brak odpowiedzi	2,3	0,9	5,6	6,5	4,9
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
4.	<b>Zagraniczni agenci i pośrednicy</b>					
	NIE, nie jest wykorzystywane	31,8	28,3	26,2	27,2	26,6
	TAK, ma małe znaczenie	22,7	24,8	20,2	20,1	21,7
	TAK, ma średnie znaczenie	29,5	27,4	25,8	25,5	26,8
	TAK, ma duże znaczenie	13,6	18,6	21,8	19,6	19,4
	Brak odpowiedzi	2,3	0,9	6,0	7,6	5,5
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
5.	<b>Krajowi pośrednicy</b>					
	NIE, nie jest wykorzystywane	22,7	24,8	23,0	21,7	23,3
	TAK, ma małe znaczenie	20,5	23,9	24,6	27,7	24,9
	TAK, ma średnie znaczenie	36,4	32,7	31,9	27,7	31,3
	TAK, ma duże znaczenie	20,5	16,8	15,7	17,4	16,2
	Brak odpowiedzi	0,0	1,8	4,8	5,4	4,3
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
6.	<b>Targi i wystawy międzynarodowe</b>					
	NIE, nie jest wykorzystywane				9,8	8,6
	TAK, ma małe znaczenie				15,8	14,3
	TAK, ma średnie znaczenie				26,6	25,6
	TAK, ma duże znaczenie				43,5	48,3
	Brak odpowiedzi				4,31	3,33
	Ogółem				100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Wykorzystanie kontaktów personalnych a wielkość badanych przedsiębiorstw (%)

	Źródła informacji	Do 10 osób	11-50 osób	51-250 osób	251 osób i więcej	Ogółem
1.	<b>Internet</b>					
	NIE, nie jest wykorzystywane	0,7	2,1	0,8	1,3	1,2
	TAK, ma małe znaczenie	4,7	6,4	4,7	4,0	5,1
	TAK, ma średnie znaczenie	12,8	16,3	22,7	18,7	17,2
	TAK, ma duże znaczenie	78,5	70,2	70,3	76,0	73,6
	Brak odpowiedzi	3,4	5,0	1,6	0,0	2,8
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

<b>2. Wymiana doświadczeń</b>					
NIE, nie jest wykorzystywane	7,4	10,6	3,9	2,7	6,7
TAK, ma małe znaczenie	7,4	5,7	11,7	6,7	7,9
TAK, ma średnie znaczenie	30,9	28,4	39,1	26,7	31,6
TAK, ma duże znaczenie	49,7	47,5	41,4	64,0	49,1
Brak odpowiedzi	4,7	7,8	3,9	0,0	4,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>3. Zagraniczni klienci</b>					
NIE, nie jest wykorzystywane	16,1	14,9	6,3	1,3	11,0
TAK, ma małe znaczenie	18,8	14,2	11,7	8,0	14,0
TAK, ma średnie znaczenie	26,2	24,8	29,7	29,3	27,2
TAK, ma duże znaczenie	34,2	39,7	47,7	57,3	42,8
Brak odpowiedzi	4,7	6,4	4,7	4,0	5,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>4. Zagraniczni agenci i pośrednicy</b>					
NIE, nie jest wykorzystywane	36,2	30,5	21,1	9,3	26,6
TAK, ma małe znaczenie	17,4	18,4	27,3	25,3	21,5
TAK, ma średnie znaczenie	26,2	29,1	25,8	24,0	26,6
TAK, ma duże znaczenie	13,4	15,6	21,1	37,3	19,7
Brak odpowiedzi	6,7	6,4	4,7	4,0	5,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>5. Krajowi pośrednicy</b>					
NIE, nie jest wykorzystywane	33,6	23,4	18,8	12,0	23,5
TAK, ma małe znaczenie	19,5	28,4	24,2	29,3	24,7
TAK, ma średnie znaczenie	28,2	33,3	33,6	29,3	31,2
TAK, ma duże znaczenie	12,8	9,9	20,3	26,7	16,0
Brak odpowiedzi	6,0	5,0	3,1	2,7	4,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>6. Targi i wystawy międzynarodowe</b>					
NIE, nie jest wykorzystywane	12,1	12,1	3,9	2,7	8,5
TAK, ma małe znaczenie	24,8	10,6	8,6	9,3	14,2
TAK, ma średnie znaczenie	24,8	27,7	29,7	17,3	25,8
TAK, ma duże znaczenie	34,9	44,7	54,7	69,3	48,1
Brak odpowiedzi	3,4	5,0	3,1	1,3	3,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wzrost znaczenia poszczególnych kanałów kontaktów personalnych koreluje dodatnio wraz ze wzrostem ilości form internacjonalizacji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa<sup>41</sup>. Wyjątek stanowi Internet. Największe różnice występują w przypadku zagranicznych klientów i zagranicznych oraz krajowych pośredników. Również udział w targach i wystawach międzynarodowych znacznie przeważa, zwłaszcza w porównaniu z firmami

<sup>41</sup> Badane przedsiębiorstwa mogły wskazać zaangażowanie w jedną lub więcej z następujących form internacjonalizacji: eksport bezpośredni, eksport pośredni, import, obrót uszlachetniający, licencja, franchising, subcontracting, joint venture, fuzje i przejęcia, inne.

realizującymi tylko jedną formę internacjonalizacji. Dane zawarte w tabeli 5 świadczą, że różnorodność form zaangażowania wymaga większego dopływu informacji, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę specyfikę poszczególnych form zaangażowania i wiążące się z tym inne potrzeby informacyjne w odniesieniu do poszczególnych form. Innych bowiem informacji poszukuje eksporter, innych kooperant, a jeszcze innych zaangażowany kapitałowo w inwestycje typu *green field*. Ponadto firmy wykorzystujące jedną formę internacjonalizacji mają w większości przypadków mniejszą liczbę kontaktów, co również przejawia się mniejszym ich wykorzystaniem.

Tabela 5. Wykorzystanie kontaktów personalnych a ilość form internacjonalizacji wykorzystywana przez badane przedsiębiorstwa w działalności międzynarodowej (%)

Źródła informacji		Jedna forma internacjonalizacji	Dwie formy internacjonalizacji	Trzy i więcej form internacjonalizacji	Ogółem
1.	<b>Internet</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	2,5	0,0	0,8	1,2
	TAK, ma małe znaczenie	5,9	5,2	4,0	5,1
	TAK, ma średnie znaczenie	15,8	15,5	19,0	17,2
	TAK, ma duże znaczenie	71,9	76,1	75,4	73,6
	Brak odpowiedzi	3,9	3,2	0,8	2,8
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
2.	<b>Wymiana doświadczeń</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	10,8	6,5	0,8	6,7
	TAK, ma małe znaczenie	7,9	9,0	5,6	7,9
	TAK, ma średnie znaczenie	30,5	30,3	34,9	31,6
	TAK, ma duże znaczenie	44,8	49,0	56,3	49,1
	Brak odpowiedzi	5,9	5,2	2,4	4,7
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
3.	<b>Zagraniczni klienci</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	17,7	7,7	1,6	11,0
	TAK, ma małe znaczenie	21,2	9,7	7,9	14,0
	TAK, ma średnie znaczenie	25,6	31,0	25,4	27,2
	TAK, ma duże znaczenie	29,1	47,1	61,1	42,8
	Brak odpowiedzi	6,4	4,5	4,0	5,1
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

4.	<b>Zagraniczni agenci i pośrednicy</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	30,5	32,3	11,1	26,6
	TAK, ma małe znaczenie	22,2	20,6	21,4	21,5
	TAK, ma średnie znaczenie	26,6	23,9	31,0	26,6
	TAK, ma duże znaczenie	13,8	18,1	31,7	19,7
	Brak odpowiedzi	6,9	5,2	4,8	5,7
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
5.	<b>Krajowi pośrednicy</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	30,0	21,9	16,7	23,5
	TAK, ma małe znaczenie	25,1	23,2	24,6	24,7
	TAK, ma średnie znaczenie	28,1	33,5	32,5	31,2
	TAK, ma duże znaczenie	10,3	17,4	23,8	16,0
	Brak odpowiedzi	6,4	3,9	2,4	4,5
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
6.	<b>Targi i wystawy międzynarodowe</b>				
	NIE, nie jest wykorzystywane	10,8	9,7	2,4	8,5
	TAK, ma małe znaczenie	19,2	14,2	4,0	14,2
	TAK, ma średnie znaczenie	25,6	25,2	27,0	25,8
	TAK, ma duże znaczenie	38,9	47,1	66,7	48,1
	Brak odpowiedzi	5,4	3,9	0,0	3,4
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań wskazują na dość powszechne i znaczne korzystanie z kontaktów personalnych w pozyskiwaniu informacji o rynkach zagranicznych. Świadczy to z jednej strony o dużym stopniu zaufania do tych źródeł, ale wiąże się też z ryzykiem, o którym była mowa w niniejszym opracowaniu. Wiedza o tym, jak kontakty personalne wpływają na zaspokojenie potrzeb informacyjnych eksporterów, zaletach i ograniczeniach tych kontaktów, stanowić może ważną wskazówkę dla ich pełniejszego i lepszego wykorzystania. Może też przyczynić się do rozwoju sieci tych kontaktów, wskazując, które z nich mogą najlepiej sprzyjać usprawnieniu działalności eksportowej. Znalezienie pełnej odpowiedzi na te kwestie wymaga dalszych, pogłębionych badań, dla których swoistym zaczynem może być niniejsze opracowanie.

## Bibliografia

Andersen P.H., *Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers' Personal Contacts as a Vehicle for Export Information Generation*, „Journal of World Business” 2006, nr 1.

- Bartosik-Purgat M., Mruk H., Schroeder J., *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Basly S., *The Internationalization of Family SME. An Organizational Learning and Knowledge Development Perspective*, „Baltic Journal of Management” 2007, nr 2.
- Burlita A., Witek J., *Źródła wiedzy polskich przedsiębiorstw o rynku Unii Europejskiej i sposoby ich pozyskiwania [w:] Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), „Prace Naukowe”, nr 1107, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Crick D., *Successful Internationalizing UK Firms' Information Gathering Activities*, „Business Information Review” 2001, nr 2.
- Crick D., *International Marketing Information. UK Small and Medium-sized Enterprises' Perceptions of Different Sources and Types*, „Business Information Review” 2005, nr 2.
- Descotes R.M., Walliser B., *The Impact of Entry Modes on Export Knowledge Resources and the International Performance of SMEs*, „International Management” 2010, nr 1.
- Diamantopoulos A., Souchon A.L., Durden G.R., Axinn C.N., Holzmüller H.H., *Towards an Understanding of Cross-national Similarities and Differences in Export Information Utilization. A Perceptual Mapping Approach*, „International Marketing Review” 2003, nr 1.
- Enderwick P., *Acquiring Overseas Market Knowledge: A Comparison of Strategies of Expatriate and Immigrant Employees*, „Journal of Asia Business Studies” 2011, nr 1.
- Evers N., Knight J., *Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: A Network Perspective*, „International Marketing Review” 2008, nr 5.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Jaciow M., *Badania marketingowe w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych [w:] Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), „Prace Naukowe”, nr 1107, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Jagiello M.E., Marczewski K., Wysocka A., *Aktywność eksportowa polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wyniki badań ankietowych*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2007.

- Lam A., *Tacit Knowledge. Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework*, „Organization Studies” 2000, nr 3.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S., *Export Information Sources: The Role of Organizational and Internationalization Influences*, „Journal of Strategic Marketing” 1997, nr 2.
- Leonidou L.C., Theodosiou M., *The Export Marketing Information System: An Integration of the Extant Knowledge*, „Journal of World Business” 2004, nr 39.
- Lord M.D., Ranft A.L., *Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge*, „Journal of International Business Studies” 2000, nr 4.
- Marketing targowy: Vademecum wystawcy*, H. Mruk, A. Kuca (red.), Polska Korporacja Targowa, Poznań 2006.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R., *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, „Journal of Marketing Research” 1992, nr 3.
- Nonaka I., *The Knowledge-creating Company*, „Harvard Business Review” 1991.
- Piech K., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej rozwój w Polsce*, „e-mentor” 2004, nr 4.
- Pieczkolan R., *Informacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Poradnik eksportera dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- Raluca M.D., Walliser B., *The Proces of Export Information Exploitation in French and Romanian SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprose Development” 2011, nr 2.
- Rojek T., *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 1.
- Rudawska E., *Potrzeby informacyjne przedsiębiorstw wchodzących na jednolity rynek europejski [w:] Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), „Prace Naukowe”, nr 1107, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Schroeder J., *O stanie badania rynków zagranicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Handel Zagraniczny” 1988, nr 9-10.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2010.



- Souchon A.L., *Use and Non-use of Export Information: Some Preliminary Insights Into Antecedents and Impact on Export Performance*, „Journal of Marketing Management” 1997, nr 13.
- Souchon A.L., Diamantopoulos A., Holzmüller H.H., Axinn C.N., Sinkula J.M., Simmet H., Durden G.R., *Export Information Use: A Five-Country Investigation of Key Determinants*, „Journal of International Marketing” 2003, nr 3.
- Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.
- Tkaczyk J., *Komunikacja nieformalna on-line (eWOM) – istota i znaczenie [w:] Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania*, B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), „Zeszyty Naukowe”, nr 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Toften K., Olsen S.O., *Export Market Information Use, Organizational Knowledge, and Firm Performance. A Conceptual Framework*, „International Marketing Review” 2003, nr 1.
- Vyas R., Souchon A.L., *Symbolic Use of Export Information. A Multidisciplinary Approach to Conceptual Development and key Consequences*, „International Marketing Review” 2003, nr 1.
- Whittaker S., Bellotti V., Gwizdka J., *Email in Personal Information Management*, „Communications of The ACM” 2006, nr 1.
- Wood V.R., Robertson K.R., *Evaluating International Markets. The Importance of Information by Industry, by Country of Destination, and by Type of Export Transaction*, „International Marketing Review” 2000, nr 1.
- Yeoh P.-L., *Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies*, „Journal of International Marketing” 2000, nr 3.
- Zarządzanie wiedzą*, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.



Tadeusz Sporek

*Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych*

# **NIEMIECKI PRZEMYSŁ MOTORYZACYJNY NA TLE WYBRANYCH KRAJÓW, REGIONU I ŚWIATA – KONKURENCYJNOŚĆ, INNOWACYJNOŚĆ I WARTOŚĆ EKSPORTU**

## **Wprowadzenie**

Rozwój globalizacji powoduje, że przedsiębiorstwa niemieckiego przemysłu muszą w niej aktywnie uczestniczyć, aby utrzymać wiodącą pozycję konkurencyjną na świecie. Utrzymanie odpowiednio wysokiej efektywności produkcji, a co za tym idzie konkurencyjności w skali globalnej, wymaga od nich inwestycji na rynkach, które charakteryzują się niższymi kosztami produkcji, ciągłych prac badawczo-rozwojowych, a także rozszerzenia obszaru sprzedaży o nowe rynki zbytu. Poprawa efektywności produkcji, wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych oraz zwiększenie dostaw podzespołów z zagranicy umożliwiają produkcję większej ilości produktów gotowych w kraju oraz pozwalają na większy wolumen sprzedaży na rynkach zagranicznych, co z kolei przekłada się na wyższe zyski przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Stąd decydujące znaczenie eksportu w działalności niemieckich koncernów samochodowych.

## **1. Innowacyjność niemieckiej branży motoryzacyjnej**

Przemysł motoryzacyjny jest jedną z najbardziej tradycyjnych i strategicznych branż gospodarki niemieckiej. Duże znaczenie tego sektora wynika m.in. z wysokiego udziału osób zatrudnionych w tym sektorze, wysokich obrotów uzyskiwanych przez ten sektor, a także znaczących inwestycji tej branży.

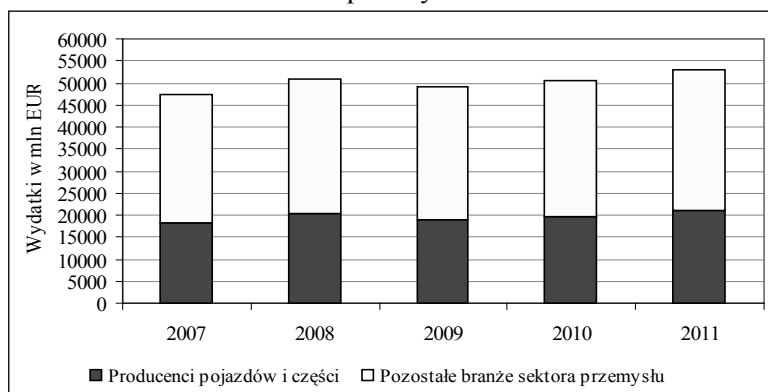
---

<sup>1</sup> T. Sporek, *Procesy globalizacji we współczesnej gospodarce światowej* [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej. Księga jubileuszowa prof. Jana Rymarczyka*, B. Skulska, M. Dormiter, W. Michalczyk (red.), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 27-34.

W 2008 r. w Niemczech działało 1058 firm zajmujących się produkcją pojazdów i ich części, które zatrudniały 790 tys. osób. Wysoki był także poziom obrotu i inwestycji realizowanych przez te firmy, który wynosił odpowiednio 346 mld euro i 12 mld euro. Osoby zatrudnione w sektorze produkcji pojazdów i części stanowiły 13% osób pracujących w przemyśle przetwórstwa, udział obrotu wynosił 20% w ogólnych obrotach przemysłu RFN, a inwestycje związane z motoryzacją 20,8% w całości przetwórstwa przemysłowego. Produkcja samochodów osobowych wynosiła z kolei w tym czasie 6,1 mln sztuk, których wartość szacuje się na 136 mld euro<sup>2</sup>. Branża ta charakteryzuje się również wysokimi kosztami wynagrodzeń, co powoduje, że jej reprezentanci zmuszeni są cały czas doskonalić procesy produkcyjno-logistyczne w celu optymalizacji poziomu kosztów. Duży udział osób zatrudnionych w tym przemyśle przyczynia się z kolei do zaangażowania rządu RFN w utrzymanie istniejących fabryk i miejsc pracy<sup>3</sup>.

Niemiecka branża motoryzacyjna charakteryzuje się również wysoką innowacyjnością, którą odzwierciedla m.in. duży udział w wydatkach na B+R w sektorze przemysłu, a także największa liczba patentów rejestrowanych w dziedzinie przemysłu samochodowego. Strukturę wydatków na B+R w przemyśle niemieckim zaprezentowano na wykresie 1.

Wykres 1. Struktura wydatków na działalność badawczo-rozwojową w niemieckim sektorze przemysłu w latach 2007-2011<sup>a</sup>



<sup>a</sup> Dane na lata 2010 i 2011 są podane jako wydatki planowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kladroba, *Zahlen & Fakten aus der Wissenschaft Statistik GmbH im Stifterverband*, „Forschung & Entwicklung”, SeitenPlan GmbH Dortmund, Januar 2011, s. 2.

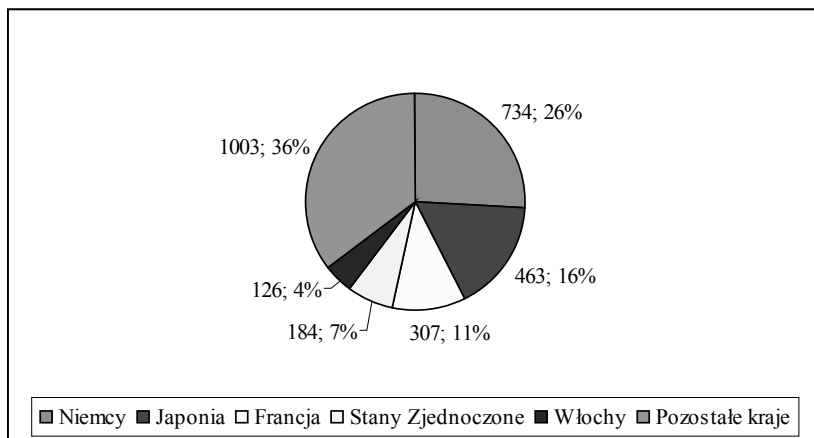
<sup>2</sup> *Statistisches Jahrbuch 2010 für die Bundesrepublik Deutschland mit Internationalen Übersichten*, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010, s. 375, 391.

<sup>3</sup> *Przemysł samochodowy w Niemczech – samochody osobowe*, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Republice Federalnej Niemiec, [www.berlin.trade.gov.pl/pl/download/file/f,7067](http://www.berlin.trade.gov.pl/pl/download/file/f,7067) (data dostępu: 14.07.2011).

Wydatki na B+R w dziale produkcji samochodów i ich części wynosiły w 2009 roku 19 026 mln euro i stanowiły 39% wydatków na ten cel w całym sektorze przemysłu w Niemczech. W tym czasie zanotowano jednak spadek poziomu wydatków na B+R, porównując z rokiem poprzednim o 1192 mln euro, czego przyczyną był kryzys finansowy, który szczególnie wpłynął na tę branżę. Tendencja spadkowa dotyczyła jednak całego sektora przemysłu, w przypadku którego wydatki te obniżono z 51 mld euro w 2008 roku do 49 mld euro w 2009 roku. Szacuje się, że wydatki na B+R w przemyśle samochodowym będą większe w kolejnych latach, w 2010 roku o 592 mln euro, a w 2011 roku będą najwyższe w ciągu badanego okresu, osiągając wartość 20,9 mld euro. Ich udział w wydatkach na B+R przemysłu ogółem ma wynosić 39,5%. W latach 2007-2008 wydatki na B+R w branży producentów samochodów i ich części wynosiły średnio 39%, co stanowiło udział ponad dwukrotnie wyższy w odniesieniu do drugiej pod względem wysokości wydatków na B+R branży elektrotechnologicznej, przetwarzania danych i technologii biurowej<sup>4</sup>.

Według Europejskiego Urzędu Patentowego Niemcy są także krajem, który składa największą liczbę wniosków o zgłoszenie patentów w zakresie pojazdów ogółem. Strukturę zgłaszanych patentów do europejskiej instytucji patentowej przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Kraje o największej liczbie patentów w dziedzinie środków transportu zgłoszonych do Europejskiego Urzędu Patentowego w 2008 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Science, Technology and Innovation Database, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do> (data dostępu: 15.07.2011).

<sup>4</sup> A. Kladroba, *Zahlen & Fakten...*, op. cit., s. 2.

W 2008 roku w Niemczech złożono 734 wnioski o przyznanie patentów w dziedzinie pojazdów. Stanowiło to 26% aplikacji złożonych w tym roku w Europejskim Urzędzie Patentowym i oznacza, że co czwarty wniosek o przyznanie patentu pochodził z Niemiec. Kolejnymi krajami, które po Niemczech złożyły największą ilość aplikacji o zarejestrowanie patentów, są Japonia, z 463 wnioskami, co daje jej 16% udziału w ogólnej liczbie wniosków złożonych w 2008 roku, a także Francja, kraj, z którego złożono 307 takich wniosków. Warto podkreślić, że udziały trzech krajów o największej ilości składanych wniosków o przyznanie patentu w zakresie pojazdów stanowiły łącznie 53% aplikacji składanych do Europejskiego Urzędu Patentowego, co wskazuje na duże zaangażowanie tych państw w innowacyjność branży związanej z pojazdami. Czwartą i piątą pozycję pod względem analizowanego wskaźnika zajmowały Stany Zjednoczone, które złożyły 184 podania o rejestrację patentów, oraz Włochy ze 126 podaniami. Liczba aplikacji pochodzących z Włoch była jednak niemal sześć razy niższa w porównaniu z liderem, a liczba wniosków ze Stanów Zjednoczonych była czterokrotnie niższa w stosunku do RFN.

Największą działalnością patentową w 2007 roku w Niemczech wykazały się kraje związkowe Badenii-Wirtembergii, Bawarii oraz Nadrenii Północnej-Westfalii. Badenia-Wirtembergia była landem, z którego pochodziły 302 wnioski o przyznanie patentu w dziedzinie motoryzacji. Stanowiły one 32% aplikacji w ogólnej liczbie wniosków składanych przez Niemcy. Wysoką aktywność innowacyjną w tym regionie zawdzięcza się występowaniu klastrów motoryzacyjnych, przy których skupione są przedsiębiorstwa samochodowe oraz ich poddostawcy. Niezwykle ważnym aspektem jest także współpraca w ramach klastra z uniwersytetami w Stuttgartzie, Karlsruhe i Mannheim, których system edukacji dostosowany jest do potrzeb przemysłu motoryzacyjnego<sup>5</sup>. Bawaria była drugim krajem związkowym w Niemczech pod względem wniosków o innowacje, składając 214 podań, co oznacza, że co piąty wniosek pochodził właśnie z tego regionu. Wysoka aktywność innowacyjna Bawarii także związana jest z istnieniem w tym landzie klastra przemysłowego, który stanowi zagłębie innowacyjności przemysłu samochodowego<sup>6</sup>. Wysoką liczbą podań o patenty charakteryzuje się także Nadrenia Północna-Westfalia ze 160 podaniami o rejestrację in-

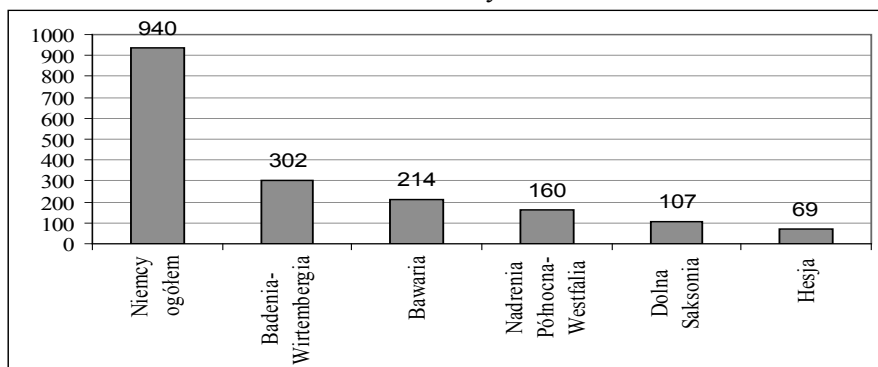
---

<sup>5</sup> [http://www.acea.be/index.php/country\\_profiles/detail/germany#text](http://www.acea.be/index.php/country_profiles/detail/germany#text) (data dostępu: 31.07.2011).

<sup>6</sup> B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 48; T. Sporek, *Venture capital formą finansowania niemieckich przedsiębiorstw innowacyjnych* [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Niemiec w rozszerzonej Unii Europejskiej*, M.A. Weresa (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 165-170.

nowacji oraz Dolna Saksonia ze 107 wnioskami. Liczba aplikacji z 4 krajów związkowych o najwyższej liczbie patentów stanowiła łącznie 83% ogólnej liczby wniosków składanych przez Niemcy w 2007 roku. Landy o największej liczbie patentów w dziedzinie pojazdów zgłoszonych w 2007 roku do Europejskiego Urzędu Patentowego zaprezentowano na wykresie 3.

Wykres 3. Kraje związkowe Niemiec o największej liczbie zgłoszonych patentów w branży pojazdów w 2007 r. w Europejskim Urzędzie Patentowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie Science, Technology and Innovation Database, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do> (data dostępu: 15.07.2011).

## 2. Wskaźniki konkurencyjności w branży samochodów osobowych w handlu zagranicznym RFN

Specjalizację danego kraju w eksporcie określonej grupy dóbr można mierzyć m.in. za pomocą wskaźnika ujawnionych przewag względnych (RCA), którego autorem był B. Balassa<sup>7</sup>. Indeks ten wskazuje towary lub grupy towarów, które mają strategiczne znaczenie w eksporcie danego kraju. Wartości wskaźników RCA zostały obliczone dla grupy towarowej samochodów osobowych na podstawie klasyfikacji SITC 781<sup>8</sup> dla trzech największych eksporterów tych dóbr w latach 2006-2010 (tab. 1).

<sup>7</sup> J.B. Osoba, *Konkurencyjność gospodarek na przykładzie Republiki Federalnej Niemiec*, Polihymnia, Lublin 2008, s. 46.

<sup>8</sup> Do grupy towarowej 781 według klasyfikacji SITC należą samochody i pojazdy przeznaczone do transportu osób (innych niż samochody służące do transportu więcej niż 10 osób łącznie z kierowcą), włączając samochody kombi i samochody wyścigowe.

Tabela 1. Wartości wskaźnika RCA dla eksportu branży pojazdów osobowych w wybranych krajach w latach 2006-2010.

Kraj	2006	2007	2008	2009	2010
Niemcy	2,29	2,27	2,33	2,52	2,41
Japonia	3,24	3,29	3,60	2,99	2,80
Stany Zjednoczone	0,76	0,84	0,95	0,75	0,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Commodity Trade Statistics Database, <http://comtrade.un.org/db/> (data dostępu: 16.07.2011).

W latach 2006-2010 zarówno Niemcy, jak i Japonia uzyskały wynik RCA wyższy od jedności, co oznacza, że eksport dóbr z grupy samochodów osobowych wykazywał znaczną przewagę komparatywną w ujęciu wartościowym w stosunku do zagranicy. W przypadku Niemiec indeks ten charakteryzował się wzrostem w latach 2006-2009, a w 2010 roku jego poziom spadł z 2,52 do 2,41, co oznacza obniżenie poziomu uzyskanej przewagi komparatywnej. Trend spadkowy objął także dwa pozostałe kraje, jednakże już o rok wcześniej niż to miało miejsce w przypadku Niemiec. Przewagę komparatywną zanotowała także gospodarka Stanów Zjednoczonych, jednak w mniejszym stopniu niż gospodarka Japonii i RFN. Analiza wskaźnika RCA pozwala stwierdzić, że w 2010 roku w porównaniu z 2006 rokiem nastąpił wzrost tego indeksu dla Niemiec o 5% oraz spadek wskaźnika w przypadku Japonii i Stanów Zjednoczonych kolejno o 14% i 4%.

Miernikiem konkurencyjności cenowej danej branży są m.in. wskaźniki *terms of trade* i poziomu kosztów zatrudnienia. Kształtowanie się towarowego indeksu *terms of trade* RFN w latach 2006-2009 zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Indeksy cen w handlu zagranicznym samochodami i podzespołami samochodowymi w latach 2006-2009 w Niemczech (2005 = 100)

Wskaźnik	2006	2007	2008	2009
Indeks cen w eksporcie	99,4	101,4	101,8	102,9
Indeks cen w imporcie	100,7	101,7	102,5	103,4
Terms of trade	98,7	99,7	99,3	99,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Statistisches Jahrbuch 2010 für die Bundesrepublik Deutschland mit Internationalen Übersichten*, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010.

W latach 2006-2009 indeks cen w imporcie samochodów osobowych i ich podzespołów w każdym roku był wyższy od poziomu indeksu cen w eksporcie. Rezultatem takiego stosunku cen okazał się niekorzystny poziom towarowego *terms of trade* dla tej branży w Niemczech. W ciągu analizowanego okresu najlepsza relacja cen miała miejsce w 2007 roku, w którym wskaźnik *terms of trade* wynosił 99,7. W 2009 roku jego poziom był wyższy o 0,8 jednostki porównując z 2006 r., w którym wskaźnik osiągnął najniższą wartość.



Kolejnym wskaźnikiem, odzwierciedlającym konkurencyjność cenową, a związanym z poziomem kształtowania się indeksu cen w eksporcie, są koszty zatrudnienia. Strukturę kosztów roboczogodziny w Niemczech na tle wybranych krajów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Struktura kosztów zatrudnienia w przemyśle w Niemczech i w wybranych krajach w 2008 r.

Kraj	Koszt roboczogodziny (w EUR)	W tym		Udział kosztów towarzyszących w koszcie roboczogodziny (w %)
		Wynagrodzenie netto (w EUR)	Koszty towarzyszące (w EUR)	
Belgia	36,6	19,08	17,52	47,87
Niemcy	33,58	19,42	14,16	42,17
Wielka Brytania	24,6	15,66	8,94	36,34
Kanada	22,5	15,75	6,75	30,00
Stany Zjednoczone	21,69	14,66	7,03	32,41
Japonia	19,8	11,04	8,76	44,24
UE-27	18,95	11,30	7,65	40,37

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Schröder, *Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich*, „Iw-Trends” 2009, nr 3, s. 6.

Jak wynika z tabeli w 2008 roku stawka płac w sektorze przemysłu w RFN wynosiła 33,58 euro za godzinę i kształtowała się powyżej średniej obliczonej dla 27 krajów UE o 14,63 euro. Koszt roboczogodziny w RFN był także wyższy m.in. w porównaniu z Kanadą o 11,08 euro, ze Stanami Zjednoczonymi o 11,89 euro, a z Japonią o 13,78 euro. Niemcy charakteryzują się także wysokim udziałem kosztów towarzyszących w jednostce roboczogodziny, który w 2008 roku wynosił 42,17%. W porównaniu ze średnią 27 krajów UE wskaźnik ten był wyższy o 1,8 pkt. proc. Relatywnie niski poziom tego miernika zanotowała Kanada, gdzie stosunek wartości kosztów towarzyszących do ogólnego kosztu płac wynosił 30%, oraz Stany Zjednoczone, w których miernik ten wynosił 32,41%. Koszty zatrudnienia w przemyśle samochodowym w Niemczech są z kolei najwyższe w porównaniu do pozostałych branż przemysłowych w tym kraju, a także do innych państw. W 2009 roku koszt roboczogodziny w RFN wynosił 46,5 euro, podczas gdy w Japonii 31 euro, a w Stanach Zjednoczonych 28 euro. Należy także dodać, że koszty zatrudnienia w przemyśle motoryzacyjnym w krajach UE o najniższych stawkach za godzinę pracy wynosiły w Polsce 7 euro, w Słowacji 6,7 euro, a w Rumunii 4,6 euro<sup>9</sup>. Wysoki poziom płac w Niemczech re-

<sup>9</sup> P. Krix, *Studie: Deutschland hat die höchsten Arbeitskosten in der Autobranche*, „Automobile Woche”, Februar 2010, <http://www.automobilwoche.de/article/20100219/REPOSITORY/100219956/1087> (data dostępu: 31.07.2011).

kompensowany jest licznymi inwestycjami na rynkach zagranicznych, które pozwalają na obniżenie kosztów produkcji. Przedsiębiorstwa z Niemiec od dawna kooperują z firmami zagranicznymi oraz lokalizują inwestycje w formie fabryk na rynkach poza granicami kraju. Szacunki wskazują, że każde trzy miejsca pracy w branży samochodów osobowych utworzone za granicą pozwalają utrzymać jedno miejsce pracy w RFN<sup>10</sup>.

Specjalizację w handlu międzynarodowym w danej branży wyraża także wskaźnik pokrycia importu eksportem. Wartości tego wskaźnika dla poszczególnych krajów w latach 2008-2009 zostały wyszczególnione w tabeli 4.

Tabela 4. Wskaźniki handlu zagranicznego w RFN oraz wybranych krajach

Kraj	2008			2009			2010		
	Eksport (w mln USD)	Import (w mln USD)	CR (%)	Eksport (w mln USD)	Import (w mln USD)	CR (%)	Eksport (w mln USD)	Import (w mln USD)	CR (%)
Niemcy	140158	43712	320,64	102420	38991	262,68	128671	35209	365,45
Japonia	115440	6796	1698,65	62268	4584	1358,38	90379	6443	1402,75
USA	50707	127935	39,64	28360	82234	34,49	39298	116768	33,65
Kanada	32589	25339	128,61	23343	17073	136,72	36901	22321	165,32
Wielka Brytania	28301	36493	77,55	18495	25843	71,57	26490	30507	86,83

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Commodity Trade Statistics Database, <http://comtrade.un.org/db/> (data dostępu: 19.07.2011).

We wszystkich trzech analizowanych latach miernik pokrycia importu eksportem kształtował się dla Niemiec korzystnie, osiągając wartość powyżej 100%. W 2009 roku wskaźnik ten obniżył się dla RFN z 321% do 263%, czyli o 58 pkt. proc. Trend spadkowy miał miejsce jednak nie tylko w przypadku Niemiec, ale wszystkich analizowanych krajach. Rok później w 2010 roku wskaźnik ten wzrósł w Niemczech do poziomu 365%, co wskazuje na wyraźną specjalizację Niemiec w eksporcie samochodów osobowych oraz na ich przewagę komparatywną. Wysokość tego miernika oznacza, że eksport gospodarki Niemiec w branży samochodowej w 2010 roku byłby w stanie pokryć ponad trzykrotnie wyższą wartość importu tej grupy towarów. Niezmiennie od trzech lat najwyższą wartość wskaźnika pokrycia eksportu importem zarejestrowała Japonia, który wynosił dla tego kraju 1402% i był wyższy w stosunku do RFN o 1037 pkt. proc. Oznacza to, że wartość eksportu Japonii pozwalała na uregulowanie importu samochodów osobowych 14 razy wyższego od tego, który zarejestrowano w 2010 roku. Najniższe wartości mierników charakterystyczne były dla Stanów Zjedno-

<sup>10</sup> *Przemysł samochodowy w Niemczech...*, op. cit.,

czonych i Wielkiej Brytanii, które wynosiły kolejno dla tych krajów 33,7% i 86,8%, co oznacza, że wartość eksportu samochodów wyprodukowanych w tych krajach nie była w stanie pokryć wartości pojazdów przywiezionych z zagranicy.

### **3. Pozycja eksportowa niemieckiego przemysłu samochodowego na świecie**

Rezultatem zaawansowania technologicznego Niemiec w dziedzinie przemysłu samochodowego jest wysoki poziom eksportu dóbr z tej branży. Niemcy są światowym liderem pod względem ilości i wartości sprzedawanych samochodów. Duże znaczenie eksportu w tej branży wynika z tego, że około 70% pojazdów osobowych wyprodukowanych w Niemczech znajduje nabywców za granicą. Dział ten ma także istotny wpływ na kształtowanie się nadwyżki w bilansie handlu zagranicznego. Według niemieckiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego eksport pojazdów drogowych tworzy 80% nadwyżki w handlu zagranicznym<sup>11</sup>. W 2010 roku eksport pojazdów osobowych w Niemczech kształtował się na poziomie 129 mld USD, a ich import wyniósł w tym czasie 35 mld USD<sup>12</sup>. Analiza wskaźników ilości, wartości i struktury sprzedawanych dóbr na tle innych krajów umożliwia ustalenie pozycji i przewagi Niemiec w stosunku do pozostałych państw.

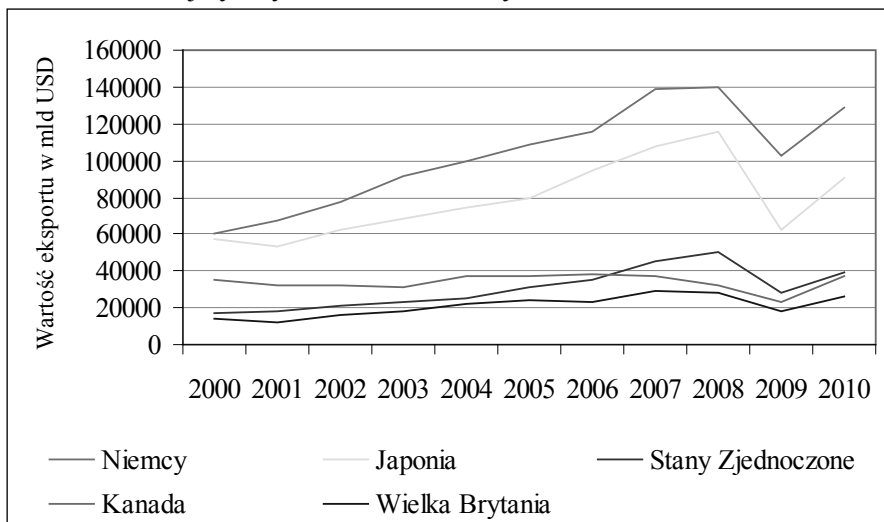
Na wykresie 4 zaprezentowano wartości eksportu zrealizowane w latach 2000-2010 przez największych eksporterów działu samochodów osobowych.

---

<sup>11</sup> *Germany Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International, London 2011, s. 34.

<sup>12</sup> M. Wissmann, *Annual Report 2010*, Verband der Automobilindustrie, Berlin 2011, s. 17.

Wykres 4. Wartość eksportu samochodów osobowych w krajach o najwyższym udziale w branży w latach 2000-2010

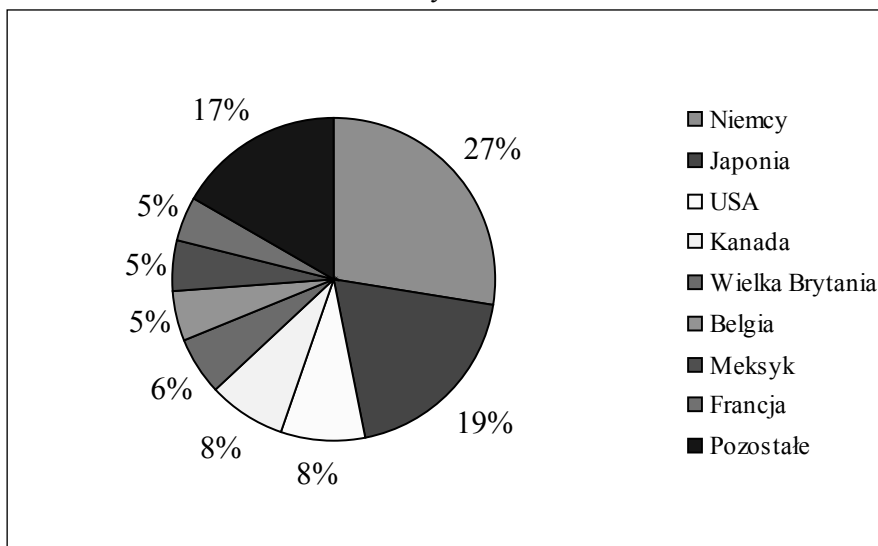


Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Commodity Trade Statistics Database, <http://comtrade.un.org/db/> (data dostępu: 16.07.2011).

Od początku analizowanego okresu Niemcy były krajem przodującym pod względem wartości eksportowanych samochodów osobowych. W 2000 roku wartość pojazdów wywiezionych poza granicę kraju wynosiła 60,6 mld USD, co oznacza, że do 2010 roku wzrosła ona ponad dwukrotnie, osiągając wartość 128,7 mld USD. Niemcy nie tylko utrzymały pozycję lidera, ale zdołały uzyskać przewagę w branży w stosunku do pozostałych krajów. W 2000 roku przewaga Niemiec nad Japonią w ujęciu wartościowym wynosiła 3,7 mld USD, w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi 43,4 mld USD, a w stosunku do Kanady 25,5 mld USD. W 2010 roku przewaga RFN w branży wzrosła w porównaniu z Japonią do 38,3 mld USD, z USA do 89,4 mld USD, a z Kanadą do 91,8 mld USD. Przyczyną zwiększającej się przewagi Niemiec w stosunku do USA, Kanady i Wielkiej Brytanii jest niska wartość wzrostu eksportu w tych krajach w analizowanych latach, w połączeniu z wyższą wartością wzrostu eksportu niemieckich samochodów osobowych. Najwyższą wartość eksportu koncerny niemieckie zanotowały w 2008 roku z wynikiem ponad 140,2 mld USD. W ciągu analizowanego okresu najgorszym dla gałęzi przemysłu samochodów osobowych okazał się 2009 roku, kiedy to wszystkie kraje zanotowały wysokie spadki. Najwyższy spadek wartości sprzedaży zagranicznej, który wynosił 53,2 mld USD w stosunku do roku 2008, zanotowała Japonia. W 2010 roku trend ten uległ zmianie i każde spośród pięciu państw charakteryzowało się wzrostem

sprzedaży. Najwyższy wzrost eksportu o wartości 28,1 mld USD należał do Japonii. Silną pozycję eksportową Niemiec odzwierciedla także udział tego kraju w ogólnej wartości eksportu branży pojazdów pasażerskich na tle innych krajów w 2010 roku.

Wykres 1. Udział poszczególnych krajów w ogólnej wartości eksportu samochodów osobowych na świecie w 2010 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Commodity Trade Statistics Database, <http://comtrade.un.org/db/> (data dostępu: 16.07.2011).

W 2010 roku lider pod względem wartości eksportu samochodów osobowych, jakim były Niemcy, miał 27% udziału na świecie i zanotował 8 pkt. proc. przewagi nad kolejnym konkurentem. Japonia w badanym okresie charakteryzowała się 19% udziałem w rynku pod względem wartości eksportu, co oznacza, że niemal co piąty eksportowany samochód pochodził z Japonii. Po Japonii największy udział na świecie miały Stany Zjednoczone i Kanada, których wkład do eksportu światowego wynosił po 8%. Cztery kraje, które osiągnęły wskaźnik wartości eksportu w branży na świecie, miały łącznie 62% udziału w eksporcie, co wskazuje na znaczną przewagę tych krajów w branży samochodowej. Wielką Brytanię, która zajęła piąte miejsce, charakteryzował wskaźnik o 21 pkt. proc. niższy w stosunku do tego, jaki udało się osiągnąć RFN. Pozostałe kraje ujęte w badaniu, czyli Belgię, Meksyk i Francję, charakteryzował 5% udział na świecie. Suma udziałów w wartości światowego eksportu czterech państw: Stanów Zjednoczonych, Kanady, Wielkiej Brytanii i Belgii stanowiła łącznie taki udział, jaki miały Niemcy.

W 2010 roku najwyższą nadwyżkę w handlu samochodami osobowymi osiągnęły Niemcy, w których przewaga eksportu nad importem tych dóbr wynosiła 93,5 mld USD. Nadwyżka w handlu zagranicznym dobrami z grupy SITC 781 Japonii, która zajęła drugą pozycję w eksporcie tych dóbr w ujęciu wartościowym, wynosiła 84 mld USD. Była ona niższa w porównaniu z wartością uzyskaną przez Niemcy o 9,5 mld USD. Ujemnym saldem obrotów w handlu zagranicznym towarami tej klasyfikacji odznaczały się także Stany Zjednoczone, których deficyt sięgnął 77,5 mld USD, co spowodowane było wysoką wartością importu w tym czasie, który wynosił 116,8 mld USD. Wartość importu USA była w 2010 roku większa od wartości importu samochodów osobowych Niemiec o 81,5 mld USD. Dodatni bilans w handlu zagranicznym pojazdami osiągnęła Kanada, w przypadku której nadwyżka wynosiła 14,6 mld USD. Wartość uzyskana przez Kanadę była jednak niemal 6,5 razy niższa od wartości uzyskanej w bilansie handlu zagranicznego przez Niemcy. Saldo obrotów Wielkiej Brytanii charakteryzowało się stanem ujemnym podobnie jak w przypadku Stanów Zjednoczonych. Eksport samochodów osobowych z Wielkiej Brytanii wynosił 26,5 mld USD, a import do tego kraju wynosił 30,5 mld USD, co miało znaczenie przy kształtowaniu się deficytu w handlu zagranicznym samochodami o wartości 4 mld USD.

Wysoki udział Niemiec w światowym handlu samochodami osobowymi odzwierciedla nie tylko wartościowe ujęcie danych statystycznych, ale także ujęcie ilościowe. W tabeli 5 zamieszczono dane o ilości eksportowanych i importowanych samochodów przez Niemcy, Japonię, Stany Zjednoczone i Kanadę w wybranych latach.

Tabela 5. Handel zagraniczny samochodami osobowymi w ujęciu ilościowym w wybranych krajach i latach

Kraj	2001		2004		2007		2010	
	Eksport	Import	Eksport	Import	Eksport	Import	Eksport	Import
Niemcy <sup>a</sup>	5221109	2531448	5870224	2594907	7579370	2848747	6804435	2090647
Japonia	4177890	290798	5210900	290014	7210028	294923	5001261	232688
Stany Zjednoczone	1367186	6135717	1589489	6628860	2475123	7332486	2138169	5722258
Kanada	1938141	1634585	2138328	1166305	2013062	1399379	1842579	1146708

<sup>a</sup> Szacunki.

Źródło: United Nations Commodity Trade Statistics Database, <http://comtrade.un.org/db/> (data dostępu: 16.07.2011).

W 2010 roku największą ilość samochodów wyeksportowały Niemcy, w przypadku których liczba ta sięgnęła 6894 tys. sztuk. W tym samym czasie kraj ten był importerem 2091 tys. szt. Eksport Niemiec wzrósł od

pierwszego roku analizowanego przedziału czasowego do 2010 roku o ponad 1583 tys. sztuk, co stanowi wzrost o 30% w stosunku do 2001 roku. Porównując ilość samochodów eksportowanych w 2007 roku i 2010 roku należy stwierdzić, że liczba ta obniżyła się w każdym z badanych krajów. Przewaga eksportowa Niemiec w 2010 roku pod względem ilości wyeksportowanych pojazdów wynosiła w stosunku do Japonii 1803 tys. sztuk, Stanów Zjednoczonych 4666 tys. sztuk, a Kanady 4962 tys. samochodów. Najwyższy wzrost ilości eksportowanych samochodów w 2010 roku w porównaniu z rokiem 2001 zanotowano w Stanach Zjednoczonych. Wartość wzrostu dla tego kraju wynosiła 56%, czyli o 26 pkt. proc. więcej niż w przypadku Niemiec. W 2010 roku w porównaniu z 2001 rokiem we wszystkich krajach zarejestrowano spadek ilości importowanych samochodów. Największy był charakterystyczny dla Kanady i wynosił 30%. Import samochodów osobowych RFN spadł w tym czasie z 2531 tys. sztuk w 2001 roku do 2091 tys. sztuk w 2010 roku, co oznacza spadek ilości importowanych dóbr o 17%<sup>13</sup>.

#### **4. Profil największych koncernów niemieckiego przemysłu samochodów osobowych**

Trzy największe korporacje samochodowe, które mają siedzibę w Niemczech, to Volkswagen AG, BMW AG i Daimler AG. Każda z nich została zaliczona do największych niefinansowych korporacji na świecie pod względem aktywów w Światowym Raporcie Inwestycyjnym z roku 2009 r. przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju.

Grupa Volkswagen została założona w 1937 roku i obecnie jest jednym z największych producentów samochodów osobowych w Europie (w 2010 r. posiadał 21% udziału na rynku europejskim oraz 11,4% udziału na rynku światowym). Główne marki tego koncernu to: Volkswagen, którego udział w ogólnej sprzedaży koncernu wynosi 35%, Audi z 22% udziałem, Seat i Skoda, które mają po 5% udziału w sprzedaży, oraz Bentley, Bugatti i Lamborghini, które łącznie generują 1% sprzedaży, a także Scania. Koncern posiada 62 fabryki, które zlokalizowane są w 15 krajach europejskich i w 7 krajach amerykańskich, azjatyckich i afrykańskich. Sprzedaż pojazdów Volkswagena ma miejsce w 153 krajach. Siedziba grupy badawczej Volkswagena znajduje się w Wolfsburgu i prowadzi działalność badawczo-

---

<sup>13</sup> T. Sporek, *Handel zagraniczny Niemiec na przełomie XX i XXI wieku* [w:] *Udział wybranych krajów Unii Europejskiej w procesach rozwoju gospodarki światowej*, T. Sporek (red.), Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 15-24.

-rozwojową dla wszystkich marek koncernu. Działalność B+R koncernu jest wspomagana przez bazy naukowe, które funkcjonują na rynkach amerykańskim, chińskim i japońskim<sup>14</sup>. W 2010 roku rynkami o największym wzroście sprzedaży samochodów koncernu Volkswagen były Indie, na których firma osiągnęła 185,5% wzrostu w stosunku do 2009 roku, Chiny, w których sprzedaż wzrosła o 87,9% w porównaniu z 2009 rokiem oraz rynki Ameryki Południowej – wzrost sprzedaży o 13% oraz Ameryce Północnej, w której odnotowano 9,2% wzrost sprzedaży. Sprzedaż obniżyła się z kolei w krajach Europy Wschodniej i Centralnej o 23,4%, a w krajach Europy Zachodniej o 2,9%. Główną strategią Grupy VW jest dążenie do przejęcia do 2018 roku rynku zbytu Toyoty – największego producenta samochodów osobowych. Volkswagen dąży także do zwiększenia inwestycji. W latach 2011-2015 zamierza przeznaczyć na nie 68,3 mld USD. Wtedy także 36,7 mld USD ma zostać wydane na modernizację i rozszerzenie gamy produktów wszystkich marek. Koncern będzie szukać również nowych rozwiązań technologicznych w zakresie poprawy wydajności silników, zużycia paliwa i emisji spalin. Rozwijany będzie także segment samochodów hybrydowych i elektrycznych. W marcu 2011 roku koncern Volkswagen nabył 8,18% udziałów firmy SGL Carbon, jednego z największych producentów, którzy zajmują się wytwarzaniem produktów opartych na technologii włókien węglowych. Przewiduje się, że ma to się przyczynić do poprawy wydajności produkowanych przez koncern pojazdów.

Koncern BMW został założony w 1913 roku, lecz produkcję pierwszych samochodów rozpoczęto od 1927 roku. Marki, pod jakimi koncern sprzedaje samochody, to BMW, MINI i Rolls-Royce Motor Cars. W 2010 roku koncern sprzedał 1,46 mln samochodów luksusowych, co pozwoliło mu na uzyskanie pozycji lidera w tym segmencie. Koncern zdobył także dwa największe rynki samochodów luksusowych w Europie, czyli rynek niemiecki i angielski. Produkty korporacji są wytwarzane w 25 miejscach na świecie, w 14 krajach, na 5 kontynentach<sup>15</sup>. Sieć produkcji obejmuje 17 fabryk oraz 7 montażowni. Strategia firmy polega na koncentracji na wzroście firmy, rentowności i poszerzaniu gamy produktów. W związku ze wzrostem światowej sprzedaży samochodów, koncern chciałby osiągnąć sprzedaż 1,8 mln samochodów przed 2012 rokiem. Korporacja zamierza także wprowadzić do swojej oferty nowy wachlarz pojazdów przyjaznych środowisku, których produkcja zaczęłaby się od wytwarzania pojazdów napędzanych elektrycznie w segmencie premium.

<sup>14</sup> <http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/innovation.html> (data dostępu: 28.07.2011).

<sup>15</sup> [http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/e/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/e/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/home/home.html](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html) (data dostępu: 28.07.2011).



Mercedes-Benz powstał w 1871 roku w Stuttgarcie. Rok 2010 okazał się lepszy pod względem sprzedaży także dla koncernu Daimler, ponieważ sprzedaż samochodów tej korporacji wzrosła z 1,01 mln sztuk w 2009 roku do 1,17 mln samochodów w 2010 roku. Wtedy też nastąpił silny wzrost sprzedaży na rynkach brazylijskim, rosyjskim, chińskim i indyjskim. W 2010 roku około 40% przychodów korporacji było generowanych przez rynki Europy Zachodniej, jednak w związku z dużą dynamiką wzrostu na rynkach wschodzących, koncern zmienia strategię oraz będzie kładł większy nacisk na ekspansję na nowych rynkach zbytu. Daimler szczególnie upatruje umocnienie swojej pozycji poprzez sprzedaż na rynku chińskim, na którym wzrost popytu na samochody koncernu zwiększył się w 2010 roku o 109% w porównaniu z 2009 rokiem. Główne marki, pod jakimi Daimler sprzedaje samochody osobowe, to Mercedes-Benz, Smart i Maybach. Koncern oferuje swoje produkty w prawie wszystkich krajach na świecie, a swoje fabryki ulokował na 5 kontynentach<sup>16</sup>. Głównym celem Daimlera jest osiągnięcie sprzedaży 3000 sztuk samochodów luksusowych na rynku indyjskim i poprawa konkurencyjności w klasie małych samochodów. Koncern ten nie zamierza zmieniać gamy sprzedawanych produktów i dużą nadzieję pokłada w zmodernizowanych samochodach CLS Coupé i ulepszonej technologii pojazdów. Do 2015 roku korporacja zamierza zwiększyć poziom sprzedaży samochodów osobowych do 1,5 mln sztuk<sup>17</sup>. Szczegółowe informacje wraz ze wskaźnikami finansowymi każdej z korporacji zawarto w tabeli 6.

Tabela 6. Wskaźniki finansowe korporacji Volkswagen, Daimler i BMW w 2010 r.

Wskaźnik	Grupa Volkswagen	Grupa Daimler	Grupa BMW
Sprzedaż pojazdów (szt.)	7278440	1895432	1580489
Produkcja pojazdów (szt.)	7357505	1895400	1593524
Zatrudnienie	399381	260100	95453
Przychody ze sprzedaży (mln euro)	126875	97761	60477
Roczna zmiana przychodów <sup>a</sup> (w %)	20,6	23,9	19,3
Wynik finansowy netto (mln euro)	6835	4498	3218
Roczna zmiana wyniku finansowego netto (mln euro)	5875	7138	3014

<sup>a</sup> Zmiana w stosunku do 2009 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Financial Statement of BMW AG. Financial Year 2010*, Bayerische Motoren Werke AG, Monachium 2011; *Experience Diversity*, Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg 2011; *Daimler. The Group 2011*, Daimler, Stuttgart 2011.

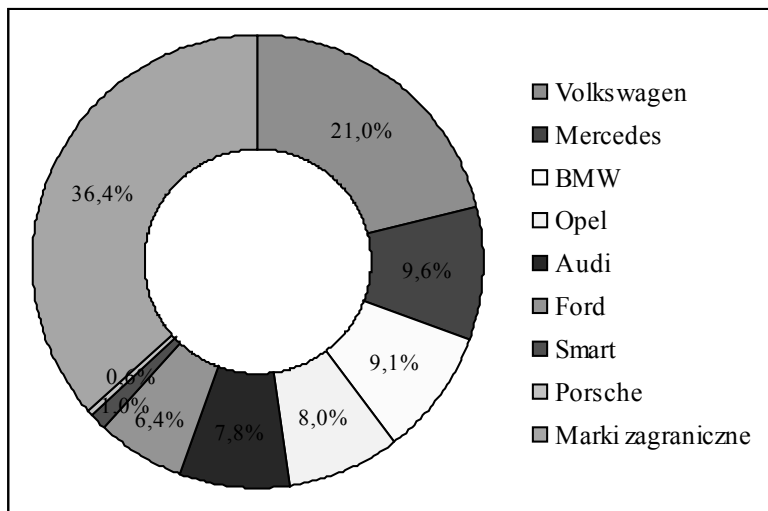
<sup>16</sup> <http://www.daimler.com/dccom/0-5-1259480-1-1224418-1-0-0-0-0-36-7145-0-0-0-0-0-0.html> (data dostępu: 28.07.2011).

<sup>17</sup> *Germany Autos Report...*, op. cit., s. 60-62.

W 2010 roku Grupa Volkswagen sprzedała łącznie 7,3 mln pojazdów drogowych, co stanowiło największą ilość spośród analizowanych korporacji. Koncern ten charakteryzowała także największa produkcja, która wynosiła 7,4 mln sztuk. Konkurny konkurencyjne wyprodukowały mniej samochodów w porównaniu z liderem o 5,5 mln w przypadku Daimlera i o 5,8 mln pojazdów mniej w przypadku BMW. Grupę Volkswagen charakteryzowało również największe zatrudnienie, które było wyższe od liczby osób zatrudnionych w Daimlerze o 54% oraz ponad trzykrotnie wyższe od zatrudnienia w BMW oraz wysoka wartość zrealizowanych przychodów. Przychody Volkswagena były ponad 2 razy wyższe od wyniku uzyskanego w 2010 roku przez BMW, jednak największy ich wzrost w porównaniu z rokiem fiskalnym 2009 miał miejsce w przypadku Daimlera, który wynosił 24%. Uzyskane wyniki w zakresie przychodów miały także odzwierciedlenie w ostatecznym wyniku finansowym netto. Największe zyski w 2010 roku o wartości 6835 mln euro wygenerował Volkswagen, jednakże największą zmianę wartości wyniku finansowego netto zanotował Daimler, który jeszcze w 2009 roku miał 2640 mln euro straty.

Każdy z wymienionych koncernów miał w 2010 roku wysoki udział w sprzedaży pojazdów drogowych na rynku macierzystym (wyk. 6).

Wykres 6. Struktura rynku samochodowego w Niemczech w 2010 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Germany Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011.

Sprzedaż pojazdów na rynku niemieckim w 2010 roku nie była tak korzystna dla producentów samochodów jak w 2009 roku. W 2010 roku sprzedaż pojazdów drogowych kształtowała się na poziomie 3,2 mln sztuk,

co stanowiło spadek o 21% w stosunku do roku 2009, w którym łączna sprzedaż tego rodzaju dóbr wynosiła 4,05 mln sztuk. Samochody osobowe stanowiły aż 91,3% ogólnej liczby sprzedanych pojazdów. Spadek sprzedaży w tej grupie pojazdów był jednak większy, obniżył się bowiem o 23,4% w stosunku do 2009 roku<sup>18</sup>. Największą sprzedaż w 2010 roku generowały marki niemieckie, których łączny udział w rynku wynosił 63,6%. Największe trzy Volkswagen, Mercedes i BMW generowały 40% sprzedaży w RFN. Marki zagraniczne stanowiły 36,4% udziału w rynku niemieckim. Największe z nich to: PSA (5,2% udziału w rynku), Skoda (4,5% udziału w rynku), Renault (4% udziału w rynku) oraz Fiat (3% udziału w rynku). Spośród marek niemieckich co piąty sprzedany samochód pochodził z koncernu Volkswagena, którego sprzedaż wynosiła w 2010 roku 614 tys. sztuk, do Mercedesa należało 9,6% udziałów w rynku dzięki 281 tys. sprzedanym samochodom, a BMW miało udział w 9,1% rynku samochodowego dzięki sprzedaży 267 tys. samochodów<sup>19</sup>.

## **5. Pozycja konkurencyjna wybranych niemieckich producentów samochodów na największych zagranicznych rynkach zbytu**

Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych może być mierzona zdolnością do sprzedaży samochodów na głównych rynkach zbytu. W 2010 roku nastąpiła poprawa koniunktury na rynku samochodowym na świecie. Sprzedano wówczas około 72 mln samochodów. Największym rynkiem zbytu aut w Azji okazały się Chiny, w których wzrost sprzedaży wyniósł ponad 33% w porównaniu z rokiem 2009, w którym sprzedano 10,33 mln samochodów. Najbardziej atrakcyjnym rynkiem dla producentów w Ameryce Południowej była Brazylia, gdzie sprzedano 2,69 mln samochodów, czyli o ponad 8% więcej w porównaniu z rokiem 2009. W 2010 roku w Europie Zachodniej popyt na samochody osobowe uległ osłabieniu na skutek zakończenia programów, które za pomocą dofinansowania miały promować wymianę starych samochodów na nowe<sup>20</sup>. Największe rynki zbytu w Europie Zachodniej stanowiły: Niemcy, Francja i Wielka Brytania. W Europie Wschodniej z kolei najwyższy udział w sprzedaży miała Rosja, w której wzrost popytu na samochody osobowe był wyższy w 2010 roku o ponad 30% w porównaniu z rokiem poprzednim. W Ameryce Północnej

<sup>18</sup> *Germany Autos Report...*, op. cit., s. 36.

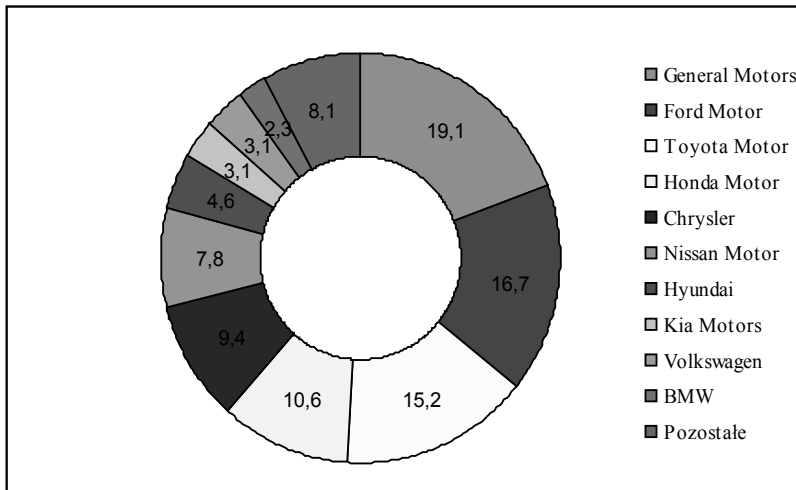
<sup>19</sup> T. Sporek, *Wpływ kryzysu finansowego na globalizację gospodarki światowej. Diagnoza i konsekwencje dla Polski*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010, s. 420-436.

<sup>20</sup> [http://www.samar.pl/\\_/3/a/62000?locale=pl\\_PL](http://www.samar.pl/_/3/a/62000?locale=pl_PL) (data dostępu: 26.07.2011).

największy udział sprzedaży samochodów osobowych należał do Stanów Zjednoczonych., w których kupiono około 11,5 mln samochodów.

Struktura rynku samochodowego w Stanach Zjednoczonych pod względem udziału największych producentów w sprzedaży została zaprezentowana na wykresie 7.

Wykres 7. Najwięksi producenci na rynku samochodowym w Stanach Zjednoczonych w 2010 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *United States Autos Report Q2 2011*, Business Monitor International, London 2011.

W 2010 roku największymi producentami samochodów pod względem sprzedaży w Stanach Zjednoczonych były dwie rodzime marki – General Motors, który sprzedając 2,2 mln samochodów miał największy udział w rynku – 19,1% oraz Ford Motor, który sprzedając 1,93 mln sztuk uplasował się na drugiej pozycji. Kolejne miejsca zajęły dwa koncerny japońskie, Toyota Motor z 15,2% udziałem w sprzedaży samochodów i 1,8 mln sprzedanych aut oraz Honda Motor, która sprzedała 1,2 mln pojazdów. Korporacje pochodzące z Niemiec Volkswagen i BMW uplasowały się na 9. i 10. miejscu pod względem ilości sprzedanych samochodów na rynku amerykańskim, uzyskując kolejno 3,1% udziału w rynku dzięki sprzedaży 360 tys. sztuk w przypadku Volkswagena oraz 2,3% i sprzedaży 266 tys. pojazdów w przypadku BMW. Obie te firmy zarejestrowały jednak wysoki wzrost sprzedaży w stosunku do 2009 roku. W przypadku korporacji VW był to wzrost o 20,9%, a w przypadku BMW wzrost o 10%.

W segmencie samochodów luksusowych pierwsze miejsce pod względem sprzedaży miał Lexus, którego macierzystym przedsiębiorstwem jest Toyota. Lexus osiągnął wzrost 6,2% w porównaniu z 2009 rokiem. Przewaga Lexusa nad konkurencyjnymi przedsiębiorstwami z Niemiec – BMW i Mercedesem-Benz jednak zmniejszyła się na skutek wysokich wzrostów sprzedaży tych koncernów. Drugi pod względem sprzedaży samochodów luksusowych koncern BMW odnotował wzrost o 12%, sprzedaż Mercedesa-Benz wzrosła z kolei o 14%, czego skutkiem było zmniejszenie przewagi do lidera o 9216 sztuk<sup>21</sup>.

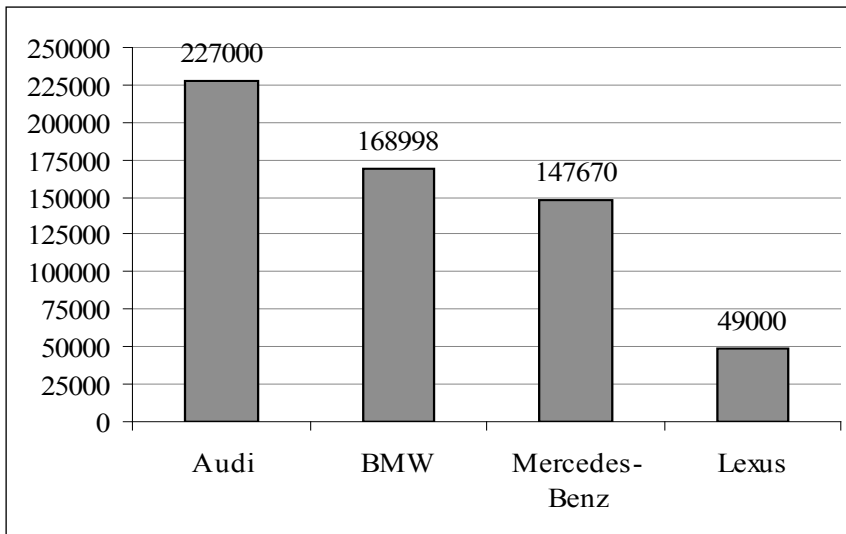
Na rynku chińskim sprzedano w 2010 roku 13,76 mln samochodów osobowych. Liderem w Chinach pod względem sprzedaży został koncern General Motors, który sprzedał 2,35 mln samochodów. Drugą pozycję zajął niemiecki Volkswagen, sprzedając 1,9 mln samochodów. Kolejno pod względem sprzedaży uplasowały się także: Hyundai z 1,1 mln sprzedanych aut, Nissan, który sprzedał ponad 1 mln samochodów, Toyota, której sprzedaż wynosiła 0,95 mln sztuk, oraz Ford, którego nabywcy kupili w 2010 roku 0,6 mln samochodów osobowych<sup>22</sup>. Volkswagen na rynku chińskim reprezentowany jest poprzez joint venture Shanghai VW i FAV-VW. Współpraca z kooperantami przyczyniła się do zwiększenia sprzedaży o 37% w porównaniu do 2009 roku, co pozwoliło firmie na uzyskanie większej sprzedaży w Chinach niż w Niemczech. Główną konkurencją dla Volkswagena w Chinach jest Shanghai GM, który odnotował wzrost sprzedaży o 42% w stosunku do 2009 roku. Polepszenie koniunktury na rynkach samochodów w 2010 roku w porównaniu z 2009 rokiem miało także miejsce w segmencie pojazdów luksusowych. Na chińskim rynku samochodów luksusowych wiodącymi markami były niemieckie Audi, BMW i Mercedes. Sprzedaż samochodów poszczególnych marek zaprezentowano na wykresie 8.

---

<sup>21</sup> *United States Autos Report Q2 2011*, Business Monitor International, London 2011, s. 28.

<sup>22</sup> *Chińczycy kupili 18,1 mln samochodów w 2010 r. – najwięcej na świecie*, „Wyborcza BIZ”, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8928710,Chinczycy\\_kupili\\_18\\_1 mln\\_samocho dow\\_w\\_2010\\_r\\_najwiecej.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8928710,Chinczycy_kupili_18_1 mln_samocho dow_w_2010_r_najwiecej.html) (data dostępu: 24.07.2011).

Wykres 8. Sprzedaż samochodów w segmencie aut luksusowych w Chinach w 2010 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *China Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International, London 2011.

Najwyższą sprzedaż spośród marek luksusowych zanotowało Audi, które w 2010 roku na rynku chińskim sprzedało 227 000 samochodów. Grupa BMW sprzedała w tym czasie 168 998 sztuk samochodów, a zajmujący trzecią pozycję na rynku chińskim Mercedes-Benz sprzedał 147 670 pojazdów. Sprzedaż Lexusa kształtowała się na dużo niższym poziomie w stosunku do marek niemieckich i była mniejsza od będącego liderem w tym segmencie Audi o ponad 4,5 razy. Każde z przedsiębiorstw ma plany zwiększenia produkcji na tym rynku. Do końca 2011 roku Audi zamierza znaleźć w Chinach rynek zbytu dla 250-280 tys. samochodów, BMW za pomocą joint venture z chińskim kooperantem planuje wybudować fabrykę, która pozwoliłaby na zwiększenie produkcji na tym rynku do 150 tys. sztuk rocznie, a plany sprzedażowe Mercedesa-Benz wyznaczone są na 300 tys. sztuk do 2015 roku. W celu ich osiągnięcia firma ta planuje wydać 3 mld euro na zwiększenie możliwości produkcyjnych i rozwój współpracy na rynku chińskim<sup>23</sup>.

Największymi rynkami zbytu samochodów w Europie Zachodniej są oprócz Niemiec, Francja, w której sprzedano w 2010 roku 2,21 mln samochodów, oraz Wielka Brytania, gdzie sprzedaż samochodów wynosiła 2,03 mln sztuk. Strukturę sprzedaży producentów na rynku francuskim i angielskim przedstawia tabela 7.

<sup>23</sup> *China Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International, London 2011, s. 36.

Tabela 7. Najwięksi producenci samochodów pod względem sprzedaży na rynku francuskim i angielskim w 2010 r.

Francja			Wielka Brytania		
Producent	Sprzedaż (szt.)	Udział w rynku (%)	Producent	Sprzedaż (szt.)	Udział w rynku (%)
Renault	497820	22,1	Ford	280364	13,81
Peugeot	400663	17,8	Vauxhall	247265	12,18
Citroën	328146	14,6	Volkswagen	174655	8,6
Volkswagen	146538	6,5	BMW	109418	5,39
Ford	114810	5,1	Peugeot	109324	5,38
Dacia	104641	4,6	Audi	99828	4,92
Opel	94877	4,2	Renault	95608	4,71
Fiat	72717	3,2	Nissan	89681	4,42
Toyota	65390	2,9	Toyota	87396	4,3
Nissan	54084	2,4	Mercedes-Benz	74977	3,69

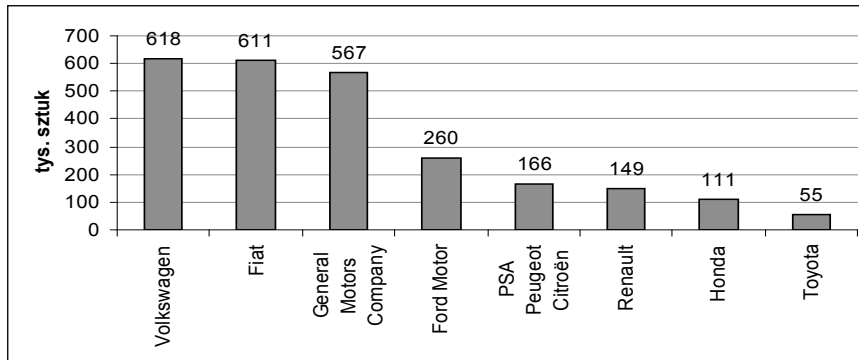
Źródło: opracowanie własne na podstawie *France Autos Report Q2 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011; *United Kingdom Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011.

Na rynku francuskim największym zainteresowaniem w 2010 roku cieszyły się auta rodzimych producentów: Renault, który osiągając sprzedaż 498 tys. sztuk miał 22,1% udziału w rynku, Peugeot ze sprzedażą ponad 400 tys. aut i Citroën, którego nabywcy kupili ponad 328 tys. samochodów. Wśród przedsiębiorstw niemieckich największą sprzedażą we Francji charakteryzował się Volkswagen, który sprzedał prawie 147 tys. samochodów. Inna sytuacja miała miejsce na rynku angielskim. Pomimo braku w Wielkiej Brytanii rodzimych producentów pojazdów samochody w tym kraju wytwarzane są przez korporacje globalne, tj. GM, Hondę, Toyotę czy Nissana. W Wielkiej Brytanii liderem rynku został Ford, który sprzedał ponad 280 tys. sztuk i uzyskał 13,8% udziału w rynku. Kolejno po Fordzie uplasowały się: Vauxhall (General Motors) ze sprzedażą 247 tys. sztuk (12,1% udziału rynkowego), a także marki niemieckie – Volkswagen, którego sprzedaż wyniosła 175 tys. sztuk (8,6% udziału w rynku), co pozwoliło uzyskać 3. pozycję na rynku, oraz BMW ze sprzedażą 109 tys. samochodów (5,4% udziału rynkowego). Wśród dziesięciu marek samochodów, które uzyskały największą sprzedaż na rynku Wielkiej Brytanii, znalazły się oprócz wymienionych jeszcze dwie inne marki niemieckie – Audi, które na angielskim rynku zbytu sprzedało prawie 100 tys. samochodów (4,9% udziału w rynku) oraz Mercedes-Benz ze sprzedażą 75 tys. sztuk (3,7% udziału rynkowego).

Największym rynkiem Ameryki Południowej pod względem sprzedaży samochodów był rynek brazylijski. Ilość sprzedanych samochodów w Brazylii w 2010 roku szacuje się na 2,69 mln sztuk. Wykres 9 prezentu-

je największych producentów na rynku brazylijskim pod względem ilości sprzedanych samochodów.

Wykres 9. Najwięksi producenci samochodów osobowych pod względem ilości sprzedaży w Brazylii w 2010 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Brazil Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011.

Największą sprzedaż w 2010 roku w Brazylii odnotował koncern Volkswagen, którego odbiorcy kupili 618 tys. samochodów, co pozwoliło na zdobycie 23% udziału w rynku. Przedsiębiorstwami konkurencyjnymi dla Volkswagena, o wysokiej sprzedaży, były również Fiat z 611 tys. sztuk oraz General Motors Company, którego sprzedaż wynosiła 567 tys. sztuk. Posiadały one kolejno 22,7% oraz 21,1% udziału w rynku. Mercedes-Benz, niestety, nie uzyskał znaczącej sprzedaży na rynku brazylijskim. Sprzedaż tej marki wynosiła w 2010 roku 8463 samochody, co stanowiło zaledwie 0,3% udziału w rynku. Poziomą sprzedaż samochodów tych producentów wiąże się także z wielkością produkcji, jaką udało im się osiągnąć w danym roku. W 2010 roku czterech producentów, którzy osiągnęli najlepsze wyniki sprzedaży, miało też największy udział w produkcji samochodów osobowych w tym kraju. Inwestycją w Brazylii jest także zainteresowana korporacja BMW, dla której czynnikiem atrakcyjności rynku jest zwiększający się popyt w segmencie aut luksusowych, wzrost klasy średniej w społeczeństwie brazylijskim oraz zwiększające się zatrudnienie<sup>24</sup>, a co za tym idzie wzrost dochodów społeczeństwa.

Rynek rosyjski był w 2010 roku najatrakcyjniejszym rynkiem pod względem sprzedaży samochodów spośród krajów Europy Wschodniej. Markami, które odniosły największy sukces w tym zakresie, są: Lada, Renault, Chevrolet, Kia Motors i Nissan Motor. Należy jednak dodać, że marki zagraniczne zagrażają rodzimym producentom, ponieważ są one bar-

<sup>24</sup> *Brazil Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011, s. 35.



dziej konkurencyjne pod względem technologicznym i charakteryzują się szerszym asortymentem. Największy wzrost sprzedaży w Rosji odnotowały południowokoreański producent Kia Motors i japoński Suzuki Motor. Volkswagen, General Motors, Renault i Ford Motor weszły na rynek poprzez wprowadzenie tańszych modeli samochodów. Warte uwagi są także inwestycje realizowane i planowane przez największych producentów. Rynek rosyjski wydaje się dla nich niezwykle obiecujący. Zainteresowaniem inwestycjami wykazały się także niemieckie koncerny. Volkswagen zainwestował 400 mln USD w 2007 r. na zwiększenie zdolności produkcyjnych w fabryce w Kałudze<sup>25</sup>. Dodatkowo koncern planuje w niej rozpoczęcie produkcji samochodu, który zgodnie z planami ma być wytwarzany na płycie podłogowej VW Polo przed rozpoczęciem 2012 r. W Kałudze będzie się także rozwijać produkcja samochodów marki Skoda Octavia. Rozwijanie produkcji na rynku rosyjskim jest zgodne ze strategią firmy, która wskazuje na zwiększenie lokalnej produkcji przy użyciu miejscowych zasobów w celu uzyskania długookresowych korzyści. Dzięki uzyskaniu przez fabrykę statusu montażowni przemysłowej w maju 2011 roku, na podstawie umowy koncernu z rządem rosyjskim, będzie on także zwolniony z cła importowego na podzespoły lub stawka ta będzie obniżona z 15% do 3%.

Analiza danych, na podstawie których zbadano stan niemieckiego przemysłu samochodowego, potwierdza hipotezę o konkurencyjności przedsiębiorstw tej branży na rynkach zagranicznych. Do głównych czynników, które przyczyniły się do pozytywnych wyników przemysłu samochodowego RFN, należą: wysoka rozpoznawalność marek, dywersyfikacja oferowanych produktów, które trafiają do szerokiego grona klientów i pozwalają na osiągnięcie wyższych zysków.

## Bibliografia

*Brazil Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011.

*China Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International, London 2011.

*Chińczycy kupili 18,1 mln samochodów w 2010 r. – najwięcej na świecie*, „Wyborcza BIZ”, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8928710,Chinczycey\\_kupili\\_18\\_1 mln\\_samochodow\\_w\\_2010\\_r\\_\\_\\_\\_najwiecej.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8928710,Chinczycey_kupili_18_1 mln_samochodow_w_2010_r____najwiecej.html).

*Germany Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International, London 2011.

[http://www.acea.be/index.php/country\\_profiles/detail/germany#text](http://www.acea.be/index.php/country_profiles/detail/germany#text).

[http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/e/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/e/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/home/home.html](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html).

---

<sup>25</sup> *Russia Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011, s. 39.

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-1259480-1-1224418-1-0-0-0-0-36-7145-0-0-0-0-0-0.html>.

[http://www.samar.pl/\\_/3/3.a/62000?locale=pl\\_PL](http://www.samar.pl/_/3/3.a/62000?locale=pl_PL).

<http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/innovation.html>.

Kladroba A., *Zahlen & Fakten aus der Wissenschaft Statistik GmbH im Stifterverband*, „Forschung & Entwicklung”, SeitenPlan GmbH Dortmund, Januar 2011.

Krix P., *Studie:Deutschlnad hat die höchsten Arbeitskosten in der Autobranche*, „Automobile Woche”, Februar 2010, <http://www.automobilwoche.de/article/20100219/REPOSITORY/100219956/1087>.

Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

Osoba J.B., *Konkurencyjność gospodarek na przykładzie Republiki Federalnej Niemiec*, Polihymnia, Lublin 2008.

*Przemysł samochodowy w Niemczech – samochody osobowe*, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Republice Federalnych Niemiec, [www.berlin.trade.gov.pl/pl/download/file/f,7067](http://www.berlin.trade.gov.pl/pl/download/file/f,7067).

*Russia Autos Report Q3 2011*, Business Monitor International Ltd., London 2011.

Sporek T., *Venture capital formą finansowania niemieckich przedsiębiorstw innowacyjnych* [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Niemiec w rozszerzonej Unii Europejskiej*, M.A. Weresa (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.

Sporek T., *Handel zagraniczny Niemiec na przełomie XX i XXI wieku* [w:] *Udział wybranych krajów Unii Europejskiej w procesach rozwoju gospodarki światowej*, T. Sporek (red.), Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

Sporek T., *Wpływ kryzysu finansowego na globalizację gospodarki światowej. Diagnoza i konsekwencje dla Polski*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010.

Sporek T., *Procesy globalizacji we współczesnej gospodarce światowej* [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej. Księga jubileuszowa prof. Jana Rymarczyka*, B. Skulska, M. Dormiter, W. Michalczyk (red.), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012.

*Statistisches Jahrbuch 2010 für die Bundesrepublik Deutschland mit Internationalen Übersichten*, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2010.

*United States Autos Report Q2 2011*, Business Monitor International, London 2011.

Wissmann M., *Annual Report 2010*, Verband der Automobilindustrie, Berlin 2011.

Krzysztof Szaflarski

*Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych  
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach*

## **ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W GLOBALNEJ GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY**

### **Wprowadzenie**

Większość przedsiębiorstw zorientowana jest na zwiększanie lub też utrzymanie swojej wydajności i konkurencyjności na rynku. Przeznaczają one jednocześnie znaczne środki finansowe na nowe technologie, rozwój produktów, systemów dystrybucji, logistyki, systemów i procesów produkcji. Cechą współczesnego, globalnego rynku jest nieustanna zmiana (turbulentność). W tych warunkach kluczowymi czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstwa są: zdolność organizacji do uczenia się, innowacyjności i zarządzania zmianą, a także szybkość i jakość obsługi klienta oraz elastyczność procesów. Zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania tych czynników konkurencyjnych ma czynnik ludzki. Istotną rolę odgrywa tutaj wiedza i doświadczenie zawodowe pracownika oraz jego potencjał intelektualny, predyspozycje psychiczne, a także potencjał emocjonalny, umiejętność pracy w zespole, potencjał moralny, wyrażający się poprzez system wartości oraz zaufanie.

Okazuje się, że klucz do sukcesu przedsiębiorstwa nie tkwi w optymalizacji istniejących produktów i procesów, ale w innowacjach. Sukces osiągają przedsiębiorstwa, które są innowacyjne, stale poszukujące nowych, przełomowych rozwiązań i technologii, a nie te, które na bazie benchmarkingu naśladują i kopią rozwiązania konkurentów.

### **1. Informacje a wiedza**

Informacja to symbolicznie ujęty opis działania przeszłego, obecnego lub przyszłego. We współczesnym świecie mamy często do czynienia z nadmiarem informacji, z sytuacją przeładowania informacjami. Wszyst-

ko, co można ująć cyfrowo, jest informacją (słowa, liczby, obrazy, dźwięki). Wiedza stanowi celową koordynację działania, czyli jest działaniem samym w sobie. Wiedzy jako skoordynowanego działania nie jest nigdy nadmiar. Nie może być mowy o przeladowaniu wiedzą. Zatem wynika z tego jasno, że informacja czy też ich zbiór to nie jest wiedza, bowiem informacja ma charakter statyczny, a wiedza, jako działanie, ma charakter dynamiczny. Rozprzestrzenianie informacji w skali świata zbliża się już obecnie do granicy możliwości akomodacji przedsiębiorstw. Akomodacja czy inaczej przystosowanie nie może już stanowić źródła przewagi konkurencyjnej, ponieważ przedsiębiorstwo nastawione adaptacyjne jest już zbyt mało elastyczne. Elastyczność oznacza raczej antycypacyjną postawę wobec zmian otoczenia.

W Stanach Zjednoczonych Ameryki zaznacza się obecnie spadek roli technologii informacyjnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Technologie te są obecnie mało zróżnicowane i ogólnie dostępne. Nowym, zróżnicowanym zasobem budującym konkurencyjność przedsiębiorstwa stały się ludzkie umiejętności, wiedza, czyli sposoby koordynacji działań, organizacji pracy i realizacji procesów innowacyjnych.

Wyraźnie widać ten spadek roli technologii informacyjnych w handlu międzynarodowym, jeżeli prześledzimy wzrost wartości japońskiego eksportu w ramach poszczególnych grup towarowych do USA czy Europy (UE-27) w latach 2009-2010. Do USA wartość japońskiego eksportu maszyn górniczych i budowlanych wzrosła w tym czasie prawie dwukrotnie, maszyn, urządzeń i narzędzi o 85%, części do samochodów o 40%, natomiast wyposażenia IT o 18,2%. Podobnie w przypadku eksportu do 27 krajów Unii Europejskiej wartość eksportu japońskich maszyn górniczych i budowlanych wzrosła prawie dwukrotnie, maszyn, urządzeń i narzędzi o prawie 50%, części do samochodów o ponad 44%, natomiast wyposażenia IT o 15,6%<sup>1</sup>.

Analogicznie sytuacja kształtuje się w przypadku japońskiego importu. Wartość japońskiego importu z USA w przypadku części do samochodów wzrosła o 84%, paliw kopalnych o 83%, wyrobów stalowych o 80%, produktów chemicznych o 30%, natomiast wyposażenia IT o 19%. W przypadku japońskiego importu wyposażenia IT z 27 krajów Unii Europejskiej to wzrosła ona o 29,5% i był to jeden z najniższych wzrostów wśród wszystkich grup towarowych<sup>2</sup>.

Zatem informacje i technologie informacyjne przestają być źródłem przewagi konkurencyjnej, z wyjątkiem wyizolowanych regionów świata, słabo z nim powiązanych. Nowym, zróżnicowanym źródłem przewagi kon-

<sup>1</sup> 2011 JETRO *Global Trade and Investment Report*, s. 21, [http://www.jetro.go.jp/en/white\\_paper/trade\\_invest\\_2011.pdf](http://www.jetro.go.jp/en/white_paper/trade_invest_2011.pdf).

<sup>2</sup> Ibidem.

kurencyjnej staje się wiedza, czyli metody koordynacji działań, organizacji pracy i realizacji procesów innowacyjnych. Wynika z tego, że naśladowanie najlepszych praktyk, technik i działań również nie stanowi podstawy konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowi dzisiaj zdolność do pracy zespołowej jego pracowników, opartej na zaufaniu i wiarygodności, zdrowej rywalizacji, a nie na dominacji, a więc to, co nazywamy kulturą organizacyjną firmy.

## **2. Cykl wiedzy i zarządzanie wiedzą**

Aby wykorzystać wiedzę organizacji dla pobudzenia innowacyjności, trzeba sobie uświadomić, że wiedza krąży w organizacji, a cykl tego obiegu należy zrozumieć, stymulować i zarządzać nim. Bez ciągłego tworzenia, implementacji i rozwoju wiedzy nie można w długim okresie utrzymać przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W erze globalizacji nowoczesne przedsiębiorstwo nie może dobrze funkcjonować, być konkurencyjne bez efektywnego zarządzania wiedzą. Zatem zarządzanie wiedzą stało się istotnym elementem systemu zarządzania przedsiębiorstwem. „Nosicielami” wiedzy są ludzie, zatem kapitał ludzki jest najistotniejszym zasobem organizacji. W takich warunkach przedsiębiorstwo powinno być zarządzane na wzór żywych organizmów, funkcjonujące na zasadzie powtarzających się cykli, a nie na zasadzie pionowych funkcji hierarchicznych.

W szerszym kontekście mówimy dzisiaj o społeczeństwie wiedzy, a społeczeństwo wiedzy powstaje w oparciu o ustawiczne kształcenie, rozwój osobowy, Internet, sieci współpracy, globalny rynek, innowacje i dobrze wykształcone umysły – ten rzeczywisty kapitał wiedzy. W ramach tak funkcjonującego społeczeństwa następuje przesunięcie od tradycyjnej hegemonii producenta do hegemonii klienta czy konsumenta. Efektem tego jest nowe pojmowanie jakości – jakości z punktu widzenia klienta, koncepcja wartości dla klienta.

Obecnie już całe gospodarki (te rozwinięte), sieci przedsiębiorstw, systemy kształcenia i kultury przekształciły się ze struktur informacyjnych w struktury wiedzy. Przedsiębiorstwo musi stale się przekształcać, aby mogło z powodzeniem wytwarzać produkty i usługi. To stałe przekształcanie się przedsiębiorstwa oznacza stałe wytwarzanie nowej wiedzy. Zatem wiedza stanowi kluczową kompetencję przedsiębiorstwa w zakresie produkcji, wprowadzania na rynek i rozwoju jego produktów i usług. Wiedzę w takim rozumieniu trzeba stale odnawiać, ulepszać i zarządzać nią<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 74.

### 3. Pomiar wiedzy

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, wiedza to działanie, a informacja stanowi symboliczny opis działania. Tabela 1 pokazuje logiczne postępowanie menedżmentu z góry na dół, od elektronicznego opracowania danych aż do systemu zarządzania wiedzą, co określić można jako taksonomię wiedzy, pokazaną na symbolicznym przykładzie produkcji chleba.

Tabela 1. Taksonomia wiedzy – od danych do mądrości

	<b>Technologia</b>	<b>Analogia (pieczenie chleba)</b>	<b>Cel</b>	<b>Metafora</b>
Dane	Elektroniczne zbiory danych	Elementy: woda, drożdże, skrobia	Poszukiwanie	Niewiele się wie
Informacje	Systemy informacyjne	Ingredyenty: mąka, woda, cukier, przyprawy, receptura	Wydajność	Wie się, co, wie się, jak
Wiedza	Zarządzanie wiedzą	Koordinacja procesu pieczenia chleba	Produkt, efektywność	Potrafi się
Mądrość	Systemy wiedzy	Dlaczego chleb? Dlaczego tak?	Zrozumienie	Wie się, dlaczego
<b>Oświecenie</b>	Integracja wiedzy	Niewątpliwie chleb	Prawda	Wie się na pewno

Źródło: M. Zeleny, *Hledání vlastní cesty*, Komputer Press, Brno 2011, s. 86.

Przedsiębiorstwa często kupują technologie, gromadzą dane i informacje, następnie kupują systemy informacyjne dla agregowania i systematyzowania informacji. Kiedy jednak brak jest wiedzy i mądrości, czyli możliwości implementacyjnych, zakup taki okazuje się często tzw. utopionym kosztem (*sunked cost*), który nie zwróci się w przypadku tej inwestycji, ale także żadnej innej w tym przedsiębiorstwie, ponieważ technologii tych i systemów nie można wykorzystać dla ich celów. W tym sensie wiedza charakteryzuje się takim samym potencjałem sukcesu, jak i przegranej, ponieważ jej uzyskanie nie zawsze oznacza jej właściwe wykorzystanie<sup>4</sup>.

### 4. Rachunek wiedzy

Zarządzanie wiedzą stanowi istotny składnik zarządzania przedsiębiorstwem. Jego istotą jest mierzenie i obliczanie stanu wiedzy zespołowej i indywidualnej w ramach przedsiębiorstwa, a także procesy tworzenia,

<sup>4</sup> J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, AE, Katowice 2009, s. 113.

przechowywania i odtwarzania wiedzy, jej przekazywanie, implementacja itd. Rachunek wiedzy w przedsiębiorstwie stanowi podstawę zarządzania wiedzą. Każda informacja (wyniki badań, studiów) powinna być przekształcona w działanie, aby stała się elementem wiedzy przedsiębiorstwa, a nie pozostała tylko informacją pasywną. To rachunek wiedzy ma za zadanie przekształcenie informacji w działanie. To jest rachunek typu „winien – ma”. Każda uzyskana informacja stanowi dla przedsiębiorstwa pozycję po stronie „ma”. Informacja stanowi równocześnie potencjał niezrównoważony w pozycji „winien”. Zatem wszelkiego rodzaju badania, studia, szkolenia pracowników stanowią w zasadzie inwestycję w wiedzę. Jak każda inwestycja, również i ta musi być oceniona z punktu widzenia okresu jej zwrotu w sensie aplikacji, implementacji informacji i efektywności tego procesu. Stąd stronę „winien” przedsiębiorstwo powinno mieć stale na uwadze.

Pomiar jakości wiedzy stanowi podstawę prowadzenia rachunku wiedzy, dobrego zarządzania wiedzą. Miarą jakości wiedzy jest wartość dodana w procesie koordynacji działań implementacyjnych. Jakość jest efektem wiedzy, dobra jakość jest efektem wysoko jakościowej wiedzy, która jest efektem właściwego zarządzania wiedzą.

Obecnie ikoną zarządzania stała się, w miejsce zysku, wartość dodana. W systemie zarządzania przedsiębiorstwem należy zintegrować wartość dodaną dla przedsiębiorstwa z wartością dodaną dla klienta, bowiem to, co postrzega przedsiębiorca czy menedżer nie zawsze jest tożsame z tym, co postrzega klient, gdy tymczasem to wartość dla klienta jest kluczem do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że dolny poziom ceny produktu wyznaczają koszty produkcji, natomiast jej górny poziom ceny konkurencyjne. Cenę produktu (usługi) można zwiększać powyżej poziomu cen konkurencyjnych jedynie wtedy, gdy ich wartość dla klienta przewyższa wartość dla klienta produktów (usług) konkurencyjnych. Wartość dla klienta można również powiększać poprzez obniżanie ceny towaru (usługi) poniżej cen konkurencyjnych, co może prowadzić do wojen cenowych, które jako gry o sumie zerowej nie są korzystne dla żadnej firmy konkurującej w danym sektorze rynku.

Jednakże wartość dodaną dla przedsiębiorstwa wytwarzają jego pracownicy, w tym pewne ich grupy w większym stopniu, a pewne grupy w mniejszym. Zysk można realizować w ten sposób, że kupimy tanio i sprzedamy drożej, wykorzystując niedoinformowanie klienta czy też lokalne braki. Powstaje pytanie, czy to jest przedsiębiorczość? W takiej sytuacji cena zbytu jest windowana maksymalnie w górę, natomiast pracownicy uczestniczący w takim procederze nie tworzą żadnej wartości dla klienta. W takim przypadku nie jest potrzebny rachunek wiedzy. Źródłem wartości dodanej dla klienta może być wyłącznie wiedza, zatem zarządzanie z wyko-

rzystaniem kategorii wiedzy jest znacznie trudniejsze, ponieważ wynagrodzenia i premie wypłacane są wyłącznie z wytworzonej wartości dodanej, a pracownicy nietworzący wartości dodanej muszą być zwolnieni. Uznanie wartości wiedzy pracowników tworzących wartość dodaną i odpowiednie ich wynagradzanie zapewni z kolei stabilizację zatrudnienia w przedsiębiorstwie<sup>5</sup>.

Wartość dodana tworzona jest w ramach cyklu innowacyjnego w przedsiębiorstwie. Innowacje stanowią jednakże wyzwanie tylko dla odważnych, dla tych, którzy chcą pokonywać przeszkody, nawet kosztem zbliżenia się do upadłości własnego biznesu. Innowacje stanowią problem do rozwiązania nie na poziomie urzędniczym czy nawet akademickim, ale na poziomie stricte przedsiębiorczym. Sukces przedsiębiorstwa nie zależy od optymalizacji istniejących produktów, usług czy procesów, ale od innowacyjności. To innowacje na dzisiejszym, hiperkonkurencyjnym, globalnym rynku są źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i korporacji. Innowacja to takie jakościowe ulepszenie produktu lub usługi, które znacznie zwiększa wartość dla klienta. Ma ona czasem charakter przełomowej technologii, która zmienia warunki konkurencyjności w danym sektorze gospodarki.

Znaczenie tworzenia nowej wiedzy i jej implementacji dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, dyfuzja wiedzy w skali globalnej zmieniają charakter handlu międzynarodowego w XXI wieku. Masowa produkcja, której efektywność bazowała na korzyściach skali gospodarowania w wielu dziedzinach zastępowana zostaje zindywidualizowaną produkcją „na miarę”, według potrzeb klienta, w myśl tworzenia maksymalnej wartości dodanej dla klienta. Klient często aktywnie uczestniczy w tworzeniu tej wartości, a współdziałanie takie nazywane jest „clientingiem”. Podstawą takich powiązań pomiędzy podmiotami rynku, które mają charakter współuczestnictwa w procesie tworzenia wartości i które zachodzą zarówno w skali lokalnej, jak i międzynarodowej oraz globalnej, jest informacja<sup>6</sup>.

Wyłaniają się nowe sektory gospodarki, związane z rozwojem nowych dziedzin wiedzy, jak np. biotechnologie, nanotechnologie itp. Pojawiły się nowe, dynamicznie rozwijające się gospodarki. Chodzi tutaj głównie o takie kraje, jak: Chiny, Brazylia, Indie, Rosja czy Republika Południowej Afryki. W związku z tym w XXI wieku będziemy zapewne świadkami dynamicznych zmian na rynku międzynarodowym, zaś czynnikiem tego dynamizmu będzie rozwój nowej wiedzy i jej sprawna implementacja.

---

<sup>5</sup> V. Lednický, J. Pyka, J. Vaněk, *Struktury powiązań małych i średnich przedsiębiorstw w globalnej gospodarce*, GWSH, Katowice 2010, s. 27.

<sup>6</sup> E.K. Geffroy, *Clienting. Jedyne, co przeszkadza to klient*, Placet, Warszawa 1996, s. 23.



## **Bibliografia**

- Geffroy E.K., *Clienting. Jedyne, co przeszkadza to klient*, Placet, Warszawa 1996.
- Lednický V., Pyka J., Vaněk J., *Struktury powiązań małych i średnich przedsiębiorstw w globalnej gospodarce*, GWSH, Katowice 2010.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, AE, Katowice 2009.
- Zeleny M., *Hledání vlastní cesty*, Komputer Press, Brno 2011.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.
- 2011 JETRO Global Trade and Investment Report, [http://www.jetro.go.jp/en/white\\_paper/trade\\_invest\\_2011.pdf](http://www.jetro.go.jp/en/white_paper/trade_invest_2011.pdf).



Rafał Śliwiński

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Handlu Międzynarodowego*

## **MODEL POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW O PONADPRZECIĘTNYM WZROŚCIE**

### **Wprowadzenie**

W obecnych czasach istotnie wzrosło zainteresowanie innowacjami dotyczącymi modeli biznesu i modeli przedsiębiorstw w ogóle. Dostrzega się kilka głównych przyczyn takiego zachowania. Pierwszą z nich jest zwiększenie dynamiki zmian otoczenia oraz jej dalsze przyspieszanie. Cykle życia produktów oraz ich tworzenia są coraz krótsze, co znajduje odzwierciedlenie w przyspieszonym rozwoju branż i przedsiębiorstw. Po drugie, zanikają granice pomiędzy sektorami i coraz częstsza staje się konkurencja międzybranżowa<sup>1</sup>. Rywale nadciągają z niespodziewanych kierunków. Kto by się spodziewał, że sukces iPhone'a zacznie zagrażać nawet branży mniej lub bardziej profesjonalnych aparatów fotograficznych. Trzecim czynnikiem jest przewrót wywołany przez modele biznesowe oferujące klientom lepsze doświadczenia w kontakcie z marką, a nie – po prostu produkty. Tradycyjni sprzedawcy detaliczni zabawek mają problemy, a tymczasem firma Build-a-Bear nie ma trudności z przekonaniem konsumentów, aby za niemałe pieniądze zamienili się w darmową siłę roboczą i sami tworzyli własne pluszaki<sup>2</sup>. Ponadto w wyniku hiperkonkurencji skracą się czas przygotowania do gry rynkowej oraz w jej wyniku następuje zróżnicowanie szans przedsiębiorstw małych i dużych oraz lokalnych i globalnych<sup>3</sup>.

W wielu dziedzinach nauki tworzone są modele pomagające opisać i zrozumieć występujące w nich zjawiska lub problemy. Pod pojęciem mo-

---

<sup>1</sup> R.A. D'Aveni, *Imperium kontratakuje: kontrrewolucyjne strategie liderów rynkowych*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11, styczeń 2004; R.A. D'Aveni, *Nieustanne wymyślanie firmy na nowo*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2011.

<sup>2</sup> R. McGrath, *Gdy twój model biznesowy przeżywa kryzys*, „Harvard Business Review Polska”, nr 106/107, grudzień-styczeń 2011.

<sup>3</sup> R.A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994; R.A. D'Aveni, *Imperium kontratakuje: kontrrewolucyjne...*, op. cit.; R.A. D'Aveni, *Nieustanne wymyślanie...*, op. cit.

delu rozumie się hipotetyczną konstrukcję myślową, będącą uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te właściwości rzeczywistości, które są w danym kontekście istotne. Z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia istotna jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, jak powinien wyglądać model przedsiębiorstwa pragnącego realizować, po pierwsze, ponadprzeciętny wzrost, a po drugie, realizować go w sposób trwały. Odpowiedź na to pytanie stanowi wyzwanie, na które w naukach zarządzania próbują odpowiedzieć największe autorytety, a ze względu na złożoność problemu brak jest jednoznacznej odpowiedzi. Nie oznacza to jednakże, że próby te nie powinny być podejmowane. Z tego względu celem niniejszego opracowania jest próba wyznaczenia modelu przedsiębiorstwa charakteryzującego polskie przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnym wzroście.

## 1. Tło teoretyczne

Jednym z podstawowych modeli organizacji spotykanych w teorii organizacji i zarządzania jest model Leavitta<sup>4</sup>. Unaocznia on związki pomiędzy podstawowymi elementami tego modelu, a więc: celami realizowanymi przez organizację i wynikającymi stąd konkretnymi zadaniami, ludźmi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania, technologią rozumianą jako wyposażenie materialno-techniczne i technologiczne oraz określonymi zasadami posługiwania się nim, oraz strukturą formalną – czyli przyjętymi zasadami podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji. Kolejnym istotnym modelem w teorii organizacji i zarządzania jest pięcioczynnikowy model organizacji Krzyżanowskiego (cele, struktura, system społeczny, system techniczny i człon kierowniczy). Częścią centralną tego modelu jest człon kierowniczy odpowiedzialny i wpływający na pozostałe elementy modelu<sup>5</sup>. W porównaniu do modelu Leavitta, Krzyżanowski bardziej wyraźnie zaakcentował społeczny charakter organizacji. Z jednej strony powyższe modele w dość dobrym stopniu oddają schemat funkcjonowania organizacji, z drugiej strony jednak proponowane schematy są zbyt ogólne i nie obrazują kluczowych z punktu widzenia konkurencyjności obszarów organizacyjnych. Koncepcja 7S McKinseya<sup>6</sup> – strategii, struktury,

<sup>4</sup> A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Kraków 2002.

<sup>5</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.

<sup>6</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, HarperCollins Publisher, New York 1982; R.S. Kaplan, *How Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7S Model*, „Strategy & Leadership” 2005, vol. 33, No. 3;

systemu (sformalizowanych procedur), stylów zarządzania, pracowników (*staff*), umiejętności i talentów menedżerów (*skills*) oraz wartości i ideałów dominujących w organizacji (*superordinate goals*) stanowiła próbę odpowiedzi na słabości wcześniejszych modeli. Powyższa koncepcja przedstawiła najważniejsze obszary organizacji w sposób bardziej kompleksowy, uwypuklając jako jedna z pierwszych tzw. elementy miękkie (wartości, pracowników, style zarządzania, umiejętności i talenty menedżerów), mające również, zdaniem autorów modelu, istotny wpływ na wyniki organizacji.

Bazując na modelu 7S, Peters i Waterman rozwinęli tę koncepcję i stworzyli kolejny, istotny i powszechnie znany w naukach organizacji i zarządzania model „doskonałych przedsiębiorstw”, stawiający akcenty na ośmiu elementach, różniących się jednak nieco od tych z modelu 7S McKinseya<sup>7</sup>. Podstawą modelu Petersa i Watermana były przeprowadzone w 62 wiodących w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku przedsiębiorstwach, zwanych przez autorów badania „doskonałymi”. Wyodrębnione przez Petersa i Watermana elementy modelu to:

1. Chęć działania – polegająca na stałym wymuszaniu szybkiej analizy pojawiających się problemów, szybkim formułowaniu rozwiązań i szybkim ich wdrażaniu.
2. Bliski i bezpośredni kontakt z klientem – prowadzący do maksymalizacji satysfakcji klienta.
3. Autonomia i przedsiębiorczość – oznaczające stworzenie warunków samodzielnego działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy.
4. Wydajność i efektywność – uzyskiwana dzięki pracownikom.
5. Koncentracja na wartościach – a więc przywiązanie dużej wagi do podzielenia przez wszystkich członków organizacji wspólnych ideałów, misji i celów.
6. Koncentracja na swojej domenie – przestrzeganie zasady trzymania się tego co firma potrafi robić najlepiej.
7. Niewielka administracja – a więc maksymalne odchudzenie części administracyjnej organizacji.
8. Symbioza luźnych i sztywnych form organizacyjnych w ramach struktury organizacyjnej.

Powyższy model stanowił kolejny przełom w postrzeganiu organizacji i w jeszcze większym stopniu zwrócił uwagę teoretyków i praktyków na obszar kultury organizacyjnej i powiązanej z nią innowacyjności, na kwestie koncentracji na nadrzędnych wartościach, perfekcjonizmu w kontak-

---

R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, *Structure Is Not Organization*, „Business Horizons” 1980, vol. 23, Iss. 3.

<sup>7</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons...*, op. cit.

tach z klientami oraz głębokiego zaangażowania wszystkich pracowników. Pomimo tego że pierwowzorem powyższego modelu były przedsiębiorstwa określone przez Petersa i Watermana jako „doskonałe”, nie wytrzymały one jednak próby czasu i do dzisiaj niewiele z nich przetrwało, bankrutując lub ulegając przejściu przez inne firmy. Problem trwałości organizacji był i jest istotną kwestią, zarówno teoretyczną, jak i praktyczną. Kolejnymi ważnymi z teoretycznego punktu widzenia modelami przedsiębiorstw realizujących ponadprzeciętny wzrost były modele J. Collinsa<sup>8</sup>, K. McFarlanda<sup>9</sup> czy w szczególności akcentujący działalność międzynarodową model H. Simona<sup>10</sup>. Modele te są w dużej mierze zbieżne, choć różnią się pewnymi szczegółami<sup>11</sup>.

## 2. Metodyka

Analiza składników modelu działania polskich przedsiębiorstw została dokonana na podstawie wyników badań autora na grupie polskich przedsiębiorstw szybko rosnących, wybranych w drodze doboru celowego. Badanie miało charakter jakościowy i realizowane było metodą analizy wielu studiów przypadków (*multiple case study analysis*), która jak twierdzi Yin<sup>12</sup> jest najodpowiedniejszą metodą do testowania teorii, a także metodą umożliwiającą jej uzupełnienie<sup>13</sup>.

Firmy były dobierane do badania z dwóch rankingów polskich firm szybko rosnących: Gazeli Biznesu, przygotowywanego przez Puls Biznesu i Gepardów Biznesu przygotowywanego przez grupę finansową SKOK. Obydwa rankingi stanowią wiarygodne źródło wstępnej selekcji firm szybko rosnących w Polsce. Ponadto przedsiębiorstwa do badania selekcyonowane były także spośród laureatów prestiżowych konkursów technologicznych w kraju i za granicą, jak np. Polski Produkt Przyszłości czy EEP AWARD Environmental Innovation for Europe. Przedsiębiorstwo polskie było rozu-

---

<sup>8</sup> J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperBusiness, New York 2001.

<sup>9</sup> K. McFarland, *Przełomowe organizacje*, Mt Biznes, Warszawa 2009.

<sup>10</sup> H. Simon, *Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, 2009.

<sup>11</sup> R. Śliwiński, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

<sup>12</sup> R.K. Yin, *Case Study Research, Design i Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Sage Publications, Newbury Park 2003.

<sup>13</sup> K.M. Eisenhardt, *Building Theories from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, nr 4; S.B. Merriam, *Qualitative Research and Case Studies Applications w Education*, Jossey-Bass Publications, San Francisco 1998.

miane w badaniu jako przedsiębiorstwo posiadające kwaterę główną na terytorium Polski. Wyselekcjonowane przedsiębiorstwa musiały spełnić trzy kryteria:

1. znaczne tempo wzrostu obrotów, przekraczające 500% w ciągu 10 lat;
2. znaczny potencjał internacjonalizacji lub prowadzenie już sprzedaży zagranicznej;
3. 10-letni, nieprzerwany wzrost obrotów firmy.

Niektóre wyselekcjonowane firmy przekroczyły wymagany próg wzrostu obrotów już po trzech latach. Wzrost obrotów liczony był na podstawie wartości sprzedaży netto, uwzględniającej inflację. W odniesieniu do znacznego potencjału internacjonalizacji zastosowana została definicja zawarta w raporcie OECD „Globalization and SME’s”, zgodnie z którą przedsiębiorstwo wykazuje taki potencjał, gdy posiada nowoczesną technologię, innowacyjny produkt lub usługę<sup>14</sup>.

Wyselekcjonowano grupę 104 przedsiębiorstw, z których 32 wzięły udział w badaniu. Po przeprowadzeniu badania trzynastie firm zostało wykluczonych ze względu na niespełnienie warunku definicji przedsiębiorstwa polskiego lub brak sprzedaży zagranicznej w ostatnich 3 latach. Badane firmy pochodziły z różnych branż i różnych obszarów Polski. Badanie było przeprowadzone osobiście przez autora, metodą wywiadów bezpośrednich<sup>15</sup>, bazując na częściowo ustrukturyzowanym scenariuszu wywiadu<sup>16</sup>, który został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu. Zastosowanie tej metody zbierania danych miało istotny pozytywny wpływ na jakość uzyskanych odpowiedzi i pozwoliło uzyskać pełne odpowiedzi na pytania. Ponadto w większości adresowano do respondentów pytania, jak i dlaczego, by poznać sposoby działania, postrzegania i by poznać uzasadnienia dokonanych wyborów w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa i wzrostu. Pytania dążyły także do pozyskania subiektywnych opinii poszczególnych przedsiębiorstw obrazujących przyjęte postawy, stosowane w badanych firmach w rzeczywistości. Ponadto stosowane pytania miały na celu ujawnienie preferencji respondentów dotyczących badanych kwestii. Niektóre odpowiedzi były mierzone w pięciostopniowej skali. W większości były stosowane pytania częściowo lub całkowicie otwarte dające respondentowi możliwość przedstawienia odpowiedzi ze swojego punktu widzenia.

---

<sup>14</sup> *Globalisation and Small and Medium Sized Enterprises*, OECD Report, 1997.

<sup>15</sup> J.A. Maxwell, *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2<sup>nd</sup> ed.), Sage Publications, Thousand Oaks 2005.

<sup>16</sup> A.M. Nikodemka-Wołowik, *Klucz do zrozumienia nabywcy – jakościowe badania marketingowe*, Verde, Warszawa 2008.

W trakcie wywiadów była stosowana technika ladderingu<sup>17</sup>, która pomagała pogłębić odpowiedzi na zadawane pytania. Wszystkie pytania były formułowane w sposób niesugerujący odpowiedzi, ani nieprzedstawiający pytań w pozytywnym lub negatywnym kontekście. Jako metodę walidacji wyników stosowano triangulację<sup>18</sup>, a więc pozyskiwanie informacji do badania z różnych źródeł (raporty roczne badanych firm, ich strony internetowe, informacje z prasy, wywiad, obserwacje). Czasowo badanie zostało przeprowadzone w 2009 roku.

### 3. Charakterystyka próby

W przeprowadzonym badaniu były brane pod uwagę jedynie przedsiębiorstwa polskie, co oznacza, iż przedsiębiorstwo musi mieć siedzibę główną firmy na terytorium Polski.

Tabela 1. Badane przedsiębiorstwa i ich definicje rynku

Firma	Definicja rynku
Amica	sprzęt gospodarstwa domowego
BILPLAST	Wyroby z tworzyw sztucznych
BINŻ	(1) budynki przemysłowe pod klucz, (2) konstrukcje stalowe (rurociągi), (3) budownictwo komunalne – oczyszczalnie ścieków
Celtech	sprzęt wsparcia logistycznego dla wojska oraz specjalistyczna aparatura dla przemysłu
Centrowet-Cezal	dystrybucja farmaceutyków i sprzętu weterynaryjno-medycznego
CLIMAPRO-DUKT	specjalistyczne urządzenia klimatyzacyjne i wentylacyjne
COPI	usługi virtualserwer
CRIST	budowa i remonty statków
CTL	lasery medyczne i techniczne
Domstal	kontenery morskie typu offshore
EGB Investments	odzyskiwanie wierzytelności
Embedos	serwery dla firm

<sup>17</sup> T.J. Reynolds, J. Gutman, *An Investigation at the Levels of Cognitive Abstraction Utilized by the Consumers in Product Differentiation* [w:] *Attitude Research Under the Sun*, J. Eighmey (red.), American Marketing Association, Chicago 1979; T.J. Reynolds, J. Gutman, *Laddering: Extending the Repertory Grid Methodology to Construct Attribute-Consequence-Value Hierarchies* [w:] *Personal Values i Consumer Psychology*, R. Pitts, A. Woodside, (red.), Lexington Books, Lexington 1984; T.J. Reynolds, J. Gutman, *Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation*, „Journal of Advertising Research” 1988, February/March.

<sup>18</sup> M. Miles, A. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000.



EURO-WENT	systemy wentylacyjne i klimatyzacyjne
ExOrigo	rozwiązania informatyczne dla sieci sklepów detalicznych i supermarketów
Grant Thornton Frąckowiak	usługi audytorsko-doradcze
InfoVide Matrix	Consulting & Solution Implementation – zaawansowane doradztwo informatyczne i implementacja
Kolt SA	systemy informatyczno-treningowe na potrzeby wojska, specjalistyczne urządzenia laserowe technologii podwójnego zastosowania
Lumena	integrator systemów informatycznych
Med. & Life	systemy do terapii i rehabilitacji polem magnetycznym i energią światła
Metrum CryoFlex	urządzenia kriochirurgiczne i kriorehabilitacyjne
NOVOL	refinishing samochodów, pojazdów transportu publicznego, statków, chemia budowlana
PGF	dystrybucja produktów ochrony zdrowia
Pyrylandia	radiotelefony i systemy dyspozytorskie dla kolejnictwa
QBS	specjalistyczne programy komputerowe
SciTeeX	modułowe komory do obróbki strumieniowo-ściernej
Solaris	autobusy i trolejbusy komunikacji miejskiej i autobusy turystyczne
Talex	integrator systemów informatycznych
T-Technology	technologia przetwarzania odpadów w energię elektryczną lub na paliwo
Wittchen	luksusowe wyroby ze skóry naturalnej
Xserwis	indywidualne systemy czasu rzeczywistego

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych przedsiębiorstw (27 firm) to spółki kapitałowe, a 3 z nich to spółki giełdowe. Tylko pięć badanych firm było przedsiębiorstwami rodzinnymi<sup>19</sup>, pozostałe to spółki pomiędzy osobami niespowinowanymi. O udział w badaniu proszono osoby należące do ścisłego kierownictwa firmy, które nierzadko należały jednocześnie do grona współwłaścicieli lub były jedynymi właścicielami firmy. Badane przedsiębiorstwa działają w następujących branżach: doradztwo gospodarcze: 2 firmy, sprzęt medyczny: 3, dystrybucja farmaceutyków i sprzętu medycznego: 2, odzyskiwanie wiarytelności: 1, produkcja maszyn i urządzeń: 7 (wentylacyjnych: 2 firmy, AGD: 1, produktów stalowych: 3, statków: 1), produkcja pojazdów transportowych: 1, produkcja urządzeń przetwarzania odpadów:

<sup>19</sup> Oznacza to, że spółki te należały w całości do właściciela i/lub jego rodziny oraz jednocześnie członkowie rodziny byli bezpośrednio zaangażowani w działalność gospodarczą firmy.

1, produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych: 1, produkcja wyrobów ze skóry naturalnej: 1, produkcja serwerów: 1, produkcja i usługi informatyczne: 5 (integrator rozwiązań informatycznych: 3, produkcja systemów informatycznych: 1, usługi informatyczne: 1), usługi budownictwa przemysłowo-komunalnego: 1, produkcja broni szkoleniowej: 1, produkcja serwerów, produkcja systemów czasu rzeczywistego: 1, produkcja chemikaliów: 1, produkcja urządzeń elektrotechnicznych: 1. W ramach badanej grupy znalazło się 20 przedsiębiorstw produkcyjnych i 8 usługowych oraz 2 przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem handlowym.

Badane przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem wielkości, od przedsiębiorstw małych i średnich (MŚP 70%) po duże (30%). W różnieniu wielkości badanych przedsiębiorstw zastosowano kryterium zatrudnienia, w związku z czym: jedno przedsiębiorstwo należało do grupy mikroprzedsiębiorstw (poniżej 9 zatrudnionych), 7 – do małych (poniżej 50 zatrudnionych), 13 – do grupy przedsiębiorstw średnich (poniżej 250 zatrudnionych), a 9 – do grupy przedsiębiorstw dużych, przy czym 5 z nich nie przekracza granicy 500 zatrudnionych<sup>20</sup>. 11 przedsiębiorstw nie prowadziło aktywnej działalności zagranicą, natomiast aktywnie konkurowało z zagranicznymi firmami na rynku polskim. 19 przedsiębiorstw aktywnie uczestniczyło na rynkach zagranicznych.

#### 4. Wyniki badań

Na podstawie analizy badań empirycznych zostały wyodrębnione najważniejsze kluczowe czynniki z punktu widzenia konkurencyjności i wzrostu badanych przedsiębiorstw. Na potrzeby budowy modelu ich szczegółowość została ograniczona i dokonano uogólnień czynników konkurencyjności i ich cech, co pozwoliło na kompleksowe ich przedstawienie w modelu nr 1, przedstawionemu w dalszej części artykułu. Ponadto na podstawie uzyskanych odpowiedzi i wyników analizy badań czynniki znajdujące się w modelu podzielono na grupy według ważności, nadając poszczególnym grupom odpowiednie rangi. Jest to pewne uproszczenie rzeczywistości, lecz pozwala ono na pokazanie pewnych ewidentnych różnic w randze poszczególnych czynników dla konkurencyjności i wzrostu badanych przedsiębiorstw. Oczywiście, nie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach układ rang był taki sam, a zaprezentowane wyniki stanowią

---

<sup>20</sup> Kryteria podziału przedsiębiorstw na mikro, małe, średnie i duże są zgodne z definicją małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującą na terenie Unii Europejskiej, a więc i w Polsce. Kategoria 500 zatrudnionych została wyodrębniona jako poziom, od którego Stany Zjednoczone zaliczają przedsiębiorstwa do dużych.

odzwierciedlenie uśrednionego układu rang czynników wyodrębnionych w modelu dla badanej grupy. Najważniejsza była przy tym grupa pierwsza, a najmniej ważna grupa trzecia. Poszczególne grupy najważniejszych czynników modelu zostały przedstawione poniżej:

Grupa 1 – ranga 3:

- a. zdeterminowany lider,
- b. strategia koncentracji na wąskich rynkach,
- c. zorientowanie firmy na sprzedaż;

Grupa 2 – ranga 2:

- d. odpowiedni pracownicy,
- e. zgrany zespół i kultura zorientowana na wyniki,
- f. płaska struktura,
- g. innowacje i internacjonalizacja,
- h. innowacje w modelach biznesu;

Grupa 3 – ranga 1:

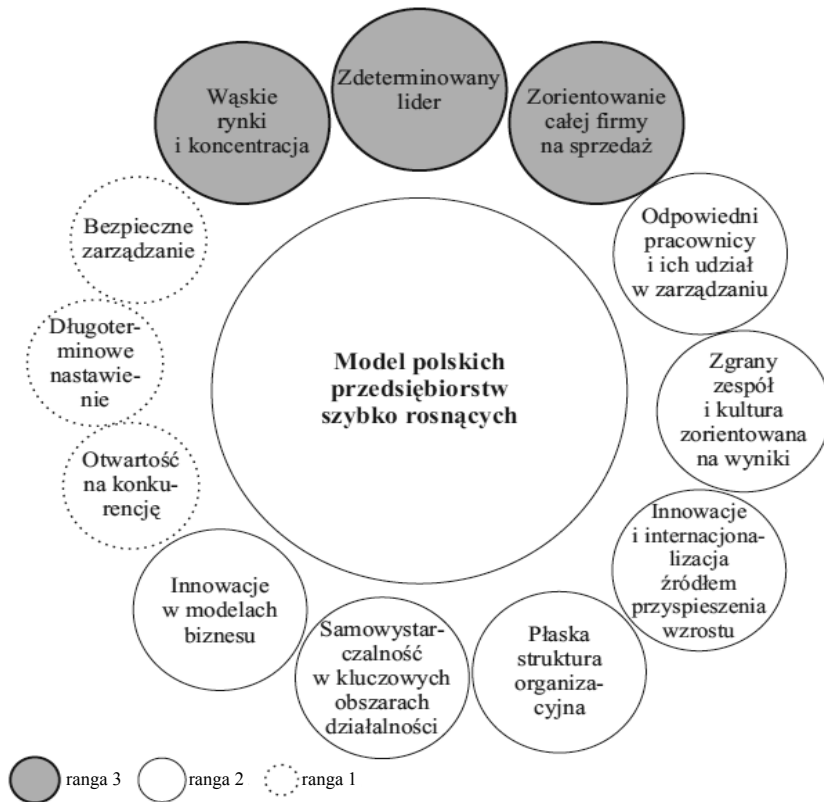
- i. długoterminowe nastawienie,
- j. otwartość na konkurencję,
- k. bezpieczne zarządzanie.

Stworzenie modelu powstałego na podstawie opisanych powyżej badań ma za zadanie wskazać najważniejsze czynniki wpływające na konkurencyjność i wzrost badanych polskich przedsiębiorstw, bez których nie byłby on tak dynamiczny i trwały. Model stara się uchwycić uniwersalne zasady związane z rozwojem badanych przedsiębiorstw i elementami je warunkującymi.

Mówiąc o modelu polskich przedsiębiorstw o ponadprzeciętnym wzroście, należy zwrócić uwagę na kilka ważnych kwestii:

1. Pomimo uderzających podobieństw badanych firm nie ma wśród nich dwóch identycznych pod względem budowy i postępowania.
2. Szesnaście firm posiadało jednocześnie wszystkie elementy modelu, a pozostałe zawierały ich większość.
3. Nie ma ani jednego elementu modelu, który by występował tylko w jednej badanej firmie.
4. Kolejność rang w poszczególnych firmach może być odmienna od przytoczonej w modelu, jednak zdecydowana większość badanych firm wykazywała podział rang zbliżony do modelowego.

Rysunek 1. Model polskich przedsiębiorstw o ponadprzeciętnym wzroście



Źródło: opracowanie własne.

Poniżej bardziej szczegółowo omówione zostaną poszczególne elementy modelu polskich przedsiębiorstw ponadprzeciętnego wzrostu. W odniesieniu do cech osoby lidera należy zauważyć, iż model ponadprzeciętnego wzrostu przedsiębiorstw polskich eksponuje determinację lidera. Wyniki badań wskazują, że wiodącą cechą lidera polskich przedsiębiorstw jest jego nieugięta postawa w zakresie rozwijania firmy i pokonywania wszelkich przeszkód stojących na drodze. W obszarze współpracy lidera z pracownikami w kwestii podejmowania ważnych decyzji w firmie lider modelu polskich przedsiębiorstw raczej sam wyznacza strategię i podejmuje inne ważne decyzje rozwojowe, konsultuje je jednak z pracownikami i pozostawia im miejsce na kreatywność i swój wkład. Dominuje model paternalistyczny, choć można w nim odnaleźć wiele cech demokratycznych. W odniesieniu do osoby lidera należy stwierdzić, iż wyniki badań w pełni potwierdzają powszechny pogląd o kluczowym znaczeniu lidera zespołu. Liderzy badanych

przedsiębiorstw stawiali wzrost swojej firmy na pierwszym miejscu. Z pewnością wynikało to w wielu przypadkach z powiązań własnościowych, ale również z ich nastawienia i profesjonalizmu. Poziom zaangażowania lidera w sprawy firmy w każdym przypadku można było ocenić jako bardzo wysoki. Można nawet stwierdzić, iż liderzy „żyli firmą i jej sprawami”. Przeważnie liderzy badanych firm pracowali znacznie więcej niż 8 godzin dziennie, co jak sami przyznawali, odbijało się na ich życiu rodzinnym, ale poświęcanie większości energii sprawom firmy uważali za naturalną konsekwencję utożsamiania się z nią i zaangażowania w jej wzrost. Ponadto liderzy badanych firm swoją charyzmą i wizją wzrostu przedsiębiorstwa potrafili motywować i zarażać entuzjazmem pracowników. Motywacja była również wywoływana poprzez wymagania i odniesione sukcesy w ramach regularnej pracy lub doraźnych projektów. Umiejętność stawiania śmiałych celów i wyzwań dostosowanych do możliwości zespołu okazała się ważną umiejętnością liderów badanych firm. W większości przypadków taki sposób podejścia menedżerów istotnie przyczyniał się do sukcesów firmy.

W odniesieniu do zasobów ludzkich należy podkreślić, że 27 z 30 badanych firm z pełnym przekonaniem twierdziło, iż pracownicy decydują o sukcesie firmy w bardzo dużym stopniu. Pozostałe 3 firmy wskazały, że udział pracowników w sukcesie firmy jest duży<sup>21</sup>. Jak wskazywali zarządzający, ich firmy opierają się na swoich pracownikach, którzy w większości przypadków tworzyli zgrany zespół, charakteryzujący się kulturą pracowitości i zorientowania na wyniki. Respondenci podkreślali zawsze ogromną rolę zespołu, ale też wskazywali na konieczność doboru „odpowiednich” ludzi, przy czym weryfikacja ich dokonywana była w większości przypadków w praktyce, w działaniu. Dzięki takiemu podejściu mniejsze znaczenie miało pierwotne wykształcenie, a większe rzeczywiste umiejętności, siła i cechy charakteru oraz motywacja do pracy. Często w zespołach znajdowały się indywidualności, które dzięki wnoszeniu wartości dodanej były nie tylko tolerowane, ale i cenione, a odmiennosc poglądów postrzegana była w większości przypadków jako element wzbogacający.

W odniesieniu do kultury należy wskazać, że zorientowanie na wyniki jest cechą wiodącą. Polscy menedżerowie oceniają pracowników po efektach i często pozwalają pracownikom na samodzielny dobór metod ich osiągnięcia. Wierzą w swoich pracowników i w ich możliwości. Nie różnią się w tym od swoich międzynarodowych odpowiedników, którzy zgodnie zachowują się bardzo podobnie. Ponadto w odniesieniu do współpracy z klientami, polscy menedżerowie kładą nacisk na bliską współpracę sprze-

---

<sup>21</sup> Skala, na jakiej opierali się odpowiadający na to pytanie menedżerowie: nieznaczący (1), mały (2), średni (3), duży (4), bardzo duży (5).

dawców i nawet całej firmy z klientami. Zorientowanie na sprzedaż całej firmy jest więc istotną cechą wskazującą na świadomość wpływu tego elementu modelu na wyniki badanych przedsiębiorstw.

Podstawowym celem strategicznym badanych firm był dalszy wzrost na rynku krajowym i międzynarodowym. Natomiast kluczowym elementem strategii odzwierciedlonym w modelu była koncentracja na swojej niszy lub branży. Firmy były świadome, że to właśnie koncentracja daje im siłę konieczną w walce o udziały rynkowe i w osiągnięciu pozycji lidera.

W odniesieniu do kwestii innowacji i internacjonalizacji polskie przedsiębiorstwa ponadprzeciętnego wzrostu traktowały ten obszar jako bardzo ważny i warunkujący wzrost firmy. Praktycznie każda z badanych firm stale dokonywała różnego rodzaju innowacji, które dotyczyły obszaru produktowego, procesów, rozwiązań organizacyjnych, wizerunkowych, komunikacji z klientem, systemu dystrybucji i rozwiązań finansowych. W odniesieniu do internacjonalizacji należy stwierdzić, że większość z badanych firm prowadziła regularną sprzedaż zagraniczną (63%). Jeśli chodzi o dominującą formę internacjonalizacji, to była to w większości przypadków sprzedaż poprzez zagranicznego dystrybutora. Ok. 30% ze zinternacjonalizowanych firm prowadziła działalność zagraniczną w bardziej bezpośredni sposób, poprzez swoje spółki córki. Ta forma działalności zagranicznej była przez nie wybrana ze względu na pełny i bezpośredni wpływ na działalność swojej firmy zagranicą. Zdaniem badanych firm ich produkty są wysoko cenione przez zagranicznych klientów. Zarówno obszar innowacji, jak i internacjonalizacji był postrzegany przez badane firmy jako źródło przyspieszenia wzrostu i jako taki obszar ten zajmuje ważne miejsce w zbudowanym modelu polskich przedsiębiorstw ponadprzeciętnego wzrostu.

Kolejny element modelu to zalecenie płaskich struktur organizacyjnych. Zdaniem badanych firm zwiększa to poczucie przynależności do zespołu, co w dużej mierze wynika z psychicznej możliwości ogarnięcia organizacji, jej działalności i znajomości ludzi i powiązana jest z wielkością organizacji i jej strukturą. Większość badanych firm starała się mieć na tyle płaską strukturę organizacyjną, na ile to możliwe. Czynnikiem ograniczającymi była tutaj wielkość firmy liczona liczbą zatrudnionych w niej pracowników oraz wielkością obrotów. Im większa firma, tym trudniej utrzymać płaską strukturę z nieformalnymi kanałami komunikacji<sup>22</sup>. Z tego względu część firm, aby pomimo znacznego wzrostu zachować korzyści wynikające z małych rozmiarów, przejawiające się w postaci dobrej atmosfery pracy, policzalności, bezpośredniej znajomości większości pracowników firmy,

<sup>22</sup> Reinhold Würth wskazuje, iż taką wielkością graniczną firmy jest liczba ok. 100 pracowników. Szerzej: U. Grau, B. Guttman, *Reinhold Würth. Ein Unternehmer und sein Unternehmen*, Swiridoff, Künzelsau 2005.

krótkich czasów realizacji zamówień, większej kreatywności i motywacji, mniejszych zespołów i innych ważnych cech, dzieli się na mniejsze, tworząc struktury holdingowe, w ramach których działają niezależne spółki odpowiedzialne za określony obszar produktowy, geograficzny lub inny. W ten sposób badane firmy zachowują zalety bycia małą firmą i zalety płaskiej struktury organizacyjnej. Dzięki temu, zdaniem zarządzających, nie rozwija się nadmiernie biurokracja, która choć ma zadanie porządkujące działanie firmy, to w jej wyniku zostają osłabione ww. elementy oraz zamazuje się przejrzystość relacji w firmie, co obniża motywację do pracy oraz skutkuje trudnością identyfikacji źródeł niewydajności w organizacji. W wyniku nadmiernej biurokracji wzrasta marnotrawstwo czasu, a znika duch przedsiębiorczości i kreatywności, a wraz z nim zadowolenie z pracy. Wszystko to przekłada się na wyniki firmy.

W odniesieniu do otwartości na konkurencję, należy zauważyć, że badane firmy nie kopiowały konkurencji i nie obawiały się jej. Doskonale były jednak zorientowane w ważnych poczynaniach rynkowych konkurentów, wybierając własną drogę i w ten sposób zdobywając wiodącą pozycję na swoim rynku. Konkurencja nigdy nie była w centrum szczególnej troski zarządzających, chociaż byli oni dobrze zorientowani w jej działaniach. Respondenci wykazywali w zdecydowanej większości zdrowy szacunek wobec konkurencji, niepopołniając dzięki temu błędu niedoceny przeciwnika. Jednocześnie jednak badane firmy w małym stopniu zwracały uwagę na konkurencję, samodzielnie obierając swój kurs rozwoju, samodzielnie wyznaczając nowe trendy i redefiniując swoje nisze. Ta otwartość na konkurencję i chęć walki rynkowej była dla zarządzających oczywista i naturalna, co znajdowało odzwierciedlenie w budowanych strategiach i osiągniętych przewagach konkurencyjnych.

W odniesieniu do bezpiecznego zarządzania należy zauważyć, iż jest to cecha charakterystyczna dla polskich firm o ponadprzeciętnym wzroście. Oznacza ona podejście, które w okresie normalnego funkcjonowania i dobrej koniunktury przygotowuje firmy na niekorzystną sytuację rynkową. Dzięki temu odporność kryzysowa firmy rośnie i pozwala np. w okresie załamania popytu lub podaży przetrwać, a nawet dobrze się rozwijać. Podejście było szczególnie dobrze widoczne podczas ostatniego kryzysu gospodarki światowej, który uwypuklił ten sposób zarządzania w Polsce, relatywnie najbardziej odpornej na kryzys gospodarki w Europie i na świecie. Bezpieczne zarządzanie dotyczy oczywiście nie tylko kwestii załamania popytu, ale także kwestii przygotowywania się na jakiegokolwiek źródła potencjalnych problemów. Dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i programowej antycypacji potencjalnych problemów w przyszłości, tego typu trudne i czę-

sto niespodziewane sytuacje nie były dla badanych firm tak dotkliwe, jak dla większości.

Nie bez znaczenia dla strategii i „bezpiecznego zarządzania” było również długoterminowe nastawienie zarządzających badanych firm. Raz obrany przez nich kierunek nie był zmieniany, choć w razie konieczności – modyfikowany. W niektórych przypadkach w firmie pracowało już drugie pokolenie właścicieli, co potwierdza długofalowe podejście do działalności i długoterminową orientację strategiczną.

Element samowystarczalności w kluczowych obszarach działalności odzwierciedla ważny czynnik nastawienia badanych przedsiębiorstw do kwestii związanych z trwałością działalności, samodzielności kształtowania przewag konkurencyjnych oraz kontrolowania poziomu uzależnienia od dostawców, zależności produktów finalnych i procesów zorientowanych na klienta oraz kwestii dotrzymania terminów od zachowań dostawców i jakości dostarczanych komponentów.

W odniesieniu do innowacji modeli biznesu na uwagę zasługuje fakt, że badane polskie przedsiębiorstwa dokonywały ich relatywnie często. 28 badanych przedsiębiorstw od początku miało jasno określony model działania, z czego 22 z nich dokonywały jego ulepszeń i zmian. W odniesieniu do kwestii nowoczesności modeli biznesu należy stwierdzić, iż wśród badanych firm przeważają modele tradycyjne. W analizowanej grupie tylko 27% przedsiębiorstw stosowało innowacyjne modele biznesu, z czego większość od początku działalności, a pozostałe 73% stosowało tradycyjne modele, stopniowo je ulepszając i unowocześniając. Model został przy tym uznany za innowacyjny, gdy charakteryzował się nowoczesnym, niespotykanym powszechnie sposobem generacji wartości. W odniesieniu do zmienności modeli biznesu, mierzonej zmianami w modelu Johnsona, Christensena i Kagermana, czyli zmianą formuły zysku, oferowanej wartości dla klienta czy zasobów lub procesów, należy stwierdzić, iż w badanej grupie aż 73% przedsiębiorstw w okresie 10 lat chociaż raz zmieniało swój model biznesu<sup>23</sup>. Niektóre firmy czyniły to kilkakrotnie. Jest to bardzo dobry wynik w porównaniu do wyników badań firmy InfoVideMatrix, zgodnie z którymi niewiele ponad 20% polskich przedsiębiorstw wprowadza zmiany w obszarze modeli biznesowych<sup>24</sup>. Tak dobry wynik należy przypisać składowi próby, do której dobrano przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnych wzrostach, wykazujące się odwagą i otwartością na kreatywne zmiany w fundamentalnych kwestiach. Niewątpliwie relatywnie częste zmienianie modelu biznesu

<sup>23</sup> M. Johnson, M. Christensen, H. Kagerman, *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, December 2008.

<sup>24</sup> B. Stokalski, *Polskie firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2009.



jest cechą, która towarzyszy przedsiębiorstwom szybko rosnącym i stanowi o dynamice i chęci osiągnięcia czołowej pozycji w branży.

## **5. Podsumowanie**

Celem niniejszego opracowania było wskazanie kluczowych czynników konkurencyjności wśród polskich przedsiębiorstw wykazujących ponadprzeciętny wzrost. Przedstawiony model należy do nielicznych przedstawiających kluczowe czynniki konkurencyjności wraz z najważniejszymi ich cechami w kontekście ponadprzeciętnego wzrostu. Na podstawie wyników badań i obserwacji poszczególnym elementom modelu przypisano rangi odzwierciedlające ich hierarchię ważności w stworzonym modelu. Najważniejsze czynniki konkurencyjności w modelu to: zdeterminowany lider, zorientowanie firmy na sprzedaż oraz strategia koncentracji i wybór relatywnie wąskich rynków. Druga w kolejności grupa czynników dotyczyła odpowiednich pracowników oraz kultury organizacyjnej wspierającej ducha zespołowego i zorientowanie firmy na wyniki. Kolejne czynniki pod względem wagi to innowacje i internacjonalizacja przedsiębiorstw, traktowane jako pewnego rodzaju drogowskazy wzrostu. Porównując ten model z modelami przedsiębiorstw zagranicznych, powstałym na bazie modeli międzynarodowych badań przedsiębiorstw, jak np. model J. Collinsa czy H. Simona, należy wskazać na bardzo duże podobieństwa oraz niewielkie różnice, które sprowadzały się do elementu „bezpiecznego zarządzania”, mniej ambitnego formułowania celów strategicznych przez polskie przedsiębiorstwa, lecz równie ambitnej jak u przedsiębiorstw zagranicznych ich realizacji oraz mniejszej skali i stosowaniu mniej zaawansowanych form internacjonalizacji.

Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, że polskie przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnym wzroście za najważniejsze elementy swojego modelu uważają lidera i jego kompetencje zarządcze, strategię prowadzącą całą firmę oraz klienta i podporządkowanie mu poprzez zorientowanie całej firmy na sprzedaż całej firmy. W obliczu niewielu badań na polu modeli przedsiębiorstw powyższa teza stanowi więc dobry punkt wyjścia do dalszych, bardziej ekstensywnych badań, obejmujących także inne grupy przedsiębiorstw, a jednocześnie wciąż brak jest badań porównujących modele przedsiębiorstw polskich i zagranicznych, zarówno w wymiarze europejskim, jak i światowym. Należy mieć nadzieję, że wskazana relatywnie pusta przestrzeń badawcza zostanie w niedalekiej przyszłości wypełniona.

**Bibliografia**

- Collins J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperBusiness, New York 2001.
- D'Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.
- D'Aveni R.A., *Imperium kontratakuje: kontrrewolucyjne strategie liderów rynkowych*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11, styczeń 2004.
- D'Aveni R.A., *Nieustanne wymyślanie firmy na nowo*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2011.
- Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, nr 4.
- Globalisation and Small and Medium Sized Enterprises*, OECD Report, 1997.
- Grau U., Guttman B., *Reinhold Würth. Ein Unternehmer und sein Unternehmen*, Swiridoff, Künzelsau 2005.
- Johnson M., Christensen M., Kagerman H., *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, December 2008.
- Kaplan R.S., *How Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7S Model*, „Strategy & Leadership” 2005, vol. 33, No. 3.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- Maxwell J.A., *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2<sup>nd</sup> ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks 2005.
- McFarland K., *Przełomowe organizacje*, Mt Biznes, Warszawa 2009.
- McGrath R., *Gdy twój model biznesowy przeżywa kryzys*, „Harvard Business Review Polska”, nr 106/107, grudzień-styczeń 2011.
- Merriam S.B., *Qualitative Research and Case Studies Applications w Education*, Jossey-Bass Publications, San Francisco 1998.
- Miles M., Huberman A., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000.
- Nikodemka-Wołowik A.M., *Klucz do zrozumienia nabywcy – jakościowe badania marketingowe*, Verde, Warszawa 2008.
- Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Kraków 2002.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, HarperCollins Publisher, New York 1982.

- Reynolds T.J., Gutman J., *An Investigation at the Levels of Cognitive Abstraction Utilized by the Consumers w Product Differentiation* [w:] *Attitude Research Under the Sun*, J. Eighmey (red.), American Marketing Association, Chicago 1979.
- Reynolds T.J., Gutman J., *Laddering: Extending the Repertory Grid Methodology to Construct Attribute-Consequence-Value Hierarchies* [w:] *Personal Values i Consumer Psychology*, R. Pitts, A. Woodside (red.), Lexington Books, Lexington 1984.
- Reynolds T.J., Gutman J., *Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation*, „Journal of Advertising Research” 1988, February/March.
- Simon H., *Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, 2009.
- Stokalski B., *Polskie firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2009.
- Śliwiński R., *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure Is Not Organization*, „Business Horizons” 1980, vol. 23, Iss. 3.
- Yin R.K., *Case Study Research, Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Sage Publications, Newbury Park 2003.



Krzysztof Wach

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji*

## **WYBRANE MODELE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW BAZUJĄCE NA WIEDZY**

### **Wprowadzenie**

W dobie gospodarki opartej na wiedzy, zwłaszcza z ukonstytuowaniem się nowego paradygmatu gospodarki przedsiębiorczej, to właśnie wiedzy przypisuje się kluczowe znaczenie w rozwoju gospodarczym, szczególnie w rozwoju przedsiębiorstw. Szeroko ujmowane podejście uczenia się (*learning approach*), czy podejście bazujące na wiedzy (*knowledge-based approach*) najwcześniej pojawiło się w naukach o zarządzaniu, jednak zyskało na popularności również w ekonomii, zwłaszcza w teoriach rozwoju przedsiębiorstw. Podejście to na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI w. jest coraz chętniej wykorzystywane do wyjaśnienia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Anglojęzyczna literatura przedmiotu jest bogata w liczne próby zaimplementowania koncepcji wiedzy do modeli internacjonalizacji, również polska literatura przedmiotu podejmuje takie próby, przy czym jest to nadal relatywnie nowe zagadnienie, jeszcze słabo opisane w krajowym piśmiennictwie ekonomicznym. Stąd celem artykułu jest prezentacja czterech wybranych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa bazujących na wiedzy. Ich wyboru dokonano na podstawie kryterium częstotliwości cytowania w literaturze przedmiotu.

### **1. Modele oparte na wiedzy w ogólnej typologii modeli internacjonalizacji**

W literaturze przedmiotu w zasadzie istnieje zgodność co do głównych założeń systematyki nurtów badawczych w zakresie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw. Z oczywistych względów występują jednak pewne nieścisłości, choćby ze względu na fakt, że niektóre modele można różnie klasyfikować, zwłaszcza te pretendujące do postrzegania jako holistyczne, bowiem w mniejszym lub większym zakresie bazują one na

wcześniejszych teoriach, których przewagę można odczuć przy ich wnikliwej analizie.

N.E. Coviello oraz A. McAuley wyróżniają trzy szkoły, których założenia są wykorzystywane do badania internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza tych z sektora MŚP<sup>1</sup>:

- neoklasyczną szkołę bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- behawioralną szkołę modeli etapowych,
- relacyjną szkołę podejścia sieciowego.

B. Rundh wyróżnia trzy podejścia do analizowania internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza w odniesieniu do MŚP<sup>2</sup>:

- podejście inkrementalne, oparte na poszczególnych etapach internacjonalizacji,
- podejście sieciowe, w którym internacjonalizacja opiera się na współpracy w sieciach,
- podejście biznesowo-strategiczne, gdzie internacjonalizacja opisywana jest jako międzynarodowy rozwój wskutek przyjętej strategii biznesowej.

Z kolei K. Mejri i K. Umemoto wyróżniają dwa bardzo szerokie nurty, do których zaliczają wspomniane modele, a są to<sup>3</sup>:

- nurt procesowy, podkreślający zwiększające się z czasem zaangażowanie na rynkach zagranicznych,
- nurt adaptacyjny, tłumaczący adaptację operacji przedsiębiorstwa do międzynarodowego otoczenia.

M. Ruzzier, R.D. Hisrich oraz B. Antonic proponują jedną z najbardziej rozbudowanych w literaturze typologii podejść do umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, zwłaszcza MŚP, wyróżniając pięć następujących perspektyw<sup>4</sup>:

- modele procesowe,
- modele innowacyjne (jako szczególna podgrupa modeli procesowych),
- podejście sieciowe,

<sup>1</sup> N.E. Coviello, A. McAuley, *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, „Management International Review” 1999, vol. 39, No. 3, s. 223-256.

<sup>2</sup> B. Rundh, *International Market Development: New Patterns in SMEs International Market Behaviour?*, „Market Intelligence & Planning” 2001, vol. 19, No. 5, s. 319-320.

<sup>3</sup> K. Mejri, K. Umemoto, *Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*, „Journal of International Entrepreneurship” 2010, vol. 8, No. 2, s. 157-159.

<sup>4</sup> M. Ruzzier, R.D. Hisrich, B. Antonic, *SME Internationalization Research: Past, Present, and Future*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, vol. 13, No. 4, s. 478-489.

- podejście zasobowe,
- teoria przedsiębiorczości międzynarodowej.

W polskiej literaturze przedmiotu M. Gorynia wyróżnia cztery szerokie grupy teorii internacjonalizacji<sup>5</sup>:

- modele sekwencyjne (konwencjonalne) i ich rozwinięcia,
- modele niekonwencjonalne (symultaniczne),
- podejście sieciowe,
- inne koncepcje internacjonalizacji, w tym *born global*.

Dla porównania K. Fonfara przytacza systematykę J. Whitelocka, dzieląc teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw na cztery grupy, a mianowicie<sup>6</sup>:

- model Uppsala,
- paradygmat eklektyczny,
- podejście sieciowe,
- podejście strategiczne.

Z kolei M.K. Witek-Hajduk ujmuje współczesne teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw w cztery grupy<sup>7</sup>:

- teorie etapowe, w tym model uppsalski, modele innowacyjne, modele fińskie,
- teorie sieciowe,
- teorie wczesnej internacjonalizacji (INV),
- alternatywne teorie internacjonalizacji, w tym modele podejścia strategicznego, procesu podejmowania decyzji i możliwości organizacyjnych.

N. Daszkiewicz w swojej monografii na temat internacjonalizacji MŚP, notabene pierwszej na polskim rynku wydawniczym poruszającej tę tematykę, proponuje następującą systematykę<sup>8</sup>:

- modele etapowe, w tym model uppsalski, modele związane z innowacją, modele oparte na procesie uczenia się,

---

<sup>5</sup> M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 68. Taką samą systematykę można znaleźć w jego późniejszych pracach współautorskich, np. M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 7, s. 21-44.

<sup>6</sup> K. Fonfara, *Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy* (rozdział 1) [w:] *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, K. Fonfara (red.), PWE, Warszawa 2009, s. 13.

<sup>7</sup> M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010, s. 29.

<sup>8</sup> N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, wyd. II, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 38-62.

- modele oparte na zasobach, w tym modele cyklu życia organizacji, modele oparte na podejściu zasobowym oraz model J. Wiklunda,
- modele oparte na intencjach,
- podejście sieciowe,
- pozostałe modele, w tym model analityczny, model REM oraz autorski model zasobowo-sektorowy Daszkiewicz, będący rozbudowaniem modelu K. Liuhto.

Zaprezentowane systematyki podejść do analizowania internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, mają ze sobą wiele wspólnych cech, jednak są w wielu punktach rozbieżne. Uwzględniając dominujące cechy poszczególnych modeli oraz perspektywę teorii i praktyki przedsiębiorczości, można pokusić się o następującą ich systematykę (tab. 1):

- podejście etapowe (inkrementalne, procesowe, sekwencyjne, fazowe),
- podejście zasobowe (zasobowo-kompetencyjne),
- podejście sieciowe,
- podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej,
- podejście zarządczo-strategiczne (myśli strategicznej, menedżerskie),
- podejście protoholistyczne (w tym modele oparte na wiedzy),
- podejścia alternatywne.

Modele wyjaśniające internacjonalizację, sięgające w swoich początkach lat 70. XX w. wykorzystywały podejście procesowe (etapowe), jednak w swoich założeniach czerpały z procesu uczenia się, wyjaśniając fenomen zaangażowania się przedsiębiorstw w działalność międzynarodową poprzez pryzmat zdobywania wiedzy o nowych rynkach międzynarodowych. Jak już wspomniano zauważa to już N. Daszkiewicz<sup>9</sup>, klasyfikując modele procesu uczenia się do szerokiej grupy modeli etapowych. Warto jednak podkreślić, że z biegiem czasu modele bazujące na wiedzy, zwłaszcza na procesie uczenia się, znacznie się rozwinęły, niekiedy nawiązując do pierwotnych założeń modeli etapowych, a tym samym stanowiąc odrębny nurt modeli internacjonalizacji, który próbuje holistycznie traktować proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

---

<sup>9</sup> Ibidem.



Tabela 1. Typologia współczesnych teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw

<b>Podejścia</b>	<b>Modele</b>	<b>Przedstawiciele</b>
Podejście etapowe	Model uppsalski	J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul (1975), J. Johanson i J.-E. Vahlne (1977)
	Modele innowacyjne	W.J. Bilkey, G. Tesar (1977), S.T. Cavusgil (1980), S.D. Reid (1981), L.H. Wortzel, H.V. Wortzel (1981), M.R. Czinkota (1982), J.S. Lim, T.W. Sharkey, K.I. Kim (1991), R. Rei, T.R. Rao, G.M. Naldu (1992)
	Modele fińskie	R. Lupstarinen (1985), J. Larimo (1985), R. Lusterinen i H. Hellman (1993)
	Modele hybrydowe	K. Yoshihar (1978), R. Swedenborg (1982), M. Juul i P. Waters (1987)
Podejście zasobowe	Modele zasobowe, modele kompetencyjne, modele zasobowo-kompetencyjne	P. Westhead, M. Wright i D. Ucbasaran (2001), O.N. Toulan (2002)
Podejście sieciowe	Teorie sieciowej internacjonalizacji	J. Johanson, L.G. Mattsson (1988), H. Håkanson i J. Johanson (1992), J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul (2009)
Podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej	Ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej	M. Ruzzier, R.D. Hisrich oraz B. Antonic (2006), H. Etemad (2004), R. Schweizer, J.-E. Vahlne i J. Johanson (2010)
	Model międzynarodowych nowych przedsięwzięć (INV)	P.P. McDougall i B.M. Oviatt (1994)
	Model urodzonych globalistów (born global)	G.A. Knight, T.K. Madsen i P. Servias (2004), R. McNaughton i J. Bell (2004)
	Modele przyspieszonej internacjonalizacji	I. Kalinic, C. Forza (2012), N. Hashai, T. Almor (2004)
Podejście zarządczo-strategiczne	Modele podejścia strategicznego	J. Bell, D. Crick, S. Young (2004), B. Hagen, A. Zucchella, P. Cerchiello, N. De Giovanni (2012)
	Modele decyzyjne	R. Schweizer (2011)
	Modele organizacyjne	S. Andersson i H. Florén (2008)
Podejście protoholistyczne (konceptje zintegrowane)	Modele ogólne	R. Flecher (2001), J. Bell, S. McNaughton, S. Young, D. Crick (2003), H. Etemad (2004)
	Modele oparte na wiedzy	K. Mejri, K. Umamoto (2010), M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid (1997)
Podejścia alternatywne	Alternatywne teorie internacjonalizacji	K. Liuhto (2001), P.A. Havens (1994)

Źródło: K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 99.

## 2. Model uppsalski jako generyczna podstawa modeli bazujących na wiedzy

Ujęcie procesowe dało podstawę do wyodrębnienia się, jak już wspomniano, osobnego nurtu modeli internacjonalizacji opartych na procesie uczenia się, stąd syntetyczne przedstawienie ujęcia procesowego (modeli etapowych) wydaje się zasadne<sup>10</sup>. Twórcami modelu uppsalskiego są J. Johanson oraz J.-E. Vahlne<sup>11</sup>, choć swój udział miał także F. Wiedersheim-Paul<sup>12</sup>. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest tutaj traktowana jako inkrementalny proces zaangażowania międzynarodowego na skutek procesu uczenia się, przy czym inkrementalność rozumiana jest jako konsekwencja serii decyzji. Model ten zakłada schodkową (*stepwise*) ekspansję w czterech etapach<sup>13</sup>, które są związane z większym zaangażowaniem zasobów prowadzącym do różnego doświadczenia rynkowego i wiedzy rynkowej. Pierwszy etap (brak regularnej działalności eksportowej) związany jest z brakiem zaangażowania przez przedsiębiorstwo swoich zasobów w działalność eksportową, co oznacza niemożliwość uzyskania wymaganej wiedzy o rynkach zagranicznych. Drugi etap (eksport przez niezależnych pośredników), na zasadzie przeciwieństwa, pozwala przedsiębiorstwu na uzyskanie regularnych informacji o zagranicznych rynkach zbytu, co oczywiście związane jest z zaangażowaniem rynkowym. Etap trzeci (filie handlowe) związany jest z kontrolowanym kanałem informacji, który pozwala przedsiębiorstwu pozyskiwać informacje z rynku. Etap ten pozwala również na zdobycie bezpośredniego doświadczenia o czynnikach zasobowych determinujących dalszy proces internacjonalizacji. Etap czwarty (filie produkcyjne) oznacza jeszcze większe zaangażowanie zasobów. Sekwencja ta przez samych autorów określana jest jako ustalony łańcuch czy ustalony porządek serii (*establishment chain*).

---

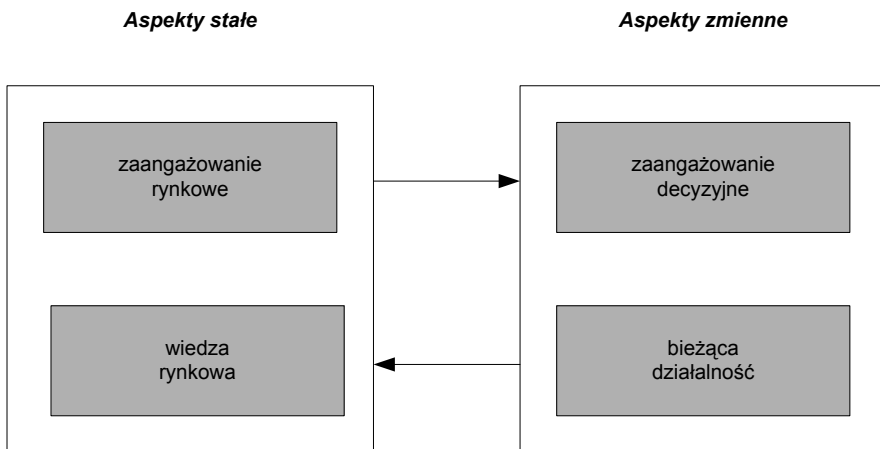
<sup>10</sup> Szerzej na temat koncepcji uczenia się w modelu uppsalskim zob.: M. Forsgren, *The Concept of Learning In the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11, s. 257-277.

<sup>11</sup> J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm*, Mimeographed Working Paper, Department of Business Administration, Uppsala 1974; J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, No. 1, s. 23-32; J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Mechanism of Internationalization*, „International Business Review” 1990, vol. 7, No. 4, s. 11-24.

<sup>12</sup> J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, No. 3, s. 305-322.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 307.

Rysunek 1. Uppsalski model internacjonalizacji Johansona oraz Vahlne'a (model 1977)



Źródło: J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, No. 1, s. 26; J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Mechanism of Internationalization*, „International Business Review” 1990, vol. 7, No. 4, s. 12.

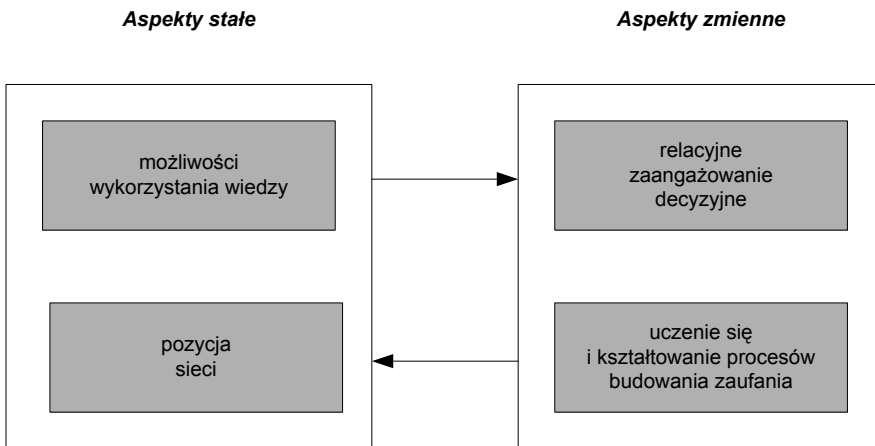
Rozbudowując model (rys. 1), uszczegółowiono go dzieląc czynniki na statyczne (*state aspects*) i dynamiczne (*change aspects*). Wejściowe zmienne stałe (wiedza rynkowa oraz zaangażowanie rynkowe) wpływają na zmienne dynamiczne (zaangażowanie rynkowe oraz bieżąca działalność). Poziom internacjonalizacji jest uzależniony od towarzyszącego ryzyka. W efekcie dynamicznego procesu etapowego dochodzi do przyrostu ryzyka. Skala dalszej internacjonalizacji będzie zatem ograniczona zaangażowaniem rynkowym, natomiast same decyzje będą ograniczane niepewnością.

W 2009 roku J. Johanson i J.-E. Vahlne zaproponowali zmodyfikowaną wersję swojego etapowego modelu z 1977 roku, adaptując go do podejścia sieciowego (rys. 2)<sup>14</sup>. Model ten zakłada, że przedsiębiorstwo jest zakorzenione (*embedded*) w aktywnej sieci skupiającej wzajemnie zależne podmioty. Podobnie jak w pierwotnym modelu, zawiera on cztery wzajemnie powiązane zmienne, dwie stałe związane z magazynowaniem wiedzy oraz dwie zmienne związane z przepływem wiedzy. Zmienne te warunkują dynamiczny kumulatywny proces uczenia się, ale także zaangażowanie

<sup>14</sup> J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, No. 9, s. 1411-1431. Dla rozróżnienia koncepcji sami autorzy używają określenia model 1977 oraz model 2009.

w budowanie zaufania<sup>15</sup>. Wzrastający poziom wiedzy ma pozytywny lub negatywny wpływ na budowanie zaufania. Istotną zmianą w stosunku do modelu pierwotnego jest wprowadzenie pierwiastka teorii przedsiębiorczości, przejawiającego się w rozpoznawaniu możliwości wynikających z posiadanej wiedzy (*recognition of opportunities to the knowledge*)<sup>16</sup>. Okazje te konstytuują wiedzę, stanowiąc jej podzbiór, obok potrzeb, kompetencji, strategii oraz relacji sieciowych<sup>17</sup>. Ponieważ proces internacjonalizacji następuje w obrębie sieci, stąd zmienna „zaangażowanie rynkowe” z pierwotnego modelu została zastąpiona przez zmienną „pozycja sieci”, bowiem relacje sieciowe warunkują proces internacjonalizacji. Uczenie się przez budowanie zaufania, jako jedna z dwóch zmiennych dynamicznych, wyraża wynik bieżącej działalności. Przyczynia się to do zwiększenia posiadanej wiedzy. Ostatnia zmienna modelu została jedynie uzupełniona w stosunku do pierwotnej koncepcji o atrybut „relacyjne”, aby podkreślić kluczową rolę sieci w procesie decyzyjnym.

Rysunek 2. Sieciowy proces internacjonalizacji MŚP  
w ujęciu uppsalskim 2009



Źródło: J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, No. 9, s. 1424.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 1423.

<sup>16</sup> Użyty zwrot *recognition of opportunities* jest wykorzystywany w pracach z zakresu przedsiębiorczości na określenie podstawowej funkcji przedsiębiorczości, jaką jest rozpoznawanie okazji i, jak się wydaje, tak literalnie powinien być tłumaczony.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 1424.

### 3. Model 3E autorstwa M. Kutschkera, I. Bäurle oraz S. Schmida

Model 3E (*the three Es model*) zaproponowany pod koniec lat 90. XX w. przez niemieckich naukowców M. Kutschkera, I. Bäurle oraz S. Schmida jest modelem bazującym na podejściu procesowym (etapowym) oraz podejściu zarządczo-strategicznym<sup>18</sup>. Wyjaśnia on proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa (rozumiany jako wzrost zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową), uwzględniając implikacje, jakie niesie ze sobą ta koncepcja dla pragmatyki zarządzania procesem internacjonalizacji. Model ten wyróżnia trzy kategorie procesów internacjonalizacji, a mianowicie: międzynarodową ewolucję (*international evolution*), międzynarodowe epizody (*international episodes*) oraz międzynarodowe epoki (*international epochs*), stąd nazwa modelu (tab. 2). W tym sensie bazuje on na wcześniejszej koncepcji czterech typów procesów internacjonalizacji L. Melina wyróżniającej: zdarzenia (*events*) lub stany (*states*), epizody (*episodes*), epoki (*epochs*) oraz biografie (*biographic history*)<sup>19</sup>, przy czym ten ostatni proces odpowiada międzynarodowej ewolucji w ujęciu modelu 3E, na który z kolei składają się poszczególne ewolucyjne kroki (*evolutionary steps*). Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest determinowana przez trzy czynniki, a mianowicie: geograficzno-kulturowy dystans do rynków zagranicznych, zakres wartości dodanej na tych rynkach oraz stopień integracji działalności międzynarodowej. „Przedsiębiorstwo staje się bardziej zinternacjonalizowane, jeśli wchodzi na nowe rynki, jeśli rozszerza swoją działalność na istniejących rynkach międzynarodowych oraz jeśli dalej integruje swoją międzynarodową działalność”<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid, *International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization*, „Management International Review” 1997, vol. 37, No. 2 (special issue), s. 101-124.

<sup>19</sup> L. Melin, *Internationalization as a Strategy Process*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, s. 101-102.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 104.

Tabela 2. Charakterystyka procesów internacjonalizacji w modelu 3E

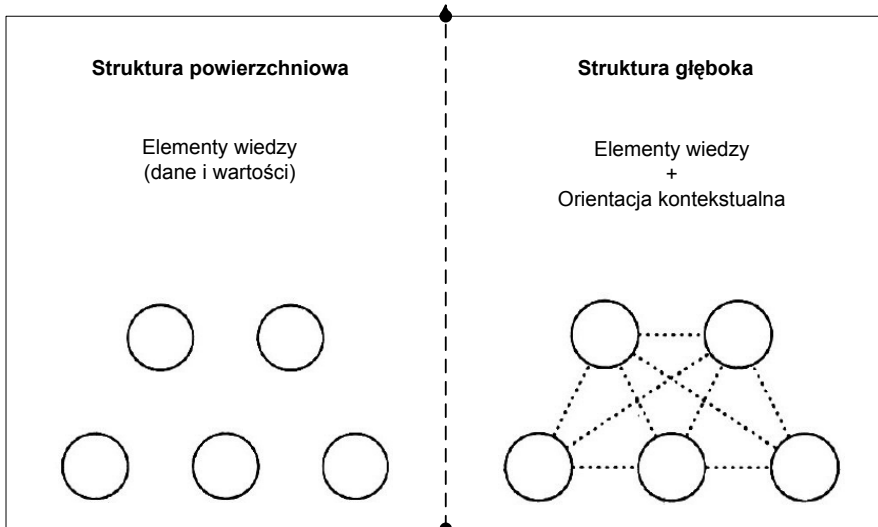
Kryterium	Międzynarodowa ewolucja	Międzynarodowe epizody	Międzynarodowe epoki
Zakres	poszczególne, niewielkie części przedsiębiorstwa	całe jednostki wewnętrzne, a również całe dywizje, czasami nawet całe przedsiębiorstwo	całe przedsiębiorstwo
Tempo	powolna zmiana	nagła zmiana	okresy powolnych i nagłych zmian
Okres trwania	ewolucja zachodzi prawie permanentnie, stąd jest procesem niekończącym się, jednak poszczególne ewolucyjne kroki są krótkie	od kilku miesięcy do kilku lat	kilka/kilkanaście lat
Znaczenie dla dalszej internacjonalizacji	każdy pojedynczy krok ma małe znaczenie, niemniej suma ewolucyjnych kroków może być istotna	duże znaczenie	zasadnicze znaczenie dla całego przedsiębiorstwa, tożsamość organizacyjna przechodzi gruntowną zmianę

Źródło: M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid, *International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization*, „Management International Review” 1997, vol. 37, No. 2 (special issue), s. 105.

Model ten bazuje na socjologicznej koncepcji struktury głębokiej (*deep structure*) wprowadzonej w latach 60. XX wieku przez francuskiego antropologa Claude’a Lévi-Straussa, rozwijanej również w naukach ekonomicznych, zwłaszcza w zarządzaniu. Stanowi ona rodzaj niewidocznego (wewnętrznego) szkieletu zjawisk w danym przedsiębiorstwie i jest przeciwstawiana koncepcji struktury powierzchniowej (*surface structure*), stanowiącej widoczną część struktury przedsiębiorstwa. Strukturę głęboką, wykorzystując dobrze znaną w naukach społecznych koncepcję orientacji kontekstualnej, definiuje się jako „specyficzną konstelację danych i wartości, będących fragmentami wiedzy”<sup>21</sup>. Struktura głęboka oraz struktura powierzchniowa stanowią dwie warstwy organizacji, które w odmienny sposób wpływają na wspomniane trzy procesy internacjonalizacji, a kluczową rolę w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa odgrywają menedżerowie. W strukturze głębokiej przedsiębiorstwa dokonuje się odpowiednia konfiguracja wiedzy zgodnie z teorią kontekstowości (rys. 3).

<sup>21</sup> M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid, *International Evolution...*, op. cit., s. 108.

Rysunek 3. Wiedza w strukturze głębokiej i powierzchniowej w ujęciu modelu 3M



Źródło: adaptacja z M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid, *International Evolution...*, op. cit., s. 109 (z zastosowaniem własnej modyfikacji).

Decyzje menedżerskie w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa są determinowane przez odpowiednią konstelację wiedzy. Należy przytoczyć kilka przykładów. Dostosowanie systemów informacyjnych przedsiębiorstwa do działalności poza granicami wpływa na strukturę powierzchniową. Zmiana menedżera na bardziej zorientowanego kosmopolitycznie nie tylko wpływa na strukturę powierzchniową, ale powoduje zasadniczą zmianę w strukturze głębokiej przedsiębiorstwa. Podobne oddziaływanie będzie miała również zmiana strategii w zakresie integracji działalności międzynarodowej (np. zamiana z modelu przedsiębiorstwa globalnego w model przedsiębiorstwa transnarodowego)<sup>22</sup>. Międzynarodowa ewolucja, jako jeden z trzech typów procesu internacjonalizacji, prowadzi do zmian w strukturze powierzchniowej przedsiębiorstwa, które z kolei wywołują zmiany w strukturze głębokiej. Z kolei międzynarodowe epizody bazują na zmianach w strukturze powierzchniowej ze względu na brak możliwości gwałtownego przeobrażenia struktury głębokiej. Międzynarodowe epoki charakteryzują się występowaniem zasadniczych zmian zarówno w strukturze powierzchniowej, jak i głębokiej. Model ten pomaga menedżerom nie tylko zrozumieć mechanizm internacjonalizacji, ale przede wszystkim dostarcza niezbędne narzędzia do zarządzania procesem internacjonaliza-

<sup>22</sup> Ibidem, s. 109.

cji, oferując odpowiednie style zarządzania, poczynając od leseferystycznego do deliberytywnego. Stąd proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa podlega analizowaniu pod trzema względami: zakresu, tempa oraz okresu. Z kolei menedżerskie zmienne decyzyjne, wynikające z takiej analizy, to konstelacja procesu internacjonalizacji, określenie czasu procesu internacjonalizacji oraz określenie tempa procesu internacjonalizacji.

#### 4. Zintegrowany model roli wiedzy w procesie internacjonalizacji

Zespół hiszpańskich naukowców J.C. Casillas, A.M. Moreno, F.J. Acedo, M.A. Gallego oraz E. Ramos zaproponował ostatnio zintegrowany model internacjonalizacji przedsiębiorstw, artykułujący rolę wiedzy w tym procesie<sup>23</sup>. Łączy on w sobie cztery procesy generowania, absorpcji, rozprzestrzenienia się oraz implementacji wiedzy podczas internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Model próbuje wyjaśnić trzy istotne kwestie w procesie internacjonalizacji: sposób wejścia na rynki zagraniczne, wybór rynków zagranicznych oraz tempo internacjonalizacji. Istota modelu sprowadza się do czterech zmiennych, w tym trzech wejściowych oraz jednej wyjściowej (rys. 4). Zmiennymi zależnymi są zatem posiadana uprzednio wiedza (K1), poszukiwanie nowej wiedzy (K2), która jest tutaj rozumiana jako rozpoznanie umiędzynarodowienia jako okazji rynkowej, a następnie podjęcie decyzji o internacjonalizacji i szeroko rozumiany proces eksploracji wiedzy o nowym rynku. Kombinacja tych dwóch zmiennych, stanowiąca zarazem trzecią zmienną (integracja wiedzy) determinuje zachowania przedsiębiorstwa w zakresie internacjonalizacji (I). Integracja wiedzy (K3) rozumiana jest tutaj jako odpowiednia absorpcja nowej wiedzy i jej kombinacja z uprzednio posiadaną wiedzą w celu intensyfikacji procesu internacjonalizacji. Posiadana uprzednio wiedza (*prior knowledge*) jest rezultatem indywidualnego (założyciel) i kolektywnego (menedżerowie) działania wspomaganego przez odpowiednią komunikację oraz działalność w sieciach formalnych i nieformalnych. Wiedza ta wpływa na stopień i intensywność poszukiwania nowej wiedzy (*search for new knowledge*). Istotne znaczenia ma w wypadku tej drugiej zmiennej ilościowa i jakościowa percepcja potrzebnej wiedzy oraz wewnętrzne i zewnętrzne źródła informacji. Kombinacja zmiennych K1 oraz K2 bazuje na trzech przenikających się mechanizmach, a mianowicie: zdolności absorpcyjnej, jakości dopasowania oraz dostępności lub braku informacji. Zachowania w procesie internacjonalizacji,

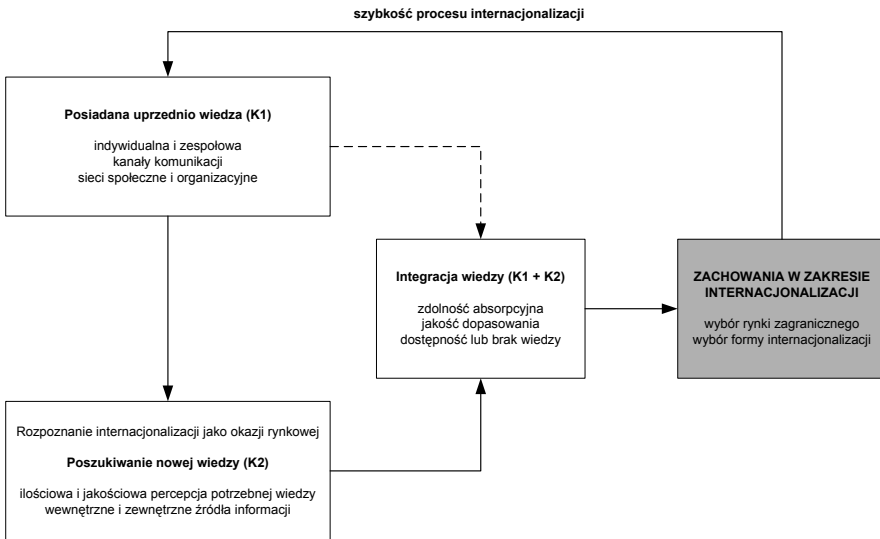
---

<sup>23</sup> J.C. Casillas, A.M. Moreno, F.J. Acedo, M.A. Gallego, E. Ramos, *An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process*, „Journal of World Business” 2009, vol. 44, s. 311-322.



będące efektem oddziaływania trzech zmiennych (dwóch pośrednich i jednej bezpośredniej zmiennej), sprowadzają się do wyboru rynku ekspansji (kraju) oraz wyboru odpowiedniej formy ekspansji. „Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa na międzynarodowe uczenie się, a tym samym na tempo dalszej internacjonalizacji”<sup>24</sup>.

Rysunek 4. Zintegrowany model oparty na wiedzy uprzedniej i nowej



Źródło: adaptacja z J.C. Casillas, A.M. Moreno, F.J. Acedo, M.A. Gallego, E. Ramos, *An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process*, „Journal of World Business” 2009, vol. 44, s. 314 (z zastosowaniem własnej modyfikacji).

## 5. Model wiedzy eksperymentalnej autorstwa K. Mejri oraz K. Umemoto

Model bazujący na wiedzy K. Mejri oraz K. Umemoto<sup>25</sup> odwołuje się do podejścia zasobowo-kompetencyjnego zapoczątkowanego przez E.T. Penrose<sup>26</sup>, a wiedza traktowana jest tutaj jako zasób niematerialny. Model przewiduje trzy fazy internacjonalizacji:

- etap przedwstępny (*pre-internationalization*),

<sup>24</sup> Ibidem, s. 318.

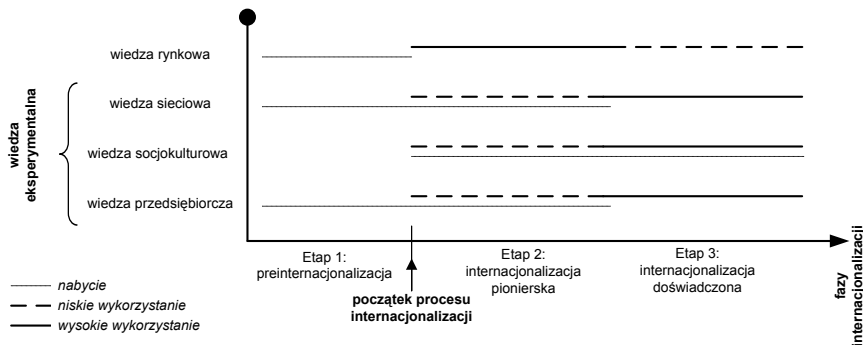
<sup>25</sup> K. Mejri, K. Umemoto, *Small- and Medium-Sized...*, op. cit., s. 156-167.

<sup>26</sup> E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959 (1995 – reprint).

- etap pionierskiej internacjonalizacji tzw. nowicjusza (*novice internationalization*),
- etap doświadczonej internacjonalizacji (*experienced internationalization*).

W modelu wyróżniono również cztery rodzaje wiedzy: wiedza rynkowa, wiedza sieciowa, wiedza kulturowo-społeczna oraz wiedza przedsiębiorcza. Stąd koncepcja ta również odwołuje się do teorii przedsiębiorczości, będącej obecnie punktem ogniskowym wszystkich najnowszych modeli internacjonalizacji, zwłaszcza tych zintegrowanych (modele osadzone w szkole przedsiębiorczości międzynarodowej). Wyróżnione na każdym etapie cztery rodzaje wiedzy są wykorzystywane z różną intensywnością (rys. 5). Wiedza, notabene usystematyzowana w czterech kategoriach, jest główną determinantą procesu internacjonalizacji MŚP.

Rysunek 5. Zintegrowany model wiedzy eksperymentalnej K. Mejri oraz K. Umemoto



Źródło: K. Mejri, K. Umemoto, *Small- and Medium-Sized...*, op. cit., s. 162.

Wiedza rynkowa (*market knowledge*) obejmuje obiektywne oraz jawne informacje o rynkach zagranicznych. Ma ona krytyczne znaczenie w początkowej fazie internacjonalizacji. Jest głównie nabywana w fazie preinternacjonalizacji, natomiast intensywność jej wykorzystania maleje wraz z zaawansowaniem działań w zakresie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa.

Wiedza sieciowa (*network knowledge*) nabywana jest w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa w formalnych i nieformalnych sieciach społecznych i biznesowych. Można przyjąć, że ogólna przesłanka powiązań sieciowych. W efekcie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami w obrębie formalnego lub nieformalnego partnerstwa w ramach sieci następuje akceleracja procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, co ma szcze-

gólne znaczenie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, gdyż wspólne uczenie się może pomóc pokonać im swoje ograniczenia, zwłaszcza te związane z obawami względem rynków (dystansem psychicznym). Stopień jej wykorzystania jest różny w poszczególnych etapach internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Wiedza socjokulturowa (*cultural knowledge*) dotyczy wartości, postaw i sposobów myślenia występujących na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo nabywa ten rodzaj wiedzy, działając na rynkach międzynarodowych. Wraz z intensyfikacją nabycia wiedzy społeczno-kulturowej, wzrasta jej wykorzystanie w procesie internacjonalizacji.

Wiedza przedsiębiorcza (*entrepreneurial knowledge*) sprowadza się do przedsiębiorczego procesu rozpoznawania okazji rynkowych, w tym odkrywania przedsiębiorczych szans, ich ocenę oraz wykorzystanie. W tym kontekście model ten nawiązuje do teorii przedsiębiorczości (szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej).

Wiedza sieciowa, socjokulturowa oraz przedsiębiorcza stanowią wiedzę eksperymentalną, w przeciwieństwie do wiedzy rynkowej, która jest obiektywna. Wiedza eksperymentalna jest niezbędna w procesie internacjonalizacji, jest ona nabywana przez przedsiębiorstwo w efekcie działania na rynkach międzynarodowych, ale jednocześnie determinuje dalszy proces internacjonalizacji.

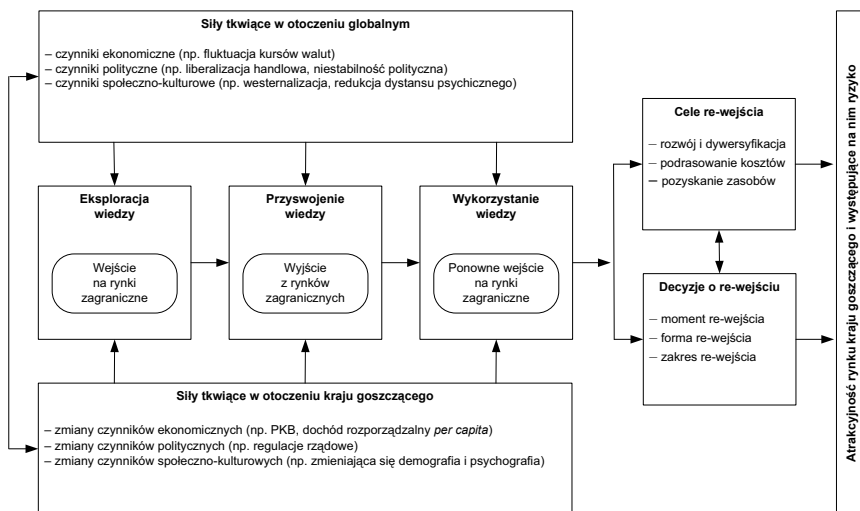
## 6. Model ponownego wejścia na rynki zagraniczne bazujący na wiedzy

Warto przywołać ciekawą propozycję modelu ponownej internacjonalizacji (*reentry*) autorstwa R.G. Javalgi, S. Deligonul, A. Dixita oraz S.T. Cavusgila<sup>27</sup>, którzy swój model zbudowali na trzech grupach zmiennych. Pierwsza grupa obejmuje uwarunkowania otoczenia krajowego oraz zagranicznego. Druga grupa zmiennych nawiązuje do modeli opartych na wiedzy i uwzględnia trzy procesy: eksploracja wiedzy, przyswojenie wiedzy oraz wykorzystanie wiedzy. Trzecia grupa obejmuje zmienne związane z ponownym wejściem, czyli cele re-wejścia oraz proces decyzyjny w zakresie re-wejścia (rys. 6). Model ten powstał na podstawie studium przypadków doświadczeń 30 przedsiębiorstw działających na niestabilnych rynkach wschodzących (Rosja, Chiny, Indie, Brazylia, Chile, RPA).

---

<sup>27</sup> R.G. Javalgi, S. Deligonul, A. Dixit, S.T. Cavusgil, *International Market Reentry: A Review and Research Framework*, „International Business Review” 2011, vol. 20, No. 5, s. 377-393.

Rysunek 6. Model ponownego wejścia na rynki międzynarodowe



Źródło: R.G. Javalgi, S. Deligonul, A. Dixit, S.T. Cavusgil, *International Market Reentry: A Review and Research Framework*, „International Business Review” 2011, vol. 20, No. 5, s. 381.

Wiedza odgrywa w tym modelu kluczową rolę. Decyzja o ponownym wejściu na dany rynek zagraniczny jest determinowana przez wiedzę zdobytą podczas wcześniejszej ekspansji, którą określa się jako „wejście *de novo*”<sup>28</sup>. Podczas pierwotnego wejścia na rynek międzynarodowy następuje eksploracja wiedzy (*knowledge exploration*), zarówno tej jawnej (*explicit*), jak i ukrytej (*tacit*). Wiedza zarówno w wymiarze jawnym, jak i ukrytym, udokumentowana podczas początkowych transakcji zagranicznych, obejmująca szczegółowe informacje nie tylko o aspektach gospodarczych branży, ale także o kontrahentach, może być z powodzeniem wykorzystana podczas re-wejścia. Często zdarza się również, że przyswojenie wiedzy (*knowledge acquisition*) na temat danego rynku zagranicznego skutkuje decyzją o wycofaniu się z danego rynku. Mimo to zdobyta wiedza jest nadal cenna i może być wykorzystywana w procesie dalszej internacjonalizacji. Dodatkowa wiedza nabyta przez przedsiębiorstwo podczas pierwotnej ekspansji zagranicznej na rynek wpływa na decyzję o ponownym wejściu,

<sup>28</sup> *De novo* z łac. w dosłownym tłumaczeniu oznacza „od podstaw”, „od nowa” [Por. *Słownik wyrazów obcych*, oprac. L. Wiśniakowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, v. 1.0, 2004]. Należy zaznaczyć, że niektóre słowniki podają inne znaczenie, a mianowicie „na nowo” lub „ponownie”, co wskazuje na synonimiczne pojęcie względem re-wejścia (*re-entry*) [Wł. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, De Agostini Polska, v. 1.0]. Autorzy modelu „wejście *de novo*” (pierwotne wejście) przeciwstawiają re-wejściu (ponowemu wejściu).

zarówno w sposób pośredni, jak i bezpośredni, co odnosi się do modelu uppsalskiego, stwierdzającego, że na dalsze zaangażowanie międzynarodowe przedsiębiorstwa wpływa akumulacja wiedzy i doświadczenie zdobyte na rynkach międzynarodowych. Następuje tutaj proces wykorzystania wiedzy (*knowledge utilization*), który jest efektywniejszy niż w wypadku pierwotnego wejścia. Wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas poprzednich transakcji międzynarodowych może zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

## Podsumowanie

Występujące w literaturze przedmiotu modele oparte na wiedzy i procesie uczenia za J.C. Casillasem i jego współpracownikami można usystematyzować w trzech grupach<sup>29</sup>:

- modele traktujące wiedzę w sekwencyjnym ujęciu zakorzenionym w modelach etapowych (procesowych),
- modele szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej przypisujące wiedzy kluczową rolę, zwłaszcza w aspekcie rozpoznawania międzynarodowych okazji rynkowych (w tym zwłaszcza koncepcja międzynarodowych nowych przedsięwzięć INV),
- zintegrowane modele oparte na wiedzy wykorzystujące perspektywę organizacyjnego uczenia się.

Oprócz modelu uppsalskiego w opracowaniu omówiono trzy wybrane zintegrowane modele, w tym dwa modele oparte na koncepcji organizacyjnego uczenia się, a także dwa modele traktujące wiedzę w sekwencyjnym ujęciu, przy czym jeden wyraźnie bazujący na podejściu etapowym, a drugi będący typowym modelem zintegrowanym (tab. 2). Zrezygnowano z omówienia modeli szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej ze względu na szerokie spektrum tego zagadnienia, a tym samym mnogość partykularnych modeli występujących w literaturze przedmiotu.

Wiedza wydaje się być kluczową zmienną wyjaśniającą proces internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jako element analizy procesu internacjonalizacji jest głęboko zakorzeniona w modelach konwencjonalnych, zwłaszcza etapowych sięgających lat 70. XX wieku, chociaż zaznaczyć należy, że odgrywała ona implicytną rolę w modelowaniu fenomenu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Wiedza wyróżniona *explicite* jako zmienna modelowania procesu internacjonalizacji zyskała na popularności na przestrzeni ostatnich dwóch dekad XX wieku, rozkwit modeli internacjona-

---

<sup>29</sup> J.C. Casillas, A.M. Moreno, F.J. Acedo, M.A. Gallego, E. Ramos, *An Integrative Model...*, op. cit., s. 312-313.

lizacji opartych na wiedzy oraz procesu uczenia się przypada na przełom pierwszej i drugiej dekady XXI wieku. Wszystko wskazuje na to, że modele bazujące na wiedzy, w połączeniu z modelami szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej będą dominowały w kolejnych latach jako główny problem badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstw.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych zintegrowanych modeli opartych na wiedzy

Model	Autorzy	Podejście badawcze	Mechanizmy wiedzy	Rodzaje wiedzy
Model 3E	M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid (1997)	podjęcie procesowe bazujące na wiedzy	konstelacja wiedzy i wartości zgodnie z teorią kontekstowości	głównie wiedza rynkowa
Model roli wiedzy	J.C. Casillas, A.M. Moreno, F.J. Acedo, M.A. Gallego, E. Ramos (2009)	podjęcie organizacyjnego uczenia się	- generowanie wiedzy - absorpcja wiedzy - rozprzestrzenianie się wiedzy - implementacja wiedzy	- uprzednia wiedza - nowa wiedza - kombinacja uprzedniej i nowej wiedzy
Model wiedzy eksperymentalnej	K. Mejri, K. Umemoto (2010)	podjęcie procesowe bazujące na koncepcji uczenia się	wiedza eksperymentalna jako proces uczenia się	- wiedza rynkowa, - wiedza sieciowa, - wiedza socjokulturowa, - wiedza przedsiębiorcza
Model rewejsia	R.G. Javalgi, S. Deligonul, A. Dixit, S.T. Cavusgil (2011)	podjęcie procesowe bazujące na koncepcji uczenia się	- eksploracja wiedzy - przyswojenie wiedzy - wykorzystanie wiedzy	wiedza pierwotna oraz wiedza dodatkowa w wymiarze jawnym i ukrytym

Źródło: opracowanie własne.

## Bibliografia

- Casillas J.C., Moreno A.M., Acedo F.J., Gallego M.A., Ramos E., *An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process*, „Journal of World Business” 2009, vol. 44.
- Coviello N.E., McAuley A., *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, „Management International Review” 1999, vol. 39, No. 3.

- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, wyd. II, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Fonfara K., *Istota i zakres procesu internacjonalizacji firmy* (rozdział 1) [w:] *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, K. Fonfara (red.), PWE, Warszawa 2009.
- Forsgren M., *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, „International Business Review” 2002, vol. 11.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 7.
- Javalgi R.G., Deligonul S., Dixit A., Cavusgil S.T., *International Market Reentry: A Review and Research Framework*, „International Business Review” 2011, vol. 20, No. 5.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internationalization Process of the Firm*, Mimeographed Working Paper, Department of Business Administration, Uppsala 1974.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, No. 1.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Mechanism of Internationalization*, „International Business Review” 1990, vol. 7, No. 4.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, No. 9.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, No. 3.
- Kutschker M., Bäurle I., Schmid S., *International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization*, „Management International Review” 1997, vol. 37, No. 2 (special issue).
- Mejri K., Umemoto K., *Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*, „Journal of International Entrepreneurship” 2010, vol. 8, No. 2.
- Melin L., *Internationalization as a Strategy Process*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959 (1995 – reprint).

- Rundh B., *International Market Development: New Patterns in SMEs International Market Behaviour?*, „Market Intelligence & Planning” 2001, vol. 19, No. 5.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antonic B., *SME Internationalization Research: Past, Present, and Future*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, vol. 13, No. 4.
- Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Witek-Hajduk M., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010.



Marzenna Anna Weresa

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Gospodarki Światowej*

## **LIDERZY KONKURENCYJNOŚCI W MIĘDZYNARODOWYM HANDLU TECHNOLOGIAMI<sup>1</sup>**

### **Wprowadzenie**

W wielu teoriach handlu zagranicznego (np. w teoriach neotechnologicznych)<sup>2</sup> za jedną z przyczyn wymiany handlowej uważa się niejednakowe możliwości technologiczne różnych krajów. Przyjmując taką interpretację, warto zastanowić się, jak wyglądają obecnie rozmiary i kierunki geograficzne wymiany handlowej dobrami zaawansowanymi technologicznie i jakie zmiany nastąpiły w tym zakresie w ciągu ostatnich 10 lat. Pojawia się także pytanie, które państwa zajmują pozycję liderów w handlu technologiami i jak zmienia się lista światowych liderów tego handlu w okresie 2000-2010. Te pytanie wyznaczają cele niniejszego opracowania, do których należy ocena zmian w geograficznej i branżowej strukturze wymiany handlowej dobrami wysokiej techniki, z uwzględnieniem ewolucji przewag komparatywnych w handlu tą grupą dóbr w okresie 2000-2010.

Opracowanie składa się z pięciu części. Punktem wyjścia są rozważania dotyczące definicji konkurencyjności i zdolności do eksportu jako jednego z jej przejawów. Z uwagi na to, iż w warunkach gospodarki opartej na wiedzy kluczowe znaczenie mają branże o dużym zaawansowaniu technologicznym, w dalszej części opracowania rozważania ograniczono do grupy dóbr wytwarzanych przez te branże. W kolejnych częściach opracowania przeanalizowana została struktura branżowa i geograficzna światowego eksportu wyrobów *high-tech*. Następnie rozważania rozszerzono o obroty

---

<sup>1</sup> Opracowanie jest rezultatem badań prowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Kapitał ludzki i innowacyjność jako czynniki długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym. Wnioski dla Polski” nr 3926/B/H03/2011/40, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

<sup>2</sup> Por. M. Posner, *International Trade and Technical Change*, „Oxford Economic Papers” 1961, vol. 13, s. 323-341; V. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80, s. 190-207.

licencjami, patentami i prawami autorskimi. W czwartej części artykułu ocenie poddano konkurencyjność wymiany handlowej towarami wysokiej techniki w odniesieniu do trzech państw o najwyższych udziałach w światowym eksporcie tej grupy dóbr, tj. Chin, Niemiec i USA. Opracowanie zamyka podsumowanie i konkluzje na temat kierunków dalszych badań światowego handlu towarami wysokiej techniki.

## 1. Konkurencyjność międzynarodowa i jej technologiczny wymiar

Międzynarodowa konkurencyjność gospodarek jest pojęciem wielowymiarowym i różnorodnie definiowanym w literaturze przedmiotu, przy czym większość badaczy tej problematyki wiąże jej istotę z rywalizacją o korzyści wynikające z udziału kraju w międzynarodowym podziale pracy<sup>3</sup>. Międzynarodową konkurencyjność gospodarki narodowej najczęściej rozpatruje się w dwóch ujęciach: wąskim (rzeczowym) i szerokim (czynnikiemowym)<sup>4</sup>. Z jednej strony, można zawęzić pojęcie międzynarodowej konkurencyjności do stwierdzenia, iż jest to zdolność do opracowania, wytwarzania oraz sprzedaży towarów i usług bardziej atrakcyjnych cenowo bądź jakościowo od oferty innych krajów. Z drugiej strony, szeroko rozumiejąc konkurencyjność gospodarki narodowej, należy odnieść się do wspomnianych wyżej korzyści ze stosunków gospodarczych z zagranicą. Międzynarodowa konkurencyjność jest to wówczas zdolność do osiągania wyższych (niż inne kraje) korzyści z posiadanych zasobów czynników produkcji i ich wymiany w warunkach otwarcia gospodarki<sup>5</sup>.

Z większości definicji konkurencyjności międzynarodowej wynika, iż jednym z najważniejszych jej przejawów jest zdolność do sprzedaży dóbr i usług na rynkach międzynarodowych (*ability to sell*)<sup>6</sup>. Można zatem na

<sup>3</sup> Przegląd definicji konkurencyjności zawierają m.in. prace: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IRiSS, Warszawa 1995; J. Bossak, W. Bieńkowski, *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, SGH, Warszawa 2001; J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 2011; *Konkurencyjność międzynarodowa we współczesnej gospodarce światowej*, T. Rynarzewski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

<sup>4</sup> B. Jedliński, *Polityka handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 72.

<sup>5</sup> M.A. Weresa, *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2012, s. 220-221.

<sup>6</sup> Por. np. B. Balassa, *Trade Liberalisation and „Revealed” Comparative Advantage*, „The Manchester School” 1965, vol. 33, nr 2, s. 99-123; H. Trabold, *Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft*, „Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung” 1995, vol. 64, nr 2, s. 169-185; J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność...*, op. cit.

podstawie analizy przewag osiągniętych w handlu zagranicznym wnioskować o poziomie konkurencyjności danego kraju i jego zmianach w czasie. W niniejszym opracowaniu ograniczono się wyłącznie do technologicznych aspektów wymiany handlowej. Do oceny zaawansowania technologicznego towarów zastosowano klasyfikację branż przemysłu opracowaną przez OECD, która opiera się na wielkości środków przeznaczanych na badania i rozwój w stosunku do rozmiarów produkcji. Podział OECD wyodrębnia cztery grupy gałęzi<sup>7</sup>:

- wysokiej techniki,
- średnio wysokiej techniki,
- średnio niskiej techniki,
- niskiej techniki.

Największe znaczenie dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy mają branże wysokiej i średnio wysokiej techniki i systematycznie wzrasta udział tych grup przemysłów w handlu zagranicznym krajów uprzemysłowionych. Konkurencyjność międzynarodowa państw na rynkach produktów o najwyższym zaawansowaniu technologicznym jest jedną z miar ich zdolności innowacyjnej. Zmiany pozycji krajów w handlu tych branż wskazują na otwieranie się i zanikanie luk technologicznych w poszczególnych grupach przemysłów.

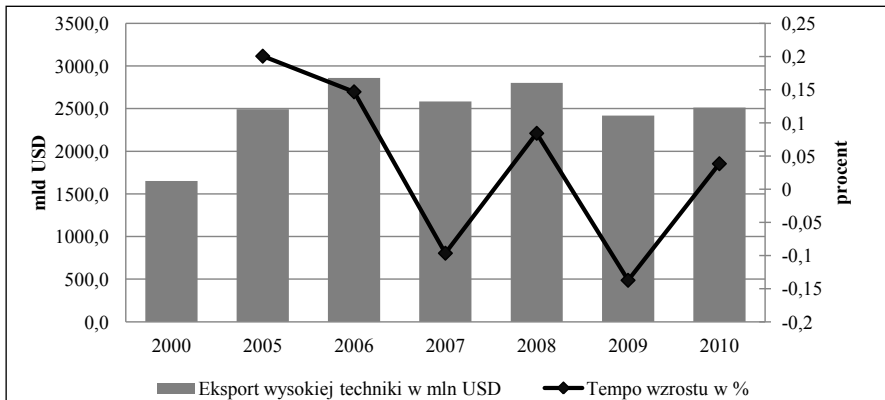
## **2. Rozmiary światowego eksportu dóbr wysokiej techniki i zmiany struktury branżowej w latach 2000-2010**

W minionym dziesięcioleciu w handlu towarami przemysłowymi z grupy wysokiej techniki następowały znaczące zmiany. Od początku XXI wieku do roku 2006 światowy eksport wzrastał w dwucyfrowym tempie z poziomu 1650,1 mld USD w 2000 roku do 2860,5 mld USD w 2006 roku. Tendencja ta uległa zmianie w czasie globalnego kryzysu ekonomicznego. Już w 2007 roku, jeszcze przed wybuchem kryzysu, nastąpił spadek światowego eksportu wysokiej techniki o 9,6% w stosunku do roku poprzedniego, a następnie po wzroście w 2008 roku o 8,4% spadek ten pogłębił się w 2009 roku i światowy eksport *high-tech* obniżył się do poziomu 2417,8 mld USD. Rok 2010 przyniósł ponowny niewielki wzrost światowego eksportu dóbr wysokiej techniki o 3,8% do poziomu 2510,9 mld USD (wyk. 1).

---

<sup>7</sup> *Classification of High-technology Products and Industries*, DSTI/EAS/IND/STP(95)1, OECD, Paryż 1995. W polskich opracowaniach podział ten podaje GUS [w:] *Raport o stanie nauki i techniki*, GUS, 2000, s. 143.

Wykres 1. Światowy eksport towarów wysokiej techniki i jego dynamika w latach 2000-2010 (lewa oś – wartość eksportu, prawa oś – zmiana w stosunku do roku poprzedniego)

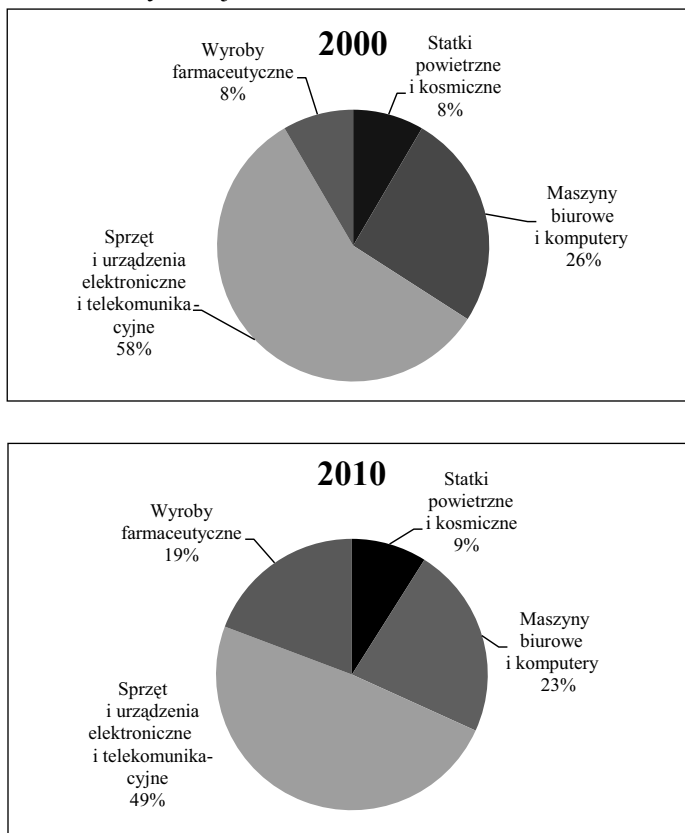


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy UN Comtrade.

W pierwszej dekadzie XXI wieku znaczącym zmianom uległa również struktura światowego eksportu dóbr wysokiej techniki (wyk. 2). Na grupę tę składają się cztery podgrupy dóbr: 1. statki powietrzne i kosmiczne; 2. maszyny biurowe i komputery; 3. sprzęt i urządzenia elektroniczne i telekomunikacyjne; 4. wyroby farmaceutyczne.

W latach 2000-2010 aż o 9 pkt. proc. zmniejszył się udział eksportu sprzętu i urządzeń elektronicznych i telekomunikacyjnych, chociaż grupa ta utrzymała swoją dominującą pozycję w światowym eksporcie *high-tech* z blisko 50-procentowym udziałem. Drugą pozycję w strukturze branżowej światowego eksportu wysokiej techniki zajmują maszyny biurowe i komputery z udziałem 23% w eksporcie całej grupy w 2010 roku, przy czym udział ten zmniejszył się od 2000 roku o 3 pkt. proc. Znacząco wzrósł natomiast udział farmaceutyków w światowym eksporcie dóbr wysokiej techniki, z 8% w 2000 roku do 19% w 2010 roku. Zmianom w strukturze branżowej eksportu towarów wysokiej techniki towarzyszyły też przesunięcia w jego strukturze geograficznej.

Wykres 2. Zmiany struktury branżowej światowego eksportu towarów wysokiej techniki w latach 2000-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.

### 3. Liderzy światowego eksportu dóbr wysokiej techniki w latach 2000-2010

W celu wyróżnienia liderów światowego eksportu towarów wysokiej techniki w niniejszym opracowaniu zastosowano trzy podstawowe kryteria:

1. Udział danego państwa w ogólnej wartości światowego eksportu towarów wysokiej techniki, z uwzględnieniem tendencji zmian tego udziału w dekadzie 2000-2010.
2. Udział dóbr wysokiej techniki w całkowitym eksporcie danego kraju i jego zmiany w okresie 2000-2010.
3. Zaangażowanie poszczególnych państw w międzynarodowe obroty technologiami mierzone wskaźnikiem pokrycia wydatków

na międzynarodowe zakupy licencji wpływami z tego tytułu (w ujęciu absolutnym i względnym – odniesionym do nakładów na badania i rozwój).

Dla każdego z tych kryteriów wskazano państwa, które są liderami i dokonano oceny zmian pozycji liderów w dekadzie 2000-2010.

Pierwsza dekada XXI wieku cechowała się znaczącymi zmianami w strukturze gospodarki światowej. Systematycznie wzrastała pozycja państw Azji, a w szczególności Chin. Zmiany te znajdują również odzwierciedlenie w eksporcie towarów wysokiej techniki. W tabeli 1 przedstawiono zmiany struktury geograficznej światowego eksportu wyrobów wysokiej techniki w latach 2000-2010. Po pierwsze, zwraca uwagę spadek znaczenia państw rozwiniętych należących do OECD jako eksporterów towarów wysokiej techniki z 74,3% w 2000 roku do 59,6% w 2009 roku. W tym samym okresie dynamicznie wzrósł udział Chin w światowym eksporcie towarów *high-tech* z 3,6% w 2000 roku do 9,7% w 2009 roku, co dało Chinom pierwsze miejsce na świecie pod tym względem. Na drugiej pozycji jako eksporter towarów wysokiej techniki znalazły się w 2009 roku Niemcy z udziałem w światowym eksporcie *high-tech* równym 8,9%, przy czym w porównaniu do początku dekady (tj. 2000 r.) pozycja Niemiec poprawiła się o 1,5 pkt. proc. Znacznie spadły natomiast w dekadzie 2000-2010 udziały USA oraz Japonii w światowym eksporcie dóbr *high-tech* (odpowiednio: USA – spadek z 17% w 2000 r. do 8,4% w 2009 r.; Japonia – spadek z 11,1% w 2000 r. do 6,1% w 2009 r.) (tab. 1). Tendencje te świadczą o stopniowym zamykaniu luk technologicznych, co jest w znacznej mierze rezultatem delokalizacji produkcji przemysłowej z krajów wysoko rozwiniętych do rozwijających się.

Tabela 1. Zmiany struktury geograficznej światowego eksportu towarów wysokiej techniki w latach 2000-2009 (udziały w światowym eksporcie dóbr *high-tech*, w %)

Kraj	2000	2004	2009
Chiny	3,59	11,38	19,69
Niemcy	7,37	9,47	8,90
USA	17,00	12,31	8,42
Singapur	6,36	6,58	6,07
Japonia	11,10	8,81	6,05
Korea Południowa	4,68	5,31	5,91
Francja	5,06	4,61	5,25
Wielka Brytania	6,07	4,56	3,51
Malezja	4,05	3,72	3,24
Holandia	3,86	4,19	3,23
Szwajcaria	1,37	1,87	2,51

Meksyk	2,68	2,23	1,98
Belgia	1,27	1,44	1,87
Tajlandia	1,49	1,44	1,77
Włochy	1,73	1,71	1,59
Irlandia	2,71	2,12	1,54
Kanada	2,83	1,50	1,47
Filipiny	2,17	1,81	1,37
Węgry	0,55	0,99	1,08
Czechy	0,19	0,55	0,91
Szwecja	1,40	1,21	0,81
Finlandia	0,91	0,74	0,43
Polska	0,07	0,14	0,42
Pozostałe kraje	11,47	11,29	11,96
Świat	100,00	100,00	100,00
UE27	33,61	34,91	32,51
OECD	74,26	67,77	59,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie elektronicznej bazy danych Banku Światowego, <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 31.10.2012).

W geograficznej strukturze światowego eksportu dóbr wysokiej techniki zwraca również uwagę relatywnie wysoka i umacniająca się pozycja kilku państw Azji Południowo-Wschodniej, takich jak: Singapur (udział 6,1% w 2009 r.), Korea Południowa (5,9% w 2009 r.) oraz Malezja (3,2% w 2009 r.). W latach 2000-2009 widać osłabienie roli jako eksporterów dóbr *high-tech* niektórych krajów europejskich, takich jak: Irlandia (spadek udziału z 2,7% do 1,5%), Szwecji (spadek udziału z 1,4% do 0,8%), Finlandii (spadek udziału z 0,9% do 0,4%). Na tle tych zmian warto przyrzeć się bliżej ewolucji pozycji Polski i innych państw z Europy Środkowej. Na początku minionej dekady liderem w tej grupie krajów były Węgry, z udziałem w 2000 roku w światowym eksporcie wysokiej techniki na poziomie 0,55% i udział ten podwoił się do poziomu 1,08% w 2009 roku. Czechy również dokonały pewnego skoku pod względem udziału w światowym eksporcie *high-tech* z poziomu 0,19% w 2000 roku do 0,91% w 2009 roku. Na tym tle zmiany pozycji Polski są mniej imponujące. Należy jednak podkreślić, iż dokonał się wzrost udziału naszego kraju w światowym eksporcie dóbr wysokiej techniki z 0,07% w 2000 roku do 0,42% w 2009 roku, ale pozycja Polski na tle światowych liderów jest niska (tab. 1).

Analiza udziału poszczególnych krajów lub ich grup w światowym eksporcie wysokiej techniki pokazuje, jakie jest ich znaczenie jako dostawców technologii w formie uprzedmiotowionej na globalny rynek. Inny przekrój technologicznego rozwoju poszczególnych państw można analizować na podstawie znaczenia eksportu towarów wysokiej techniki w eksporcie ogółem danego kraju. Średnio udział eksportu *high-tech* w globalnym eksporcie

świata to 19,6% w 2009 roku, przy czym w minionej dekadzie nastąpił spadek tego udziału blisko o 4 pkt. proc. W tabeli 2 zaprezentowano kraje charakteryzujące się najwyższym udziałem eksportu *high-tech* w ich eksporcie ogółem. W tak skonstruowanym rankingu pierwsze miejsce w 2009 r. zajmowały Filipiny, gdzie eksport dóbr zaawansowanych technologicznie stanowił aż 65,5% eksportu tego kraju. Wysokie pozycje zajmowały też: Singapur (udział *high-tech* w całkowitym eksporcie tego kraju w 2009 r. to aż 49,1%), Malta (47,3%) oraz Malezja (47,1%). Jednakże w przypadku wszystkich wymienionych liderów udziały dóbr wysokiej techniki w całkowitym eksporcie stopniowo zmniejszały się w minionej dekadzie. Inaczej było w przypadku Chin i Hongkongu. Zaawansowanie technologiczne chińskiego eksportu mierzone udziałem dóbr *high-tech* w całkowitej wartości eksportu tego kraju wzrosło z 18,6% w 2000 roku do 31% w 2009 roku. W Hongkongu wzrost ten wyniósł odpowiednio z 23,2% w 2000 roku do 31,3% w 2009 roku (tab. 2).

Tabela 2. Udział towarów wysokiej techniki w eksporcie wybranych krajów w latach 2000-2009 (w %)

Kraj	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Filipiny	72,6	70,7	67,6	68,9	66,3	65,5
Singapur	62,6	56,6	57,8	46,4	50,8	49,1
Malta	71,8	52,0	58,1	52,5	50,2	47,3
Malezja	59,5	54,6	53,8	52,2	39,6	47,1
Cypr	2,5	18,2	23,7	30,7	31,8	32,5
Korea Południowa	34,8	32,3	32,0	33,4	30,8	32,0
Hongkong	23,3	15,6	11,3	19,3	22,4	31,3
Chiny	18,6	30,6	30,3	29,7	28,7	31,0
Tajlandia	33,3	26,6	27,3	26,5	25,4	26,2
Węgry	26,4	25,7	24,0	25,2	24,2	25,7
Szwajcaria	19,3	21,9	21,9	21,7	23,0	25,0
Irlandia	47,5	34,5	34,3	27,9	26,5	24,7
Holandia	35,4	30,5	28,6	25,7	22,2	24,1
Francja	24,3	20,0	21,2	18,9	20,2	23,0
USA	33,7	29,9	30,1	28,5	27,1	23,0
Wielka Brytania	32,1	28,0	33,6	19,5	19,2	22,6
Meksyk	22,4	19,6	18,9	17,1	19,4	21,8
Norwegia	17,1	17,3	18,6	18,0	19,9	19,9
Świat (średnio)	23,1	20,5	20,6	18,7	18,2	19,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Banku Światowego, <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 15.08.2012).

Reasumując, państwa o wyższym niż przeciętny dla świata udziale eksportu dóbr zaawansowanych technologicznie w ich całkowitym eksporcie można podzielić na 2 grupy. Pierwsza z nich to kraje, gdzie eksport *high-*



-tech zyskuje na znaczeniu w porównaniu do pozostałych grup technologicznych. Do tej grupy zaliczają się, obok wspomnianych już powyżej Chin i Hongkongu, również Cypr, Szwajcaria oraz Norwegia. W drugiej grupie, charakteryzującej się spadkiem udziału towarów wysokiej techniki w całkowitym eksporcie, znalazła się większość państw wymienionych w tabeli 2, w tym: USA, Wielka Brytania, Irlandia, Francja.

Obok eksportu towarów wysokiej techniki i jego znaczenia w eksporcie danego kraju na rolę danego państwa na technologicznej mapie świata mogą wskazywać także obroty licencjami innymi prawami własności intelektualnej. Na dokonanie takiej oceny pozwala analiza dwóch wskaźników. Pierwszym z nich jest wskaźnik pokrycia zakupu licencji zagranicznych wpływami z tytułu sprzedaży licencji za granicę ( $L_i$ ), a drugim – wskaźnik znaczenia międzynarodowego transferu technologii ( $TT_i$ ).

Indeks ( $L_i$ ) wskazuje na zaangażowanie poszczególnych państw w handel licencjami w ujęciu absolutnym, tj. bez odniesienia do krajowego wysiłku badawczego mierzonego nakładami na badania i rozwój (B+R). Wskaźnik  $L_i$  opisuje następująca formuła:

$$L_i = (pL_i/wL_i) \quad (1)$$

gdzie:

- $L_i$  – wskaźnik pokrycia zakupu licencji zagranicznych wpływami z tytułu sprzedaży licencji za granicę;
- $pL_i$  – płatności kraju  $i$  za zakup licencji za granicę;
- $wL_i$  – wpływy kraju  $i$  z tytułu sprzedaży licencji za granicę.

Wskaźnik większy od jedności oznacza, że dane państwo w większym stopniu wykorzystuje zagraniczną myśl techniczną, zakupując licencje zagraniczne, niż rozpowszechnia swoje technologie w formie licencji udzielanych za granicę.

Dodatkowo, wartości wskaźnika  $L_i$  warto zestawić ze wskaźnikiem opisującym zaangażowanie w obroty technologiami w ujęciu względnym, tj. w zestawieniu z krajowymi nakładami na B+R. Ten wskaźnik ( $TT_i$ ) opisuje następująca formuła:

$$TT_i = (ZT_i+NT_i): BR_i \quad (2)$$

gdzie:

- $TT_i$  – wskaźnik znaczenia międzynarodowego transferu technologii dla kraju  $i$ ,
- $ZT_i$  – zobowiązania kraju  $i$  wynikające z obrotów technologiami na rynku międzynarodowym,

- $NT_i$  – należności kraju  $i$  uzyskane z obrotów technologiami na rynku międzynarodowym,  
 $BR_i$  – całkowite nakłady kraju  $i$  na badania i rozwój.

Im wyższa wartość wskaźnika, tym rola transferu technologii w stosunku do rodzimej działalności B+R jest większa<sup>8</sup>.

Analiza wskaźnika opisującego relacje płatności licencyjnych na rzecz zagranicy do przychodów uzyskanych z zagranicy z tego tytułu dla różnych państw w gospodarce światowej pokazuje, iż równowagę między wpływami i wydatkami z tytułu obrotów licencyjnych z zagranicą wykazują: Słowacja, Norwegia, Niemcy, Finlandia oraz Izrael. W tych krajach wskaźnik pokrycia eksportu wiedzy technicznej w formie licencji importem z tego tytułu kształtował się w 2008 r. blisko jedności. USA to zdecydowany światowy lider jeśli chodzi o sprzedaż licencji za granicę w relacji do ich zakupu. W tym kraju przychody z tytułu sprzedaży licencji za granicę są ponad trzykrotnie wyższe niż wydatki na ten cel. Przewaga wpływów nad wydatkami wzrastała w latach 2000-2008 (czego wyrazem jest spadek wskaźnika  $L_i$  z 0,38 w 2000 r. do 0,27 w 2008 r.). Do grupy liderów w zakresie sprzedaży technologii w relacji do zakupu zaliczają się ponadto: Malta (w 2008 r. wskaźnik  $L_i$  równy 0,29), Szwecja (0,40), Francja (0,49), Japonia (0,71), Holandia (0,72), Wielka Brytania (0,72). Pozostałe kraje mają relatywnie większe wydatki na zakup technologii za granicą w porównaniu do wpływów z tego tytułu (tab. 3). Warto przyjrzeć się pozycji tych państw, które przodowały w kategorii światowych eksporterów wyrobów *high-tech*. W pierwszej dziesiątce światowych liderów w eksporcie dóbr wysokiej techniki (tab. 1) są kraje „dostawcy netto” licencji za granicę – takie jak USA, Japonia, Francja, Wielka Brytania i Holandia oraz „biorcy netto” technologii – Chiny, Singapur, Korea Południowa, Malesja. O ile jednak w przypadku Singapuru i Korei Południowej dysproporcja między wydatkami na zagraniczne licencje w relacji do przychodów ze sprzedaży licencji nie jest duża i uwidacznia się jej tendencja spadkowa, to w przypadku Chin ta dysproporcja jest ogromna i utrzymuje się w okresie 2000-2008 na niezmiennie wysokim poziomie. W Singapurze płatności na rzecz zagranicy z tytułu zakupu licencji przewyższały wpływy ze sprzedaży rodzimych licencji 8,6 razy w 2008 roku, zmniejszając się z poziomu 59,27 w 2000 roku. W Korei Południowej zmniejszenie dysproporcji nie było tak gwałtowne – odnotowano spadek analizowanej relacji z 4,68 w 2000 roku do 2,37 w 2008 roku. Odpowiedni wskaźnik dla Chin wynosił natomiast 15,94 w 2000 roku i wzrósł do 18,09 w 2008 roku. Powyższe tendencje pozwalają sformułować

---

<sup>8</sup> Szerzej na ten temat w pracy M.A. Weresa, *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2012, s. 272-275.

wniosek, iż wysoki i rosnący udział Chin w światowym eksporcie *high-tech* jest m.in. efektem zakupu zagranicznych licencji. Można oczywiście wskazać też inne tego źródła, jak np. napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych<sup>9</sup>.

Ciekawym przykładem, jeśli chodzi o znaczenie zakupu zagranicznych licencji w zestawieniu ze sprzedażą rodzimych licencji za granicę, jest Irlandia. W tym kraju wydatki na zakup zagranicznych technologii aż 24-krotnie przewyższały w 2008 r. przychody otrzymywane ze sprzedaży licencji i innych praw niematerialnych. Ponadto w okresie 2000-2008 można zauważyć wzrost tego wskaźnika. Duże uzależnienie od importu technologii można odnotować także (poza wskazanymi powyżej Irlandią, Chinami i Singapurem) również w przypadku: Grecji, Argentyny, Czech, Ukrainy, Indii oraz Rosji. W Polsce płatności z tytułu licencji na rzecz zagranicy ponadśmiokrotnie przewyższają wpływy ze sprzedaży polskich technologii, ale w okresie 2000-2008 nastąpił spadek tego wskaźnika o połowę, z 16,3 do 8,6, co wskazuje na stopniowe podążanie w kierunku zbilansowania obrotów technologiami.

Obraz światowych obrotów technologicznych warto uzupełnić o ujęcie względne tego zagadnienia. Pozwala na to analiza kształtowania się wskaźnika  $TT_i$  opisanego powyżej za pomocą formuły (2). Pod względem międzynarodowego transferu technologii w relacji do krajowych nakładów na B+R wiodące miejsca na świecie zajmują: Irlandia, Malta, Singapur i Węgry (tab. 3). Irlandia jest w tej kategorii niekwestionowanym liderem w świecie. W Irlandii obroty licencjami, patentami i innymi prawami własności intelektualnej z zagranicą stanowiły w 2008 roku 9,8% krajowych nakładów na B+R i wskaźnik ten wzrósł w stosunku do roku 2000 o 1,5 pkt. proc. W pozostałych trzech krajach – liderach pod względem zaangażowania w międzynarodową wymianę własnością intelektualną wskaźnik transferu technologii był nieco niższy – od 4,5% na Malcie do około 2% w Singapurze i na Węgrzech, znacznie powyżej średniej dla świata (0,29%). Warto odnotować relatywnie wysoką pozycję Polski w tym obszarze, gdzie wskaźnik  $TT$  wzrósł w okresie 2000-2008 z 0,53% do 0,62%. Wśród głównych przyczyn stosunkowo wysokiego poziomu tego wskaźnika w Polsce można wymienić rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw zakupem technologii zagranicą oraz niski poziom krajowych nakładów na B+R.

Odnosząc wartość wskaźnika  $TT_i$  do średniej jego wartości dla świata (0,29% w 2008 r.), można wskazać te państwa, które w rozwoju technologicznym bazują przede wszystkim na własnych zasobach (czyli mają relatywnie wysokie wydatki na B+R w porównaniu do obrotów technologiami z zagranicą). Do tej grupy zalicza się: Japonia (wskaźnik  $TT$  w 2007 r. równy 0,26%),

<sup>9</sup> G. Heiduk, A. McCaleb, *China's Competitiveness in International Trade: The Impact of Innovation and Human Capital, Review of Empirical Literature*, „World Economy Research Institute Working Papers” 2012, nr 311, <http://www.sgh.waw.pl/instytuty/igs/publikacje/working/atompape.2012-02-10.0878057578/G.Heiduk%20310.pdf>.

Niemcy (TT = 0,23%), Korea Południowa (TT = 0,20%). Co ciekawe, w tej grupie znajdują się także Chiny, gdzie relacja obrotów technologiami do nakładów na B+R to w 2007 roku zaledwie 0,17% , chociaż należy odnotować, iż nastąpił niewielki jej wzrost z poziomu 0,13% w 2000 roku (tab. 3).

Tabela 3. Zaangażowanie krajów w międzynarodowe obroty technologiami – porównanie lat 2000 i 2008 (wskaźnik pokrycia wydatków na zakup licencji zagranicą z wpływami z tytułu sprzedaży za granicę rodzimych licencji,  $L \in <0, \infty>$ ; wskaźnik TT<sub>i</sub> w %)

Kraje	Wskaźnik płatności za licencje zagraniczne w relacji dopływów z tego tytułu (L)			Wskaźnik znaczenia międzynarodowego transferu technologii (TT <sub>i</sub> )		
	2000	2007	2008	2000	2007	2008
Średnio w świecie	1,00	1,00	1,00	0,23	0,29	0,29
USA	0,38	0,29	0,27	0,22	0,29	0,30
Malta	6,32	0,26	0,29	b.d.	4,56	b.d.
Szwecja	0,71	0,41	0,40	b.d.	0,40	0,35
Francja	0,88	0,54	0,49	0,15	0,26	0,29
Japonia	1,08	0,72	0,71	0,15	0,26	b.d.
Holandia	1,15	0,85	0,72	0,67	0,59	0,59
Wielka Brytania	0,81	0,55	0,72	0,55	0,49	0,51
Słowacja	3,60	0,84	1,11	0,40	0,70	0,75
Norwegia	2,73	0,89	1,11	b.d.	0,21	0,20
Niemcy	1,95	1,37	1,26	0,18	0,23	b.d.
Finlandia	0,64	1,12	1,37	0,36	0,32	0,38
Izrael	0,73	1,21	1,38	0,16	0,22	0,19
Rumunia	15,00	6,05	1,44	0,35	0,32	0,50
Luksemburg	0,91	1,01	1,62	0,76	0,96	0,87
Belgia	b.d.	1,19	1,63	0,00	0,42	0,32
Austria	3,51	1,99	1,77	0,20	0,24	0,23
Estonia	5,08	3,81	1,85	0,28	0,21	0,25
Włochy	2,13	1,60	2,10	0,15	0,11	0,10
Węgry	2,31	1,91	2,32	0,99	2,01	b.d.
Korea Płd.	4,68	2,96	2,37	0,32	0,20	b.d.
Kanada	1,67	2,34	2,42	0,44	0,43	0,44
Łotwa	5,22	3,18	2,74	0,41	0,31	0,24
Pakistan	b.d.	2,89	3,08	0,30	0,15	b.d.
Nowa Zelandia	6,36	4,27	3,33	b.d.	0,44	b.d.
Moldowa	2,64	1,16	3,83	b.d.	0,56	b.d.
Cypr	1,29	2,64	4,01	1,62	0,78	0,51
Hiszpania	3,99	6,74	4,16	0,40	0,23	0,19
Brazylia	11,30	7,07	5,79	0,23	0,17	b.d.
Chorwacja	0,92	5,40	5,89	0,55	0,53	0,48
Słowenia	4,19	9,02	6,19	0,22	0,27	0,33

Portugalia	10,79	5,30	7,72	0,34	0,19	0,15
Bułgaria	2,8	7,14	8,34	0,20	0,43	0,42
Polska	16,32	15,29	8,57	0,53	0,70	0,62
Singapur	59,27	7,31	8,60	2,94	2,28	b.d.
Rosja	0,75	7,08	10,13	0,06	0,22	0,29
Indie	3,42	7,11	10,34	0,10	0,13	b.d.
Ukraina	663,00	10,89	10,47	2,21	0,52	b.d.
Czechy	1,85	18,73	13,48	0,18	0,26	0,25
Argentyna	15,79	9,81	13,54	0,49	0,87	b.d.
Grecja	37,57	11,48	16,26	b.d.	0,37	b.d.
Chiny	15,94	23,91	18,09	0,13	0,17	b.d.
Irlandia	13,06	20,26	24,04	8,26	7,61	9,84
RPA	5,01	30,17	31,19	b.d.	0,62	b.d.
Litwa	490,8	124,19	38,69	0,18	0,07	0,09

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Banku Światowego, <http://data.worldbank.org/> (data dostępu: 2.08.2011).

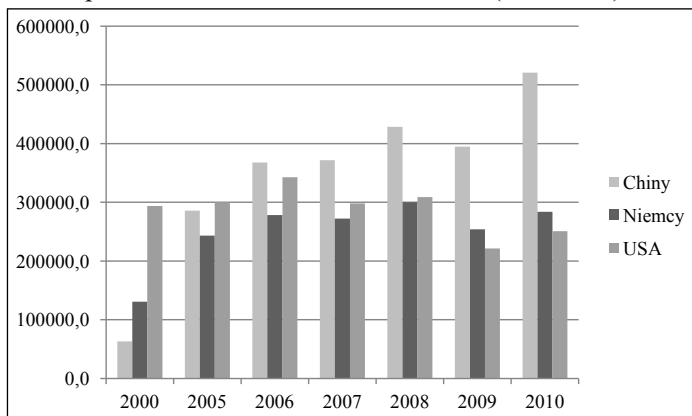
#### 4. Konkurencyjność światowych liderów eksportu dóbr wysokiej techniki w międzynarodowym handlu tymi towarami

Przedstawione powyżej wybrane ilościowe aspekty wymiany handlowej towarami wysokiej techniki, odnoszące się do udziałów poszczególnych państw w światowym eksporcie dóbr *high-tech* oraz do zaawansowania technologicznego ich wywozu, wskazują, że 3 pierwsze miejsca jako światowi dostawcy dóbr wysokiej techniki na światowy rynek zajmują: Chiny, Niemcy i USA. W związku z tym warto bliżej przyjrzeć się wymianie handlowej tych państw dobrami zaawansowanymi technologicznie i dokonać oceny konkurencyjności tej wymiany, oceniając, czy mają one przewagi komparatywne w handlu międzynarodowym tą grupą dóbr.

W 2000 roku USA miały silną pozycję lidera pod względem eksportu dóbr wysokiej techniki, z wartością wywozu ponaddwukrotnie większą niż Niemcy i ponadczterokrotnie przewyższającą wywóz Chin. Dziesięć lat później, w 2010 roku proporcje te zmieniły się na korzyść tych dwóch konkurentów. Chiny miały w 2010 roku eksport *high-tech* dwa razy większy niż USA i 1,8 razy przekraczający wywóz Niemiec (wyk. 3). Odmienne były jednakże tendencje zmian struktury branżowej wywozu tych trzech państw (tab. 4). Dominującą grupą towarów wysokiej techniki w eksporcie wszystkich trzech porównywanych państw jest sprzęt oraz urządzenia elektroniczne i telekomunikacyjne, przy czym udziały tej grupy dóbr stopniowo zmniejszały się we wszystkich analizowanych krajach: w Chinach z pozio-

mu 60,7% w 2000 roku do 49% w 2010 roku, odpowiednio w Niemczech z 52,8% do 46,1% i w USA z 57,2% do 54,6%. Różnorodnymi tendencjami zmian charakteryzowały się udziały eksportu maszyn biurowych i komputerów. Ta grupa towarów zajmuje we wszystkich trzech państwach drugą pozycję w eksporcie *high-tech*, jednakże jej udział w latach 2000-2010 spadł w Niemczech z 21,8% do 16%. W USA udział ten był raczej stabilny (ok. 23%), natomiast wzrósł on w chińskim eksporcie wysokiej techniki. Grupą towarową wyrobów wysokiej techniki o znaczącym i dynamicznie rosnącym udziale w eksporcie Niemiec i USA są wyroby farmaceutyczne. Ich udział w całym eksporcie *high-tech* w okresie 2000-2010 podwoił się w Niemczech (z 12,9% do 26,1%), wzrósł czterokrotnie w USA (z 5,7% do 20,3%), natomiast spadł w przypadku Chin (z 4,2% do 3,5%) (tab. 4).

Wykres 3. Eksport wyrobów wysokiej techniki w latach 2000-2010: porównanie USA, Niemiec i Chin (mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.

Tabela 4. Struktura eksportu wyrobów wysokiej techniki: porównanie państw liderów w eksporcie (udział danej grupy branż w % w eksporcie *high-tech* danego kraju)

Grupa towarowa	Niemcy		USA		Chiny	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010
Statki powietrzne i kosmiczne	12,5	11,9	13,2	1,9	2,9	8,0
Maszyny biurowe i komputery	21,8	16,0	23,9	23,1	32,1	39,5
Sprzęt i urządzenia elektroniczne i telekomunikacyjne	52,8	46,1	57,2	54,6	60,7	49,0
Wyroby farmaceutyczne	12,9	26,1	5,7	20,3	4,2	3,5
Wyroby wysokiej techniki	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.

W kontekście analizowanych zmian strukturalnych w eksporcie dóbr wysokiej techniki realizowanym przez liderów tegoż eksportu warto postawić pytanie o zmiany konkurencyjności tego eksportu, które opisują przewagi komparatywne w wymianie handlowej. W celu oceny kształtowania się tych przewag i ich ewolucji w okresie 2000-2010 zostanie obliczony wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej (*Revealed Comparative Advantage* – RCA) wyrażony następującą formułą<sup>10</sup>:

$$RCA = \ln \left( \frac{x_{ij}^K}{m_{ij}^K} \div \frac{X_j^K}{M_j^K} \right) \quad (3)$$

gdzie:

- $x_{ij}^K$  – eksport grupy towarowej „i” z kraju „K” do kraju lub grupy krajów „j”;
- $m_{ij}^K$  – import grupy towarowej „i” do kraju „K” z kraju lub grupy krajów „j”;
- $X_j^K$  – globalny eksport kraju „K” do kraju lub grupy krajów „j”;
- $M_j^K$  – globalny import kraju „K” z kraju lub grupy krajów „j”;
- $i$  – grupa towarowa dóbr *high-tech*;
- $K$  – analizowany kraj;
- $j$  – pozostałe kraje świata.

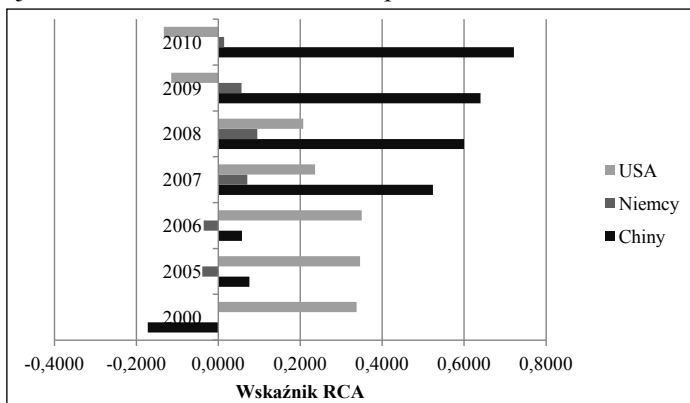
Wskaźnik większy od jedności oznacza występowanie przewag komparatywnych w handlu, a niższy od jedności ich brak.

W trzech analizowanych krajach wskaźnik RCA dla całej grupy dóbr wysokiej techniki podlegał silnym zmianom w okresie 2000-2010 (wyk. 4). Na początku pierwszej dekady XXI wieku Chiny nie miały przewag komparatywnych w wymianie tą grupą dóbr, zaś silne przewagi występowały dla USA. Rozwój handlu w połowie dekady stopniowo zmieniał układ przewag komparatywnych. Już w roku 2005 Chiny odnotowały przewagi komparatywne w handlu towarami *high-tech* i z roku na rok wzmacniały te przewagi. Co ciekawe, odwrotna tendencja, tj. stopniowe osłabienie przewag, wystąpiła w USA, a w latach 2009-2010, prawdopodobnie skutek globalnego kryzysu ekonomicznego, USA utraciły posiadane przewagi komparatywne w wymianie handlowej towarami wysokiej techniki.

Zupełnie inne tendencje charakteryzowały obroty niemieckie *high-tech*. Niemcy po utracie przewag komparatywnych w handlu tą grupą dóbr odzyskały swoją pozycję i w latach 2007-2010 miały (jednakże stopniowo słabnące) przewagi komparatywne w wymianie wysoką techniką (wyk. 4).

<sup>10</sup> J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność...*, op. cit., s. 165.

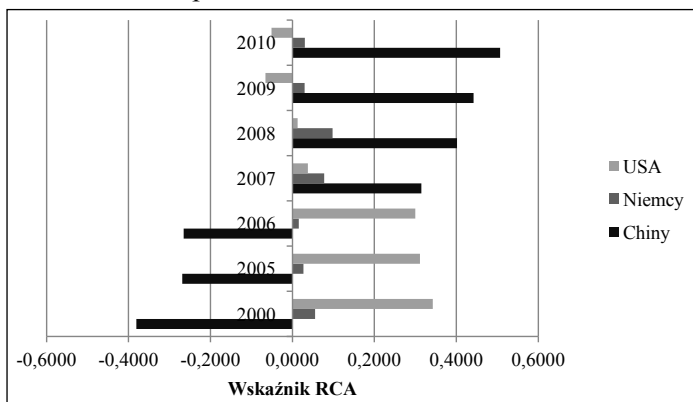
Wykres 4. Ewolucja przewag komparatywnych w handlu towarami wysokiej techniki w latach 2000-2010: porównanie USA, Niemiec i Chin



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.

Powyższą analizę warto uzupełnić o ocenę zmian przewag komparatywnych w handlu czterema podgrupami dóbr składającymi się na grupę dóbr wysokiej techniki. I tak, w latach 2000-2010 w zakresie obrotów sprzętem i urządzeniami elektronicznymi i telekomunikacyjnymi przewagi komparatywne USA ulegały osłabieniu, a od 2009 roku odnotowano ich brak. Niemcy utrzymały przewagi komparatywne w handlu tą kategorią dóbr w całym dziesięcioleciu 2000-2010, natomiast Chiny stopniowo budowały swoją pozycję konkurencyjną i w 2007 roku uzyskały przewagi komparatywne w handlu sprzętem i urządzeniami elektronicznymi i telekomunikacyjnymi i przewagi te rosły (wyk. 5).

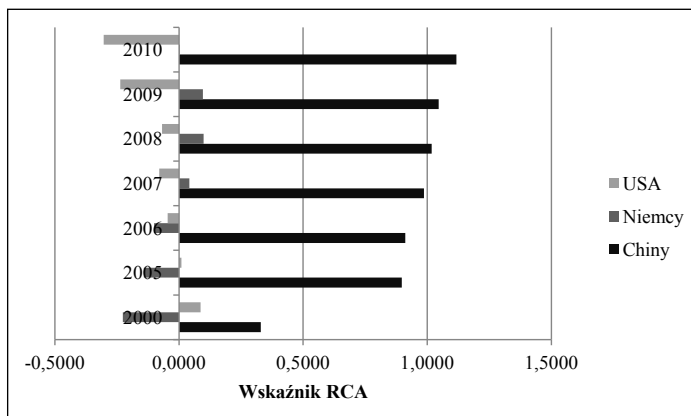
Wykres 5. Ewolucja przewag komparatywnych w handlu sprzętem i urządzeniami elektronicznymi i telekomunikacyjnymi w latach 2000-2010: porównanie USA, Niemiec i Chin



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.



Wykres 6. Ewolucja przewag komparatywnych w handlu maszynami biurowymi i komputerami w latach 2000-2010: porównanie USA, Niemiec i Chin

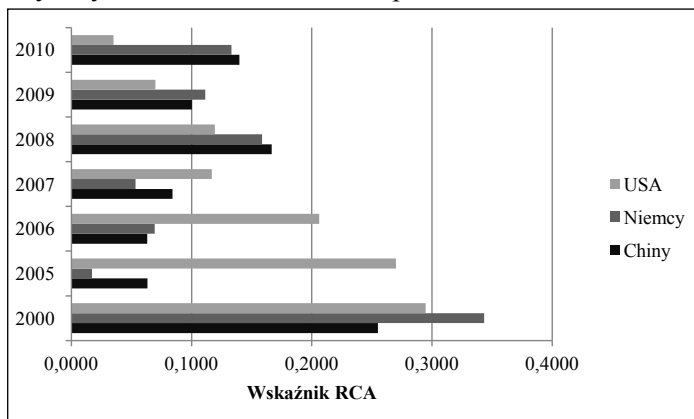


Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.

W przypadku wymiany handlowej kolejną grupą wchodzącą w skład towarów wysokiej techniki, tj. handlu maszynami biurowymi i komputerami, najsilniejsze przewagi komparatywne miały Chiny w całym dziesięcioleciu 2000-2010. Niemcy natomiast uzyskały te przewagi w 2007 roku i udało się im je utrzymać mimo spadku obrotów handlowych na skutek globalnego kryzysu, który rozpoczął się w 2008 roku. USA natomiast od 2005 roku odnotowują brak przewag w handlu maszynami biurowymi i komputerami, który to brak pogłębia się (wyk. 6).

W wymianie handlowej wyrobami farmaceutycznymi wszystkie trzy państwa – liderzy eksportu *high-tech* – miały przewagi komparatywne w handlu w całym analizowanym okresie, przy czym w kolejnych latach wzmocniały się one bądź osłabiały i trudno mówić tu o trwałym trendzie tych zmian (wyk. 7).

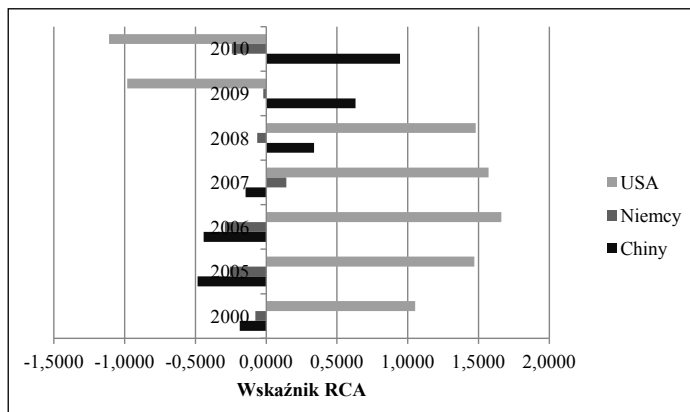
Wykres 7. Ewolucja przewag komparatywnych w handlu wyrobami farmaceutycznymi w latach 2000-2010: porównanie USA, Niemiec i Chin



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.

Ciekawych obserwacji dostarcza natomiast analiza wskaźnika RCA dla handlu statkami powietrznymi i kosmicznymi w latach 2000-2010. Zwraca tutaj uwagę dominacja USA, przejawem której są silne przewagi komparatywne w handlu w latach 2000-2008. Jednakże w czasie globalnego kryzysu tendencja ta uległa zahamowaniu. W latach 2009-2010 odnotowano brak przewag komparatywnych w amerykańskiej wymianie handlowej tą grupą dóbr, natomiast przewagi takie w 2008 roku odnotowały Chiny (wyk. 8).

Wykres 8. Ewolucja przewag komparatywnych w handlu statkami powietrznymi i kosmicznymi w latach 2000-2010: porównanie USA, Niemiec i Chin



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych UN Comtrade.

Z przeprowadzonej powyżej analizy wyłania się obraz Chin jako lidera w handlu dobrami wysokiej techniki. Tendencje te są widoczne nie tylko od strony dynamicznego wzrostu udziału tego państwa w światowym eksporcie, ale również z punktu widzenia stopniowego budowania konkurencyjności, której przejawem jest uzyskiwanie przewag komparatywnych w tym handlu z resztą świata. Dotyczy to nie tylko całej, ujmowanej łącznie grupy towarów *high-tech*, ale także poszczególnych podgrup dóbr składających się na tę grupę. Już na początku XXI wieku Chiny miały przewagi komparatywne w handlu maszynami biurowymi i komputerami, stopniowo do 2007 roku uzyskały je w wymianie z zagranicą sprzętem i urządzeniami elektronicznymi i telekomunikacyjnymi, a w czasie globalnego kryzysu ekonomicznego, tj. w latach 2009-2010, także w handlu statkami powietrznymi i kosmicznymi. W tym samym czasie dotychczasowy lider eksportu *high-tech*, tj. USA, nie tylko stopniowo traci udział w globalnej wymianie towarami wysokiej techniki i przesuwa się z pierwszej pozycji na świecie w 2000 roku na trzecią w 2010 roku (po Chinach i Niemczech), ale osłabiają się (lub nawet zostają utracone) przewagi komparatywne USA w tej wymianie handlowej.

## **Bibliografia**

- Balassa B., *Trade Liberalisation and „Revealed” Comparative Advantage*, „The Manchester School” 1965, vol. 33, nr 2.
- Bossak J., Bieńkowski W., *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, SGH, Warszawa 2001.
- Classification of High-technology Products and Industries*, DSTI/EAS/IND/STP(95)1, OECD, Paryż 1995.
- Heiduk G., McCaleb A., *China's Competitiveness in International Trade: The Impact of Innovation and Human Capital, Review of Empirical Literature*, „World Economy Research Institute Working Papers” 2012, nr 311, <http://www.sgh.waw.pl/instytuty/igs/publikacje/working/atompag.2012-02-10.0878057578/G.Heiduk%20310.pdf>.
- Jedliński B., *Polityka handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- Konkurencyjność międzynarodowa we współczesnej gospodarce światowej*, T. Rynarzewski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IRiSS, Warszawa 1995.

Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 2011.

Posner M., *International Trade and Technical Change*, „Oxford Economic Papers” 1961, vol. 13.

*Raport o stanie nauki i techniki*, GUS, Warszawa 2000.

Trabold H., *Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft*, „Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung” 1965, vol. 64, nr 2.

Vernon V., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics” 1966, vol. 80.

Weresa M.A., *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2012.

Wojciech Zysk  
Zaneta Stochel

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Handlu Zagranicznego*

# **FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM W WARUNKACH ROZWOJU TECHNOLOGII I INNOWACJI**

## **1. Ewolucja teorii handlu międzynarodowego**

W obecnych warunkach otoczenia przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym musi podejmować wiele decyzji, które pozwolą na jego efektywne funkcjonowanie w długim okresie. W tradycyjnym paradygmacie konkurencyjność, specjalizacja, jak i model funkcjonowania firmy były ściśle skorelowane z dostępnością oraz efektywnością wykorzystania czynników wytwórczych: ziemi, kapitału i pracy. Do tego tradycyjnego podziału ekonomiści dołączyli czynnik technologii, który można interpretować jako wiedzę (know-how), w jaki sposób zasoby mogą być łączone w produkcyjny sposób. Kombinacja wiedzy i umiejętności umożliwia modyfikację zasobów w produkty, na które zgłaszane jest zapotrzebowanie przez społeczeństwo. Ewolucja myśli ekonomicznej w dorobku teorii handlu międzynarodowego doprowadziła do wydzielenia nowych teorii w handlu<sup>1</sup>, w tym teorii neotechnologicznych, uwzględniających znaczenie czynnika technologicznego. Istotność czynnika technologicznego była wielokrotnie wskazywana przez wybitnych ekonomistów, m.in. D. Ricardo, który oparł swój model na różnicach technologicznych pomiędzy krajami i gałęziami, ujawniających się poprzez odmienny poziom wydajności pracy (pod względem stopnia zaawansowania techniczno-technologicznego). Jak wskazują autorzy teorii neotechnologicznych, dany kraj może zwiększać stopień zaawansowania techniczno-technologicznego poprzez specjalizację, a dokładniej – koncentrację na imporcie dóbr technologicznie intensywnych i próbach zwiększania ich znaczenia

---

<sup>1</sup> Warto zaznaczyć, że nowe teorie handlu opierają się o model działalności w konkurencji niedoskonałej. Zakładana jest obecność konkurencji monopolistycznej, a także dużej ilości firm oferujących zróżnicowany produkt, wykorzystujących wewnętrzne korzyści skali na dużych rynkach, w wyniku wytworzenia specyficznej siły rynkowej w tzw. mikrorynkach.

w eksporcie. Takie działanie może powodować przekształcenie statycznych korzyści komparatywnych w dynamiczną przewagę konkurencyjną<sup>2</sup>. Postęp technologiczny w krajach wysoko rozwiniętych decyduje o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, umożliwia zmniejszanie dystansu cywilizacyjnego przez kraje przechodzące transformację przemysłową krajów wysoko rozwiniętych w szybkim tempie w warunkach współpracy pomiędzy krajami i na poziomie przedsiębiorstw. Niwelowanie dystansu technologicznego między krajami może spowodować dogonienie, a nawet wyprzedzenie przez kraj rozwijający się kraju rozwiniętego w zakresie zmniejszania różnic w rozwoju gospodarczym, co prowadzi do zmian w pozycjach liderów technologicznych w gospodarce światowej. Prawda ta została dobitnie potwierdzona przez historię – przykład rewolucji przemysłowej w Stanach Zjednoczonych, które pod koniec XIX w. odebrały Wielkiej Brytanii pozycję pierwszego mocarstwa, czy chociażby Japonii, która w latach 1954-1971 doświadczyła gwałtownego rozwoju – nazwanego potem cudem gospodarczym. Zjawiska te pośrednio związane z występowaniem luki technologicznej, możemy w sposób najprostszy określić jako różnice w kryteriach odnoszących się do poziomu technologicznego badanych gospodarek. W takim ujęciu konkurencja przechodzi na całkiem nowy, wyższy poziom, gdzie na znaczeniu tracą instrumenty cenowe, względem czynników takich, jak dynamika zmiany technologicznej, zdolność do wdrażania innowacji, uczenie się poprzez działanie tzw. *learning by doing* czy *learning to learn* – ponoszone przez firmy koszty adaptacji nowych produktów, procesów, rozwiązań. Wskazuje to na endogeniczny charakter postępu technologicznego oznaczającego odmienne tempo wzrostu między krajami, powodowanego różnicami w dynamice inwestowania, dostępie do techniki i zasobów oraz skłonnościach podmiotów do podejmowania decyzji inwestycyjnych<sup>3</sup>. Kraje i przedsiębiorstwa inwestujące w kapitał ludzki, badania i rozwój, innowacje i technologię mogą rozwijać się znacznie szybciej. J. Schumpeter wykazał, że mechanizm dyfuzji zmiany technologicznej w skali narodowej i międzynarodowej wpływa na dynamiczne wyprzedzenia i opóźnienia technologiczne i innowacyjne, czemu sprzyja proces twórczej destrukcji (*creative destruction*), a więc wygaszania działalności inwestycyjnej w jednych dziedzinach po to, by mogła się ona pojawić w dziedzinach nowych, bardziej nowoczesnych. Rozważania Schumpetera możemy połączyć z myślą ekonomiczną M. Posnera, twórcy teorii luki technologicz-

<sup>2</sup> J. Misala, *Zarys teoretycznych podstaw rozwoju długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym ze szczególnym uwzględnieniem ich istoty, czynników determinujących i ich analizy*, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2012.

<sup>3</sup> M. Majewska-Bator, *Rozwój endogenicznej przewagi w handlu międzynarodowym a proces zmniejszania luki technologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2010.

nej krajów, oraz R. Vernona, twórcy teorii cyklu życia produktu. Teorie te traktują rosnącą rolę technologii jako narzędzie umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstw i krajów. Jest to możliwe w przypadku konkurencji niedoskonałej, monopolistycznej, gdzie na rynku działa wiele firm oferujących ten sam towar, jednak w pewien sposób zróżnicowany, niehomogeniczny. Główną rolę odgrywa zatem zdolność do wprowadzania innowacji w produkcie czy procesie wytwarzania, akumulacja doświadczeń, stworzenie know-how, pozwalającego zbudować pozycję danej firmy – niedostępnego dla konkurencji. Wykorzystanie wiedzy w procesie twórczym przekształca ją w innowację, wiedza ulega jednak deprecjacji, co oznacza, że jej wartość maleje w czasie, przez co musi być nieustannie odnawiana. To oznacza, że innowacyjne firmy muszą ponosić stałe koszty na zwiększanie zasobów wiedzy, aby nie utracić zbudowanej pozycji konkurencyjnej. Jest to trudne zadanie zważywszy na fakt, że wcześniej łatwiej było wynaleźć coś nowego, gdyż aby odkryć radykalną innowację, ludzie nie potrzebowali tak wielkiej wiedzy, jaka wymagana jest obecnie. W ostatnich latach dąży się do wykształcenia gospodarek opartych na wiedzy (*knowledge-based economy*), dlatego też zwraca się uwagę na ciągłą jej akumulację – zwłaszcza w obrębie przedsiębiorstw. Inwestuje się w kapitał ludzki (wykształcenie, jakość życia) w celu stworzenia społeczeństwa opartego na wiedzy. Istotę znaczenia tego czynnika możemy wyjaśnić na przykładzie wprowadzonej w 2000 roku w Unii Europejskiej Strategii Lizbońskiej, która zakładała stworzenie w obrębie państw Unii do 2010 roku najbardziej konkurencyjnej i dynamicznie rozwijającej się gospodarki na świecie. Tzw. inteligentny rozwój ma zapewnić do roku 2020 lepsze wyniki w dziedzinie edukacji (aktywizacja młodych do studiowania, podnoszenia kwalifikacji), badań naukowych i innowacji (tworzenie nowych produktów i usług, które pozwolą zapewnić wzrost gospodarczy, spowodują wzrost zatrudnienia, pomogą w walce z problemami społecznymi), społeczeństwa cyfrowego (wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych). Studium przypadku Europy stanowi poniekąd wyniki analizy wcześniejszych rozważań. Europa wykazuje niższy wzrost gospodarczy w stosunku do konkurentów na światowym rynku, co wynika między innymi z różnic w poziomach wydajności spowodowanymi niższymi nakładami finansowanymi w sektor B+R oraz innowacje, nieefektywnym wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz utrudnionym dostępem niektórych grup społecznych do innowacji. Gospodarka oparta na wiedzy stwarza większe szanse na dłuższe pozostanie w pracy, co z kolei odciążałoby system<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index_pl.htm) (data dostępu: 25.10.2012).

## 2. Nowa gospodarka

Nowe środowisko, w jakim przychodzi konkurować firmom, trafnie charakteryzuje P. Płoszajski – „żyjemy dzisiaj w wieku krótkookresowych nieciągłości powodowanych przez nowe, radykalne technologie i/lub idee”<sup>5</sup>. W skali nowej gospodarki na znaczeniu zyskują: postępująca deregulacja rynków, likwidacja monopolii państwowych na korzyść wolnorynkowej konkurencji, większe nakłady inwestycyjne na własność intelektualną (jak podaje Światowa Organizacja Własności Intelektualnej – 2 mln patentów zostało zgłoszonych w 2010 r. w porównaniu z 1,4 mln w 2000 r.)<sup>6</sup> czy poziom kapitału ludzkiego. Rozprzestrzenianie się zjawiska globalizacji jest nieuniknione, poszczególne branże działają w rzeczywistości wymagającej planowania strategicznego. Obecnie wymaga się coraz wyższej jakości oraz poszerzania zakresu usług dodanych za coraz niższą cenę, ewolucja teleinformatyczna i technologiczna ułatwiają penetrację rynków, konkurencja przechodzi na wyższy poziom, staje się bardziej agresywna niż wcześniej, natomiast polityka państwa zmierza do rezygnacji z barier celnych oraz zbilansowanego budżetu zamiast deficytu. Zanik barier geograficznych, czasowych, politycznych i ekonomicznych, rozwój rynków finansowych, sprawność operacyjna (w tym logistyczna i produkcyjna) sprawiają, że przepływ zasobów między poszczególnymi krajami, sektorami czy firmami jest znacznie swobodniejszy – co z jednej strony może wywoływać niepewność działania, z drugiej – konieczność poszerzania relacji, nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. Mocarstwa dotąd tworzące triadę w handlu międzynarodowym (Japonia, USA, UE) zwolniły, dziś na czele wysuwają się kraje BRICS (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny, RPA), wyrastające na niezwykle atrakcyjne rynki. Liczba mieszkańców Chin i Indii przekracza łącznie 2,5 mld mieszkańców – wraz ze wzrostem gospodarczym i rosnącą klasą średnią będą wytwarzać coraz większy popyt oraz konsumpcję produktów. Nowe środowisko to również wzrost roli innowacyjności, potrzeba stałej mobilności, uczenia się, ciągła zmiana preferencji konsumentów, oznaczające z jednej strony nowe możliwości rynkowe – ale i stawiający nowe wyzwania dla przedsiębiorstw. Zachodzące zmiany dotyczą funkcjonowania całej organizacji, sposobu zarządzania firmą, wymagają myślenia strategicznego, kultury organizacyjnej czy działań operacyjnych. Należy zaakceptować fakt, że rozwiązania, które sprawdzały się do tej pory, nie wystarczą, aby uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Z perspektywy

<sup>5</sup> *Przerażony kameleon, Eseje o przyszłości zarządzania*, P. Płoszajski (red.), Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> [http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/wipi/pdf/941\\_2011\\_highlights.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/wipi/pdf/941_2011_highlights.pdf) (data dostępu: 25.10.2012).



organizacji działających na rynkach międzynarodowych będziemy rozpatrywać zachodzące trendy w skali globalnej. Za jedno z ciekawszych zjawisk determinujących działalność firm uważam zjawisko *newismu*<sup>7</sup>. Słowo „nowe” zdominowało cały świat. Zarówno w gospodarkach rozwiniętych, jak i rozwijających się tworzenie nowych produktów, usług i doświadczeń odbywa się w skali dobowej, jeśli nie godzinnej i to w każdej branży B2C (*bussines to customer*). Obserwujemy ewolucję znaczenia słowa „nowe” już nie jako męczące chwytły marketingowe „starych” marek („nowe i ulepszone”), lecz jako prawdziwą, ekscytującą propozycję dla konsumentów. Charakterystyczną cechą *newismu* są tzw. twórcze destrukcje – mogą mieć duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku. Jak się okazuje innowacje są wręcz celebrowane przez konsumentów, co ciekawe, nawet mimo kryzysów, recesji, upadków banków czy załamań na rynkach walut. Wolumen i tempo innowacji sprawiają, że „twórczość” staje się siłą większą niż „zniszczenie”. Każdego dnia nieznanne dotąd globalnie marki, mniejsze przedsiębiorstwa wypuszczają na rynek nowe, lepsze i bardziej zaskakujące oferty, obiecujące klientom lepsze doświadczenia, lepszą jakość. Zwróćmy również uwagę na tempo rozprzestrzeniania i rozwoju innowacji, na co wskazywać może fenomen takich aplikacji jak Instagram<sup>8</sup> (10 mln użytkowników w mniej niż rok) czy Draw Something<sup>9</sup> (35 mln użytkowników w 6 tygodni). Należy jednak zauważyć przelotny charakter *newismu* – wielu użytkowników po krótkim czasie rezygnuje z aplikacji, poszukując nowych. Wydaje się, że każda nowa innowacja, odsłaniająca tłumiony popyt, będzie wybuchać i rozprzestrzeniać się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej – wykształcając również nowe formy finansowania przedsięwzięć (*crowd-funding*) – przykładem może być ostatni sukces Pebble Watch<sup>10</sup>, którego twórcy zyskali ponad 10 mln USD w 37 dni dzięki Kickstarter<sup>11</sup>. Odczytywanie trendów i oczekiwań konsumentów w nietrwałym świecie przemijających i pojawiających się nowych wartości, niekończącym potoku globalnych nowych produktów i usług, firmy trzymające rękę na pulsie szukają bezpośredniego kanału kontaktu z konsumentem, czego wyrazem może być coraz powszechniejsza obecność marek w sieciach społecznościowych – powiązanie z elementem „*social*” i „*know*” staje się wyznacznikiem sta-

<sup>7</sup> <http://trendwatching.com> (data dostępu: 25.10.2012).

<sup>8</sup> Instagram to jedna z najbardziej popularnych i nadużywanych aplikacji mobilnych do obróbki zdjęć i jednocześnie portal społecznościowy.

<sup>9</sup> Aplikacja na urządzenia mobilne do wspólnego rysowania w sieci.

<sup>10</sup> Małe urządzenie, które informuje nas, co się dzieje na naszym smartfonie, najczęściej zegarek.

<sup>11</sup> Platforma do kreatywnych projektów, <http://www.kickstarter.com/projects/597507018/pebble-e-paper-watch-for-iphone-and-android> (data dostępu: 30.10.2012).

tusu społecznego – prestiżu danej firmy (*status stream*). Przykładem może być kwietniowa akcja Nike – uruchomienie limitowanej serii sportowych butów, którą konsumenci mogli nabyć jedynie poprzez system rezerwacji Twitter. Nowy ekosystem innowacji sprawia, że wdrożona koncepcja podlega natychmiastowej weryfikacji – użytkownik może wypróbować bez ponoszenia żadnego ryzyka i często kosztów, za darmo nową usługę. Brak poczucia zagrożenia utraty środków pieniężnych powoduje, że użytkownicy chętnie sięgają po „nowe” możliwości. Zmienia się również definicja posiadania. Mieć – znaczy posiadać w danej chwili. Jak się okazuje to, co posiadamy, wcale nie musi podlegać procesowi starzenia się. Dla konsumentów coraz wygodniejszy staje się system wynajmowania i udostępniania praktycznie wszystkiego – od samochodów przez ubrania do elektroniki, nieustanne aktualizacje i „nowe” doświadczenia determinują trend *recommerce* – nawet użytkownicy, którzy zakupili dany produkt, mogą go w prosty sposób wymienić na nowy dzięki rozbudowanej sieci platform internetowych programów wymiany czy mobilnych targowisk. *Newism* oczywiście nie oznacza całkowitego zatracenia się dla tego, co nowe. Pamiętając o tym, że tendencje nie odnoszą się zawsze do całości społeczeństwa globalnego, wartości takie, jak zaufanie, lokalne tradycje, dziedzictwo, przetrwają. Nie zawsze jest tak, że „nowe” zabija to, co „stare”. Tak więc w skrócie, *newism* można podsumować jako twórczą destrukcję, hiperkonkurencję, toczącą się w warunkach globalizmu, powszechnego konsumpcjonizmu na sterydach, przy jednoczesnych hucznych obchodach innowacji – to wszystko w jednym. Chodzi o przechwycenie i utrzymanie uwagi – szeroka gama konsumentów może sprawić, że nawet gdy ta uwaga jest krótkotrwała, przynosi natychmiastowe i ogromne nagrody dla jej twórców.

### 3. Przyczyny porażek

Klęskę ponoszą ci, którzy pomimo tego że świat się zmienił, pozostają przy starych metodach prowadzenia gry rynkowej, niezauważając zmieniających się warunków konkurowania. Firmy działające w „starej” rzeczywistości charakteryzuje przekonanie, że funkcje są ważniejsze niż działania. Przy tradycyjnym podziale firmy na działy (czy też w przypadku działania firmy na wielu rynkach) w przypadku wartościowania funkcji ponad współpracę i działanie w ramach osiągania wspólnego celu, może dojść do powstawania w firmie bunkrów, silosów – w takim przedsiębiorstwie każda funkcja broni swojego terytorium, niepozwalając innym wejść na swoje „podwórko”. Takie działanie może w długim okresie doprowadzić do zwiększania kosztów, niezdrowej rywalizacji – a w konsekwencji do suboptymalizacji i niewydolności organizacji. Często z tym problemem

łączy się również kwestia istnienia w firmach sformalizowanych struktur, których pierwotnym celem było usprawnienie procesów wewnątrz organizacji. W efekcie „papierologia” dominuje nad planowaniem. W takiej organizacji trudno jest przyzwyczaić pracowników do zmiany, poszukiwania nowych rozwiązań, obserwacji trendów, szans rynkowych, co pozwoliłoby na skuteczniejsze podejmowanie decyzji – w umysłach pracowników rodzi się niechęć do podejmowania działań, powodując wpychanie pracowników w reżim korporacyjnych procedur – wytyczając listę zadań, umiejscawiając w strukturze, ogranicza się poczucie odpowiedzialności, wydłużając jednocześnie proces decyzyjny, prowadząc do oderwania od potrzeb i postrzegania rynku<sup>12</sup>. Organizacje działające na wielu rynkach dążą do obniżenia kosztów, generowania większych przychodów, automatyzacji procesów, działania na szeroką skalę – standaryzacja pozwala na osiągnięcie tak bardzo pożądanej korzyści skali. Obecnie jednak konkurencja odbywa się na wyższym etapie – jakości, skala natomiast odsuwa od klienta, ogranicza budowanie relacji, dlatego konieczne staje się tworzenie produktów (mając na myśli towar + usługę) „na wymiar” – na miarę potrzeb zindywidualizowanego konsumenta.

#### 4. Sposoby poszukiwania innowacji

W literaturze możemy wyodrębnić szereg wypracowanych metod stosowanych przez przedsiębiorstwa działające na rynkach. Do jednej z najbardziej znanych strategii należy *Blue Ocean Strategy* – Strategia Błękitnego Oceanu<sup>13</sup>. Świat biznesu składa się z dwóch przestrzeni, które możemy nazwać mianem czerwonego i błękitnego oceanu. Jeśli mówimy, że firma działa w warunkach czerwonego oceanu, oznacza to, że funkcjonuje w powszechnie znanym paradygmacie – rywalizacja odbywa się w bezpośredniej sferze, firmy próbują zwiększyć udział w rynku, konkurując między sobą na płaszczyźnie niewielkich ruchów cen czy nieznacznej poprawie jakości. Jednak w miarę nasycenia rynku perspektywa zwiększania przychodów i dalszego rozwoju firmy staje się ograniczona, a wejście na rynek nowej firmy jeszcze trudniejsze. Błękitny ocean oznacza biznes jeszcze nieistniejący, nieodkryte przez konkurencję szanse rynkowe. W Strategii Błękitnego Oceanu popyt to nie siła, o którą się rywalizuje, ale siła, jaką się kreuje. Istnieją dwie drogi kreowania tej strategii: firma może odkryć istniejący popyt i rozwinąć biznes w całkiem nowy sposób (przykład eBay i stworzenia

<sup>12</sup> R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

<sup>13</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, HBR, October 2004.

platformy przeznaczonej do zakupów online, czy linii montażowej Forda). W większości przypadków sprawdza się też metoda polegająca na czerpaniu inspiracji z czerwonego oceanu – zmianie ulega jedynie koncepcja, wykorzystanie istniejących czynników w inny, dotychczas nieodkryty sposób. Sztuką tworzenia Strategii Błękitnego Oceanu jest wyjście poza ramy, wyznaczony punkt widzenia – to konkurowanie z przedsiębiorstwami oferującymi produkty substytucyjne, z innej branży, to odpowiedź na pytanie, dlaczego klient wybiera jeden produkt, a rezygnuje z substytutów.

Inną strategią wykorzystaną w firmie 3M było zastosowanie procesu innowacji opartego na wiodących użytkownikach. Wiodącym użytkownikiem może być firma lub osoba, która wyprzedza obecne oczekiwania i zachowania konsumenckie, poszukując nowych, przełomowych rozwiązań, dzięki czemu możliwe jest przewidywanie kolejnych trendów. Do tej pory mówiliśmy o strategii nastawionej na systematyczne poszukiwanie nowych produktów, wartości, a w tym przypadku zmiana polega na identyfikowaniu potencjalnych wiodących użytkowników, uczenia się od nich i wyciągania wniosków. Metoda ta nie jest powszechna, wbrew pozorom, nie jest też łatwa do wypracowania – trudnością może okazać się wskazanie wiodących użytkowników oraz ich przekonanie do budowy wspólnego projektu<sup>14</sup>. Ciekawą metodą jest również tzw. cykl udostępniania wiedzy (*Knowledge Brokering Cycle*) składający się z czterech etapów. Podczas pierwszego zbierane są pomysły i koncepcje. W tym celu wykorzystywane mogą być różnego rodzaju metody badawcze, analizy źródeł wtórnych, obserwacje, benchmarking. Niektóre firmy mają wyspecjalizowanych researcherów analizujących historię produktów, osiągnięcia firm, rozwój branż i technologii, gromadząc i przetwarzając dane na potrzeby firmy. W drugiej fazie następuje zaszczepienie w pracownikach chęci analizowania potencjalnych szans rynkowych, co może przynieść wymierne korzyści w postaci szerokiej gamy zgłaszanych pomysłów. Motywowanie do generowania i przedstawiania pomysłów, dzielenia się wiedzą, opiniami i doświadczeniami może okazać się kluczowe dla stworzenia przełomowych rozwiązań. Nawet jeśli w danym momencie pomysł nie jest możliwy do realizacji czy nie spełnia kryteriów, może okazać się, że w niedalekiej przyszłości rzuci nowe światło na „stary produkt” czy zostanie wykorzystany w inny sposób, kreując innowacje i dając firmie przewagę konkurencyjną. Czwarty etap zakłada testowanie nowej idei, dzięki czemu jej wartość podlega natychmiastowej weryfikacji – firmy charakteryzujące się wysokim poziomem innowacyjności są ekspertami w testowaniu i adaptowaniu pomysłów w warunkach ich funkcjonowania – często w naturalnym środowisku. Założenie jest proste – lepiej podjąć

<sup>14</sup> R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości...*, op. cit., s. 6.

eksperyment, niż pracować nad czymś, co od początku nie działa. Takie podejście praktykują znane międzynarodowe firmy, jak HP, Boeing, a także firmy specjalizujące się we wdrażaniu innowacji – Ideo, Design Continuum.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, wydaje się jasne, dlaczego firmy dążą do odkrywania przełomowych innowacji, wywołujących tzw. efekt WOW (pozytywne uczucie związane z produktem) – chęć zapewnienia szybkiego zysku, wysokich marż, przewagi konkurencyjnej jest ogromna. Często jednak organizacje pozostają na etapie udoskonalania istniejących produktów, co z jednej strony jest efektem presji konkurowania i zapewnienia firmie zysków w krótkim okresie, często też może wynikać z braku innowacyjnych koncepcji, łatwiej bowiem poszerzyć linię produktową, niż stworzyć przełomową innowację rewolucjonizującą biznes.

## 5. Technologia w służbie przedsiębiorczości – *cloud computing*

Rozwój oraz coraz szersza dostępność wysokiej przepustowości sieci, niższe koszty komputerów i urządzeń oraz przyjęcie wirtualizacji sprzętowej doprowadziły do ogromnego wzrostu wykorzystania *cloud computing*. Technologia potocznie nazywana „chmurą” przez ostatnie lata jest szeroko wykorzystywana przez firmy, korporacje transnarodowe, a także rządy w celu przechowywania danych. Od kilku lat obserwujemy nieustanny rozwój *cloud computing*, zaczęły również powstawać *open-source*’owe platformy do tworzenia „chmur” prywatnych. Między innymi dzięki wsparciu Komisji Europejskiej powstała Open Nebula. Obecnie wszystkie narzędzia, programy i aplikacje w coraz szerszym stopniu wykorzystują rozwiązania „chmury”. W 2009 roku wartość rynku *cloud computing* wynosiła 56 mld USD, według prognoz do 2014 roku będzie to już ponad 150 mld USD. Dzięki *cloud computing* mamy możliwość przechowywania danych w serwerach, do których mamy dostęp z każdego miejsca na Ziemi, przez dowolne urządzenie mające dostęp do Internetu. Powoli w zapomnienie odchodzi konieczność instalowania programów, oprogramowania. Dlaczego tak wiele organizacji korzysta z rozwiązań „chmury”? Przykład e-biznesu: serwis aukcyjny eBay działający w 39 krajach, 10 wersjach językowych, posiadający ponad 90 mln użytkowników na całym świecie, mogących wybierać spośród 190 mln wystawianych na platformie produktów, notuje ponad 8 mln żądań URL dziennie. Oznacza to, że liczba danych, jakie maszyny obliczeniowe muszą przetworzyć, wynosi około 50 petabajtów ( $10^{15}$ ) dziennie. Flickr, jeden z największych na świecie portali publikujących i kolekcjonujących zdjęcia, każdego dnia przetwarza około 4 mld za-

pytań, użytkownicy dodają ponad 400 tysięcy zdjęć dziennie, do tej pory na portalu zamieszczono blisko 500 mln zdjęć. Platformy takie jak eBay czy Flickr nie byłyby w stanie funkcjonować bez wykorzystania rozwiązań „chmury”. W czasach pozyskiwania przez organizacje coraz większych ilości danych o klientach, kontrahentach, konkurencji, produktach – szybkość i sprawność przetwarzania danych jest kluczowa. Ale „chmura” ma o wiele więcej do zaoferowania. Do tej pory, gdy firma przygotowywała ofertę handlową, plik roboczy z odpowiednią treścią przekazywany był z rąk do rąk. Obecnie wystarczy, że obie strony zalogują się wspólnie do usługi online, jak np. Google Docs, dzięki czemu kilka osób znajdujących się w różnych częściach globu, może wspólnie pracować przy jednym dokumencie. Firmy oferujące rozwiązania z zakresu *cloud computing* prześcigają się w pomysłach, możemy na przykład za pomocą „chmury” automatycznie tworzyć faktury, wysyłać powiadomienia spóźnionych płatności, tworzyć rozbudowane raporty i analizy w ułamkach sekund, łatwo importować oraz eksportować dane (Freshbooks), tworzyć platformy dla organizacji na potrzeby wewnętrznej komunikacji czy do utrzymania kontaktu z klientem w czasie rzeczywistym (Salesforce). Co jednak z uwierzytelnianiem dokumentów? Podpisy elektroniczne są egzekwowane przez prawo w wielu krajach na całym świecie, wywołując te same skutki prawne, jak tradycyjne papierowe dokumenty, oraz podpisy odręczne, ułatwiając prowadzenie działalności w pełni w Internecie. Szansę rynkową w tym obszarze odkrywają firmy jak Docu sign, oferujące możliwość szybkiego przesyłania oraz podpisywania dokumentów w każdym miejscu i czasie poprzez urządzenia mobilne; zawiera szablony oraz system autoidentyfikacji. Dostęp do platformy nie wymaga specjalnego oprogramowania, jest dostępny poprzez stronę internetową. Korzyści wynikające z korzystania z usługi podpisu elektronicznego doceniły przedsiębiorstwa i konsumenci, co umożliwiło 48% wzrost tego rynku w 2011 roku, a jego moc prawną potwierdza odpowiednia dyrektywa europejska<sup>15</sup>. Co ważne: technologia osiągalna jest nie tylko dla wielkich międzynarodowych przedsiębiorstw, ale również sektora MSP – niskie koszty oraz dostępność sprawiają, że znaczenie *cloud computing* będzie dalej wzrastać. Korzystanie z aplikacji osadzonych w „chmurze” pozwala na przechowywanie danych, dokumentów, plików czy aplikacji oraz redukuje koszty archiwizacji danych, dzięki czemu przedsiębiorca może wygenerować oszczędności, rezygnując z zakupu drogiego specjalistycznego oprogramowania czy hostingu. W 2011 roku z rozwiązań „chmury” korzystało ponad 60% europejskich małych i średnich przedsiębiorstw. W Polsce

---

<sup>15</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 1999/93/WE z dnia 13 grudnia 1999 r. w sprawie wspólnotowych ram w zakresie podpisów elektronicznych.

już 46% firm z sektora MSP korzysta z technologii *cloud computingu*. Spośród dostępnych rozwiązań i aplikacji największą popularnością w Polsce cieszą się onlinowe programy księgowo, z których korzysta prawie 80% badanych, 87% korzysta z programów do fakturowania, natomiast 68% wykorzystuje „chmurę” w celu poprawy efektywności systemu zarządzania personelem. Bardzo mało firm wykorzystuje możliwości, jakie daje „chmura” do zarządzania relacjami z klientem – jedynie 18,7% MSP deklaruje wykorzystanie profesjonalnych narzędzi CRM, pocieszający jednak może być fakt, że coraz więcej przedsiębiorców planuje zakupić w najbliższym czasie tego typu narzędzia. Ochrona danych osobowych stanowi jedną z największych barier i obaw przedsiębiorców przed wykorzystywaniem rozwiązań „chmury”. Wynikają one jednak z braku wystarczającej wiedzy na ten temat. Otóż, korzystając z usług *cloud computing* na terenie UE, firmy są chronione prawem. Zapewniają to dyrektywy unijne 95/46/EC<sup>16</sup>, zgodne również z polskim ustawodawstwem (ustawa o ochronie danych osobowych z 1997 roku) czy strategią opracowaną przez Komisję Europejską z 4.11.2010 roku zakładająca modernizację oraz uwzględnienie uregulowań prawnych mających na celu wspieranie nowej technologii. Problem jest większy w przypadku korzystania z rozwiązań usług firmy znajdującej się poza UE, konieczne jest bowiem uzyskanie zgody GIODO<sup>17</sup>, co wiąże się ze spełnieniem wielu restrykcyjnych klauzul wymaganych przez Komisję Europejską. Z jednej strony, ma to zagwarantować bezpieczeństwo związane z przechowywaniem danych wrażliwych, z drugiej jednak, ogranicza rozwój *cloud computingu* w Europie (bariery w transferze danych między Europą a USA). Wspomniana bariera psychiczna – poczucie braku kontroli nad przechowywanymi w „chmurze” danymi jest w dalszym ciągu nie do przebiccia. Czy dane i dokumenty nie znikną, czy aby na pewno będzie do nich dostęp z każdego miejsca na Ziemi, czy dane nie zostaną sprzedane konkurencyjnej firmie, czy nie dojdzie do wycieku danych? Warto, aby polski rząd chętniej propagował i wskazywał, że „chmura” jest bezpieczna, a sytuacje wyjątkowe, jak awarie lub chwilowy brak dostępu do danych, występują sporadycznie i są natychmiastowo naprawiane. Firmy świadczące usługi w „chmurze” prowadzą rozbudowaną politykę prywatności, oraz tzw. politykę „zachowania ciągłości” (*bussines continuity*), która polega na wdrażaniu mechanizmów zabezpieczających klientów przed utratą i wyciekami danych<sup>18</sup>. Warto zwrócić uwagę, że dla przedsiębiorstw, gdzie

<sup>16</sup> Dyrektywa 95/46/WE PE i Rady z dnia 24 października 1995 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych i swobodnego przepływu tych danych.

<sup>17</sup> Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych.

<sup>18</sup> P. Szmít, *Cloud computing historia, technologia, perspektywy*, PARP, 2012.

istotną kwestią jest ochrona danych osobowych klientów np. w przypadku instytucji finansowych, bezpiecznym rozwiązaniem może być tzw. *private cloud* – „chmura” prywatna, udostępniająca usługi IT działom biznesowym i partnerom (np. spółkom zależnym). W tym przypadku nie ma obaw, że dane klientów wyciekną lub zostaną wykorzystane w nielegalny sposób.

## 6. Wsparcie rządu – sektor innowacji

W większości krajów sektor małych i średnich przedsiębiorstw generuje największą część PKB, również w znacznym stopniu przyczyniając się do wzrostu miejsc zatrudnienia. Wydaje się więc jasne, dlaczego sektor MSP powinien być mocno wspierany przez działania rządów państw. Czy przedsiębiorca w Polsce może liczyć na dofinansowanie innowacyjnych rozwiązań biznesowych? Otóż, w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007-2013 (trzeciego pod względem wielkości przeznaczonych funduszy programu współfinansowanego przez UE – 11%) zostały przewidziane działania mające na celu wspieranie rozwoju sektora MSP, zwłaszcza rozwoju innowacyjnych projektów. Głównym celem programu jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Aby zrealizować ten cel, środki rozdysponowano na 8 priorytetów (badania i rozwój nowoczesnych technologii, infrastruktura strefy B+R, kapitał dla innowacji, inwestycje w innowacyjne przedsiębiorstwa, dyfuzja innowacji, polska gospodarka na rynku międzynarodowym, społeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji, społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki). Największa część środków przeznaczona jest na realizację priorytetu 4 – inwestycje w innowacyjne przedsiębiorstwa, którego celem jest podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez zachęcanie ich do wykorzystania nowoczesnych rozwiązań. Na ten cel przeznaczono 3,42 mld euro. Programem objęte są projekty, które mają szansę istotnie wpływać na rozwój gospodarki, w tym także wdrażanie rozwiązań opracowanych w ramach prac B+R. Dofinansowanie przysługuje firmom prowadzącym działalność produkcyjną oraz usługową, na zakup innowacyjnych rozwiązań technologicznych lub organizacyjnych. Warto również wspomnieć o innych formach finansowania wspieranych przez program. Kredyt technologiczny udzielany za pośrednictwem Banku Gospodarstwa Krajowego jest jednym z trzech mechanizmów wsparcia. Od 2006 roku przedsiębiorcy mogą również korzystać z tzw. ulgi innowacyjnej, dzięki której można odliczyć od podatku wydatki ponoszone na nabycie nowoczesnych technologii. Nowa technologia zdefiniowana jest jako wiedza technologiczna w postaci wartości niematerialnych i prawnych, która umożliwia wytwarzanie nowych lub udoskonalonych wyrobów lub usług (zwłasz-



cza wyniki badań i prac rozwojowych). Co ważne, nowa technologia nie może być „starsza”, tzn. stosowana w świecie przez okres dłuższy niż 5 lat. Właśnie w ramach 4 priorytetu powstał Fundusz Kredytu Technologicznego – tego typu finansowanie jest istotne przy uruchamianiu produkcji nowych innowacyjnych wyrobów przez małe i średnie firmy, które mają problem z dostępem do kredytów. Kolejnym ze źródeł finansowania są oferowane przez PARP „pożyczki na innowacje”. Celem pożyczki jest między innymi wdrażanie wyników prac B+R, zakup licencji (np. naukowo-technicznych), maszyn, urządzeń etc. Nie jest to zatem źródło finansowania nowej wiedzy w ramach prowadzenia badań, lecz na wykorzystanie istniejącej wiedzy i zapewnienie odpowiedniej infrastruktury, niezbędnej do wdrażania nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie<sup>19</sup>.

## 7. E-biznes – sprzedażowa (r)ewolucja

W ciągu ostatnich dziesięciu lat obserwowany jest dynamiczny rozwój Internetu, przez który dokonuje się rewolucjonizowanie rynków. Dokonujący się w skali globalnej przepływ informacji, łamiący bariery geograficzne prowadzi do ujednoczenia stylów życia, przenikania kultur i tradycji, zmiany metod pozyskiwania danych oraz komunikacji. Ciekawym spostrzeżeniem jest zdefiniowanie połączenia współczesnego internauty z konsumentem jako intersumenta, tj. osoby między 18. a 35. rokiem życia, która 65% swojego wolnego czasu spędza surfując po Internecie, przeglądając fora, blogi, co daje w samej Polsce kilka milionów osób mających stały kontakt z siecią<sup>20</sup>. Nic więc dziwnego, że dla przedsiębiorcy, chcącego dotrzeć do klienta, jednym z kanałów dystrybucji stał się Internet. Doświadczenia współczesnych konsumentów świata „online” różnią się znacząco od tych z czasów wczesnego boomu dotcomów – e-commerce to już nie tylko wybór, cena, wygoda, ocena czy ranking, ale także wszystko to, czego klient szuka podczas dokonywania zakupu – status, zindywidualizowany produkt, atrakcyjne doświadczenie. E-commerce wywarł wpływ na tradycyjny handel światowy, co nie zmienia faktu, że również handel elektroniczny będzie pod wpływem tych samych trendów określających zachowania konsumentów poprzez każdy kanał, zarówno online, jak i tradycyjny. W zależności od rodzaju relacji w handlu elektronicznym możemy wyróżnić płaszczyzny takie, jak: **B2B** (*Business to Business*) pierwszy „klasyczny” e-biznes, gdzie relacja nawią-

<sup>19</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, POIG Dotacje na innowacje, Innowacyjna Gospodarka 2007-2013.

<sup>20</sup> P. Góralowski, *Ekonomia doświadczeń*, Materiały źródłowe z Akademii Questusa, Karłowko 2011.

zywana jest pomiędzy firmami. B2C (*Business to Consumer*) to nazwa relacji zachodzącej pomiędzy firmą a klientem końcowym. W relacji B2C stroną inicjującą transakcję jest firma. Obejmuje wszelkie aspekty elektronicznego biznesu na płaszczyźnie kontaktów z indywidualnymi klientami, umożliwiając poprzez internetowe sklepy, komisje czy aukcje zdobycie nowego klienta, stworzenie miejsca sprzedaży w wirtualnym świecie. Handel elektroniczny to przede wszystkim brak ograniczeń czasowych i przestrzennych. Zarówno sprzedawca, jak i klient nie są ograniczeni czynnikami takimi, jak godziny pracy, uwarunkowania regionalne – biznes działa 24 godziny na dobę, bez wychodzenia z domu. Internet pokonuje granice regionów i narodów, łączy cały świat w globalną wioskę. Obecnie, śledząc zachodzące na rynku zmiany, mamy wrażenie, że już niedługo możemy być świadkami wykształcenia się nowego modelu – B2Y (*Business to You*), biorąc pod uwagę rozwój infrastruktury internetowej oraz coraz powszechniejszego budowania przez użytkowników Internetu tożsamości w sieci, co ma znaczący wpływ na wzrost znaczenia obecności biznesu w sieciach społecznościowych i związanych z tym procederem gromadzeniem informacji o użytkownikach. Już niedługo biznes przy użyciu nowoczesnej technologii, wykorzystując dane pochodzące z wielu źródeł, od danych udostępnianych na portalach społecznościowych po analizę historii przeglądarki potencjalnego konsumenta (*cookies based technology*), będzie mógł docierać do każdego użytkownika na świecie wraz ze spersonalizowaną ofertą, wzmacniając relacje, wykorzystując nowoczesne techniki CEM (*Consumer Experience Management*). Obecnie biznes e-commerce zdominował handel na całym świecie, dokładanie tak jak przewidywali kilkanaście lat temu e-guru. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z dojrzałą gospodarką, czy rozwijającą się, urbanizacja i szybka penetracja Internetu ujawniają nowe zwyczaje zakupowe – handel przenosi się do sieci. W 2011 roku rynek elektronicznego handlu przekroczył 200 mld USD. Spodziewany dalszy wzrost konsumpcji bazującej na e-commerce szacuje się z obecnych 7% do 9% do 2016 roku. Polska na tle Europy jest jednym z najszybciej rozwijających się rynków e-biznesu. Pomijając wysokość zarobków w Europie, Polska może pochwalić się najwyższym wskaźnikiem wzrostu w latach 2010-2011 rynku e-commerce, tj. 33,5%<sup>21</sup>. Jak wynika z badań BCG, firmy, które aktywnie korzystają z możliwości, jakie daje Internet, znacznie szybciej zwiększają zatrudnienie, zasięg działania, eksport, a więc i przychód. Dostęp do nowych klientów, większa efektywność działania, skuteczność kampanii reklamowych, zbieranie opinii i uwag to realne korzyści, które pozwalają osiągać firmom przewagę konkurencyjną w długim okresie.

---

<sup>21</sup> B. Skórzewska, *Polska rośnie najszybciej – rynek e-commerce w Europie w 2011 roku*, Materiały źródłowe, luty 2012.

BCG opracowała również w raporcie wskaźnik intensywności wykorzystania Internetu, w którym, niestety, Polska e-gospodarka na tle pozostałych krajów OECD wypadła dość słabo. Głównym powodem jest niedostateczny rozwój infrastruktury internetowej, co związane jest ze słabym rozpowszechnieniem łączy szerokopasmowych. Wskaźnik wykazał, że Polsce jak na razie bliżej jest do słabiej zaawansowanych e-gospodarek takich, jak Włochy czy Hiszpania, gdzie udział Internetu w PKB gospodarki wynosi około 2%. W krajach takich, jak Dania czy Szwecja udział ten wynosi 5% – 6%, a w Wielkiej Brytanii nawet ponad 7%. Skąd więc ten optymizm w prognozowaniu, że to właśnie Polska będzie najszybciej rozwijającym się rynkiem e-commerce w Europie w kolejnych latach? Szacunki wskazują na 2-3-krotnie szybszy wzrost od wzrostu PKB, w 2015 roku jej wartość ma osiągnąć 77 mld PLN (4,1% PKB!). Można zatem prognozować, że polska e-gospodarka przegoni udział sektora finansowego, energetycznego czy ochrony zdrowia. Wszystko za sprawą wydatków konsumenckich, które mają rosnąć w tempie 16% rocznie. Do 2015 roku już 75% gospodarstw domowych ma mieć dostęp do sieci (rząd zakłada optymistycznie 100%). Będą się również zwiększać wydatki przedsiębiorstw na działania prointernetowe (spodziewany 9% wzrost w skali roku). Zakładając, że polski rząd wykorzysta przeznaczone na projekty infrastrukturalne fundusze unijne przynajmniej w 50%, zwłaszcza na rozbudowę infrastruktury internetowej i upowszechnienie Internetu szerokopasmowego w Polsce, wydatki rządu na inwestycje związane z Internetem powinny rosnąć w skali 8% rocznie. Specjaliści BCG zwracają uwagę, że siła polskiej gospodarki w dużym stopniu zależeć będzie od umiejętności wykorzystania potencjału i możliwości, jakie niosą ze sobą inwestycje w kapitał ludzki (kompetencje, umiejętności pracowników) czy umiejętności wykorzystywania możliwości, jakie daje Internet przez konsumentów, przedsiębiorców oraz administrację publiczną<sup>22</sup>. W kontekście szybko rozwijającego się rynku e-commerce warto wskazać na kolejny bardzo dynamicznie rozwijający się trend w handlu, w którym główną rolę odgrywa mobilny dostęp do Internetu, rozwój sieci 3G, 4G oraz rosnąca penetracja urządzeń mobilnych (smartfon, tablet) – *m-commerce*. W ciągu czterech ostatnich lat wykorzystanie mobilnego Internetu wzrosło do 10%, jak przewidują specjaliści, tendencja ta będzie się pogłębiać w coraz szybszym tempie. Całkiem możliwe, że w niedalekiej przyszłości handel przeniesie się na platformy mobilne, wykorzystując do tego szereg aplikacji mobilnych. Alianse strategiczne w tym obszarze już obecnie są zawierane, szczególnie przez międzynarodowe firmy telekomunikacyjne.

<sup>22</sup> Raport specjalny Internet Standard, *E-biznes dźwignią polskiej gospodarki*, Materiały źródłowe, lipiec 2011.

## 8. Bariery internacjonalizacji e-handlu

Polskie sklepy internetowe próbują swoich sił na rynkach zagranicznych. Oczywiście, szerszą ekspansję podejmują zazwyczaj więksi gracze, którzy na rynku polskim ugruntowali już swoją pozycję. Jak wynika jednak z raportu Internet Standard „E-commerce 2011”, już 75% e-sklepów decyduje się na umożliwienie sprzedaży towarów poza granicę Polski. Najwięcej towarów polskich e-handlowców trafia na rynek USA, Wielkiej Brytanii i Niemiec. Największa firma e-płatności na świecie – Pay Pall, w ciągu ostatnich 3 lat odnotowała pięciokrotny wzrost płatności pomiędzy polskimi i zagranicznymi kontrahentami (do września 2011 r. wartość transakcji wynosiła 155 mln USD, przy czym są to dane transakcji zawartych jedynie za pośrednictwem Pay Pall, nie uwzględnia więc m.in. przelewów bankowych i innych platform e-płatności). Pozyskanie zagranicznego klienta nie jest jednak łatwe. W dalszym ciągu występują bariery, które znacząco wpływają na działalność polskich e-przedsiębiorców. Do najistotniejszych barier należą różnice w regulacjach prawnych dotyczących sprzedaży w poszczególnych krajach. Mimo że teren Unii Europejskiej stanowi jednolity rynek, w dalszym ciągu międzynarodowa wymiana handlowa poddana jest pewnym zróżnicowanym regulacjom i przepisom, co powoduje, że handel staje się bardziej skomplikowany, wzrastają koszty, co oczywiście w największym stopniu wpływa na niekorzyść mniejszych przedsiębiorców. Jak wskazuje Eurobarometr, aż 71% przedsiębiorców działających na rynku europejskim opowiedziałoby się za stworzeniem wspólnego prawa umów w przeprowadzanych transakcjach kupna-sprzedaży zawieranych z kontrahentami z innych państw wspólnoty. Brak wyboru środka ochrony prawnej, jeśli np. towar okazałby się wadliwy, skutecznie odstrasza potencjalnych nabywców. W związku z tymi trudnościami Komisja Europejska podjęła inicjatywę, dzięki której ma powstać ujednoczony zbiór przepisów, mający na celu ułatwienie handlu internetowego we wszystkich krajach członkowskich. W handlu międzynarodowym niezwykle ważna jest także sprawna i tania logistyka. W przypadku e-biznesu, koszt związany z wysyłką towarów jest stosunkowo wysoki. Wynika to między innymi z rozproszenia geograficznego klientów, a także ze zbyt niskiej średniej wartości zamawianych towarów. Jedynymi dostępnymi i względnie opłacalnymi opcjami pozostają Poczta Polska lub skorzystanie z usług firmy kurierskiej specjalizującej się również w spedycji międzynarodowej. Występują bariery związane z obsługą w wielu językach obcych, różnymi walutami, płatnościami zagranicznymi, oprogramowaniem. Dostosowanie oprogramowania wykorzystywanego do obsługi sklepu internetowego na wielu rynkach może być trudne z uwagi na wielość języków, walut czy metod preferowanych płatności zagranicz-

nych. Jednak zaawansowane funkcje geolokalizacyjne już obecnie mogłyby umożliwiać automatyczny dobór wersji językowej, a nawet umożliwić ustalenie odpowiedniej waluty zakupu w zależności od IP komputera klienta. Lukę w metodach płatności wypełniły bijące obecnie rekordy popularności systemy płatności onlinowych Pay Pall czy Pay U. Wzrost konkurencji ze strony nowych usługodawców, korzystających z elektronicznych kanałów dystrybucji i szansa wejścia na rynek bez konieczności zakładania kosztownej sieci placówek stacjonarnych, wzrost transparentności rynku oraz zmniejszenie jego „niedoskonałości” i informacyjnej asymetrii, udowadniają, że przedsiębiorcy posiadający innowacyjny pomysł na biznes są w stanie osiągnąć sukces na rynku globalnym. Niekonwencjonalny sposób myślenia, wspierany zaawansowaną technologią oraz środkami dofinansowanymi sektor MSP, może stanowić szansę dla młodych osób na rozpoczęcie własnej działalności, również na rynkach zagranicznych.

## Bibliografia

Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, HBR, October 2004.

Dyrektywa 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 1995 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych i swobodnego przepływu tych danych.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 1999/93/WE z dnia 13 grudnia 1999 r. w sprawie wspólnotowych ram w zakresie podpisów elektronicznych.

Góralowski P., *Ekonomia doświadczeń*, Materiały źródłowe z Akademii Questusa, Karbówko 2011.

[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/smart-growth/index_pl.htm).

<http://trendwatching.com/>.

<http://www.kickstarter.com/projects/597507018/pebble-e-paper-watch-for-iphone-and-android>.

[http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/wipi/pdf/941\\_2011\\_highlights.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/wipi/pdf/941_2011_highlights.pdf).

Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Majewska-Bator M., *Rozwój endogenicznej przewagi w handlu międzynarodowym a proces zmniejszania luki technologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2010.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Dotacje na innowacje, Innowacyjna Gospodarka 2007-2013.

- Misala J., *Zarys teoretycznych podstaw rozwoju długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym ze szczególnym uwzględnieniem ich istoty, czynników determinujących i ich analizy*, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2012.
- Płoszajski P., *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.
- Raport specjalny Internet Standard, *E-biznes dźwignią polskiej gospodarki*, Materiały źródłowe, lipiec 2011.
- Skórzewska B., *Polska rośnie najszybciej – rynek e-commerce w Europie w 2011 roku*, Materiały źródłowe, luty 2012.
- Szmit P., *Cloud computing historia, technologia, perspektywy*, PARP, 2012.

Stanisław Wydymus

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Handlu Zagranicznego*

## **OBCIĄŻENIA FISKALNO-SPOŁECZNE W GOSPODARKACH KRAJÓW UE JAKO POTENCJALNY CZYNNIK ZAGROŻENIA KRYZYSEM GOSPODARCZYM – MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA MODELI LOGITOWO- -PROBITOWYCH**

Postępujący kryzys gospodarczy w krajach Unii Europejskiej, a zwłaszcza w strefie euro wywołał lawinowy wzrost zainteresowania tą problematyką, a w ślad za tym liczne publikacje naukowe. Wśród nich trudniej jednak znaleźć te, które w centrum uwagi stawiają skalę obciążeń fiskalnych oraz społecznych jako czynnika potęgującego zagrożenia kryzysem lub też utrudniającego wyjście z jego bardziej zaawansowanych etapów. W powszechnym mniemaniu skala obciążeń gospodarek negatywnie wpływa na możliwości skutecznej walki z recesją i pogłębia zadłużenie krajów. Empiryczna analiza tego zagadnienia wydaje się zatem nakazem chwili i sposobem weryfikacji teoretycznych rozważań w tej kwestii. Ocena wpływu różnorodnych czynników, typu endogenicznego i egzogenicznego, na natężenie zjawisk kryzysowych w poszczególnych krajach, w kontekście wariantowego prognozowania ich przebiegu i skutków, to obecnie jeden z najważniejszych celów empirycznych badań w sferze nauk ekonomicznych. Przydatnym narzędziem w tym względzie mogą być statystyczne modele logitowo-probitowe, które jak dotąd mają zastosowanie w prognozowaniu zachowań podmiotów gospodarczych na rynkach kapitałowych, w ocenie wiarygodności kredytobiorców, analizie ryzyka kursowego czy też ocenie prawdopodobieństwa zakupu określonego towaru w analitycznych badaniach marketingowych<sup>1</sup>. Modelowaniu podlega tu warunkowe praw-

---

<sup>1</sup> Por. np. T. Grabiński, S. Wydymus, A. Zeliaś, *Metody prognozowania rozwoju społeczno-gospodarczego*, PWE, Warszawa 1993.

dopodobieństwo realizacji ściśle określonego stanu danej zmiennej (stanu określonego zjawiska ekonomicznego). W najogólniejszej formie model ma wtedy następującą postać:

$$p = f(C_1, C_2, \dots, C_m, e) \quad (1)$$

gdzie:

- $p$  – prawdopodobieństwo wystąpienia danego stanu zmiennej,
- $C_m$  – czynniki określające prawdopodobieństwo zdefiniowanego stanu,
- $e$  – składnik losowy ujmujący wpływ wszelkich innych czynników, które w modelu nie zostały uwzględnione.

W przypadku proponowanych badań, prawdopodobieństwo „ $p$ ” zdefiniowane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w danym kraju. Można zatem uznać tę wartość jako miarę ryzyka kryzysowego z prostą interpretacją jego skali (natężenia), bowiem prawdopodobieństwo zawiera się w przedziale  $(0,1)$ . Problemem w konstrukcji modelu typu (1) jest estymacja jego parametrów, do której można pośrednio wykorzystać klasyczną metodę najmniejszych kwadratów lub też metodę maksymalizacji tzw. funkcji wiarygodności. Bezpośrednie wykorzystanie tych metod nie jest bowiem możliwe, jako że zmienna „ $p$ ” przyjmuje wartości ze zbyt wąskiego i zamkniętego przedziału liczbowego. Można jednak dokonać przekształcenia tej zmiennej do przedziału  $(-\infty, +\infty)$ , stosując bardzo wiele różnych formuł matematycznych. Spośród nich często wykorzystuje się przekształcenie probitowe, tobitowe, a najczęściej proste przekształcenie logitowe według następującej relacji:

$$L = \lg \{100 p/(1-p)\} \quad (2)$$

Modelowanie dotyczy zatem zmiennej „ $L$ ”, zwanej zmienną logitową, która przyjmuje wartości z empirycznie dużego przedziału, co umożliwia wykorzystanie standardowych metod estymacyjnych. Odwrotne przekształcenie zmiennej „ $L$ ” w zmienną „ $p$ ”, traktowaną jako wskaźnik zagrożenia sytuacją kryzysową, jest zabiegiem równie łatwym. Tego typu modele mogą być dobrą podstawą oceny, zarówno skali kryzysu w poszczególnych krajach, jak również stanowić dobre narzędzie wariantowego (symulacyjnego) prognozowania przy założeniu różnych scenariuszy czynników „ $C_j$ ”, determinujących sytuację kryzysową. Najbardziej rekomendowaną postacią analityczną modelu logitowego jest postać potęgowa. Umożliwia ona rozpatrywanie różnych konfiguracji czynników determinujących zagrożenie kryzysem i konstrukcję ich izokwant, będących wstępem do rozważań na temat optymalnych wariantów polityki makroekonomicznej, mającej na celu unikanie pogłębiania skutków kryzysu lub ich łagodzenie. Najważniejszym jednakże etapem w konstrukcji tego typu modeli zagrożeń-



nia kryzysem jest odpowiedni dobór zmiennych czynnikowych, co determinuje merytoryczną jakość uzyskanych rezultatów i wiarygodność sporządzonych prognoz. Dobór czynników (zmiennych) do tego typu modeli jest procesem wieloetapowym, obejmującym zarówno analizę merytoryczną, jak również określone procedury statystyczne. Analiza merytoryczna wykorzystuje wiedzę i doświadczenie praktyczne w danym obszarze, zaś procedury statystyczne mają za zadanie eliminację negatywnego zjawiska współliniowości, związanego z nadmiernym udziałem informacji powtórzonych, powielanych lub mało istotnych. Najczęściej w tym względzie wykorzystuje się różne miary podobieństwa informacji wnoszonej przez poszczególne zmienne czynnikowe, spośród których miarą najbardziej rozpowszechnioną jest współczynnik korelacji „r”. Jego duże bezwzględne wartości interpretuje się jako wysokie podobieństwo zmiennych, czyli dublowanie informacji. Nadmienić należy, że w literaturze statystycznej jest wiele bardziej wyrafinowanych procedur optymalnego doboru zmiennych do różnego typu modeli, co nie zmienia faktu, iż analiza zbioru współczynników korelacji daje dobre rezultaty w pierwszym etapie wyłaniania ich optymalnego podzbioru. W szerszych badaniach dotyczących wpływu różnorodnych czynników na natężenie zjawisk kryzysowych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej występują ich szerokie zbiory. Klasyczna analiza ich podobieństwa informacyjnego z wykorzystaniem procedur doboru zmiennych może jednak prowadzić do zbyt daleko idącej utraty informacji, a tym samym zubożenia wyników analitycznych. Dobrym rozwiązaniem w tym względzie wydaje się zastosowanie dualnych metod taksonomicznych do grupowania czynników w jednorodne podzbiory i konstrukcję synergicznych wskaźników reprezentujących w sposób syntetyczny informację charakteryzującą taki klaster czynników.

Tego typu wskaźniki taksonomiczne mogą umożliwić wykorzystanie szerszych zbiorów cech w różnych analizach modelowych, w tym zwłaszcza w analizie różnorodnych czynników determinujących skalę zagrożenia kryzysem w krajach Unii Europejskiej.

W prowadzonych badaniach przyjęto do analizy dwa wstępne zbiory wskaźników makroekonomicznych, które są potencjalnymi czynnikami determinującymi zagrożenie kryzysem we wszystkich krajach UE. Można oczywiście poszerzać skład tych zbiorów lub dokonywać modyfikacji w celu bardziej wiarygodnego ujęcia prezentowanych przez nie informacji. Jeden z tych wstępnych zbiorów dotyczy obciążeń fiskalnych w gospodarkach badanych krajów (zbiór wskaźników P), zaś drugi – obciążeń typu społecznego (zbiór wskaźników D). Informacje statystyczne dotyczące obu zbiorów pochodzą z lat 2010 oraz 2011 i zostały uzyskane głównie z Eurostatu, a także statystyk narodowych. Zbiór tych informacji wykorzystywany

jest w postaci komputerowej bazy danych, będącej w posiadaniu Katedry Handlu Zagranicznego UEK. Do zbioru {P} wchodzi następujące wskaźniki w przekroju wszystkich 27 krajów Unii Europejskiej:

- P1 – maksymalna stawka podatkowa,
- P2 – stawka podstawowa VAT,
- P3 – maksymalna stawka CIT,
- P4 – średni czas przeznaczony na formalności podatkowe,
- P5 – liczba pojedynczych płatności podatkowych,
- P6 – całkowita stopa podatkowa,
- P7 – skala przyjazności systemów podatkowych.

W analizie wykorzystano znaną i skutecznie stosowaną metodę taksonomicznego wzorca, której statyczny wariant jako pierwszy przedstawił Z. Hellwig. Opis zaś tej metody w wersji dynamicznej oraz w zastosowaniu do analiz międzynarodowych znaleźć można np. w pracy S. Wydymusa<sup>2</sup>. Wyniki analizy w postaci rankingu krajów Unii Europejskiej według malejącego taksonomicznego wskaźnika fiskalnego obciążenia gospodarki przedstawione są poniżej:

1. Włochy	1,0691	15. Łotwa	0,5507
2. Rumunia	1,0092	16. Hiszpania	0,5439
3. Polska	0,9714	17. Dania	0,5251
4. Portugalia	0,8802	18. Holandia	0,5215
5. Belgia	0,8567	19. Finlandia	0,4768
6. Grecja	0,8228	20. Litwa	0,4722
7. Węgry	0,8187	21. Wlk. Brytania	0,4595
8. Niemcy	0,8056	22. Malta	0,4580
9. Austria	0,8046	23. Estonia	0,4532
10. Słowacja	0,7660	24. Bułgaria	0,3922
11. Szwecja	0,7541	25. Irlandia	0,2239
12. Czechy	0,7252	26. Cypr	0,1833
13. Słowenia	0,7316	27. Luksemburg	0,0690
14. Francja	0,7006		

Ustalona kolejność krajów pod względem skali obciążeń podatkowych jest niekiedy zaskakująca. Nie dziwi wysoka pozycja Polski czy też takich krajów, jak Włochy, Portugalia lub Grecja. Bardziej zaskakuje stosunkowo wysoka pozycja Belgii czy też Niemiec. Nie budzi zaś wątpliwości niski poziom obciążeń podatkowych w Irlandii, na Cyprze i w Luksemburgu. Trudno zaś dostrzec współzależność pomiędzy skalą obciążeń podatkowych a poziomem rozwoju gospodarczego mierzonym wartością PKB *per capita*.

<sup>2</sup> S. Wydymus, *Metodologiczne aspekty oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego krajów [w:] Kraje rozwijające się w światowym systemie gospodarczym*, S. Miklaszewski (red.), Difin, Warszawa 2007.

Współczynnik korelacji pomiędzy tymi wskaźnikami dla wszystkich krajów UE wynosi bowiem  $r = -0,1727$  i jest statystycznie nieistotny. Wnioski są jednak nieco inne, jeśli dokona się podziału wszystkich krajów UE na dwie grupy według mediany poziomu rozwoju gospodarczego. Dla grupy krajów wyżej rozwiniętych obejmujących: Austrię, Belgię, Danię, Finlandię, Francję, Hiszpanię, Holandię, Irlandię, Luksemburg, Niemcy, Portugalie, Szwecję, Wlk. Brytanię, i Włochy, omawiany współczynnik korelacji jest bowiem równy  $r = -0,3816$ ; zaś dla pozostałej grupy krajów niżej rozwiniętych oscyluje w pobliżu zera. W przypadku zatem wyżej rozwiniętych krajów UE istnieje wyraźniej zarysowana zasada, zgodnie z którą wyższym obciążeniom podatkowym odpowiada niższy poziom rozwoju gospodarczego. Bardziej interesujące z punktu widzenia celu prowadzonych badań jest powiązanie poziomu obciążeń podatkowych z zadłużeniem badanych krajów, a w zasadzie z dynamiką przyrostu tego zadłużenia. Współczynnik korelacji dla całej ich grupy wynosi  $r = -0,2480$ . Dla grupy krajów wyżej rozwiniętych jest jednak znacznie bardziej istotny, bowiem wynosi  $r = -0,7644$ . W przypadku krajów UE słabiej rozwiniętych brak jest jednoznacznych wskazań. Rezultaty tej prostej analizy wskazują na znaczną niejednorodność krajów UE, generując wniosek o konieczności podziału wszystkich krajów UE na bardziej jednorodne podgrupy z punktu widzenia czynników mogących mieć wpływ na natężenie kryzysu gospodarczego. Aby zbadać stopień niejednorodności krajów UE ze względu na wielkość obciążeń podatkowych i ich wewnętrzną strukturę, zastosowano do zbioru wskaźników {P} taksonomiczną hierarchiczną metodę Warda, przeżywającą ostatnio renesans zastosowań praktycznych, uzyskując następujące grupy krajów:

- Grupa  $A_p \rightarrow \{Austria; Belgia; Francja; Niemcy; Włochy\}$
- Grupa  $B_p \rightarrow \{Cypr; Dania; Finlandia; Hiszpania; Holandia; Irlandia; Luksemburg; Malta; Szwecja; Wlk. Brytania\}$
- Grupa  $C_p \rightarrow \{Estonia; Grecja; Litwa; Łotwa; Polska; Portugalia; Słowacja; Słowenia; Węgry\}$
- Grupa  $D_p \rightarrow \{Bułgaria; Czechy\}$
- Grupa  $E_p \rightarrow \{Rumunia\}$

Analiza składu grup potwierdza proste opinie o niejednorodności całego zbioru krajów, gdzie jednak głównym kryterium podziału jest osiągnięty poziom rozwoju gospodarczego, a po części przynależność do strefy euro. Niejednorodność krajów UE powinna być uwzględniana przy konstrukcji wszelkich modeli określających wpływ różnorodnych czynników na natężenie zjawisk kryzysowych, w tym również proponowanych modeli logitowych.

Druga grupa wstępnie określonych czynników, które mogą znaleźć zastosowanie do oceny i prognozowania natężenia zjawisk kryzysogennych w krajach Unii Europejskiej, związana jest z bezpośrednimi i pośrednimi

wskaźnikami społecznych obciążeń ich gospodarek. Ta grupa czynników jest bardziej niejednorodna i zapewne bardziej kontrowersyjna od poprzedniej i obejmuje następujące wskaźniki:

- D1 – wydatki na opiekę socjalną na 1 mieszkańca,
- D2 – wydatki na system emerytalny w % PKB,
- D3 – szacowana wielkość „szarej strefy” w gospodarce,
- D4 – odsetek pracujących na niepełny etat,
- D5 – udział pracowników z umowami czasowymi,
- D6 – średnia wielkość tygodniowego czasu pracy,
- D7 – wydatki na opiekę zdrowotną na 1 mieszkańca,
- D8 – nakłady na ochronę środowiska jako % PKB.

Postępując z tym zbiorem wskaźników podobnie jak z poprzednim, obliczono wartości miernika taksonomicznego, uzyskując następujący ranking krajów ze względu na stopień pośrednich i bezpośrednich obciążeń ich gospodarek:

1. Holandia	1,0678	15. Hiszpania	0,5203
2. Dania	1,0423	16. Polska	0,4719
3. Szwecja	0,9444	17. Irlandia	0,4446
4. Włochy	0,8165	18. Węgry	0,4245
5. Finlandia	0,7926	19. Grecja	0,3930
6. Słowenia	0,7271	20. Cypr	0,2983
7. Portugalia	0,7248	21. Estonia	0,2747
8. Niemcy	0,7075	22. Czechy	0,2044
9. Francja	0,6962	23. Łotwa	0,1287
10. Austria	0,6867	24. Litwa	0,0924
11. Belgia	0,6851	25. Słowacja	0,0776
12. Wlk. Brytania	0,6089	26. Bułgaria	0,0771
13. Malta	0,5629	27. Rumunia	0,0678
14. Luksemburg	0,5462		

Powyższe wyniki przeczą obiegowym opiniom, że to w krajach słabiej rozwiniętych relatywna skala obciążeń gospodarki bezpośrednimi i pośrednimi nakładami na cele społeczne jest wyższa aniżeli w krajach wyżej rozwiniętych. Potwierdzeniem tej tezy jest obliczony współczynnik korelacji pomiędzy taksonomicznym wskaźnikiem bezpośrednich i pośrednich obciążeń społecznych a wielkością PKB *per capita*, który dla wszystkich krajów UE wynosi  $r = 0,7680$  i jest statystycznie wysoko istotny. Korelacja pomiędzy oboma rozważanymi wskaźnikami taksonomicznymi dotyczącymi zbioru {P} oraz zbioru {D} jest również dodatnia, ale statystycznie nieistotna ( $r = 0,1172$ ). Wykorzystując najnowsze informacje Eurostatu do-

tyczące zmiany PKB w krajach UE w III kwartale 2012 roku w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego, obliczono współczynniki korelacji pomiędzy taksonomicznym wskaźnikiem „P” dotyczącym obciążeń fiskalnych i wskaźnikiem „D” związanym z obciążeniami społecznymi, uzyskując odpowiednio następujące rezultaty:  $r = -0,2044$  oraz  $r = -0,2966$ . Im zatem większe obciążenia fiskalne i społeczne, tym głębsza recesja w badanych krajach, aczkolwiek podkreślić należy, iż statystyczna istotność wyników pozostaje na niskim poziomie. To wszystko świadczy także o tym, że proces definiowania czynników determinujących skalę zagrożenia kryzysem wymaga wielowariantowej i pogłębionej analizy. Przedstawione wyniki mają tylko charakter wstępny i w dużym stopniu rozpoznawczy.

Uwaga ta dotyczy także podziału wszystkich krajów UE według kryterium poziomu rozwoju gospodarczego przynajmniej na dwie grupy zgodnie z zasadą mediany. Przy takim założeniu obliczone współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikiem przyrostu (lub spadku) PKB a taksonomicznymi miernikami „P” oraz „D” są następujące: dla grupy wyżej rozwiniętych krajów i wskaźnika „P”  $r = -0,3092$ , a dla grupy niżej rozwiniętych  $r = -0,2054$ ; dla grupy wyżej rozwiniętych krajów i wskaźnika „D”  $r = -0,0931$ , zaś dla grupy niżej rozwiniętych krajów  $r = -0,3728$ . Zróżnicowanie wartości współczynników korelacji nie jest zbyt duże, ale i tak potwierdza to zasadność podziału wszystkich krajów UE na dwie podgrupy bardziej jednorodnie strukturalnie.

Postępując podobnie jak w przypadku obciążeń fiskalnych, zastosowano metodę Warda do grupowania krajów ze względu na poziom oraz wewnętrzną strukturę wskaźników charakteryzujących pośrednie i bezpośrednie obciążenie społeczne gospodarek krajów UE, uzyskując następujące rezultaty:

- Grupa  $A_d \rightarrow \{Austria; Belgia; Finlandia; Francja; Irlandia; Luksemburg; Niemcy; Szwecja; Wlk. Brytania\}$
- Grupa  $B_d \rightarrow \{Dania; Holandia\}$
- Grupa  $C_d \rightarrow \{Hiszpania; Polska; Portugalia; Włochy\}$
- Grupa  $D_d \rightarrow \{Czechy; Grecja; Malta; Słowacja; Słowenia; Węgry\}$
- Grupa  $E_d \rightarrow \{Bułgaria; Cypr; Estonia; Litwa; Łotwa; Rumunia\}$

Jak łatwo zauważyć, wyniki grupowania są istotnie różniące się od poprzednich, aczkolwiek widać wyraźną prawidłowość łączenia się krajów w klastry według kryterium poziomu rozwoju gospodarczego. Skład poszczególnych grup jest jednak inny w obu przestrzeniach wskaźników {P} oraz {D}, co potwierdza wcześniej wyprowadzone wnioski. Aby bardziej miarodajnie potwierdzić ten wniosek, zastosowano jedną z miar podobieństwa wyników grupowania krajów swego czasu zaproponowaną przez

C. Szmigiela. Przyjmijmy, że  $k$  rozpatrywanych krajów zostało podzielonych ze względu na zbiór wskaźników  $P$  oraz wskaźników  $D$  na odpowiednio  $R$  oraz  $L$  podzbiorów ( $r = 1, 2, \dots, R$ ;  $l = 1, 2, \dots, L$ ). Zakładając, że  $k_r$  oznacza liczebność  $r$ -tego podziału krajów, a  $k_l$  – liczebność  $l$ -tego podzbioru, ustala się macierz  $[k_{lr}]$ , której elementy są liczebnościami iloczynów obu podzbiorów. Przyjmując następujące oznaczenia:

$$m_1 = \sum_{l=1}^L \max_r \{k_{lr}\} ; m_2 = \sum_{r=1}^R \max_l \{k_{lr}\} \quad (3)$$

miara podobieństwa wyników klasyfikacji krajów UE w obu przestrzeniach wskaźników  $P$  i  $D$  jest zdefiniowana następująco:

$$Q = \min \left\{ \frac{m_1 - \max_r (L, \max k_r)}{k - \max_r (L, \max k_r)} ; \frac{m_2 - \max_l (R, \max k_l)}{k - \max_l (R, \max k_l)} \right\} \quad (4)$$

Powyższa miara przyjmuje wartości z przedziału  $(0, 1)$ . Im wyższa jest jej wartość, tym wyższy jest stopień zgodności rozpatrywanych podziałów krajów ze względu na dwa zbiory wskaźników diagnostycznych  $P$  oraz  $D$ . W prowadzonych badaniach miara  $Q = 0,29$ , co potwierdza wcześniej wyprowadzone wnioski o stosunkowo niskim poziomie podobieństwa.

Jednym z czynników, który według różnych opinii specjalistów może mieć znaczenie dla przebiegu kryzysu gospodarczego oraz perspektyw szybkiego niwelowania jego skutków, jest cena pracy jako ważnego elementu w strukturze kosztów funkcjonowania wszelkich form biznesu w danym kraju. Wskazuje się na większe szanse tych krajów, które koszty pracy mają relatywnie niższe, co między innymi związane jest z większą skłonnością napływu kapitału zagranicznego oraz konkurencyjnością towarów na rynkach międzynarodowych. Zgadzając się z taką tezą, można jednak zbadać, niejako na marginesie, jaka jest skala relatywnej rozpiętości kosztów pracy w stosunku do osiągniętego poziomu rozwoju gospodarczego w krajach Unii Europejskiej. Poziom kosztów pracy podawany jest najczęściej jako koszt jednej godziny pracy w poszczególnych krajach ( $h_1$ ), zaś poziom rozwoju gospodarczego w postaci PKB *per capita* według PPS ( $g_1$ ). Wykorzystując informacje z GW z października 2012 roku relacje obu wskaźników dla Polski i wybranych krajów UE prezentują się następująco:

	Relacja PKB <i>per capita</i> w euro	Relacja kosztu jednej godz. pracy w euro
Belgia	1,94	5,53
Francja	1,76	4,82
Niemcy	1,90	4,24
Austria	1,77	4,11
Włochy	1,38	3,77
Hiszpania	1,69	2,90
Wlk. Brytania	1,85	2,83
Portugalia	1,21	1,70

Jak łatwo zauważyć, relacje obu wskaźników  $g_i$  oraz  $h_i$  jednoznacznie wskazują na bardzo złą sytuację w naszym kraju. Najbardziej skrajna dysproporcja pomiędzy rozwojem gospodarczym a kosztem pracy występuje w przypadku Polski i Belgii. Koszt pracy jest w Belgii 5,5 razy wyższy niż w Polsce, podczas gdy relacje PKB są tylko jak 2 do 1. Tego typu negatywna dysproporcja dla naszego kraju występuje w stosunku do wszystkich pozostałych, aczkolwiek w mniejszej skali. Jest to zdecydowanie sytuacja niewłaściwa, mimo zapewne istotnych argumentów związanych z atrakcyjnością inwestycyjną, dbałością o kosztową konkurencyjność naszego eksportu itp. W analizie rozważanego typu dysproporcji rozwojowych krajów UE można skonstruować prosty wskaźnik skali tej dysproporcji, który dla każdego kraju należącego do określonej grupy jest zdefiniowany następująco:

$$M_i = \frac{1}{k-1} \sum_{i,j=1}^k \left( \frac{g_i}{g_j} \div \frac{h_i}{h_j} \right) \quad (5)$$

gdzie:

$i, j = 1, \dots, k$  – oznacza numerację krajów, zaś  $i \neq j$

$g_i, g_j$  – PKB *per capita* w kraju i-tym oraz j-tym

$h_i, h_j$  – koszt godziny pracy (lub średnie m-czne zarobki) w kraju i-tym oraz j-tym

Wskaźnik relatywnej dysproporcji społeczno-gospodarczej  $M_i$  może być obliczony dla każdego kraju w jego relacji do innych krajów tworzących określoną grupę. Wartości tego wskaźnika oscylują wokół 1. Za sytuację normalną można uznać przedział (0,8 – 1,2). Wartości powyżej 1 oznaczają sytuację, w której określony kraj ma relatywną przewagę nad innymi w zakresie wartości pracy i wynagradzania pracowników. Sytuacja gdzie wskaźnik  $M$  jest poniżej 1 oznacza wniosek przeciwny, bowiem praca

nie jest wtedy dowartościowana w porównaniu do innych analizowanych krajów. W przypadku Polski wskaźnik ten obliczony na podstawie powyżej przedstawionych informacji dotyczących 8 krajów UE przyjął wartość  $M = 0,489$ , co wskazuje na rażącą dysproporcję pomiędzy wydajnością a ceną pracy. W celu uzupełnienia tego typu badań obliczono ten sam wskaźnik, biorąc pod uwagę relacje PKB *per capita* według systemu PPS oraz relacje średnich miesięcznych zarobków (w euro) w Polsce w stosunku do 15 wyżej rozwiniętych krajów UE:

	<b>Relacja PKB per capita w euro</b>	<b>Relacja średnich zarobków w euro</b>
Austria	1,77	4,76
Belgia	1,94	4,72
Dania	2,01	4,67
Finlandia	1,88	4,31
Francja	1,76	3,76
Grecja	1,52	2,07
Hiszpania	1,69	2,94
Holandia	1,94	4,52
Irlandia	1,40	4,06
Luksemburg	2,19	5,02
Niemcy	1,90	4,61
Portugalia	1,21	2,02
Szwecja	1,96	4,15
Wlk. Brytania	1,85	3,83
Włochy	1,38	3,41

Obliczony wskaźnik dysproporcji dla naszego kraju wynosi  $M = 0,467$  i jest bardzo zbliżony do poprzedniego. Sygnalizuje on sytuację trudną do zaakceptowania i niemającą jednak żadnego merytorycznego uzasadnienia. Obliczone zaś wskaźniki  $M$  dla trzech innych wybranych krajów UE są następujące:

$$M(\text{Francja}) = 1,075 \quad M(\text{Hiszpania}) = 0,862 \quad M(\text{Grecja}) = 0,660$$

Porównanie tych wyników jest dla naszego kraju absolutnie nie do przyjęcia, tym bardziej że z badań OECD za rok 2011 wynika, iż Polacy przepracowali średnio 1939 godzin w skali roku, a średnia unijna wynosi 1776 godzin (w Niemczech jest to natomiast tylko 1419 godzin). Najbardziej bulwersująca jest pozycja Grecji, która mając ponad 40% nieuzasadnioną przewagę wskaźnika  $M$  nad naszym krajem, jest aktualnie zagrożona bankrutem i stwarza szereg poważnych problemów nie tylko dla strefy



euro, ale także całej Unii Europejskiej. Płace w Polsce są zdecydowanie relatywnie zaniżone w stosunku do skali zróżnicowania PKB jako miernika efektywności i makrowydajności kapitału ludzkiego. Jakikolwiek próby uzasadnienia tej sytuacji, związane z efektywnością pracy czy też koniecznością zwiększania atrakcyjności naszego kraju dla inwestorów zagranicznych, nie mają podstaw racjonalnych. Wniosek taki nie oznacza w żadnym stopniu kontestowania naszej obecności w Unii Europejskiej czy też starań o wejście do strefy euro. Używając języka teorii gier, każdy rozsądny zgodzi się, że UE jest grą z sumą dodatnią. Oznacza to, iż każdy kraj odnosi korzyści. Niemniej jednak skala tych korzyści jest bardzo zróżnicowana, a prosty rachunek przepływów finansowych musi być poszerzony również o zagadnienia poruszone powyżej, jeśli realizm analityczny w ocenie naszej obecności w Unii ma być zachowany. Na marginesie tych rozważań można zgłosić uwagę, co do zasadności uprzywilejowanej pozycji miernika PKB w ocenie rozwoju społeczno-gospodarczego krajów. Ta kategoria ma coraz niższą wartość informacyjną, a często nawet wprowadza w błąd. Duża asymetria rozkładu PKB we wszystkich przekrojach jego tworzenia pogłębia taki wniosek. Do oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego krajów winno się wykorzystywać miernik będący syntezą potencjału ekonomicznego oraz społecznych efektów jego wykorzystania, zawierających elementy oceny standardu życia ludności. Już od dawna stosowany w porównaniach międzynarodowych wskaźnik HDI byłby zdecydowanie lepszym miernikiem pozycji danego kraju oraz dynamiki jego rozwoju. W grudniu 2012 roku w komunikacie *Eurostat Newsrelease 180/2012* opublikowane zostały w przekroju wszystkich krajów UE informacje statystyczne dotyczące faktycznego spożycia indywidualnego *per capita* (wskaźnik AIC – *Actual Individual Consumption*). Wskaźnik ten, uwzględniając różnice standardów siły nabywczej, obejmuje wielkość spożycia gospodarstw domowych niezależnie od źródła jego finansowania. Wskaźnik ten istotnie zmienia obraz różnic w zakresie poziomu życia ludności w krajach europejskich. Niektóre kraje tracą swoją wysoką pozycję ze względu na duży udział kapitału zagranicznego w swojej gospodarce (np. Irlandia) lub niesymetrycznie duży udział obcego czynnika ludzkiego (np. Luksemburg), inne zaś poprawiają swoją lokatę, jak na przykład Polska. Konsumpcja gospodarstw domowych w naszym kraju jest bowiem relatywnie większa od wskazań PKB, co jednak oznacza niższą stopę oszczędności, a tym samym niższą stopę inwestycji w skali kraju. Ta uwaga sugeruje ostrożne podejście do wskazań rozważanego wskaźnika i konieczność uzupełniania ocen bieżących systemem prognoz poziomu życia. Wyższy poziom konsumpcji indywidualnej, który poprawia ocenę bieżącą danego kraju w relacji do innych, poprzez fakt ograniczania własnych nakładów inwestycyjnych, może prowadzić

w przyszłości do osłabienia tempa wzrostu gospodarczego, a tym samym do relatywnego spadku poziomu życia w porównaniu do innych krajów UE. Konstrukcja zatem syntetycznego miernika, zarówno poziomu życia, jak również poziomu rozwoju gospodarczego, nie jest łatwa i wymaga podejścia wielowymiarowego opartego na metodologii taksonomicznej. Rozważania powyższe są istotne zwłaszcza w sytuacji kryzysu gospodarczego i sposobów pomiaru jego skutków. Pomiar skali zagrożenia kryzysem oraz pomiar jego realnych skutków społeczno-gospodarczych winien koncentrować się przede wszystkim na ocenie zmian różnych aspektów poziomu życia, a nie tylko na makroekonomicznych wskaźnikach, mających często wątpliwą wartość informacyjną, zwłaszcza gdy badania porównawcze dotyczą wszystkich krajów UE.

### **Bibliografia**

- Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., *Metody prognozowania rozwoju społeczno-gospodarczego*, PWE, Warszawa 1993.
- Wydymus S., *Metodologiczne aspekty oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego krajów* [w:] *Kraje rozwijające się w światowym systemie gospodarczym*, S. Miklaszewski (red.), Difin, Warszawa 2007.