

# **S** --- skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw

---

**Krzysztof Wach**

---

**S** 

---

**Skutki akcesji  
do Unii Europejskiej  
dla polskich  
przedsiębiorstw**

---

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
Kraków 2008

---

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>1. Otoczenie przedsiębiorstwa w kontekście integracji europejskiej</b>	
1.1. Istota rozwoju przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu .....	11
1.2. Istota konkurencyjności przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu .....	16
1.3. Identyfikacja i strukturalizacja otoczenia przedsiębiorstwa .....	22
1.4. Typologia otoczenia konkurencyjnego ze względu na jego cechy syntetyczne .....	27
<b>2. Europeizacja przedsiębiorstwa jako alternatywa jego rozwoju</b>	
2.1. Swoboda przedsiębiorczości w Unii Europejskiej .....	38
2.2. Motywy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw .....	43
2.3. Formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw .....	47
<b>3. Metodyka badania wpływu akcesji na rozwój przedsiębiorstw</b>	
3.1. Założenia modelu badania wpływu akcesji na rozwój przedsiębiorstw .....	55
3.2. Zastosowane metody i techniki badawcze .....	61
3.3. Dobór i charakterystyka próby badawczej .....	65
<b>4. Zmiany w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej w świetle badań empirycznych</b>	
4.1. Percepcja cech otoczenia konkurencyjnego przez badane przedsiębiorstwa ..	73
4.2. Wsparcie instytucji otoczenia biznesu w ocenie badanych przedsiębiorstw ..	79
<b>5. Konkurencyjność przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej w świetle badań empirycznych</b>	
5.1. Główni konkurenci badanych przedsiębiorstw .....	83
5.2. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw .....	84
5.3. Źródła przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw .....	88
5.4. Strategie badanych przedsiębiorstw wobec konkurentów .....	89
5.5. Konkurencyjność oferty badanych przedsiębiorstw .....	91
5.6. Elastyczność działania badanych przedsiębiorstw .....	92
<b>6. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej w świetle badań empirycznych</b>	
6.1. Motywy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw .....	96
6.2. Intensywność umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw .....	97
6.3. Formy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw .....	101

6.4. Działalność eksportowa badanych przedsiębiorstw .....	104
6.5. Międzynarodowe powiązania kooperacyjne badanych przedsiębiorstw .....	109
<b>7. Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw</b>	
7.1. Stan wiedzy na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim .....	116
7.2. Działalność badanych przedsiębiorstw na rynku europejskim .....	118
7.3. Proces dostosowawczy badanych przedsiębiorstw .....	120
7.4. Finansowanie badanych przedsiębiorstw ze środków europejskich .....	122
7.5. Weryfikacja statystyczna wpływu akcesji na działalność badanych przedsiębiorstw .....	127
<b>Zakończenie</b> .....	134
<b>Literatura</b> .....	140

## Wprowadzenie

Dostrzeganie zmian, które zachodzą zarówno w otoczeniu konkurencyjnym, jak i w otoczeniu ogólnym, ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju każdej firmy. Percepcja otoczenia zależy od wielu czynników. Ważna jest przede wszystkim świadomość przedsiębiorcy dotycząca konieczności monitorowania zmian w otoczeniu oraz umiejętne reagowanie na nie przez podjęcie działań, których celem jest antycypacyjne dostosowanie przedsiębiorstwa. Dostosowanie to jest oczywiście następstwem przewidywania przez kierownictwo firmy zmian w jej otoczeniu. Jeśli firma trafnie prognozuje, wprowadza zmiany i dostosowuje się do nowych wymogów, uzyskuje przewagę konkurencyjną<sup>1</sup>. Konkurencyjność przedsiębiorstw to „umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym”<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwa mogą zatem uzyskać przewagę konkurencyjną przez wprowadzenie strategii umiędzynarodowienia swojej działalności. P. Drucker pisze: „Coraz więcej podmiotów gospodarczych, włączając w to także małe firmy, funkcjonuje jako transnarodowe przedsiębiorstwa. I chociaż ich zasięg może mieć nadal charakter lokalny lub regionalny, to jednak działają one w warunkach globalnej konkurencji. Dlatego też strategia ich działania także musi mieć charakter globalny zarówno w stosunku do techniki i finansów, produktów i rynków zbytu, jak i wobec informacji i ludzi”<sup>3</sup>. Ważne jest, aby możliwości, jakie stwarza dla polskich przedsiębiorstw integracja polityczna i ekonomiczna z Unią Europejską, zostały przez nie w pełni wykorzystane. Jedną z takich możliwości jest internacjonalizacja firmy.

Wejście Polski do Unii Europejskiej było jednym z największych współczesnych wyzwań dla polskich przedsiębiorstw. Z jednej strony efektem rozszerzenia Wspólnoty jest konieczność dostosowania się polskich przedsiębiorców do wymagań unijnych, co jest związane z koniecznością poniesienia nakładów finansowych, z drugiej jednak wejście do Unii daje polskim przedsiębiorcom ogromne, wręcz

---

<sup>1</sup> A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s. 24.

<sup>2</sup> M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Kraków – Warszawa 2001, s. 15.

<sup>3</sup> P. Drucker, *W kierunku organizacji nowego typu [w:] Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 19.

nieograniczone możliwości ekspansji na rynki poszczególnych krajów członkowskich oraz ułatwia dotarcie do zamożnego społeczeństwa europejskiego. Obywatele państw członkowskich UE mogą swobodnie podejmować działalność gospodarczą i prowadzić własne przedsiębiorstwa (lub filie już istniejących) na terenie całej Unii Europejskiej. Obywatele polscy mają zatem prawo do podejmowania działalności gospodarczej (zakładania przedsiębiorstw) na terenie krajów Unii na zasadzie samozatrudnienia, na własny rachunek, a także uczestniczenia w przedsięwzięciach, które efektywnie kontrolują (np. przez dysponowanie większością głosów w zgromadzeniu wspólników). Firmy polskie mogą również prowadzić działalność na terenie krajów unijnych za pośrednictwem przedsiębiorstw podległych, oddziałów, przedstawicielstw i filii. Przedsiębiorca ma zatem pełną swobodę wyboru miejsca (kraju) prowadzenia działalności gospodarczej oraz wyboru jej formy organizacyjno-prawnej. Każdy, kto decyduje się na założenie firmy w którymkolwiek kraju Wspólnoty, korzysta tam z zasady traktowania narodowego. Oznacza to, że podmioty zagraniczne mają takie same prawa i obowiązki jak podmioty krajowe (np. firma założona przez obywatela polskiego w Niemczech nie może być traktowana gorzej niż firma założona przez Niemca czy Francuza).

Niniejsza monografia prezentuje wyniki projektu badawczego pt. „Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego”, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a realizowanego na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w latach 2007–2008<sup>4</sup>. Celem głównym prowadzonych badań była empiryczna weryfikacja wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw. Badania, ze względów pragmatycznych, zostały ograniczone do województwa małopolskiego, ich wyniki mogą jednak stanowić uogólnienie dla całej zbiorowości polskich przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach. Etap pierwszy przypadł na pierwsze półrocze 2007 r., czyli dokładnie 3 lata po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Sposobem gromadzenia informacji były badania ankietowe przeprowadzone na próbie 323 przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. W ramach etapu drugiego, pół roku później, przeprowadzone zostały badania pogłębione na próbie 100 przedsiębiorstw, również z województwa małopolskiego. Sposobem gromadzenia informacji na tym etapie były wywiady osobiste. Zgromadzony materiał

---

<sup>4</sup> Projekt badawczy pt. „Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego”, kierownik projektu: dr Krzysztof Wach, projekt badawczy nr NN 115 1449 33 (oznaczenie wewnętrzne 81/KPiI/2/2007/GI/047) finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie umowy nr 1449/B/H03/2007/33, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 29 października 2007 – 28 października 2008.

poddano weryfikacji statystycznej przy użyciu specjalistycznego oprogramowania komputerowego.

Opracowanie składa się z siedmiu rozdziałów, z których pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny, a pięć pozostałych charakter metodyczno-empiryczny. Rozdział pierwszy traktuje z jednej strony o istocie otoczenia konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw w kontekście europejskiej integracji gospodarczej, z drugiej zaś przybliża istotę rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw. Rozdział drugi omawia motywy i formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań rynku europejskiego. Rozdział trzeci, który ma charakter metodologiczny, zawiera model badania wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw. W części tej zaprezentowano także dobór parametrów, zmiennych i mierników oraz syntetyczny opis zastosowanych metod i technik badawczych. Cztery kolejne rozdziały opracowania mają charakter empiryczny i zawierają wyniki badań. W rozdziale czwartym dokonano analizy zmian w percepcji otoczenia konkurencyjnego przez badane przedsiębiorstwa. Diagnoza i analiza konkurencyjności i elastyczności badanych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej znalazły się w rozdziale piątym. Rozdział szósty zawiera wyniki badań dotyczące stopnia, instrumentów i intensywności umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw. W części tej omówiono także międzynarodowe powiązania kooperacyjne. Szczególną uwagę poświęcono działalności eksportowej badanych podmiotów. Rozdział siódmy przedstawia wyniki badań w zakresie rozwoju badanych przedsiębiorstw w okresie poakcesyjnym. W części tej zamieszczono także próbę estymacji wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na działalność badanych przedsiębiorstw. Zakończenie zawiera ogólne podsumowanie zaprezentowanej w opracowaniu problematyki oraz sumaryczne zestawienie wyników badań dotyczących w głównej mierze weryfikacji postawionych na wstępie hipotez badawczych.

Za wsparcie podczas przygotowania niniejszej pracy pragnę serdecznie podziękować wielu życzliwym osobom. Za pomoc w przeprowadzeniu badań dziękuję studentom III roku Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w roku akademickim 2007/2008, a zwłaszcza Pani Katarzynie Dyszy oraz Panom Adamowi Oleszkowi, Jackowi Pacynie i Piotrowi Zalewskiemu. Za pomoc w opracowaniu komputerowym dziękuję Panu Markowi Siei. Za cenne uwagi dotyczące kształtu tego opracowania oraz wartościowe sugestie wydawnicze chciałem w tym miejscu złożyć serdeczne podziękowania recenzentowi – Pani Profesor Nelly Daszkiewicz z Politechniki Gdańskiej, oraz redaktorowi naukowemu – Panu Profesorowi Adamowi Stabryle z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Pani Redaktor Monice Rusin za wiele cennych uwag i wskazówek językowych. Rodzinie i najbliższym dziękuję za cierpliwość i wyrozumiałość, a przede wszystkim za wsparcie, pomoc oraz zachęcanie do dalszej pracy.





# 1. Otoczenie przedsiębiorstwa w kontekście integracji europejskiej

## 1.1. Istota rozwoju przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu

Pojęcie rozwoju najwcześniej pojawiło się w filozofii, a następnie w naukach przyrodniczych, medycznych i społecznych, szczególnie ekonomicznych. W naukach ekonomicznych, zarówno w ekonomii, jak i naukach o zarządzaniu, spotyka się dwa pojęcia: „wzrost” (*growth*) oraz „rozwój” (*development*)<sup>1</sup>. Niezbędne jest zatem zdefiniowanie takich pojęć, jak wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że wzrost przedsiębiorstwa rozpatrywany jest w kategoriach ilościowych, a rozwój w kategoriach jakościowych<sup>2</sup>.

Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa<sup>3</sup> znajduje się w kręgu szczególnych zainteresowań nauk o zarządzaniu od ponad 50 lat, przy czym jest ono rzadko przywoływane przez europejskich badaczy, natomiast przeżywa obecnie swój renesans w Stanach Zjednoczonych<sup>4</sup>. Początkowo rozwój przedsiębiorstwa był utożsamiany z podejściem behawioralnym, czyli z rozwojem organizacyjnym (*organization development* – OD), jednak od połowy lat 70. XX w. pojęcie to nabrało znaczenia kompleksowego. Początki teorii rozwoju przedsiębiorstwa w naukach ekono-

---

<sup>1</sup> Szerzej zob. N. Goodwin, J.A. Nelson, J.M. Harris, *Explaining Differences in Economic Growth and Development* [w:] *Encyclopedia of Earth*, red. C.J. Cleveland, National Council for Science and the Environment, Washington D.C. 2007.

<sup>2</sup> Warto także podkreślić, że wielu autorów uważa rozwój przedsiębiorstwa za pojęcie szersze, obejmujące swoim znaczeniem wzrost przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie rozwój przedsiębiorstwa jest identyfikowany z jego wzrostem. Pojęcia te są traktowane jako tożsame, zwłaszcza w literaturze zachodniej (angielskojęzycznej). Niemniej jednak warto dokonać ich rozgraniczenia.

<sup>3</sup> Najczęściej w literaturze anglosaskiej występuje pojęcie rozwoju organizacji (*organization growth and development*), jednak zamiennie używa się także takich pojęć, jak rozwój przedsiębiorstwa (*enterprise development*), rozwój firmy (*firm development*) czy rozwój biznesu (*business development*), przy czym rozwój firmy postrzegany jest raczej w kategoriach ekonomicznych, podczas gdy pozostałe pojęcia odnoszą się do dorobku nauk o zarządzaniu (nauk o organizacji i zarządzaniu).

<sup>4</sup> W Stanach Zjednoczonych rozwojem organizacji zajmuje się ponad 10 tys. naukowców. Podaje za: D. Guest, *Now We Are Sixty*, „People Management” 2007, vol. 13, nr 17, s. 40–41.

micznych (głównie w ekonomii) dała E.T. Penrose, która w 1959 r. opublikowała pierwszą monografię w całości poświęconą rozwojowi przedsiębiorstwa. Według tej autorki, rozwój przedsiębiorstwa to „kompleksowe działanie zmian wewnętrznych, które przyczyniają się do zwiększenia rozmiaru i zmian w cechach danego procesu; następuje jako skutek zaburzenia równowagi wewnętrznej organizacji, a jego przyczyną jest staranie się przedsiębiorstwa o maksymalne wykorzystanie zdolności, które dotychczas były wykorzystywane poniżej oczekiwań”<sup>5</sup>. Z kolei według innej – również popularnej w literaturze – definicji S. Chandlera i P. Aggarwala, rozwój przedsiębiorstwa obejmuje: „zarówno przyrost wielkości, jak i poprawę jakości na skutek procesu rozwojowego zbliżonego do naturalnego procesu biologicznego, w którym wzajemnie oddziałujące na siebie wewnętrzne zmiany prowadzą do przyrostu wielkości, któremu towarzyszą zmiany jakościowe samego obiektu rozwojowego”<sup>6</sup>.

Również w polskiej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji rozwoju organizacji. J. Machaczka podkreśla, że rozwój należy rozumieć bardzo ogólnie, jako zachodzący w czasie proces zmian, który dotyczy wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, zarówno jego części, jak i całości. Autor podkreśla, że pojęcie „rozwój” w przeciwieństwie do terminu „wzrost” wskazuje głównie na zmiany o charakterze jakościowym, a nie ilościowym, dodając, że „pojęcie »rozwój organizacji« zostało stworzone głównie po to, aby zaakcentować, iż zarówno sama organizacja, jak i działania przez nią podejmowane będą rozpatrywane z całościowego, holistycznego punktu widzenia”<sup>7</sup>. Z kolei S. Chomątkowski rozpatruje pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa w nawiązaniu do ruchu, który określa się jako funkcjonowanie jakiegoś obiektu i jego zmiany: „Rozwój różni się od ruchu tym, że zachodzące w danym obiekcie zmiany mają nie tylko charakter ilościowy, ale i jakościowy, oraz tym, że dokonujące się zmiany mają już jakiś określony charakter”<sup>8</sup>.

Daleko idącego uporządkowania teorii rozwoju przedsiębiorstwa dokonała S. Sysko-Romańczuk<sup>9</sup>. Zdaniem tej autorki, rozwój przedsiębiorstwa może być rozpatrywany w trzech ujęciach, a mianowicie: przyczynowym, czynnościowym

<sup>5</sup> E.T. Penrose, *The Theory of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959, s. 3.

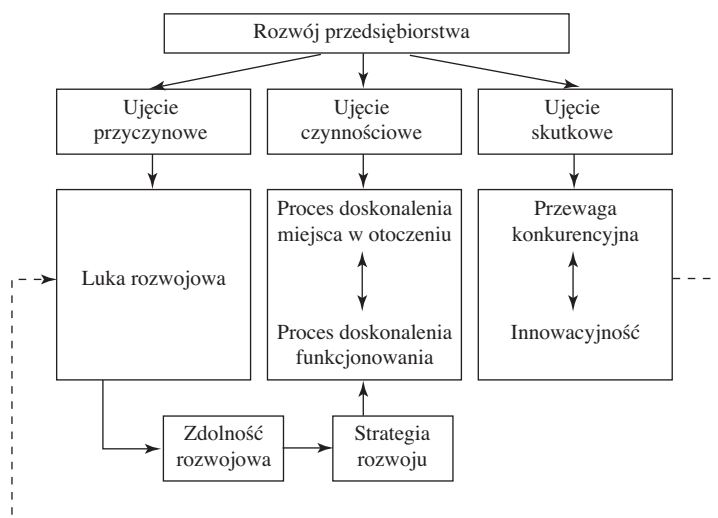
<sup>6</sup> S. Chandler, P. Aggarwal, *Determinants of Corporate Growth: An Empirical Study of Indian Drugs and Pharmaceutical Industry*, „The Icfai Journal of Management Research” 2007, vol. VI, nr 10, s. 51.

<sup>7</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 14.

<sup>8</sup> S. Chomątkowski, *Rozwój przemysłu w świecie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1986, s. 8.

<sup>9</sup> S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

i skutkowym (por. rys. 1.1)<sup>10</sup>. I tak w ujęciu przyczynowym rozwój przedsiębiorstwa traktowany jest jako likwidacja luki rozwojowej<sup>11</sup>, w ujęciu czynnościowym jako proces jego doskonalenia<sup>12</sup>, a w ujęciu skutkowym jest rezultatem jego zdolności rozwojowej<sup>13</sup>.



Rys. 1.1. Podejścia badawcze do istoty rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: S. Sysko-Romańczuk, *op. cit.*, s. 51.

W literaturze przedmiotu, zwłaszcza zachodniej, występuje wiele różniących się od siebie definicji rozwoju organizacji<sup>14</sup>, niemniej jednak mają one pewne wspólne cechy:

- rozwój organizacji dotyczy zmiany w strategii, strukturze i/lub procesach w ujęciu całej organizacji,
- rozwój organizacji oparty jest na implementacji i transpozycji nauk behawioralnych na płaszczyznę nauk ekonomicznych,

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 52 i nast.

<sup>11</sup> Wśród zagranicznych autorów reprezentujących to podejście wymienić należy m.in. I. Ackoffa, a wśród polskich J. Machaczkę.

<sup>12</sup> Podejście to za granicą reprezentują m.in. R. Beckhard, G. Hanel, C.K. Prahalad, a w Polsce Z. Pięrcionek.

<sup>13</sup> Wśród zagranicznych autorów reprezentujących to podejście wymienić należy m.in. W.J. Baumola, a wśród polskich A. Stabryłę.

<sup>14</sup> Najbardziej popularne w amerykańskich podręcznikach z zakresu rozwoju organizacji są definicje takich autorów, jak: W. Burke, W. French, R. Beckhard i M. Beer.

– rozwój organizacji wymaga wprowadzenia w elastyczny sposób zaplanowanej zmiany i dalszego jej monitoringu (ewentualnie wzmocnienia w późniejszym okresie),

– rozwój organizacji zorientowany jest na poprawę organizacyjnej efektywności.

Przyjmując, że kategoria rozwoju odnosi się do procesu zmian stanów przedsiębiorstwa w określonym czasie, możliwa jest jego kwantyfikacja przez określenie stadium procesu rozwoju, do których zalicza się<sup>15</sup>:

- postępek (zmiana o charakterze pozytywnym),
- regres (zmiana o charakterze negatywnym),
- stagnację (brak występowania jakichkolwiek zmian).

Zauważyć należy, że rozwój przedsiębiorstwa nie zawsze przebiega w sposób ciągły, ale daje się zauważyć, że proces ten odbywa się w sposób skokowy, co wynika z pojawienia się na drodze rozwoju tzw. progów wzrostu, przy czym progi wzrostu to pewne momenty w czasie i przestrzeni, w których rozwój i/lub wzrost przedsiębiorstwa może ulec zahamowaniu<sup>16</sup>.

Uwzględniając natomiast charakter rozwoju, według A. Chodyńskiego, można wyróżnić<sup>17</sup>:

- rozwój innowacyjny,
- rozwój restrukturyzacyjny.

Rozwój innowacyjny – jak sama nazwa wskazuje – następuje przez wprowadzanie innowacji, z kolei rozwój restrukturyzacyjny następuje przez wprowadzanie przedsięwzięć naprawczych lub modernizacyjnych. Autor ten proponuje również interesującą typologię zachowań rozwojowych firm. Wyróżnia cztery kategorie zachowań: restrukturyzację, odrodzenie lub schyłek, rewitalizację, wzrost lub ekspansję<sup>18</sup>.

W teorii zarządzania dokonano wielu prób modelowego przedstawienia rozwoju przedsiębiorstwa. Najpopularniejsze modele rozwoju opierają się na zasadzie cykliczności, stąd cykl życia organizacji, będący odzwierciedleniem życia człowieka, pojmowany jest jako ogólny model rozwoju danej organizacji. Cykl życia przedsiębiorstwa to następowanie po sobie jego kolejnych faz rozwojowych. Rozwój teorii związanych z cyklem życia przedsiębiorstwa rozpoczął się w pierwszej połowie XIX w., gdy J. McGuire opracował pierwszy model fazowego

<sup>15</sup> *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 12–13.

<sup>16</sup> M. Winiarski, *Pojęcie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Mięsna” 2007, nr 5, s. 11.

<sup>17</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2002, s. 11.

<sup>18</sup> *Idem, Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 18.

rozwoju/wzrostu firmy oparty na teorii wzrostu Rostowa<sup>19</sup>. Do dziś odwołują się do nich liczni światowi i krajowi autorzy<sup>20</sup>. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, a przede wszystkim w jego rozwoju, mają swoje źródło w siłach tkwiących wewnątrz organizacji, na które z kolei oddziałują siły zewnętrzne<sup>21</sup>. Model cyklu życia organizacji stwarza przesłanki do analizy wpływu czynników otoczenia na rozwój przedsiębiorstw z różną intensywnością i zakresem oddziaływania w poszczególnych fazach cyklu rozwoju. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo – podobnie jak organizmy żywe – rozwija się fazowo, przechodząc od stanu początkowego, przez różne stany pośrednie, aż do stanu końcowego. Jeden z najpopularniejszych modeli cyklu rozwoju systemów społecznych (autorstwa H. Jacksona i C.P. Morgana) wyróżnia trzy fazy rozwoju<sup>22</sup>:

- powstanie i wzrost firmy (inicjacja rozwoju),
- stabilizację i dynamiczną równowagę firmy,
- zmianę lub upadek i rozwiązanie firmy.

Interesujące modelowe ujęcie rozwoju przedsiębiorstwa można znaleźć u A. Chodyńskiego, autor ten wyjaśnia bowiem rozwój organizacji w kategoriach osiągania przez nią kolejnych poziomów jakości na dwóch płaszczyznach: jakości produktów oraz jakości procesów<sup>23</sup>.

R. Ackoff zauważył, że „właściwym przeznaczeniem organizacji jest rozwój, nie wzrost” (...), ponieważ można się rozwijać bez wzrostu oraz wzrastać bez rozwijania się<sup>24</sup>. W pierwszym wypadku dany system może nadal się rozwijać, mimo że już nie wzrasta (np. rozwój intelektualny człowieka). W celu zobrazowania drugiego autor posłużył się przykładem z życia codziennego: góra śmieci wzrasta, a nie rozwija się.

---

<sup>19</sup> J. McGuire, *Factors Affecting the Growth of Manufacturing Firms*, Bureau of Business Research University of Washington, Seattle 1963, za: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 71.

<sup>20</sup> Por. m.in. H. Jackson, C.P. Morgan, *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, New York 1982; R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, nr 29, s. 33–51; I. Adizes, *Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations*, „Organizational Dynamics” 1979 vol. 8, nr 1; N.C. Churchil, V.L. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61, nr 3, s. 30–50.

<sup>21</sup> J. Machaczka, E. Kozień, *Rozwój jako cecha organizacji i funkcja systemu zarządzania* [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 88.

<sup>22</sup> H. Jackson, C.P. Morgan, *op. cit.*; J. Machaczka, E. Kozień, *op. cit.*, s. 89.

<sup>23</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie...*, s. 12–14.

<sup>24</sup> R. Ackoff, *A Theory of System for Educators and Managers*, „The Deming Library” 1993, vol. 21.

Z rozwojem przedsiębiorstwa nierozzerwalnie wiąże się jego konkurencyjność. Jak pisze M.E. Porter: „mechanizmy konkurencji decydują o sukcesie lub porażce przedsiębiorstw”<sup>25</sup>. Dlatego przy omawianiu wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw, zasadne jest syntetyczne przedstawienie teoretycznych podstaw strategii konkurencyjności przedsiębiorstw.

## 1.2. Istota konkurencyjności przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu

J.W. Bossak i W. Bieńkowski definiują konkurencję gospodarczą jako „rywalizację podmiotów, mającą na celu osiągnięcie korzyści związanych z działalnością gospodarczą na rynku krajowym i międzynarodowym”, przy czym „podmiotami uczestniczącymi w tej rywalizacji są zarówno osoby prowadzące działalność gospodarczą, przedsiębiorstwa, korporacje transnarodowe, jak i państwa oraz samorządy i regiony”<sup>26</sup>. Podobnie A. Stabryła podkreśla, że pojęcie konkurencyjności może odnosić się zarówno do oceny gospodarki narodowej lub globalnej (konkurencyjność gospodarek), ale również do przedsiębiorstwa (konkurencyjność przedsiębiorstwa)<sup>27</sup>. Ze względu na przedmiot rozważań w niniejszej pracy uwaga skupiona zostanie na problematyce konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>28</sup>.

Konkurencyjność nie jest pojęciem jednoznacznym i jest różnorodnie definiowana w literaturze przedmiotu<sup>29</sup>. Z. Pierścionek zauważa, że w swoim ogólnym

<sup>25</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 27.

<sup>26</sup> J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>27</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 66.

<sup>28</sup> Problematykę konkurencyjności kraju szeroko omówiono w takich pozycjach, jak: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z UE i globalizacji*, red. J.W. Bossak, W. Bieńkowski, t. 1–2, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2001; M. Noga, M.K. Stawicka, *Globalizacja a konkurencyjność w gospodarce światowej*, CeDeWu, Warszawa 2008; J. Borowski, *Globalizacja, konkurencyjność międzynarodowa i strategie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2008; J. Mijala, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2007; W. Bieńkowski, *Reganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa 1995.

<sup>29</sup> W literaturze przedmiotu występuje ponad 400 różnorodnych definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Obszerny przegląd definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa można znaleźć m.in. w pracach: M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekono-*

znaczeniu jest ona najbardziej zbliżona do pojęcia efektywności ekonomicznej – stosowanego w naukach ekonomicznych, oraz pojęć skuteczności i sprawności – stosowanych w zarządzaniu<sup>30</sup>. M.J. Stankiewicz definiuje konkurencyjność jako „zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”<sup>31</sup>. Z kolei według M. Bednarczyk, konkurencyjność to „umiejętność sprostanania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym”<sup>32</sup>. Jeszcze inaczej konkurencyjność definiuje J. Zagórski, dla którego jest to „wybór najkorzystniejszych warunków wymiennych, zapewniających maksimum dochodu realnego danej jednostce”<sup>33</sup>. Jak zauważył na początku XXI w. M. Gorynia, konkurencyjność jest pojęciem „nieposiadającym desygnatów dających się określić wprost”<sup>34</sup>, dlatego ma charakter abstrakcyjny; wymaga dekompozycji na zespół pojęć teoretycznych charakteryzujących się niższym stopniem ogólności. Podobne spostrzeżenia można jednak znaleźć w opracowaniach sprzed ponad pół wieku. J. Zagórski w swoim dziele z 1947 r. w całości poświęconym teorii konkurencji podkreślał, że „konkurencji nie można zdefiniować dokładnie, ani przez określenie, jak ona wygląda, ani przez określenie, jakie są jej skutki”<sup>35</sup>.

Tematyka konkurencyjności przedsiębiorstwa jest bardzo rozległa, niemniej jednak główne aspekty zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw sprowadzają się do<sup>36</sup>:

- potencjału konkurencyjności, czyli zdolności przedsiębiorstwa do uczestniczenia na arenie rynkowej,
- przewagi konkurencyjnej, czyli efektywnego wykorzystania potencjału konkurencyjności,

---

*mia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 95–125; *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 55–72; *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48–80.

<sup>30</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 164.

<sup>31</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 36.

<sup>32</sup> M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne...*, s. 15.

<sup>33</sup> J. Zagórski, *Ogólna teoria konkurencji*, Wydawnictwo Kazimierza Rutkiego, Warszawa – Łódź 1947, s. 4.

<sup>34</sup> *Luka konkurencyjna...*, s. 60.

<sup>35</sup> J. Zagórski, *op. cit.*, s. 4.

<sup>36</sup> Por. M.J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 89; *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 15.

- instrumentów konkurowania, czyli środków umożliwiających pozyskiwanie kontrahentów,
- strategii konkurencji, czyli sposobów usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów,
- pozycji konkurencyjnej, czyli rezultatu gry na arenie rynkowej.

Potencjał konkurencyjności determinuje zdolność przedsiębiorstwa do uczestnictwa w grze rynkowej, a obejmuje ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Ściśle zależy on nie tylko od wielkości firmy, ale także zasięgu jej działania. Inny jest potencjał firm działających na rynkach lokalnych, a inny tych działających na rynkach międzynarodowych. B. Godziszewski proponuje strukturalizację potencjału konkurencyjności, uwzględniając jego 11 sfer funkcjonalno-zasobowych (sfery: informacji, działalności badawczo-rozwojowej, produkcji, zarządzania jakością, logistyki, dystrybucji, marketingu, finansów, organizacji i zarządzania, zatrudnienia, zasobów „niewidzialnych”), w obrębie których wyróżnionych zostało 91 elementów składowych<sup>37</sup>.

Przewaga konkurencyjna jest różnie definiowana przez poszczególnych autorów<sup>38</sup>. M.J. Stankiewicz definiuje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa jako „zdolność do takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej”<sup>39</sup>. M.E. Porter pisze: „Źródłem przewagi konkurencyjnej jest wartość, jaką firma jest w stanie wypracować dla swoich klientów”<sup>40</sup>. Wskazuje on dwa podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej, a mianowicie: kosztową oraz wyróżniania się. Przewaga kosztowa występuje, gdy przedsiębiorstwo produkuje po najniższych kosztach spośród wszystkich firm z branży. Przyczyn przywództwa kosztowego jest wiele. Może to być ekonomia skali, preferencyjny dostęp do surowców, stosowana technologia czy koszty pracy w wypadku firm międzynarodowych. Z kolei przewaga wyróżniania się oparta jest na dyferencjacji. Istota zróżnicowania przejawia się w unikalności w tym obszarze działania firmy, który jest ceniony wśród konsumentów. Źródłem przewagi wyróżniania się jest również wiele. Może to być np. trwałość produktu, *know how* czy obsługa serwisowa.

Za M.J. Stankiewiczem należy przyjąć, że instrumenty konkurowania to „środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskiwania kon-

---

<sup>37</sup> B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania* [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999, s. 79–82.

<sup>38</sup> Przegląd definicji można znaleźć w: M.J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 166–168.

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 172.

<sup>40</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna...*, s. 29.



trahentów dla przedstawionej projektowanej oferty”<sup>41</sup>. Można je rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: jako instrumenty konkurowania o zasoby oraz instrumenty konkurowania o klienta<sup>42</sup>. Do instrumentów konkurowania zalicza się m.in. jakość produktów, cenę, reklamę, asortyment, promocję, zakres usług, wizerunek firmy, markę, warunki płatności<sup>43</sup>.

Według M.E. Portera, strategia konkurencji stanowi „ogólną formułę, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować, jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów”<sup>44</sup>. Na najwyższym poziomie ogólności można wyróżnić cztery podstawowe typy zachowań wobec konkurentów. Sposoby usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów mogą polegać na<sup>45</sup>:

- konfrontacji, czyli konflikcie z konkurentami (przedsiębiorstwo działa w warunkach agresywnej konkurencji, walki rynkowej),
- współdziałaniu (przedsiębiorstwo działa w porozumieniu z konkurentami na podstawie sojuszy, uzgodnień i/lub porozumień pomiędzy przedsiębiorstwami konkurującymi),
- przystosowaniu, czyli unikaniu konkurentów (przedsiębiorstwo dostosowuje swoje działania do działań konkurencji),
- obojętności, czyli ignorowaniu konkurentów (przedsiębiorstwo działa niezależnie od decyzji i działań konkurencji).

Pozycja konkurencyjna jest różnie rozumiana w literaturze przedmiotu. Po pierwsze, może być interpretowana jako źródło osiągniętej przewagi, czyli suma sił i słabości danego przedsiębiorstwa<sup>46</sup>. Po drugie, traktowana jest jako wynik konkurowania, czyli jako miara osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Po trzecie, widziana jest jako źródło, przejaw i miara konkurencyjności jednocześnie<sup>47</sup>. Na potrzeby przeprowadzonych badań stosowane będzie drugie znaczenie pozycji konkurencyjnej. W tym sensie może być ona dominująca (lider na rynku), silna (czołówka graczy na rynku), przeciętna (konkurowanie z trudem) oraz poniżej przeciętnej (zła lub nawet brak możliwości skutecznego konkurowania).

---

<sup>41</sup> M.J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 89.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 243–244.

<sup>43</sup> M. Haffer, *Instrumenty konkurowania [w:] Budowanie potencjału...*, s. 52.

<sup>44</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 14.

<sup>45</sup> Por. Z. Pierścioneck, *op. cit.*, s. 429.

<sup>46</sup> Por. Strator, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 68.

<sup>47</sup> M.J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 295.

Koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wiele, a na dodatek ewoluowały one wraz z rozwojem wiedzy naukowej w tym zakresie. Z. Pierścionek w jednej ze swoich monografii dokonał ich systematyzacji<sup>48</sup>. Wyróżnił trzy grupy koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, a mianowicie: tradycyjne (opierają się na czynnikach rynkowych oraz bezpośrednich źródłach konkurencyjności), nowe (związane są z innowacjami oraz przedsiębiorczością) oraz zasobowe (identyfikują źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zasady ich rozwijania w długim okresie i można je uznać za kompleksowe).

Ważnym elementem konkurencyjności przedsiębiorstw jest ich zdolność do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, czyli do adaptacji, czy wręcz elastyczności. Niektórzy badacze utożsamiają elastyczność z adaptacją, inni natomiast uznają oba pojęcia za odrębne. Według J.G. Lyncha, elastyczność organizacyjna to „zdolność do przystosowania się do konkurencyjnych zmian, globalnych rynków, bez fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji”<sup>49</sup>. Z kolei D.M. Upton definiuje elastyczność jako „zdolność do zmiany lub reakcji z niewielkim opóźnieniem, z uwzględnieniem czasu, wysiłku, kosztu i wyników działania”<sup>50</sup>. Podobnie definiuje ją S. Aggarwal, zdaniem którego jest to „zdolność organizacji do zaspokojenia potrzeb rynku bez zbędnych kosztów, czasu, zakłóceń wewnątrzorganizacyjnych lub obniżenia wyników działania organizacji”<sup>51</sup>. Autor ten zauważa, że lata 70. XX w. były dekadą produktywności, w latach 80. dominowało zarządzanie jakością, a lata 90. skupiają się na elastyczności przedsiębiorstwa. R. Krupski wyraźnie odróżnia adaptację od elastyczności. Według niego, adaptacja to przystosowanie, elastyczność jest natomiast pojęciem szerszym, które zawiera element adaptacji. Autor ten dokonuje klasyfikacji elastyczności organizacji ze względu na czas odpowiedzi oraz stopień antycypowania impulsów zmian i wyróżnia<sup>52</sup>:

- elastyczność adaptacyjno-inercyjną (jeżeli impuls A, to po pewnym czasie inercji odpowiedź B),
- elastyczność reaktywną (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B),
- elastyczność antycypacyjną (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B, z tym że B czeka na A),

<sup>48</sup> Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 200–202.

<sup>49</sup> J.G. Lynch, *Organizational Flexibility*, „Human Resource Planning” 1989, vol. 12, nr 1, s. 21.

<sup>50</sup> D.M. Upton, *The Management of Flexibility*, „California Management Review” 1994, vol. 36, nr 2, s. 73.

<sup>51</sup> S. Aggarwal, *Flexibility Management: The Ultimate Strategy*, „Industrial Management” 1997, nr 1, s. 26.

<sup>52</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

– elastyczność kreatywną (między A i B nie ma zwłoki; B nie jest odpowiedzią na A).

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele koncepcji osiągnięcia elastyczności organizacji. Organizacja może być elastyczna, jeśli wypracowuje odpowiednie zachowania nią kierujące (czyli posiada adekwatne cechy) oraz jeśli stosuje odpowiednią strategię. Idealna organizacja elastyczna ma – według J. Brillman – następujące cechy<sup>53</sup>:

– zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,

– sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,

– krótkie procesy decyzyjne przejawiające się w płaskiej strukturze, czyli uprawnienie pracowników wykonawczych (*empowerment*),

– personel przyzwyczajony do zmian.

Z kolei w celu bronięcia się przed zmiennością czy burzliwością otoczenia, zdaniem R. Aldaga i T. Stearnsa, organizacja może stosować jedną z następujących strategii<sup>54</sup>:

– strategię buforów (tworzenie wokół rdzenia organizacji komórek, które są bezpośrednio narażone na wpływy zakłóceń występujących w otoczeniu),

– strategię kompensacji (oferowanie różnych cen w zależności od sytuacji rynkowej),

– strategię priorytetów (segmentacja otoczenia, kategoryzacja otrzymanych składników, stosowanie w odniesieniu do nich specjalnych procedur postępowania),

– strategię dywersyfikacji (zwiększanie różnorodności oferty),

– strategię sterowania otoczeniem (tworzenie korzystnych więzi z otoczeniem lub manipulowanie otoczeniem).

Firmy funkcjonujące w warunkach globalizacji gospodarki światowej, upowszechniania się podobnego stylu życia na całym świecie oraz w dobie rozwijających się systemów teleinformatycznych muszą nie tylko przystosować swoje działania do potrzeb i uwarunkowań współczesnego rynku, ale przede wszystkim efektywnie wykorzystywać wszystkie istniejące możliwości, które stwarzają procesy globalizacyjne oraz rozwój techniki. Przedsiębiorstwa mogą zatem budować swoją przewagę w walce konkurencyjnej przez wprowadzenie strategii globalizacji. Wejście na rynki zagraniczne może poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, co z kolei może pomóc mu w sprostaniu konkurentom. Wiele firm lokalnych

<sup>53</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

<sup>54</sup> R. Aldag, T. Stearns, *Management*, South-West Publishing, Cincinnati 1987, s. 139, za: J. Machaczka, *op. cit.*, s. 104.

staje się uczestnikami rynku międzynarodowego. Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od pozycji, którą zdobyło w swojej branży. Firma ma szansę na zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki dysponowaniu odpowiednimi zasobami oraz kompetencjami ekonomicznymi i menedżerskimi. Wszystkie działania mające na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej docenianej przez klientów zmierzają do jednego, a mianowicie do wygrania w walce konkurencyjnej<sup>55</sup>.

### 1.3. Identyfikacja i strukturalizacja otoczenia przedsiębiorstwa\*

W literaturze przedmiotu w zasadzie zamiennie używane są terminy „otoczenie” i „środowisko”. Można jednak również spotkać się z rozróżnieniem tych pojęć. K. Obłój definiuje środowisko jako „skomplikowany system wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działania firmy”<sup>56</sup>. Używa terminu „środowisko” zamiast popularnego terminu „otoczenie”, aby podkreślić – jak sam stwierdza – że trzeba koniecznie wyjść poza dotychczasowe pojmowanie otoczenia jako wyłącznie rynku i branży.

Pojęcie to pochodzi z języka angielskiego, w którym pierwotnie użyte zostało słowo *environment*. Na język polski tłumaczone jest ono jako: „otoczenie”, „środowisko”, „środowisko naturalne”, lub też jako „okolica”. Taka sama zależność występuje w języku niemieckim (*Umwelt*). W niemieckiej literaturze przedmiotu na określenie otoczenia przedsiębiorstwa używa się również terminu *Umweltbedingungen* – w dosłownym tłumaczeniu „warunki środowiska”. W literaturze przedmiotu w języku angielskim odróżnia się środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa (*internal environment*)<sup>57</sup> od jego środowiska zewnętrznego (*external environment*)<sup>58</sup>. R.B. Duncan ujmował zagadnienie otoczenia przedsiębiorstwa jako składające się z określonych czynników stanowiących o działalności organi-

<sup>55</sup> Strategor, *op. cit.*, s. 68.

\* Szczegółowe opracowanie teorii z zakresu otoczenia przedsiębiorstw autor zawarł w swej pracy: *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

<sup>56</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 103.

<sup>57</sup> W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie to jest niesłusznie tłumaczone jako otoczenie wewnętrzne firmy, co niewątpliwie jest kalką językową. Oksymoron „otoczenie wewnętrzne” stosuje wielu znanych autorów, w tym również niektórzy profesorzy nauk o zarządzaniu. Pojawia się on też w wielu tłumaczeniach znanych dzieł angielsko- i niemieckojęzycznych.

<sup>58</sup> G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1993, s. 10; L.A. Dugman, *Strategic Management. Concepts, Decisions, Cases*, Business Publications Inc., Plano, Texas 1986, s. 74 i nast.

zacji<sup>59</sup>. Dokonał jako pierwszy rozróżnienia pomiędzy środowiskiem wewnętrznym a zewnętrznym firmy.

W literaturze przedmiotu można znaleźć podstawowe definicje otoczenia przedsiębiorstwa, wywodzące się głównie z nurtu systemowego (np. M. Bednarczyk, W. Piotrowski<sup>60</sup>). W pracy tej przyjmuje się, że „otoczenie przedsiębiorstwa” to zewnętrzne środowisko, czyli wszystko to, co nie należy do przedsiębiorstwa, a co: ma charakter przedmiotowy, czyli obejmuje całokształt zjawisk i procesów, i/lub charakter podmiotowy – obejmuje wszelkie instytucje i grupy zorganizowane; tworzy zespół czynników stwarzających określone warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa; wywiera lub może wywierać w przyszłości wpływ na przedsiębiorstwo lub na jego elementy składowe oraz/lub na co przedsiębiorstwo oddziałuje, ewentualnie może oddziaływać w przyszłości.

Otoczenie przedsiębiorstwa, wyznaczając warunki jego funkcjonowania, kształtuje jego obecną i/lub przyszłą pozycję konkurencyjną na rynku i zmusza do działań adaptacyjnych. Otoczenie dla każdego przedsiębiorstwa jest bowiem<sup>61</sup>:

– zewnętrznym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw, czyli zdolności do konkurowania,

– zewnętrznym źródłem przewagi konkurencyjnej,

– źródłem szans (okazji) i zagrożeń (ograniczeń) pozycji konkurencyjnej.

Strukturalizacja otoczenia „dotyczy dekompozycji otoczenia ze względu na przedmiot (problem) lub podmiot”<sup>62</sup>. Celem podmiotowej typologii otoczenia jest wyodrębnienie istotnych podmiotów wpływających na przedsiębiorstwo. Przykładem grupowego podejścia do podmiotowej segmentacji otoczenia jest analiza strategiczna tzw. grup interesu – *stakeholders*<sup>63</sup>. Według M. Bednarczyk, charakterystyczną cechą tego ujęcia jest atomizacja otoczenia<sup>64</sup>. Typowe grupy interesu otoczenia konkurencyjnego to m.in.: dostawcy, konkurenci, odbiorcy, lokalna społeczność czy lokalne agencje regulacyjne. Każdy z tych podmiotów lub każda z grup podmiotów dysponuje inną siłą nacisku na przedsiębiorstwo.

<sup>59</sup> R.B. Duncan, *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 17, nr 3, s. 313 i nast.

<sup>60</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 21; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2002, s. 701.

<sup>61</sup> M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne...*, s. 68.

<sup>62</sup> *Idem*, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 46.

<sup>63</sup> *Stakeholders* to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: 1) mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach; 2) są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację. K. Obłój używa pojęcia „strategiczni kibice przedsiębiorstwa” [por. K. Obłój, *op. cit.*, s. 111]. Inne określenia stosowane w literaturze to: zainteresowani, interesariusze, grupy interesu.

<sup>64</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 12.

Podziałów i klasyfikacji elementów otoczenia przedsiębiorstwa jest wiele, gdyż otoczenie przedsiębiorstwa można rozmaicie strukturalizować. Powszechnie przyjęta strukturalizacja proponuje podział otoczenia przedsiębiorstwa ze względu na sposób oddziaływania na nie, uwzględniając otoczenie ogólne i otoczenie konkurencyjne<sup>65</sup>. Jako pierwszy takiego podziału dokonał już w latach 60. XX w. Amerykanin J.D. Thompson<sup>66</sup>. Otoczenie ogólne (*general environment*) jest w literaturze nazywane również makrootoczeniem lub otoczeniem pośrednim, względnie we wczesnej literaturze przedmiotu (lata 70. XX w.) – otoczeniem dalszym. Otoczenie konkurencyjne natomiast (*competitive environment*, *Wettbewerbsumwelt*) jest często określane mianem mikrootoczenia, otoczenia zadaniowego lub celowego (*task environment*), otoczenia operacyjnego, otoczenia bezpośredniego<sup>67</sup>, względnie otoczenia bliższego. Używanie określeń „dalsze” oraz „bliższe” przy podziale otoczenia może jednak budzić uzasadnione wątpliwości ze względu na brak precyzji. M. Bednarczyk w strukturalizacji otoczenia przedsiębiorstwa uwzględnia jeszcze mezootoczenie, czyli otoczenie regionalne, jako warstwę pośrednią, w której następuje przenoszenie wpływów makrootoczenia na mikrootoczenie przedsiębiorstwa<sup>68</sup>. Trudno nie docenić tego uzupełnienia, jego słusność potwierdziło wielu światowych teoretyków zarządzania oraz praktyków gospodarczych. Prezentowana typologia jest szczególnie rozpowszechniona w literaturze zarządzania strategicznego i analizy strategicznej.

Przyjęta w pracy przestrzenno-przedmiotowa typologia otoczenia (zob. rys. 1.2) uwzględnia: otoczenie ogólne (makrootoczenie), otoczenie regionalne (mezo-otoczenie) oraz otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie). Ze względu na przestrzenny charakter otoczenia ogólnego autor zdecydował się dodatkowo wyróżnić trzy jego warstwy, a mianowicie: makrootoczenie krajowe, makrootoczenie subglobalne<sup>69</sup> (będące odzwierciedleniem mezootoczenia w ujęciu ogólnym,

<sup>65</sup> Zob. m.in. T.P. Tkaczyk, *Otoczenie firmy a strategia jej działania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1996, s. 11–35; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 34.

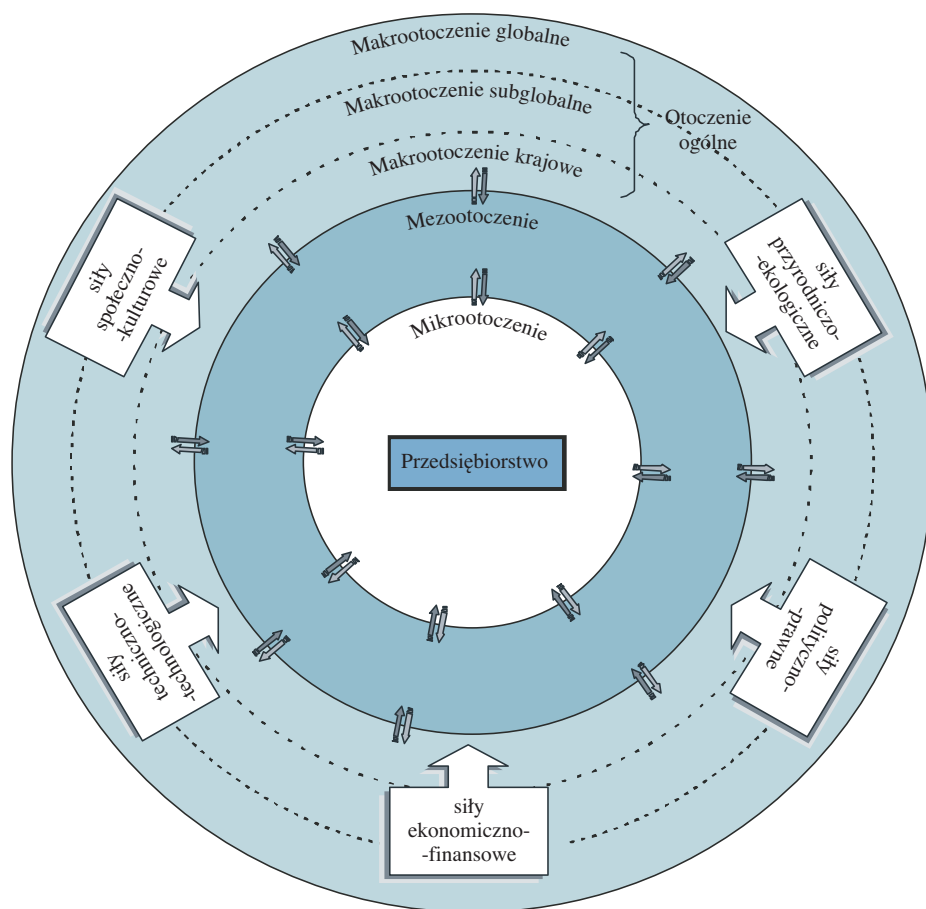
<sup>66</sup> J.D. Thompson, *Organization in Action*, McGraw Hill Publishing, New York 1967, za: A.C. Bluedorn, *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments*, „Journal of Management” 1993, vol. 19, nr 2, s. 164.

<sup>67</sup> L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999, s. 43; H. Sterniczuk, *Pojęcie otoczenia organizacji gospodarczej*, „Problemy Organizacji” 1975, nr 4, s. 75.

<sup>68</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 46–49.

<sup>69</sup> Przez makrootoczenie subglobalne rozumie się makrootoczenie w aspekcie rejonu (regionu) świata, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. W przypadku polskich przedsiębiorstw makrootoczenie subglobalne tworzą uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej.

jako efekt z jednej strony regionalizacji, z drugiej zaś procesów integracyjnych w poszczególnych częściach naszego globu<sup>70)</sup> oraz makrootoczenie globalne (światowe; ze względu na procesy globalizacji w gospodarce światowej).

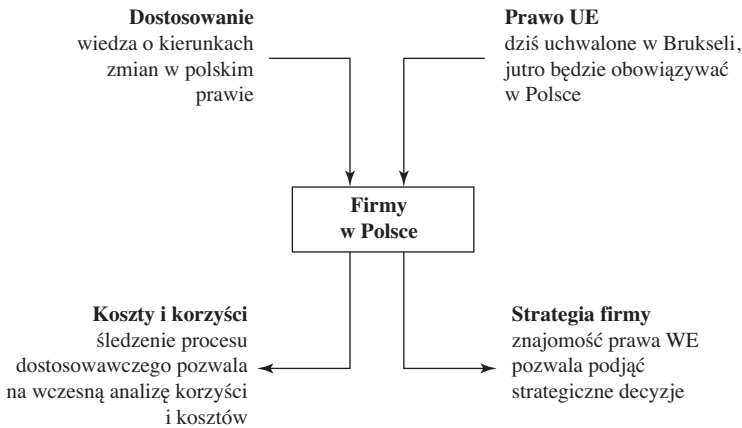


Rys. 1.2. Typologia otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: K. Wach, *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 35.

<sup>70</sup> Szerzej zob. K. Wach, *Otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście integracji z Unią Europejską* [w:] *Regionalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, red. K. Safin, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Legnicy, Legnica 2003, s. 99–110.

Należy jednak pamiętać, że na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw w znacznym stopniu wpływają również czynniki związane z procesami europejskiej integracji gospodarczej, porządek prawny Unii Europejskiej, a zwłaszcza jej polityka ekonomiczna uznająca szczególną rolę małych i średnich przedsiębiorstw jako „kręgosłupa” europejskiej gospodarki. Efektami wprowadzenia jednolitego rynku wewnętrznego są m.in.: zmiana lokalizacji przedsiębiorstw, nawiązanie współpracy z partnerami zagranicznymi i internacjonalizacja działalności produkcyjnej przedsiębiorstw<sup>71</sup>. Polskie przedsiębiorstwa mogą w pełni i na tych samych zasadach co firmy unijne korzystać z możliwości zbytu polskich towarów na terenie całej UE na zasadzie wzajemnego uznawania, bez konieczności wykonywania dodatkowych badań i certyfikacji produktów, większych możliwości nawiązywania kontaktów kooperacyjnych z przedsiębiorstwami z różnych krajów Unii czy wreszcie ułatwienia w procesie swobodnego zakładania przedsiębiorstw i oddziałów firm we wszystkich krajach UE przez polskich przedsiębiorców<sup>72</sup>.



Rys. 1.3. Ustawodawstwo wspólnotowe a polscy przedsiębiorcy

Źródło: <http://www.prawoeuropejskie.pl>, 15.03.2004 r.

Należy podkreślić, że w procesie integracji politycznej i ekonomicznej z UE czynniki związane z ustawodawstwem unijnym mają szczególne znaczenie dla polskich przedsiębiorców. Mają one kolosalny wpływ nie tylko na funkcjonowanie, ale przede wszystkim na dynamiczny rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, zwłaszcza w okresie poakcesyjnym. Ta grupa bodźców

<sup>71</sup> *The European Observatory for SMEs*, European Commission, Brussels 1993, s. 81.

<sup>72</sup> A. Suchenek, *Czym jest jednolity rynek [w:] Integracja z Unią Europejską. Poradnik dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2002, s. 22.



warunkuje obecnie funkcjonowanie polskich przedsiębiorców na rynku unijnym. Znajomość prawa wspólnotowego oraz śledzenie procesu dostosowawczego w Polsce powinny stanowić niezbędny element strategii każdej polskiej firmy. Wiedza o kierunku zachodzących zmian pozwala z jednej strony na wczesną analizę kosztów i korzyści, z drugiej zaś ułatwia podejmowanie strategicznych decyzji na wszystkich szczeblach (rys. 1.3).

#### 1.4. Typologia otoczenia konkurencyjnego ze względu na jego cechy syntetyczne

Cecha otoczenia rozumiana jest jako zespół własności odróżniający lub charakteryzujący pod jakimś względem badane otoczenie. Każda własność jest z kolei elementem cechy, który ma określoną wagę. W literaturze przedmiotu zamiennie stosowane są terminy, takie jak „uwarunkowania”, „warunki”<sup>73</sup>, „elementy”<sup>74</sup>, „czynniki”<sup>75</sup>, „zespół bodźców”<sup>76</sup>, „wymiary”<sup>77</sup> czy „cechy”<sup>78</sup> otoczenia.

Opisu otoczenia przedsiębiorstwa można dokonać, uwzględniając różne grupy cech oraz różne zakresy szczegółowości kryteriów jego strukturalizacji. Mogą to być kryteria syntetyczne do opisu ogólnego i/lub szczegółowe do opisu szczegółowego. Ponadto ta sama cecha otoczenia może być jego charakterystyką lub kryterium jego oceny. W światowej literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się cztery wymiary otoczenia (*dimensions*), nazywane w polskiej literaturze przedmiotu cechami otoczenia. Wśród tych swego rodzaju charakterystyk otoczenia znajdują się takie cechy, jak<sup>79</sup>: dynamika, zróżnicowanie, niepewność, szczodrość.

---

<sup>73</sup> Ch.W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989, s. 61.

<sup>74</sup> J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 36; M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 126.

<sup>75</sup> D.R. Gnyawali, D.S. Fogel, *Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994, vol. 18, nr 4, s. 44.

<sup>76</sup> R.L. Tung, *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure*, „Academy of Management Journal” 1979, vol. 22, nr 4, s. 675.

<sup>77</sup> A.C. Bluedorn, *op. cit.*, s. 166.

<sup>78</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 42.

<sup>79</sup> A.C. Bluedorn, *op. cit.*, s. 166.

W opinii H.I. Ansoffa w ostatnich latach predyktywność zmian otoczenia sukcesywnie maleje<sup>80</sup>.

Powszechnie uznawany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa ze względu na jedną cechę syntetyczną – jego dynamikę (*dynamism*), czyli intensywność zmian. Przez niektórych autorów dynamika określana jest jako stabilność (*stability*). J. Child cechę tę nazywa wprost zmiennością otoczenia (*variability*)<sup>81</sup>. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dynamika otoczenia wyrażająca się w obrotach firmy, nieprzewidywalności czy braku gotowych wzorów postępowania jest najlepszym miernikiem zmian zachodzących w otoczeniu<sup>82</sup>.

Ze względu na dynamikę powszechnie wyróżnia się otoczenie stabilne, zmienne oraz burzliwe<sup>83</sup>. Niektórzy autorzy wymieniają otoczenie stabilne oraz turbulentne<sup>84</sup>. H.E. Aldrich uważa, że „turbulencja otoczenia prowadzi do zmian wywołanych przez zewnętrzne czynniki, które są niewidoczne dla kierownictwa firmy oraz niemożliwe do zaplanowania”<sup>85</sup>. Z kolei zdaniem M. Bednarczyk, dynamika określa zmianę w czasie cech otoczenia<sup>86</sup>.

Otoczenie stabilne (otoczenie stałe) wyróżnia względna niezmienność, czyli względne niewystępowanie nagłych lub nieoczekiwanych zmian. Cechuje się ono występowaniem stałych konkurentów oraz znikomym prawdopodobieństwem pojawienia się nowych rozwiązań technologicznych, co pozwala na ograniczenie środków przeznaczonych na badania. Postępowanie władz państwowych jest stabilne, przepisy prawne obowiązują od dłuższego czasu, a ich nagła zmiana nie jest prawdopodobna. Popyt cechują niewielkie i możliwe do przewidzenia wahania. Produkty i usługi oferowane na rynku zmieniają się bardzo rzadko.

Otoczenie zmienne wyróżnia podlegająca wahanom sytuacja na rynku. Charakteryzuje się ono zmianami w zasadzie w każdej dziedzinie – w zakresie wyrobów i usług, konkurencji, postępowania władz państwowych i przepisów prawnych, popytu na rynku. Zmiany te są jednak przewidywalne, co pozwala przedsiębiorstwu na antycypacyjne dostosowanie się do nich.

---

<sup>80</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1995, s. 79.

<sup>81</sup> J. Child, *Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, „Sociology” 1972, vol. 6, s. 3.

<sup>82</sup> G.G. Dess, D.W. Beard, *Dimensions of Organizational Task Environments*, „Administrative Science Quarterly” 1984, vol. 29, nr 1, s. 56.

<sup>83</sup> Zob. m.in. R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 391–392; J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 185–186.

<sup>84</sup> P.R. Lawrence, I.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin 1974; H.I. Ansoff, *op. cit.*, s. 76.

<sup>85</sup> H.E. Aldrich, *Organizations and Environments*, Prentice Hall Publishing, Englewood Cliffs – New Jersey 1979, s. 69.

<sup>86</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 44.

Otoczenie burzliwe cechują nieprzewidywalne wstrząsy na rynku. Następują ciągle zmiany wyrobów i/lub usług na rynku; bardzo trudny do przewidzenia jest popyt. Konkurencja nieoczekiwanie wypuszcza na rynek nowe produkty. Postęp technologiczny rewolucjonizuje ofertę rynkową oraz procesy wytwórcze. Działania i decyzji władz państwowych oraz zmian przepisów prawnych nie da się przewidzieć (por. tabela 1.1).

Tabela 1.1. Charakterystyka dynamiki otoczenia

Wyróżniki	Otoczenie stałe	Otoczenie zmienne	Otoczenie burzliwe
1	2	3	4
Charakterystyka ujęcia analitycznego			
Podjęcie analityczne	analiza synchroniczna	analiza systemowa	analiza diachroniczna
Faktor emfaticzny	akcent na wewnętrzne elementy organizacji; zgodność procesów występujących w organizacji i otoczeniu	akcent na współzależności organizacji i otoczenia; decyzje menedżerskie podejmowane są w powiązaniu ze zmianami w otoczeniu	akcent na dynamikę otoczenia; zmiany w otoczeniu mają większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji
Charakterystyka głównych obszarów otoczenia			
Siły rynkowe	stabilne potrzeby rynku (równowaga popytu i podaży); ustabilizowana konkurencja; względnie stała liczba klientów	zmienna sytuacja rynkowa; konkurencja umiarkowana możliwa do przewidzenia; pojawiają się nowi konkurenci, a starzy się wycofują	wysoka zmienność potrzeb rynku; ostra konkurencja; rozwój sytuacji na rynku trudny do przewidzenia
Siły techniczno-technologiczne	brak zmian lub niewielkie zmiany w technice i technologii; zmiany nieprzynoszące poprawy parametrów użytkowych produktów; nieliczne i nierewolucyjne zmiany nieprzynoszące przełomu w wartościach użytkowych produktów oraz metodach wytwarzania i dystrybucji	rosnące tempo zmian w technice i technologii; zmiany wpływające na jakość produktów i sposobów wykorzystania czynników produkcji; tendencja rosnąca innowacji, przyrostowe nierewolucyjne, dające się przewidzieć	wysokie tempo kreowania i zastosowania postępu technicznego; szybkie starzenie się technologii, a zarazem produktów; duża, zmienna w czasie frekwencja odkryć i wynalazków

cd. tabeli 1.1

1	2	3	4
Siły społeczno-polityczne	spokój społeczno-polityczny	niepewność bez oznak niepokojów; objawy zniechęcenia społecznego	gwałtowne zmiany społeczno-polityczne; duże napięcia w kraju i/lub na arenie międzynarodowej; znaczne zmiany w ustawodawstwie
Siły społeczno-gospodarcze	stabilna i stymulująca rozwój polityka gospodarcza państwa	zmienna i nerwowa polityka gospodarcza; chwiejne, dorywcze i mało stabilne zasady regulacji; zmiany niekiedy wewnętrznie sprzeczne	chaotyczna, doraźna i restrykcyjna polityka gospodarcza; stała ingerencja państwa w funkcjonowanie rynku i podmiotów rynkowych; polityka gospodarcza wymusza zmiany dotychczasowych zachowań podmiotów rynkowych; znaczne zaburzenia w stosunkach handlowych i monetarnych; recesja i inflacja
Charakterystyka głównych obszarów organizacji			
Produkty	względnie stały profil działalności i/lub struktura produkcji; minimalna modyfikacja działalności i wyrobów	stopniowe zmiany w strukturze produkcji; unowocześnianie wyrobów przez uzupełnianie o nowe cechy użytkowe	duża i losowa częstotliwość zmian profilu działalności i/lub struktury produkcji; krótki cykl życia produktów; zaskakujące pojawianie się nowych produktów
Personel	uregulowane stosunki kierownictwa i załogi	sprzeczność interesów kierownictwa i załogi; renegotjowanie umów zbiorowych przy niezmiennych postawach i wzorcach zachowań	zmiany postaw i wzorców zachowań, a także preferencji społecznych; konflikty na linii kierownictwo – załoga; możliwość strajków; negocjowanie nowych warunków pracy

Źródło: zestawiono na podstawie: G. Nizard, *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 11; J. Penc, *op. cit.*, s. 186; J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 92–93; W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992, s. 104.

Zróżnicowanie otoczenia (*complexity*<sup>87</sup>) nazywane również złożonością, opisuje wielopostaciowość otoczenia rozumianą jako jego różnorodność czy różnorodność<sup>88</sup>. Im większa jest liczba różnorodnych czynników zewnętrznych, tym otoczenie jest bardziej zróżnicowane (złożone). Złożoność otoczenia uzależniona jest od zróżnicowania elementów otoczenia. Im otoczenie jest bardziej zróżnicowane, tym bardziej różnorodne powinny być stosowane przez przedsiębiorstwo formy specjalizacji i bardziej kompleksowe metody koordynacji<sup>89</sup>. M. Bednarczyk ze względu na zróżnicowanie dzieli otoczenie homogeniczne (jednorodne, jednopostaciowe) oraz heterogeniczne (różnorodne, wielopostaciowe)<sup>90</sup>. R.B. Duncan złożoności (*complexity*) otoczenia przeciwstawia jego prostotę (*simplicity*)<sup>91</sup>. Z kolei P.R. Lawrence i I.W. Lorsch interpretują zróżnicowanie w skali: słabo zdywersyfikowane oraz mocno zdywersyfikowane otoczenie<sup>92</sup>. Według J. Childa, złożoność otoczenia „odnosi się do różnorodności (*heterogeneity*) oraz zakresu działalności organizacji”<sup>93</sup>. W. Buckley w tym kontekście wspomina również o urozmaiceniu (*variety*)<sup>94</sup>. A. Pomykalski ze względu na tę cechę wyróżnia otoczenie proste i złożone<sup>95</sup>, uszczegóławiając, że w otoczeniu prostym funkcjonuje do kilku podmiotów, a w otoczeniu złożonym – wiele podmiotów.

F.E. Emery i E.L. Trist podkreślają, że obecnie zmiany zachodzące w otoczeniu są coraz szybsze i głębsze, a przede wszystkim prowadzą do coraz większego zróżnicowania otoczenia<sup>96</sup>. Według B.P. Ebrahimi, zróżnicowanie otoczenia wpływa na zachowania menedżerów dotyczące monitorowania, skanowania (*environmental scanning*) i analizowania otoczenia<sup>97</sup>. Im otoczenie jest bardziej złożone, tym większej intensyfikacji wymaga skanowanie czy przeszukiwanie jego konkretnych elementów.

---

<sup>87</sup> *Complexity* – z języka angielskiego „zawiłość”, „złożoność”.

<sup>88</sup> R. Jurkovich, *A Core Typology of Organizational Environments*, „Administrative Science Quarterly” 1974, vol. 19, nr 3, s. 381; R.B. Duncan, *op. cit.*, s. 320 i nast.

<sup>89</sup> Strategor, *op. cit.*, s. 294–295.

<sup>90</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 44.

<sup>91</sup> R.B. Duncan, *op. cit.*, s. 314.

<sup>92</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 44.

<sup>93</sup> J. Child, *op. cit.*, s. 3.

<sup>94</sup> W. Buckley, *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs – New Jersey 1967, za: R. Jurkovich, *op. cit.*, s. 382.

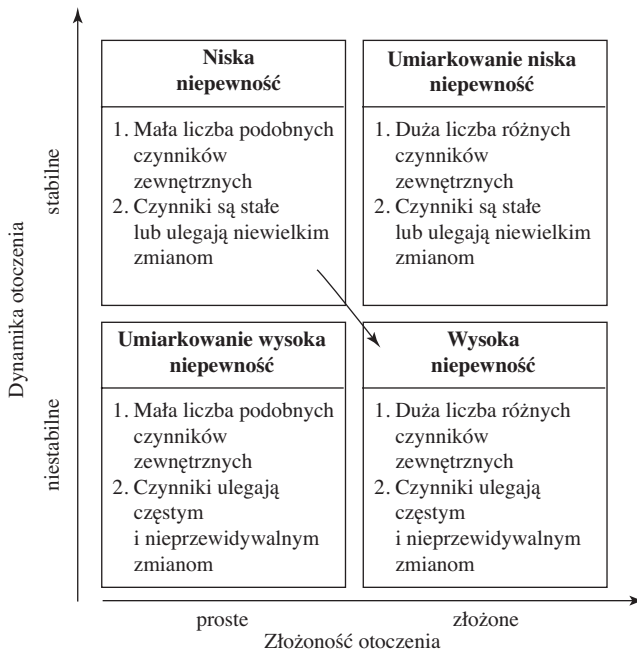
<sup>95</sup> A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 66.

<sup>96</sup> F.E. Emery, E.L. Trist, *The Casual Texture of Organizational Environments*, „Human Relations” 1965, vol. 18, nr 1, s. 21–32.

<sup>97</sup> B.P. Ebrahimi, *Environmental Complexity, Importance, Variability and Scanning Behavior of Hong Kong Executives*, „International Business Review” 2000, nr 2, s. 253–270.

Niepewność otoczenia (*uncertainty*) wynika z jego dynamiki i różnorodności. Trudności z przewidywaniem zmuszają przedsiębiorstwo do stworzenia struktury mniej sformalizowanej i bardziej elastycznej zarówno w odniesieniu do podziału pracy, jak i mechanizmów koordynacji<sup>98</sup>. Ze względu na niepewność M. Bednarczyk wyróżnia otoczenie zdeterminowane oraz otoczenie ryzykowne<sup>99</sup>. Gdy decydenci posiadają pewne informacje o zdarzeniach i procesach, kierunkach zmian w otoczeniu oraz z dużym prawdopodobieństwem mogą ocenić ich wystąpienie, wówczas będzie ono opisane jako zdeterminowane, w przeciwnym razie – jako ryzykowne. Interesującą charakterystykę otoczenia ze względu na jego niepewność przedstawia R.B. Duncan. W zależności od dynamiki oraz złożoności otoczenia wyróżnia on cztery rodzaje niepewności otoczenia (rys. 1.4):

- niska niepewność otoczenia,
- umiarkowanie niska niepewność otoczenia,
- umiarkowanie wysoka niepewność otoczenia,
- wysoka niepewność otoczenia.



Rys. 1.4. Ogólne warunki określenia niepewności otoczenia

Źródło: R.B. Duncan, *op. cit.*, s. 320.

<sup>98</sup> Strategor, *op. cit.*, s. 294-295.

<sup>99</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 45.

Szczodrość otoczenia (*munificence*) rozumiana jest przez W.H. Starbucka jako „pewien zakres, do którego otoczenie może wspierać wzrost przedsiębiorstwa”<sup>100</sup>. Przedsiębiorstwa naturalnie szukają bowiem takich warunków otoczenia, które pozwolą im nie tylko na stabilne funkcjonowanie, ale także na rozwój. Szczodrość rozumiana jest również jako obfitość otoczenia w dostawców, kooperantów lub firmy współpracujące. Przez niektórych autorów szczodrość określana jest jako dobroczynność (*beneficence*) albo pojemność otoczenia (*capacity*). Cechę tę L. Fahley i V.K. Narayanan nazywają zasobnością (*affluence*)<sup>101</sup>. Grupa francuskich naukowców działająca pod nazwą Strategor w opisie cech otoczenia wyróżnia potencjał otoczenia (*potentiel de l'environnement*), który w ich rozumieniu jest tożsamy z zasobnością otoczenia. Potencjał jest tutaj pojmowany jako zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej oraz wydajności. Umożliwia on przedsiębiorstwu funkcjonowanie, trwanie i regularny wzrost. Im jest większy, tym presja otoczenia jest słabsza<sup>102</sup>. Szczodrość otoczenia jest szczególnie istotną jego cechą, zwłaszcza jeśli chodzi o identyfikację barier i stymulatorów powstawania, przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Z kolei G.J. Castrogiovanni definiuje obfitość otoczenia jako niedobór lub dostatek krytycznych zasobów dostępnych w otoczeniu, warunkujących działanie organizacji w danym otoczeniu<sup>103</sup>. Autor ten zauważa, że zasobność otoczenia może być postrzegana w kategorii rzadkości zasobów (*resource scarcity*) lub dostatku zasobów (*resourcefulness*)<sup>104</sup>. P.H. Specht podobnie charakteryzuje obfitość otoczenia jako dostępny zbiór zasobów<sup>105</sup>. Według W.A. Randolpha i G.G. Dessa zasoby te wpływają na przetrwanie i rozwój organizacji<sup>106</sup>.

Bezpośredniość otoczenia (*directness*) określana jest jako sposób oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo, który pojmowany jest jako kierunek i zwrot intensywności oddziaływania otoczenia na strategię przedsiębiorstwa<sup>107</sup>. Oddziaływanie otoczenia może być bezpośrednie (*directly*) lub pośrednie (*indirectly*).

---

<sup>100</sup> W.H. Starbuck, *Organizations and Their Environment* [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunette, Randy McNally Publishing, Chicago 1976, s. 1074.

<sup>101</sup> L. Fahley, V.K. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Corporation, Saint Paul–New York, Los Angeles–San Francisco 1986, s. 33.

<sup>102</sup> Strategor, *op. cit.*, s. 294–295.

<sup>103</sup> G.J. Castrogiovanni, *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 542.

<sup>104</sup> *Ibidem*, s. 551.

<sup>105</sup> P.H. Specht, *Munificence and Carrying Capacity of the Environment and Organization Formation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1993, vol. 17, nr 2, s. 77–86.

<sup>106</sup> W.A. Randolph, G.G. Dess, *The Congruence Perspective of Organization Design. A Conceptual Model and Multivariate Research Approach*, „Academy of Management Review” 1984, nr 1, s. 114–127.

<sup>107</sup> R. Jurkovich, *op. cit.*, s. 385.

Podział ten ściśle związany jest ze zbiorem narzędzi nacisku, którymi dysponuje otoczenie. Jeżeli otoczenie dysponuje odpowiednimi narzędziami nacisku, mówimy o oddziaływaniu bezpośrednim.

Interesującą typologię ze względu na dwie cechy syntetyczne, mianowicie dynamikę i bezpośredniość, proponuje M. Zdyb, który wyróżnia cztery podstawowe rodzaje otoczenia<sup>108</sup>:

- otoczenie spokojne – luźno współzależne, które charakteryzuje się: stabilnością, brakiem ścisłych powiązań między tworzącymi je elementami oraz statycznością przebiegu wszelkich zmian;

- otoczenie spokojne – zwarte, które charakteryzuje się z jednej strony statycznością powiązań, z drugiej zaś celowością powiązań między specjalnie wyodrębnionymi elementami;

- otoczenie niespokojne – reagujące, charakteryzujące się nie tylko dynamiką zmian poszczególnych elementów i powiązań między nimi, ale także aktywnością oddziaływania na przedsiębiorstwo, w którym podejmowane są decyzje;

- otoczenie burzliwe, charakteryzujące się ścisłymi współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami, które z reguły są nieprzewidywalne; nie ma możliwości kontrolowania przyszłych wydarzeń oraz przewidywania reakcji i współdziałania między przedsiębiorstwami.

Istotna jest również intensywność oddziaływania otoczenia, czyli nacisk otoczenia na przedsiębiorstwo. J. Child cechę tę nazywa liberalnością (*liberality*)<sup>109</sup>. Gdy otoczenie wymusza zmianę strategii przedsiębiorstwa, mówimy o dużym nacisku, natomiast gdy przedsiębiorstwo nie jest zmuszone zmieniać swojej strategii w określonym czasie, mówimy o otoczeniu liberalnym<sup>110</sup>.

Rutynowość otoczenia (*routineness*) opisuje podejście przedsiębiorstwa do zjawisk zachodzących w otoczeniu, które może być rutynowe (*routine*) lub nierutynowe (*nonroutine*). Ch. Perrow – idąc dalej – wyjaśnia, że rutynowe podejście występuje, gdy przedsiębiorstwo posiada odpowiednie (wystarczające) zasoby, aby poradzić sobie z danym zjawiskiem zachodzącym w otoczeniu przedsiębiorstwa, względnie rozwiązać zaistniały problem<sup>111</sup>.

Istotną cechą opisującą otoczenie jest również stopień jego zorganizowania. W.M. Evan ze względu na tę cechę wyróżnia otoczenie zorganizowane oraz nie-

<sup>108</sup> M. Zdyb, *Prakseologiczne sprawdziany decyzji*, „Prakseologia” 1986, nr 3–4, s. 206.

<sup>109</sup> J. Child, *op. cit.*, s. 3.

<sup>110</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość...*, s. 45.

<sup>111</sup> Ch. Perrow, *Organizational Analysis. A Sociological View*, Thomson Learning College, Florence–Kentucky 1970, s. 75–80.



zorganizowane<sup>112</sup>. Przedsiębiorstwom działającym w otoczeniu zorganizowanym jest znacznie łatwiej zmierzyć się z nim. R.E. Rickson i Ch. Simpkins argumentują, że „firmy są znacznie bezpieczniejsze, gdy utrzymują stosunki z kilkoma związkami zawodowymi, niż wtedy gdy ich siła jest znacznie rozproszona, co może oznaczać większą liczbę strajków”<sup>113</sup>.

W literaturze przedmiotu podejmowano wiele prób klasyfikacji otoczenia ze względu na jedną lub kilka cech syntetycznych<sup>114</sup>. Cech takich jest wiele. Do powszechnie stosowanych należą: dynamika, zróżnicowanie, niepewność oraz szczodrość. W literaturze przedmiotu spotkać można również m.in.: koncentrację, wrogość, zależność, rozległość czy przedsiębiorczość.

Ze względu na koncentrację L. Fahley i V.K. Narayanan wyróżniają otoczenie skoncentrowane i rozproszone<sup>115</sup>. Przyjmując jako kryterium wrogość (*hostility*), otoczenie można podzielić na wrogie lub życzliwe. Według S.A. Zahry, wrogie otoczenie charakteryzuje się silną konkurencją, zwłaszcza cenową oraz niską zyskownością branży<sup>116</sup>.

Przyjmując jako kryterium podziału zależność (*dependence*), czyli stopień uzależnienia organizacji od otoczenia, L. Fahley i V.K. Narayanan wyróżniają otoczenie zależne i autonomiczne<sup>117</sup>. W tym kontekście K. Bolesta-Kukułka pisze o otoczeniu kompleksowym<sup>118</sup>, przez co rozumie, że różne procesy zachodzące w otoczeniu stają się coraz bardziej współzależne w skali globalnej<sup>119</sup>.

Ze względu na zorganizowanie, a ściślej rzecz ujmując – na stopień zorganizowania otoczenia R. Jurkovich wyróżnia otoczenie zorganizowane i niezorganizowane<sup>120</sup>.

K. Bolesta-Kukułka wymienia ponadto rozległość otoczenia. Otoczenie rozległe ma duży zasięg oddziaływania. Otoczenie współczesnych organizacji jest

<sup>112</sup> W.M. Evans, *The Organization Set: Towards a Theory of Interorganizational Relations* [w:] *Approaches to Organizational Design*, red. J.D. Thompson, University of Pittsburg Press, Pittsburg 1966, s. 174–191.

<sup>113</sup> R.E. Rickson, Ch. Simpkins, *Industrial Organization and the Ecological Process: The Case of Water Pollution* [w:] *Complex Organizations and Their Environments*, red. M. Brinkerhoff, Ph.R. Kunz, Brown Publishing, Dubuque–Iowa 1972, s. 286.

<sup>114</sup> Najczęściej spotyka się klasyfikację ze względu na jedną cechę syntetyczną.

<sup>115</sup> L. Fahley, V.K. Narayanan, *op. cit.*, s. 30.

<sup>116</sup> S.A. Zahra, *Environment, Corporate, Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, nr 4, s. 319.

<sup>117</sup> L. Fahley, V.K. Narayanan, *op. cit.*, s. 30.

<sup>118</sup> Cecha ta nie ma nic wspólnego z wcześniej wspomnianą złożonością otoczenia (*complexity*).

<sup>119</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 174.

<sup>120</sup> R. Jurkovich, *op. cit.*, s. 382.

rozległe, ponieważ globalizuje się rynek, następuje intensyfikacja wymiany informacji w skali całego globu, a różne – nawet lokalne – kataklizmy i konflikty mają daleko idące konsekwencje<sup>121</sup>. Przeciwnieństwem jest otoczenie nierozległe, w praktyce jest ono jednak rzadko spotykane.

W latach 80. XX w. wskazano jeszcze inną cechę otoczenia – jego przedsiębiorczość. Ze względu na nią wyróżnić można otoczenie przedsiębiorcze (*entrepreneurial environment*) oraz mało przedsiębiorcze lub wręcz nieprzedsiębiorcze.

Przedstawione w tabeli cechy syntetyczne otoczenia przedsiębiorstwa (nazywane czasem warunkami lub czynnikami otoczenia) stanowią podstawę typologii (por. tabela 1.2). Rozwinięte typologie otoczenia przedsiębiorstwa mają znaczenie w badaniach nad wpływem otoczenia na powstanie, funkcjonowanie, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich.

Tabela 1.2. Wybrane cechy syntetyczne i typologie otoczenia

Cechy	Typy otoczenia	Autor i rok publikacji
1	2	3
Dynamika	stabilne turbulentne	H.E. Aldrich (1979) J. Child (1972)
	stałe zmiennie burzliwe	R.E. Miles, Ch.C. Snow, J. Pfeffer (1974) F.E. Emery, F.L. Trist (1965)
Zróżnicowanie (złożoność)	homogeniczne heterogeniczne	H.E. Aldrich (1979) R. Jurkovich (1974)
	słabo zdywersyfikowane mocno zdywersyfikowane	E.B. Duncan (1972) J.D. Thompson (1967) P.R. Lawrence, J.W. Lorsch (1967)
	proste złożone	R.L. Tung (1979) J.M. Pennings (1975)
Niepewność	niska niepewność umiarkowana niepewność wysoka niepewność	E.B. Duncan (1972) J. Galbraith (1973)
	zdeterminowane ryzykowne	
Szczodrość (zasobność)	bogate biedne	H.E. Aldrich (1979) H.W. Starbuck (1976) L. Fahley, V.K. Narayanan (1986) B.S. Chakravarthy (1982) P. Hirsch (1975) L.J. Bourgeois (1981)

<sup>121</sup> K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 174.

cd. tabeli 1.2

1	2	3
Zależność	zależne autonomiczne	L. Fahley, V.K. Narayanan (1986) M.E. Porter (1980)
Rutynowość	rutynowe nierutynowe	Ch. Perrow (1970) J.D. Thompson (1967) R. Jurkovich (1974) J.G. March, H.A. Simon (1958)
Koncentracja	skoncentrowane nieskoncentrowane	L. Fahley, V.K. Narayanan (1986)
Nastawienie otoczenia (wrogość)	wrogie życzliwe	P.N. Khandwalla (1972) D. Miller, P.H. Frisen (1977)
Sposób oddziaływania (bezpośredniość)	pośrednie bezpośrednie	S.P. Sethi (1972) R. Jurkovich (1974) Ch. Perrow (1970)
Nacisk otoczenia (liberalizacja)	liberalne o dużym nacisku	J. Child (1972)
Zorganizowanie	zorganizowane niezorganizowane	W.M. Evans (1966) R.E. Rickson, Ch. Simpkins (1972) R. Jurkovich (1972)
Przedsiębiorczość	przedsiębiorcze mało przedsiębiorcze (lub nieprzedsiębiorcze)	A.V. Bruno, T.T. Tybjee (1982) L.P. Dana (1987) D.R. Gnyawali, D.S. Fogel (1994)

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

## 2. Europeizacja przedsiębiorstwa jako alternatywa jego rozwoju

### 2.1. Swoboda przedsiębiorczości w Unii Europejskiej

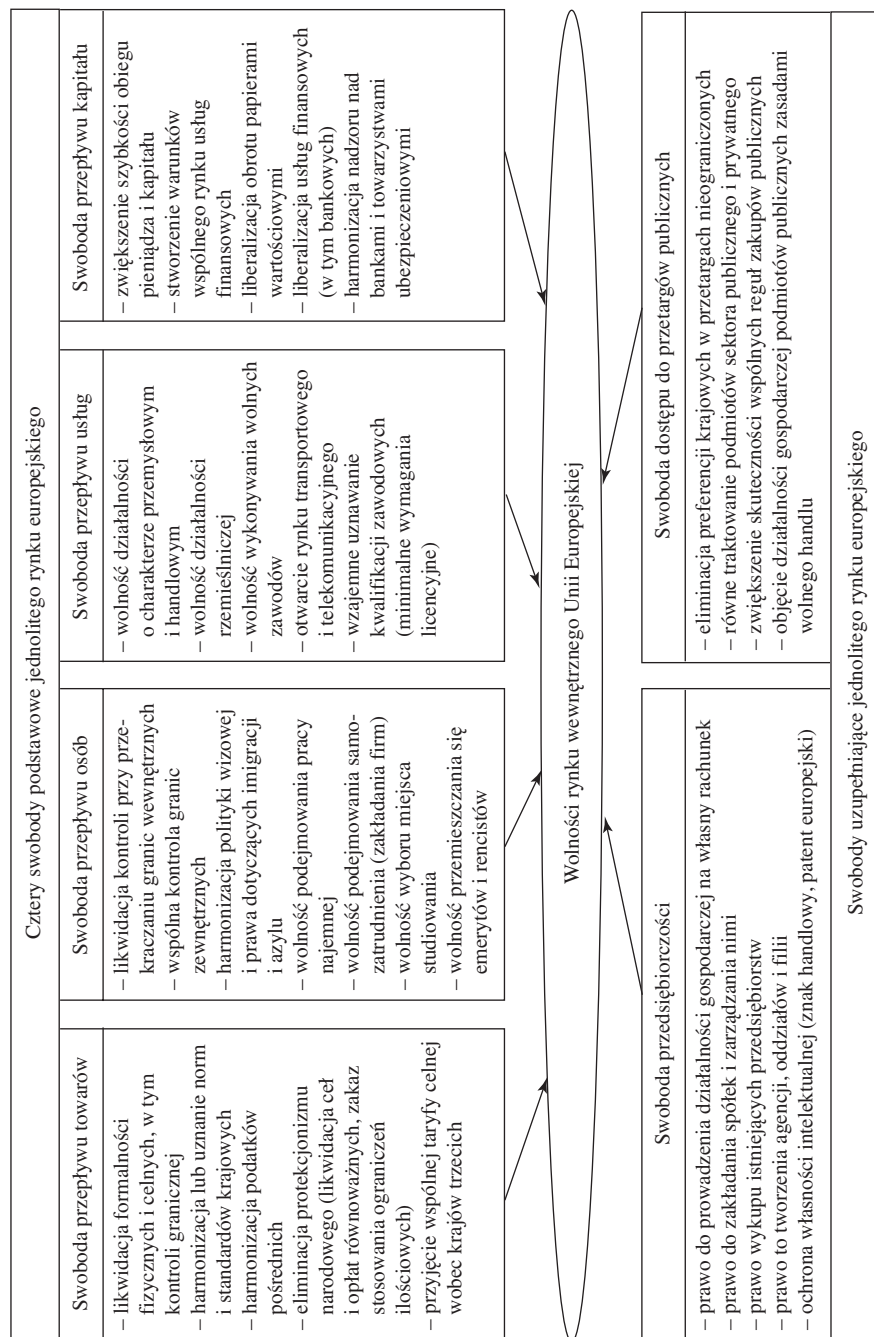
Od 1 maja 2004 r. terytorium Polski jest integralną częścią jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej. Polscy przedsiębiorcy mają takie same prawa, ale i takie same obowiązki jak przedstawiciele pozostałych krajów członkowskich Wspólnoty. Wprowadzenie jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej usankcjonowało zasadę europejskiej wolności gospodarczej. Jednolity rynek europejski definiowany jest, zgodnie z podpisanym 17 lutego 1986 r. w Luksemburgu Jednolitym aktem europejskim (JAE), a następnie podpisanym 7 lutego 1992 r. w Maastricht Traktatem ustanawiającym Wspólnotę Europejską (TWE), jako „obszar bez granic wewnętrznych, na którym zostaje zapewniony swobodny przepływ towarów, osób, usług i kapitału” (JAE, art. 7a oraz TWE, art. 3, pkt 1, lit. C; art. 14, pkt 2)<sup>1</sup>. Duże znaczenie dla europejskiej swobody przedsiębiorczości ma również Karta praw podstawowych Unii Europejskiej, przyjęta w Nicei 8 grudnia 2000 r., która potwierdziła zagwarantowane każdemu obywatelowi Unii Europejskiej prawa do swobodnego przemieszczania się i prowadzenia działalności gospodarczej na całym terytorium Wspólnoty<sup>2</sup>. Wprowadza ona *explicite* pojęcie wolności gospodarczej, w szczególności odsyła jednak do ustawodawstwa poszczególnych krajów członkowskich Unii Europejskiej. W zakresie swobody działalności gospodarczej w Unii Europejskiej osiągnięto już wiele, sporo jednak pozostało nadal do zrobienia.

Jednolity rynek wewnętrzny Unii Europejskiej oparty jest na czterech filarach, będących czterema podstawowymi swobodami. Są to: swoboda przepływu osób, swoboda przepływu towarów, swoboda przepływu kapitału oraz swoboda przepływu usług. Cztery podstawowe wolności jednolitego rynku są uzupełnione dwoma dodatkowymi, a mianowicie swobodą zakładania działalności gospodarczej (TWE, art. 43–48) oraz swobodą dostępu do przetargów publicznych, uregulowaną w dwudziestu dyrektywach (por. rys. 2.1).

---

<sup>1</sup> Jednolity akt europejski (Dz.Urz. WE L 169 z 29 czerwca 1987 r.) oraz Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, tekst jednolity (Dz.Urz. WE C 235 z 24 grudnia 2002 r.).

<sup>2</sup> Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (Dz.Urz. WE C 364 z 18 grudnia 2000 r.).



Rys. 2.1. Swobody jednolitego rynku europejskiego

Źródło: K. Wach, *Europejski rynek pracy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 21.

Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską posługuje się angielskim sformułowaniem *freedom of establishment* (niem. *Niederlassungsfreiheit*, fr. *liberté d'établissement*, wł. *diritto di stabilimento*), które w polskiej literaturze przedmiotu bywa tłumaczone jako „swoboda prowadzenia działalności gospodarczej”, „swoboda przedsiębiorczości” czy też „swoboda zakładania przedsiębiorstw”<sup>3</sup>. Żadne z tych określeń nie jest dominujące, wszystkie stanowią bowiem synonimy i żadne z nich nie jest bardziej trafne pod względem merytorycznym. W ustawodawstwie wspólnotowym zawarty jest bezpośredni zakaz dyskryminacji obywateli innych państw członkowskich w kwestiach zakładania i prowadzenia przez nich działalności gospodarczej we wszystkich krajach członkowskich Wspólnoty (tzw. nakaz generalnie zakazujący). „Ograniczenia swobody przedsiębiorczości obywateli jednego państwa członkowskiego na terytorium innego państwa członkowskiego są zakazane w ramach poniższych postanowień. Zakaz ten obejmuje również ograniczenia w tworzeniu agencji, oddziałów lub filii przez obywateli danego państwa członkowskiego, ustanowionych na terytorium innego państwa członkowskiego” (TWE, art. 43). Prawo wspólnotowe przewiduje odstępstwo od tej reguły uzasadnione względami:

- porządku publicznego,
- bezpieczeństwa publicznego (np. zagrożenie terroryzmem),
- zdrowia publicznego (np. nosicielstwo chorób zakaźnych).

Europejska swoboda działalności gospodarczej skutkuje swobodą wyboru miejsca lokalizacji oraz swobodą wyboru formy prawnej (w tym zarówno form istniejących w danym państwie, jak i paneuropejskich). Swoboda działalności gospodarczej<sup>4</sup> może mieć charakter pierwotny oraz wtórny. Swoboda pierwotna oznacza podjęcie działalności gospodarczej w sposób samodzielny, natomiast swoboda wtórna, że stopień samodzielności podmiotu gospodarczego zakładanego w którymkolwiek z krajów członkowskich nie ma znaczenia (chodzi tutaj głównie o zawiązywanie spółek zależnych czy wykup określonej liczby udziałów lub akcji w już istniejących podmiotach). Beneficjentami swobody działalności gospodarczej są zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, które na mocy odrębnych uregulowań uzyskały zdolność prawną (chodzi tu głównie o spółki osobowe). Swoboda przedsiębiorczości uprawnia osoby fizyczne do:

- podejmowania i wykonywania samodzielnej działalności zarobkowej przez wykonywanie wolnych zawodów lub podjęcie samozatrudnienia,

<sup>3</sup> Szerzej zob. M. Szydło, *Swoboda prowadzenia działalności gospodarczej i swoboda świadczenia usług w prawie Unii Europejskiej*, TNOiK, Toruń 2005, s. 16.

<sup>4</sup> Zob. też: K. Wach, *Swoboda przedsiębiorczości w Unii Europejskiej [w:] Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.

- zakładania i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa oraz zatrudniania w nim innych pracowników,
- zakładania i prowadzenia oddziału zagranicznego, filii oraz przedstawicielstwa.

Natomiast osoby prawne oraz spółki niemające osobowości prawnej uprawnione są do zakładania i prowadzenia w pozostałych krajach członkowskich przedstawicielstw oraz samodzielnych i niesamodzielnych filii (w tym oddziałów, spółek zależnych, spółek-córek, spółek typu *joint venture*) oraz do zatrudniania w nich pracowników.

Tabela 2.1. Różnice pomiędzy świadczeniem usług a działalnością usługową w UE

Kryterium	Traktowanie	
	świadczenie usług	działalność usługowa
Siedziba wykonawcy	zawsze pozostaje w kraju pochodzenia	najczęściej w kraju goszczącym, dopuszcza się również pozostawienie jej w kraju pochodzenia, ale pod warunkiem wypracowywania znacznej części obrotów oraz posiadania stałego adresu w kraju goszczącym
Częstotliwość	usługi są świadczone czasowo i nie mają wymiaru regularnego (najczęściej usługa jest świadczona po raz pierwszy)	usługi świadczone stale i regularnie powtarzające się
Wykonawcy	usługi są świadczone przez oddelegowanych pracowników jednak z zapewnieniem im lokalnych warunków pracy	usługi są świadczone przez pracowników zatrudnionych przez lokalny podmiot lub, w wypadku powtarzającego się świadczenia usług, przez pracowników oddelegowanych

Źródło: opracowanie własne.

Omawiając zagadnienia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w Unii Europejskiej, należy odróżnić transgraniczne świadczenie usług od usługowej działalności gospodarczej. Trzeba posłużyć się tutaj kryterium przejściowości i częstotliwości. Jeśli świadczenie usług ma wymiar regularny i powtarzający się, może być zakwalifikowane przez poszczególne kraje członkowskie jako działalność gospodarcza (por. tabela 2.1). W przeciwieństwie do swobody zakładania przedsiębiorstw swoboda świadczenia usług – z jednej strony – nie wiąże się z trwałą inwestycją w infrastrukturę, gdyż zakłada jedynie czasowy charakter usługi, z drugiej zaś – związana jest z przekraczaniem granic wewnętrznych UE.

Natomiast założenie firmy usługowej w jednym z krajów członkowskich UE oznacza trwałe włączenie się w system gospodarczy tego kraju.

Omówione cztery swobody podstawowe oraz swoboda działalności gospodarczej obowiązują nie tylko w Unii Europejskiej, ale także w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG poza 27 krajami członkowskimi Wspólnoty obejmuje również Islandię, Norwegię i Lichtenstein), a także w Szwajcarii, która posiada status obserwatora EOG. Swoboda działalności gospodarczej na mocy układów stowarzyszeniowych jest również zagwarantowana dla obywateli państw stowarzyszonych (na terytorium krajów członkowskich) oraz obywateli Unii Europejskiej (na terytorium państw stowarzyszonych).

Efektami wprowadzenia jednolitego rynku europejskiego są m.in. zmiana lokalizacji przedsiębiorstw, nawiązanie współpracy z partnerami zagranicznymi czy internacjonalizacja działalności produkcyjnej przedsiębiorstw<sup>5</sup>. Polskie przedsiębiorstwa mogą w pełni i na tych samych warunkach co firmy unijne czerpać korzyści płynące z jednolitego rynku; są to np. możliwość zbytu polskich towarów na terenie całej UE bez konieczności wykonywania dodatkowych badań i certyfikacji produktów na zasadzie wzajemnego uznawania, większe możliwości nawiązywania kontaktów kooperacyjnych między przedsiębiorstwami z różnych krajów członkowskich UE, czy wreszcie ułatwienia w procesie swobodnego zakładania przedsiębiorstw i oddziałoń firm we wszystkich krajach członkowskich UE przez polskich przedsiębiorców<sup>6</sup>.

Strategia lizbońska przyjęta przez Radę Europejską na szczycie w Lizbonie w dniach 23–24 marca 2000 r. wyznaczyła cel strategiczny Wspólnoty, który miał być osiągnięty do 2010 r. Brzmi on: „Unia Europejska powinna stać się najbardziej konkurencyjnym, dynamicznym i opartym na wiedzy organizmem gospodarczym na świecie, zdolnym do utrzymywania zrównoważonego wzrostu gospodarczego, zapewniania nowych lepszych miejsc pracy oraz poprawy spójności społecznej”<sup>7</sup>. Ta nieudana strategia gospodarki opartej na wiedzy została przeformułowana pięć lat później podczas szczytu Rady Europejskiej w dniach 22–23 marca 2005 r., kiedy to przyjęto tzw. odnowioną strategię lizbońską, w której cel strategiczny Wspólnoty został sformułowany następująco: „uczynienie z Europy bardziej atrakcyjnego miejsca do lokowania inwestycji i podejmowania pracy przez rozwijanie wiedzy i innowacji dla wzrostu oraz tworzenia większej liczby trwałych miejsc pracy”<sup>8</sup>. W związku z realizacją strategii lizbońskiej państwa członkowskie Unii

---

<sup>5</sup> *The European Observatory for SMEs*, s. 81.

<sup>6</sup> A. Suchenek, *op. cit.*, s. 22.

<sup>7</sup> The Lisbon European Council, *An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe*, Brussels, 28.02.2000, DOC (2000), 7 final.

<sup>8</sup> *Communication to the Spring European Council „Working Together for Growth and Jobs. A New Start for the Lisbon Strategy”*, Brussels, 02.02.2005, COM (2005) 24 final.



Europejskiej już na szczycie Rady Europejskiej w portugalskiej miejscowości Santa Maria da Feira przyjęły *Europejską kartę małych przedsiębiorstw*. Postulowano w niej m.in. „szerszą działalność europejskich przedsiębiorstw wychodzącą poza jednolity rynek”. Wspólnota w swoich działaniach już od kilkudziesięciu lat wspiera internacjonalizację przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich. W 1976 r. z inicjatywy Komisji Europejskiej powstała sieć Biur Kojarzenia Przedsiębiorstw (*Bureau de Rapprochemnet des Enterprises*, BRE). Ich celem była promocja współpracy międzynarodowej oraz pomoc w poszukiwaniu partnerów gospodarczych przez stworzenie szerokiej oferty współpracy. W 1987 r. Komisja zainicjowała nowy program – powołano sieć centrów Euro Info (*Euro Info Centre – EIC*), która od 2001 r. przejęła wcześniej utworzone centra BRE. W 2008 r. na bazie dotychczas istniejących sieci *Euro Info Centre* oraz *Innovation Relay Centres* powstała sieć *Enterprise Europe Network*. W jej ramach przedsiębiorcy z krajów członkowskich UE mogą m.in. uzyskać bezpłatną lub częściowo odpłatną pomoc w kojarzeniu partnerów zagranicznych.

## 2.2. Motywy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw\*

W procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa istotne znaczenie mają motywy determinujące podjęcie decyzji o wejściu na rynek zagraniczny<sup>9</sup>. Wyróżnia się dwa podstawowe czynniki skłaniające firmę do rozwoju rynków międzynarodowych: motywy wyciągające (czynniki aktywne) oraz motywy popychające (czynniki reaktywne)<sup>10</sup>. Według R. Oczkowskiej, ekspansja przedsiębiorstw na rynki zagraniczne zależy przede wszystkim od rynku, na którym działa lub zamierza działać przedsiębiorstwo (por. rys. 2.2). W wypadku motywów *push* największe znaczenie mają uwarunkowania rynku lokalnego (tzw. lokalne „pchanie”), a w wypadku motywów *pull* istotną rolę odgrywają czynniki w kraju potencjalnej ekspansji (tzw. międzynarodowe „ssanie”)<sup>11</sup>.

---

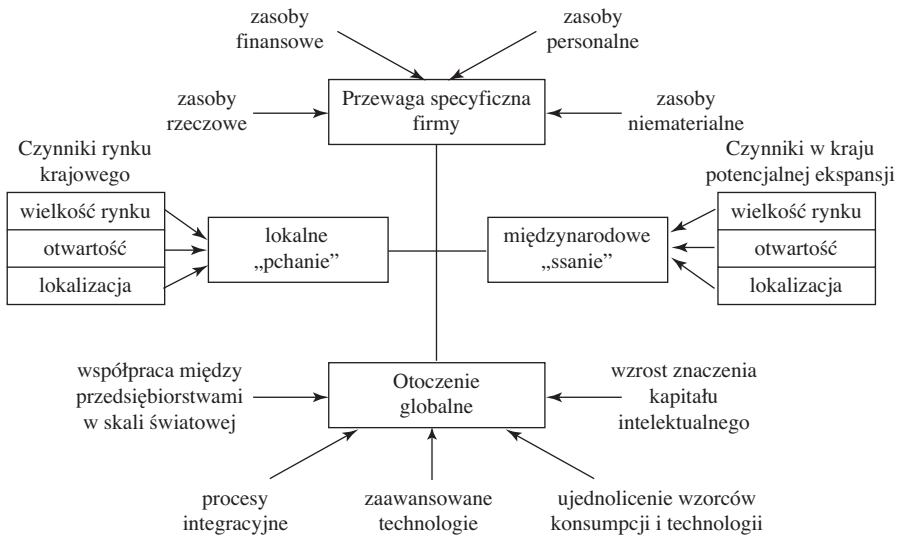
\* Szczegółowe opracowanie teorii z zakresu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw autor zawarł w swej pracy: *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

<sup>9</sup> Szerzej zob. K. Wach, *Strategia globalizacji jako jeden z efektów walki konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 662, Kraków 2003.

<sup>10</sup> M.R. Czinkota, P. Rivoli, I.A. Ronkainen, *International Business*, Dryden Press, Chicago 1989, s. 307.

<sup>11</sup> R. Oczkowska, *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie, nr 164, Kraków 2005, s. 34–35.

Motywy aktywne (typu *pull*) wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne skupiają się na możliwości osiągnięcia wyższego zysku na tych rynkach. Działania firmy polegają na intensyfikowaniu promocji poszczególnych produktów w celu osiągnięcia większego zysku. Jest to strategia przyciągania konsumentów do towarów<sup>12</sup>. Motywy te na ogół dotyczą produktów, które na rynku krajowym przynoszą zysk. Wprowadzając dany produkt na rynki zagraniczne, firma oczekuje zwiększenia zysku.



Rys. 2.2. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: R. Oczkowska, *op. cit.*, s. 34–35.

Motywy typu *push* opierają się na „pchaniu” produktów firmy w stronę konsumenta przez wybór nowych rynków zbytu. Firma podejmuje działania na rynkach zagranicznych, ponieważ brakuje możliwości na rynku wewnętrznym. Strategię tę cechuje bardzo agresywne zachowanie producenta (por. tabela 2.2).

Raport OECD na temat globalizacji wyróżnia dodatkowo dwa inne motywy, a mianowicie czynnik szans oraz czynnik przedsiębiorczy<sup>13</sup>. Czynnik szans (*chance factor*) związany jest z wykorzystaniem właściwych warunków na rynkach zagranicznych, czyli z wykorzystaniem nadarzających się okazji, natomiast

<sup>12</sup> I. Penc-Pietrzyk, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1999, s. 262.

<sup>13</sup> Szerzej zob. *Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 1: Synthesis Report*, OECD, Paris 1997; *Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 2: Country Reports*, OECD, Paris 1997.

Tabela 2.2. Klasyfikacja strategicznych motywów umiędzynarodowienia działalności firmy

Motywy wyciągające ( <i>pull</i> )	Motywy popychające ( <i>push</i> )	Czynnik szans ( <i>chance factor</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>– entuzjastyczne nastawienie do rynków zagranicznych właścicieli lub zarządu firmy (np. eurooptymiści, kosmopolici, tzw. urodzeni globaliści – <i>born global firm</i>)</li> <li>– oferowanie przez firmę unikalnych produktów na rynku krajowym</li> <li>– gospodarowanie firmą zorientowane jest przede wszystkim na zysk</li> <li>– firma ma przewagę technologiczną przynajmniej na rynku krajowym (wskazana jest przewaga na rynku zagranicznym)</li> <li>– firma dostrzega szanse na zwiększenie zysku przez wejście na rynek zagraniczny</li> <li>– firma, planując ekspansję, chce osiągnąć korzyści podatkowe (ewentualnie celne)</li> <li>– dystans geograficzny z reguły nie ma znaczenia dla firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– na rynku krajowym nastąpił lub następuje spadek sprzedaży (nasylenie rynku krajowego)</li> <li>– firma osiągnęła (lub jest bliska osiągnięcia) nadwyżkę zdolności produkcyjnych (nadprodukcja)</li> <li>– gra konkurencyjna na rynku krajowym nasila się (naciski konkurencji)</li> <li>– docelowe rynki zagraniczne są szansą na zniwelowanie problemów firmy występujących na rynku krajowym</li> <li>– dla firmy istotna jest bliskość geograficzna klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie nadarżających się okazji na zwiększenie zysku przez wejście na rynek zagraniczny</li> <li>– decyzja o wejściu na rynek zagraniczny najczęściej jest spontaniczna (jako wynik zapytania ofertowego)</li> </ul>

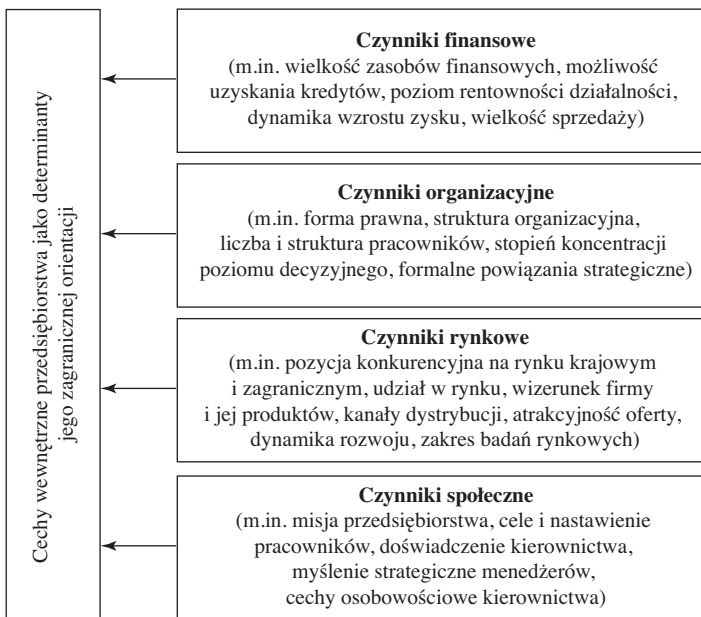
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, vol. 1.

u podstaw czynnika przedsiębiorczego (*entrepreneurial factor*) leży dążenie do ciągłego wzrostu (filozofia przedsiębiorstwa, entuzjazm zarządu).

W wypadku małych i średnich przedsiębiorstw decyzje o ekspansji firmy na rynki zagraniczne zależą przede wszystkim od analizy rachunku szans i zagrożeń firmy oraz indywidualnych cech, doświadczeń oraz hierarchii wartości właścicieli firm, będących jednocześnie ich menedżerami. Ważne są psychiczna oraz emocjonalna postawa menedżera oraz jego decyzje dotyczące stopnia powiązań z rynkami zagranicznymi. Jednym z głównych czynników jest dystans psychiczny

menedżera – właściciela firmy<sup>14</sup>. Jego stosunek do zagranicy wpływa ostatecznie na otwarcie firmy bądź ograniczenie jej sfery powiązań rynkowych. Wśród głównych czynników determinujących decyzję o ekspansji można wymienić m.in.:

- wiek i płeć,
- poziom i rodzaj wykształcenia,
- znajomość języków obcych,
- indywidualne doświadczenia zagraniczne,
- innowacyjność – gotowość do wprowadzania zmian,
- skłonność do ponoszenia ryzyka.



Rys. 2.3. Cechy przedsiębiorstwa jako determinanty zagranicznej orientacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Szromnik, *op. cit.*, s. 13–14.

Spośród wielu czynników decydujących o stopniu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa należy wyróżnić cechy przedsiębiorstwa, które można podzielić na cztery grupy: kondycja finansowa, stan organizacyjno-prawny, pozycja rynkowa oraz uwarunkowania społeczne wynikające z zasobów kadrowych przedsiębiorstwa (por. rys. 2.3).

<sup>14</sup> Szerzej zob. A. Szromnik, *Elementy marketingu międzynarodowego. Zagraniczne orientacje przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 14–19.

### 2.3. Formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

Wybór sposobów (metod, form, instrumentów) internacjonalizacji uzależniony jest zarówno od czynników endogenicznych (np. potencjał konkurencyjny firmy), jak również od czynników egzogenicznych charakteryzujących dany rynek docelowej lokalizacji przedsięwzięcia lub branżę, w której działa firma. Duże znaczenie ma dojrzałość firmy do internacjonalizacji swojej działalności. Kolejność metod jest tutaj dowolna i zależy od obiektywnych czynników. W literaturze przedmiotu znaleźć można różne modele wyjaśniające internacjonalizację przedsiębiorstwa oraz zastosowane metody wejścia na rynki zagraniczne, do najważniejszych należą modele etapowe (ewolucyjne), sieciowe i zasobowe. Poszczególne formy wejścia na rynki zagraniczne charakteryzują się różną efektywnością, ale zarazem różnymi kosztami wejścia. Obecnie odchodzi się bowiem od teorii etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa, która zakładała rozwój internacjonalizacji przedsiębiorstwa od form prostych do bardziej zaawansowanych<sup>15</sup>. Formy wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne można usystematyzować, uwzględniając intensywność internacjonalizacji (czyli specyfikę i zakres działań podjętych przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych; por. tabela 2.3).

Pierwszy stopień internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa tożsamy jest z umiędzynarodowieniem sfery wymiany, głównie przez podjęcie działań eksportowych i importowych<sup>16</sup>. Może jednak się zdarzyć, że import, zwłaszcza surowców z zagranicy, będzie etapem poprzedzającym eksport gotowych produktów za granicę. Faza ta związana jest z niewielkim ryzykiem. Przedsiębiorstwo jedynie realizuje zagraniczne zamówienia w miarę ich otrzymywania. W większości wypadków jest to jedyna forma angażowania się przedsiębiorstwa (zwłaszcza małego i średniego) w działalność międzynarodową. Faza ta jest naturalną konsekwencją rozwoju i następuje, gdy przedsiębiorstwo po wykorzystaniu wszystkich swoich możliwości na rynku krajowym oraz osiągnięciu odpowiedniej wielkości produkcji, jak również uzyskaniu nadwyżki produkcyjnej dąży do rozszerzenia swojego rynku i zaczyna eksportować (motywy *push*). Motywem wejścia na rynki zagraniczne jest możliwość osiągnięcia zysku na tych rynkach, w miarę osiągnięcia

---

<sup>15</sup> N. Daszkiewicz zawarła szczegółowy przegląd modeli wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw w jednej ze swoich monografii. Autorka przedstawia w niej krytykę modeli etapowych. Zob. N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.

<sup>16</sup> Szczegółową analizę form wejścia na rynki zagraniczne można znaleźć w takich pracach, jak: M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 109–141; W. Grzegorzczak, *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Wydawnictwo Stardruk, Warszawa 2006, s. 41–65; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 152–209.

przez firmę coraz większych zysków na rynku krajowym (motywy *pull*). Działania firmy mogą przybierać takie formy, jak: eksport pośredni, eksport bezpośredni, import pośredni, import bezpośredni, oraz inne, bardziej specyficzne.

Tabela 2.3. Formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw ze względu na specyfikę działań

Zakres	Charakterystyka	Cecha	Formy
Handel	umiędzynarodowienie sfery wymiany	handlowa	eksport pośredni, eksport bezpośredni
Układy	powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym bez udziału kapitału	kontraktowa	licencjonowanie, franczyza, handel wymienny, obrót uszlachetniający, obrót nakładczy, obrót naprawczy, poddostawcy
Uczestnictwo	powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym z udziałem kapitału	partycypacyjna	umowa o współpracy, sojusz partnerski, spółka zależna (spółka <i>joint venture</i> )
Integracja	produkcyjne inwestycje bezpośrednie za granicą	integracyjna	zakład produkcyjny
Autonomia	samodzielne funkcjonowanie na rynkach zagranicznych we wszystkich fazach działalności	autonomiczna	biuro przedstawicielskie, oddział, spółka-córka przedsiębiorstwo wielonarodowe, przedsiębiorstwo ponadnarodowe, korporacja transnarodowa, firma globalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Rymarczyk, *op. cit.*, s. 155.

Drugi stopień intensywności internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw stanowią powiązania kooperacyjne związane głównie z zawieraniem kontaktów z partnerami zagranicznymi, najczęściej producentami. Faza ta obejmuje m.in. międzynarodowy obrót licencjami, franczyzę oraz kontrakty na poddostawy (*subcontracting*). Kolejna faza to natomiast powiązania z udziałem kapitału (m.in. wspólne prowadzenie działalności z partnerem zagranicznym w formie spółki handlowej).

Wyższym stopniem intensywności internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa charakteryzuje się samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą. Na tym etapie firma wyraźnie wchodzi na rynki zagraniczne przez:

- otwieranie przedstawicielstw zagranicznych,
- otwieranie zagranicznych oddziałów firmy,

– zawiązywanie spółki zależnej (w tym spółki-córki i spółki typu *joint venture*).

Zaawansowaną formę umiędzynarodowienia sfery wymiany jest otwarcie za granicą własnego przedstawicielstwa (biura przedstawicielskiego). Biuro takie pełni funkcję zagranicznego akwizytora kontraktów handlowych: negocjuje warunki dostawy oraz rozpoznaje rynek, co jest niezbędne przy eksporcie bezpośrednim. Przedstawicielem firmy krajowej może być zarówno pracownik własny firmy (oddelegowany do pracy za granicę), pracownik miejscowy (zatrudniony przez firmę macierzystą bezpośrednio za granicą) oraz firma miejscowa (reprezentująca jedynie interesy swojego mocodawcy). Przedstawicielstwa mogą mieć różną formę; najczęściej są to przedstawicielstwa tradycyjne, występują jednak również biura marketingowe, biura techniczne, biura informacyjne oraz biura konsultacyjne. Z kolei własna filia (wszystkie formy spółek zależnych) oraz oddział firmy zagranicznej są odmianą bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Inwestycje te gwarantują niższe koszty produkcji oraz bezpośrednią obecność na rynku zagranicznym. Filia zagraniczna może zostać utworzona w dwojaki sposób: przez nabycie firmy miejscowej lub też zrealizowanie inwestycji całkiem od początku, wtedy mówimy o inwestycjach *greenfield*<sup>17</sup>.

Można wyróżnić jeszcze czwarty stopień intensywności internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa, czyli globalizację działalności przedsiębiorstwa<sup>18</sup>. W tej fazie przedsiębiorstwo staje się międzynarodowe i dąży do konsolidacji wszystkich operacji międzynarodowych. Istotna jest tutaj wymiana produktów finalnych i komponentów pomiędzy filiami zagranicznymi a firmą macierzystą. W fazie tej przedsiębiorstwo podejmuje decyzje co do globalizacji wszystkich operacji. Na poziomie centralnym koordynowane są operacje produkcji, dystrybucji czy usług, które są standaryzowane na obszarze dużych rynków. Na etapie globalizacji przedsiębiorstwa szukają partnerów, aby przez zawieranie aliansów strategicznych zmniejszyć koszty stałego funkcjonowania, a przede wszystkim umocnić swoją pozycję na rynku globalnym. Globalizację przedsiębiorstwa można określać jako traktowanie przez przedsiębiorstwo świata jako jednego rynku<sup>19</sup>. Firma może działać jako: przedsiębiorstwo międzynarodowe, przedsiębiorstwo ponadnarodowe, korporacja transnarodowa, firma globalna<sup>20</sup>. Zestawienie form internacjonalizacji przedstawiono w tabeli 2.4.

<sup>17</sup> K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 73.

<sup>18</sup> Szerzej zob. K. Wach, *Strategia globalizacji...*, s. 125–139.

<sup>19</sup> K. Wach, *Firma globalna jako jeden z efektów procesu globalizacji* [w:] *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, red. R. Pajda, Wydział Zarządzania AGH, Kraków 2001, s. 256–263.

<sup>20</sup> Szerzej zob. A. Jarczevska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2004, s. 17–20.

Tabela 2.4. Charakterystyka form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Forma	Charakterystyka	Zalety	Wady
1		3	4
Eksport pośredni	<p>2</p> <p>sprzedaż towarów lub usług firmy krajowej przez pośrednika krajowego</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie koszty wejścia</li> <li>- niskie ryzyko finansowe</li> <li>- trudności wejścia pokonuje pośrednik krajowy</li> <li>- niskie wymagania kadrowe</li> <li>- brak kosztów marketingowych</li> <li>- najmniej skomplikowana forma wejścia</li> <li>- stosunkowo proste rozszerzenie rynków zbytu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mała opłacalność transakcji</li> <li>- pełna zależność od pośrednika krajowego</li> <li>- brak pełnej wiedzy o rynku</li> <li>- niemożność zdobywania doświadczenia zagranicznego</li> <li>- pośrednik krajowy może znaleźć lepszego dostawcę</li> <li>- pośrednik może sam uruchomić produkcję w kraju</li> </ul>
Eksport bezpośredni	<p>eksport bezpośredni przez agenta lub dystrybutora zagranicznego</p> <p>eksport bezpośredni przez własne biuro przedstawicielskie</p> <p>eksport bezpośredni przez własną sieć dystrybucji za granicą</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie koszty wejścia</li> <li>- umiarkowane ryzyko finansowe</li> <li>- trudności wejścia pokonuje agent</li> <li>- stosunkowo niskie wymagania kadrowe</li> <li>- brak kosztów marketingowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- słaba opłacalność transakcji</li> <li>- duża zależność od agenta zagranicznego</li> <li>- niemożność zdobywania doświadczenia zagranicznego</li> <li>- agent może znaleźć lepszego dostawcę</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- fizyczna obecność na rynku zagranicznym</li> <li>- bezpośrednie kontakty z klientami</li> <li>- możliwość ciągłego reagowania na sygnały rynkowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatywnie duże koszty utrzymania biura przedstawicielskiego</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- fizyczna obecność na rynku zagranicznym</li> <li>- bardzo dobry kontakt bezpośredni z klientami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie koszty wejścia</li> <li>- wysokie koszty utrzymania własnej sieci dystrybucji</li> <li>- czasochłonność budowy własnej sieci dystrybucji</li> </ul>



1	2	3	4
Eksport kooperacyjny		<ul style="list-style-type: none"> <li>- pełna kontrola nad procesem sprzedaży</li> <li>- relatywnie wysoka opłacalność w porównaniu z pozostałymi formami eksportu</li> </ul>	
Kontrakty menedżerskie	<p>prowadzenie działalności eksportowej wspólnie z innymi eksporterami</p> <p>eksporter świadczy na rzecz importera usługi w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, które jest własnością importera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozłożenie kosztów na partnerów</li> <li>- osiągnięcie efektu synergii</li> <li>- niskie zaangażowanie kapitałowe</li> <li>- niskie ryzyko</li> <li>- zdobycie doświadczenia na rynku zagranicznym przez krajowych menedżerów</li> <li>- mogą być traktowane jako zastępcza forma wejścia na rynek zagraniczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zależność od partnera</li> <li>- relatywnie niska opłacalność</li> </ul>
Inwestycje pod klucz	kompleksowa budowa za granicą zakładu przemysłowego lub usługowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potencjalnie wysokie zyski</li> <li>- szansa trwałej obecności na rynku zagranicznym po zrealizowaniu inwestycji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wymaga wysokich nakładów finansowych</li> <li>- forma trudna do realizacji</li> <li>- wysokie ryzyko finansowe</li> </ul>
Poddostawy	kontrahent zagraniczny zleca krajowemu przedsiębiorstwu produkcyjnemu wykonanie określonego zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie zaangażowanie kapitałowe</li> <li>- niskie ryzyko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatywnie niska opłacalność</li> <li>- niemożność zdobywania doświadczenia zagranicznego</li> <li>- słaba pozycja eksportera w negocjacjach z odbiorcą</li> </ul>
Licencjonowanie	sprzedaż za granicę praw objętych patentem lub ochroną wzoru w celach zarobkowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie koszty wejścia</li> <li>- niskie ryzyko finansowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość utraty kontroli nad technologią</li> </ul>

cd. tabeli 2.4

1	2	3	4
Francyza	sprzedaż praw przez francyzodawcę krajowego do prowadzenia działalności handlowej przez francyzobiorcę zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie stałego dochodu</li> <li>- silna obecność na rynku zagranicznym przez markę handlową i logo licencjodawcy</li> <li>- utrzymanie pewnego zakresu kontroli nad działalnością</li> <li>- nie wymaga dużego zaangażowania personelu</li> <li>- niskie koszty wejścia</li> <li>- możliwość szybkiej ekspansji</li> <li>- możliwość prostej ekspansji jednocześnie na rozległe i odległe rynki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak kontroli nad utrzymaniem jakości na rynku zagranicznym</li> <li>- groźba nielojalności licencjodawcy</li> <li>- relatywnie niskie dochody licencyjne w porównaniu z innymi formami ekspansji</li> </ul>
Sojusze strategiczne	związki między przedsiębiorstwami międzynarodowymi o luźnym charakterze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- łatwość wycofania się ze współpracy</li> <li>- korzyści skali</li> <li>- rozkład ryzyka na partnerów</li> <li>- wzajemne wzbogacenie B+R</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koszty kontroli</li> <li>- podział zysku z rynku zagranicznego</li> <li>- wymaga odpowiednich kwalifikacji francyzobiorców</li> <li>- ewentualne konflikty pomiędzy partnerami</li> <li>- ewentualne trudności z utrzymaniem jednolitego standardu i jakości</li> <li>- nielojalność francyzobiorcy</li> </ul>
Oddział	utworzenie na rynku zagranicznym komórki organizacyjnej będącej częścią przedsiębiorstwa macierzystego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pełna kontrola; zachowanie kontroli centralnej</li> <li>- relatywnie dobry wizerunek oddziału na rynku miejscowym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potencjalnie nierówny podział korzyści</li> <li>- nierówność zaangażowania i motywacji wśród partnerów</li> <li>- koszty koordynacji</li> <li>- relatywnie skomplikowana procedura rejestracyjna</li> </ul>

1	2	3	4
Spółka <i>joint venture</i>	utworzenie na rynku zagranicznym spółki zależnej kontrolowanej wspólnie przez przedsiębiorstwo macierzyste i partnera zagranicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efekt synergii</li> <li>- połączenie wiedzy eksportera i partnera</li> <li>- rozkładanie ryzyka pomiędzy eksportera i partnera</li> <li>- dobry wizerunek spółki na rynku miejscowym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie koszty wejścia</li> <li>- wysokie ryzyko działalności</li> <li>- ewentualny konflikt interesów eksportera i partnera</li> <li>- skomplikowana procedura rejestracyjna</li> </ul>
Spółka-córka	utworzenie na rynku zagranicznym spółki zależnej stanowiącej w całości własność przedsiębiorstwa macierzystego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pełna kontrola; zachowanie kontroli centralnej</li> <li>- dobry wizerunek spółki na rynku miejscowym</li> <li>- potencjalnie największa opłacalność finansowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie koszty wejścia</li> <li>- wysokie ryzyko działalności</li> <li>- skomplikowana procedura rejestracyjna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Rymarczyk, *op. cit.*, s. 152–209; K. P. Białecki, *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2002, s. 217–246; M. Gorynia, *op. cit.*, s. 109–141; A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004, s. 319; M. Bąk, P. Kulawczyk, M. Szczepaniec, J. Dmitruczuk, *Poradnik eksportera dla MSP*, PARP, Warszawa 1999, s. 71–100.

Poszczególne formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod względem<sup>21</sup>:

- zakresu zaangażowania kapitału,
- zakresu zaangażowania zarządzania,
- zakresu kontroli,
- zakresu ryzyka,
- zakresu potencjalnego zysku,
- wysokości kosztów wejściowych.

Można zaobserwować kilka prawidłowości. Im większy jest zakres zaangażowania zarządzania, tym większy jest zakres kontroli oraz ryzyka, przy czym w miarę wzrostu zainwestowanego kapitału wzrasta konieczność zaangażowania zarządzania na rynku zagranicznym. Im niższe są koszty wejścia, tym mniejsza jest opłacalność przeprowadzanych transakcji handlowych.

---

<sup>21</sup> K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *op. cit.*, s. 75.

## 3. Metodyka badania wpływu akcesji na rozwój przedsiębiorstw

### 3.1. Założenia modelu badania wpływu akcesji na rozwój przedsiębiorstw

Rozszerzenie Unii Europejskiej stworzyło nowe możliwości polskim przedsiębiorcom. Mogą oni w zasadzie w pełni korzystać z europejskiej swobody przedsiębiorczości na terytorium 27 krajów członkowskich Wspólnoty. Rozszerzenie UE jest bez wątpienia jednym z najważniejszych wydarzeń początku XXI w.<sup>1</sup>, dla polskich przedsiębiorstw oznacza ono jednak nie tylko potencjalne korzyści, ale i zagrożenia<sup>2</sup>. Rosnąca liczba opracowań ukazujących się po akcesji Polski do Wspólnoty odzwierciedla wyraźną fragmentaryczność wiedzy naukowej w tym zakresie. Piśmiennictwo na temat ekonomicznych skutków akcesji jest co prawda dość bogate, ale zwykle ogranicza się do wybranych aspektów. Niniejsze opracowanie jest próbą całościowego omówienia problematyki związanej ze skutkami akcesji Polski do UE dla polskich przedsiębiorstw z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. W okresie poakcesyjnym ukazały się głównie publikacje teoretyczne lub o charakterze utylitarnym. Prace naukowo-badawcze w tym zakresie realizowane były jeszcze w okresie przedakcesyjnym i z oczywistych względów nie mogły ukazać rzeczywistego wpływu akcesji na rozwój polskich przedsiębiorstw. Analizy takie, gdyby nawet były przeprowadzone, byłyby mało miarodajne, ponieważ dopiero odstęp 3 lat od wstąpienia Polski do Unii Europejskiej może pozwolić na określenie wpływu akcesji.

Problem wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw jest podejmowany przez różne ośrodki naukowe w Polsce przy okazji szerszych rozważań na temat wpływu rozszerzenia Wspólnoty na polską gospo-

---

<sup>1</sup> Por. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, red. P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 1.

<sup>2</sup> A. Rogut, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w integracji ekonomicznej. Doświadczenia Unii Europejskiej. Lekcje dla Polski*, Seria: Rozprawy Habilitacyjne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 8.

darzę. Obecnie dostępne opracowania naukowe na ten temat zostały przygotowane w większości jeszcze przed akcesją Polski do Unii Europejskiej. Po 1 maja 2004 r. zostało wykonanych kilkanaście badań w tym zakresie, są to jednak badania użyteczne, oparte jedynie na sondażach diagnostycznych, wykonywane głównie na zlecenie agend rządowych. Nie ma natomiast analiz naukowych weryfikujących empirycznie rzeczywisty wpływ procesów integracyjnych nie tylko na wzrost przedsiębiorstw w ujęciu ilościowym, ale przede wszystkim na ich rozwój w ujęciu jakościowym, uwzględniających mechanizmy funkcjonujące wewnątrz podmiotów gospodarczych, czyli wykorzystujące dorobek nauk o zarządzaniu (a nie ekonomii). Publikacje, które ukazały się po 2004 r. zawierają często wyniki badań przeprowadzonych jeszcze przed akcesją<sup>3</sup>. Warto podkreślić, że po akcesji Polski do Unii Europejskiej przeprowadzone zostały nieliczne badania naukowe wpływu akcesji na sferę zarządzania. Wśród nich wymienić należy:

– „Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Grant MNiSW nr 2 H02D 009 25, kierownik projektu: prof. dr hab. Z. Pierścionek, SGH w Warszawie, 28 października 2003 – 27 października 2005<sup>4</sup>;

– „Pierwsze doświadczenia adaptacji polskich przedsiębiorstw do zintegrowanego rynku Unii Europejskiej”, Grant MNiSW nr 1 H02C 005 29, kierownik projektu: prof. dr hab. J. Kotowicz-Jawor, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, 5 grudnia 2005 – 4 grudnia 2007<sup>5</sup>;

– „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Grant MNiSW nr NN 115 026 31/0887, kierownik projektu: prof. dr hab. Z. Pierścionek, SGH w Warszawie, 17 listopada 2006 – 16 listopada 2008<sup>6</sup>;

– „Kierunki wzrostu konkurencyjności firmy na rynku europejskim – propozycje dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw”, badania statutowe Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, kierownik projektu: prof. dr hab. A. Sosnowska, SGH w Warszawie, 14 kwietnia 2006 – 24 listopada 2006<sup>7</sup>;

<sup>3</sup> Przykładowo: *Problem dostosowania polskich przedsiębiorstw do standardów europejskich*, red. T.P. Tkaczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

<sup>4</sup> Wyniki badań opublikowano w pracy: *Czynniki sukcesu...*

<sup>5</sup> Wyniki badań opublikowano w pracy: *Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej*, red. J. Kotowicz-Jawor, Key Text, Warszawa 2008.

<sup>6</sup> Projekt badawczy w realizacji.

<sup>7</sup> Wyniki badań opublikowano w pracy: *Drogi sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobesko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008. Projekt ten był kontynuacją badań przeprowadzonych w latach 2004–2005, których wyniki opublikowano w pracy: *Strategie sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym*, red. A. Sosnowska, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa 2005.

– „Potencjał polskich MSP w zakresie absorbowania korzyści integracyjnych”, Grant MNiSW nr 2H02D 010 25, kierownik projektu: dr hab. A. Rogut, Uniwersytet Łódzki, 26 listopada 2003 – 25 maja 2006<sup>8</sup>;

– „Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych”, Grant MNiSW nr 2 H02D 011 24, kierownik projektu: prof. dr hab. M. Gorynia, AE w Poznaniu, 16 maja 2003 – 15 listopada 2004<sup>9</sup>.

Skłoniło to autora do przeprowadzenia własnych badań empirycznych. Podjęcie takich badań jest ważne dla dyscypliny nauk ekonomicznych, jak i dla pragmatyki zarządzania w Polsce. Wyniki badań posłużyć mogą z jednej strony jako praktyczne dyrektywy dla polskich przedsiębiorców, z drugiej zaś jako podstawa decyzji – dla władz centralnych i samorządowych – usprawniających politykę na rzecz przedsiębiorstw w procesie dalszej integracji ekonomicznej, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki badań pozwolą przede wszystkim ustalić, jaki jest wpływ procesów integracyjnych na kontynencie europejskim na kondycję i perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw, co może przyczynić się do wzbogacenia istniejącej wiedzy naukowej w tym zakresie. Projekt może również stanowić podstawę do zweryfikowania utartych poglądów na temat pozytywnego wpływu akcesji na polskie przedsiębiorstwa, ukaże bowiem aktywne bądź pasywne (reaktywne) postawy polskich przedsiębiorców.

Na podstawie obserwacji zjawisk przyczynowo-skutkowych w otoczeniu przedsiębiorstw oraz dogłębnego studium literatury przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej, w podejmowanych badaniach przyjmuje się, że akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw na rynku nie tylko europejskim, ale również krajowym. Zamiarem autora jest analiza związków między rozwojem przedsiębiorstw a akcesją Polski do Wspólnoty. Akcesja determinuje czynniki, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie i rozwój mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w różnych fazach cyklu ich życia.

Głównym celem prowadzonych badań jest empiryczna weryfikacja wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego. W ramach tak określonego celu głównego wyodrębniono następujące cele cząstkowe, które służą realizacji celu głównego:

- 1) analiza możliwości umiędzynarodowienia działalności polskich przedsiębiorstw oraz przedstawienie zasad ich funkcjonowania na rynku europejskim;
- 2) konstrukcja modelu badania wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw;

---

<sup>8</sup> Wyniki badań opublikowano w pracy: *Potencjał polskich MSP w zakresie absorbowania korzyści integracyjnych*, red. A. Rogut, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

<sup>9</sup> Wyniki badań opublikowano w pracy: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005.

3) określenie zmian w otoczeniu konkurencyjnym badanych przedsiębiorstw po 1 maja 2004 r.;

4) określenie zmian w zachowaniach konkurencyjnych badanych przedsiębiorstw po 1 maja 2004 r.;

5) określenie zmian intensywności i poziomu umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw po 1 maja 2004 r.;

6) estymacja wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na działalność badanych przedsiębiorstw.

Na podstawie studium literatury i obserwacji zjawisk przyczynowo-skutkowych wyróżniono cztery problemy badawcze. W ich obrębie sformułowano łącznie 26 hipotez szczegółowych.

#### *Problem badawczy nr 1*

Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw?

Hipoteza 1.1. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na dynamikę zmian w otoczeniu.

Hipoteza 1.2. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom zróżnicowania otoczenia.

Hipoteza 1.3. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom niepewności otoczenia.

Hipoteza 1.4. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom szczodrości otoczenia.

Hipoteza 1.5. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom koncentracji otoczenia.

Hipoteza 1.6. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na stopień wrogości otoczenia.

Hipoteza 1.7. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na sposób oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwa.

Hipoteza 1.8. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na stopień zorganizowania otoczenia.

#### *Problem badawczy nr 2*

Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw?

Hipoteza 2.1. Główni konkurenci polskich przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej, w przeciwieństwie do okresu przedakcesyjnego, to głównie firmy zagraniczne lub krajowe z udziałem kapitału zagranicznego.

Hipoteza 2.2. Akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym.

Hipoteza 2.3. Akcesja Polski do Unii Europejskiej poprawiła pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim.



Hipoteza 2.4. Akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę źródeł przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynku zarówno krajowym, jak i europejskim.

Hipoteza 2.5. Akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę strategii polskich przedsiębiorstw względem konkurentów zarówno krajowych, jak i europejskich.

Hipoteza 2.6. Akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na konkurencyjność oferty polskich przedsiębiorstw na rynku zarówno krajowym, jak i europejskim.

#### *Problem badawczy nr 3*

Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na poziom europeizacji działalności polskich przedsiębiorstw?

Hipoteza 3.1. Polskie przedsiębiorstwa, które działały wcześniej na rynku europejskim, pogłębiają proces europeizacji swojej działalności, natomiast te, które działały jedynie na rynku krajowym, nie są zainteresowane umiędzynarodowieniem swojej działalności.

Hipoteza 3.2. Po akcesji Polski do Unii Europejskiej nastąpiła intensyfikacja powiązań kooperacyjnych polskich przedsiębiorstw z podmiotami z pozostałych krajów Unii Europejskiej.

Hipoteza 3.3. Okres podjęcia działalności eksportowej polskich przedsiębiorstw nie ma wpływu na udział eksportu w przychodach przedsiębiorstwa.

Hipoteza 3.4. Udział eksportu w przychodach polskich przedsiębiorstw nie zależy od orientacji geograficznej polskich przedsiębiorstw.

Hipoteza 3.5. Motywy europeizacji działalności polskich przedsiębiorstw wpływają na wielkość udziału eksportu w przychodach.

#### *Problem badawczy nr 4*

Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw?

Hipoteza 4.1. Akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na rozwój polskich przedsiębiorstw.

Hipoteza 4.2. Polskie firmy działające na rynku europejskim rozwijają się lepiej niż te działające jedynie na rynku krajowym.

Hipoteza 4.3. Poziom wiedzy o zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw na jednolitym rynku europejskim wpływa na rozwój polskich przedsiębiorstw na rynku nie tylko europejskim, ale również krajowym.

Hipoteza 4.4. Uzyskanie dotacji z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęło na rozwój polskich przedsiębiorstw.

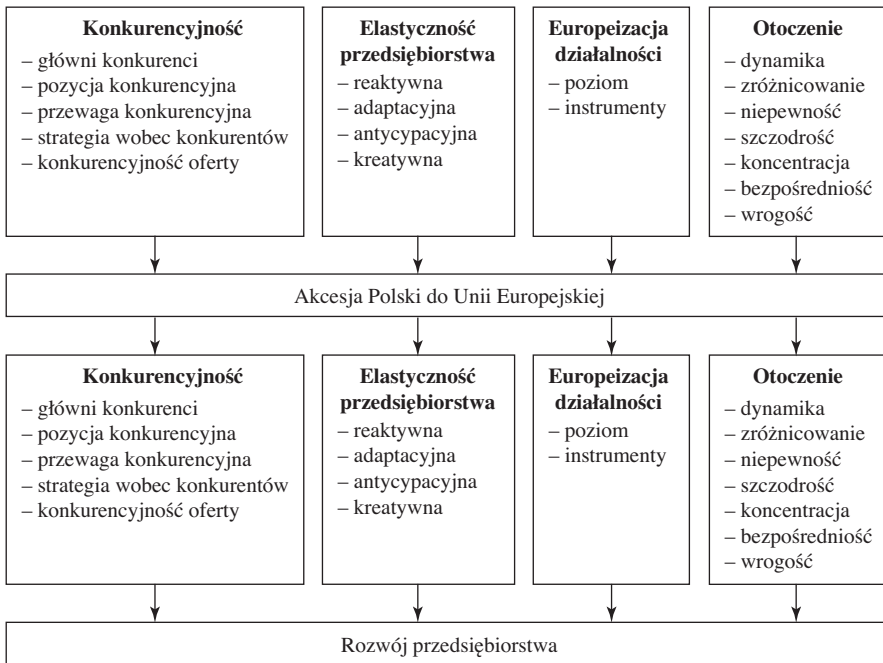
Hipoteza 4.5. Rozwój polskich przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej jest ściśle uzależniony od poziomu elastyczności przedsiębiorstwa.

Hipoteza 4.6. Im wyższy jest udział kapitału zagranicznego w polskim przedsiębiorstwie, tym wyższy rozwój ono odnotowuje.

Hipoteza 4.7. Percepcja wpływu akcesji na rozwój badanych przedsiębiorstw zależy od poziomu wiedzy o zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim.

Budowę modelu badawczego oparto na czterech czynnikach (rys. 3.1):

- postrzeganiu zmian w otoczeniu konkurencyjnym w procesie integracji europejskiej,
- konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej,
- elastyczności działania badanych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej,
- umiędzynarodowieniu badanych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej.



Rys. 3.1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Wyróżnione czynniki zostały poddane badaniom w perspektywie przedakcesyjnej (analiza *ex post*) i poakcesyjnej. Wyróżnione czynniki wpływają na ogólny

rozwój przedsiębiorstw, dlatego stanowiły podstawę określenia wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój badanych przedsiębiorstw.

Zastosowana metodyka badawcza obejmowała również sekwencję określonych etapów analizy. Zastosowany cykl postępowania badawczego oparty był na opracowanym modelu badawczym i uwzględniał następujące etapy analityczne<sup>10</sup>:

- 1) identyfikacja stanu ekonomiczno-organizacyjnego polskich przedsiębiorstw,
- 2) identyfikacja zmian w otoczeniu konkurencyjnym polskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej,
- 3) ocena konkurencyjności badanych przedsiębiorstw,
- 4) analiza czynnikowa poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw,
- 5) analiza poziomu, zakresu i intensywności europeizacji działalności badanych przedsiębiorstw,
- 6) analiza przyczynowa ograniczeń w europeizacji działalności badanych przedsiębiorstw,
- 7) weryfikacja statystyczna oceny stopnia wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw.

### 3.2. Zastosowane metody i techniki badawcze

Sprawne przeprowadzenie badań naukowych wymaga postępowania uwzględniającego określone etapy w celu otrzymania jak najbardziej wartościowych poznawczo efektów procesu badawczego<sup>11</sup>. Wybór metod, technik i narzędzi badawczych uwzględnia zastosowane dotychczas w podobnych badaniach procedury, a przede wszystkim charakter ustalonego problemu badawczego i przeznaczenie badań. Procedurę badawczą oparto na etapach postępowania badawczego w naukach empirycznych według Bunge'a<sup>12</sup>. W ramach przeprowadzonych badań zrealizowane zostały następujące zadania cząstkowe:

- 1) operacjonalizacja założeń projektu (w tym przygotowanie narzędzi badawczych i dobór przedsiębiorstw do badań),
- 2) przeprowadzenie badań ankietowych,
- 3) przygotowanie raportu z badań ankietowych,
- 4) przeprowadzenie pogłębionych badań studialnych,

<sup>10</sup> Za cenne uwagi merytoryczne dotyczące cyklu postępowania badawczego autor serdecznie dziękuje Panu prof. dr. hab. A. Stabryle z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

<sup>11</sup> Por. J. Kmita, *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1977, s. 112.

<sup>12</sup> M. Bunge, *Metascientific Queries*, Ch.C. Thomas Publisher, Illinois 1959; za: J. Rudniański, *Fazy rozwiązywania problemów naukowych*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1975, nr 11, s. 19 i nast.; K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965, s. 175.

- 5) przygotowanie raportu z badań pogłębionych,
- 6) przygotowanie i wydanie monografii zawierającej wyniki badań.

Badania rozpoczęto od studium literatury, którego celem było dokonanie przeglądu faktów, a następnie ich wstępna ocena i selekcja ze względu na problem badawczy. Analiza literatury posłużyła jako podstawa do sformułowania problemu badawczego zawartego w temacie projektu badawczego: „Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego”. Rozwiązanie sformułowanego problemu badawczego ma lepiej niż dotychczas wyjaśnić dany problem. Dla potrzeb przeprowadzanych badań oprócz metody analizy i krytyki piśmiennictwa wykorzystano metodę eksperymentu<sup>13</sup> opartą na sprawdzeniu empirycznym jako główną metodę badań naukowych. Jako metody uzupełniające zastosowano natomiast metodę obserwacyjną oraz metody statystyczne<sup>14</sup>. Na podstawie przyjętego problemu badawczego określono cele badania oraz hipotezy badawcze. Uwzględniając przyjęte założenia, sprecyzowano model badawczy, na podstawie którego hipotezy badawcze można było poddać procedurze weryfikacji empirycznej. W tym celu określono miary i parametry modelu. Zastosowano dwa typy wskaźników jakościowych i ilościowych:

- wskaźniki proste, będące średnią arytmetyczną odpowiedzi na poszczególne pytania (niekiedy określone procentowo),
- wskaźniki będące wypadkową wskaźników prostych.

Zarówno wskaźniki proste, jak i wypadkowe obejmują cechy ilościowe (ciągłe), które przyjmowały wartość ze zbioru liczbowego (np. wiek, wielkość zatrudnienia), jak również cechy jakościowe (np. płeć, jakościowa ocena poszczególnych czynników). Dla zmiennych jakościowych zbudowano wskaźniki – agregaty (sumy odpowiedzi dla danej kategorii), a następnie wskaźniki te standaryzowano w ustalonym przedziale (zostały one zamienione, tak aby ich wartość była sumą od 0 do 1, a następnie podano je w postaci procentowej). Na tej podstawie otrzymano cechy quasi-ciągłe, które można traktować jako cechy ciągłe i zastosować do nich metody statystyczne przeznaczone dla cech ciągłych.

Jako metodę operacjonalizacji wybrano percepcję menedżerską, która zapewnia akceptowalną poprawność i rzetelność, a przede wszystkim przewyższa inne metody pod względem praktyczności zastosowania. Percepcja menedżerska jest bardzo często stosowana w analogicznych badaniach<sup>15</sup>. Metodę tę zastosowano

<sup>13</sup> W metodologii nauk za eksperyment uznaje się badania empiryczne.

<sup>14</sup> Szerzej zob. J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005, s. 56–57.

<sup>15</sup> Argumentację przemawiającą za jej stosowaniem można znaleźć w: D.W. Lyon, G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Enhancing enterprerial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, „Journal of Management” 2000, nr 5, s. 1055–1085.

do wszystkich zmiennych jakościowych<sup>16</sup>. Jako główną technikę badawczą wykorzystano ankietowanie (poprzedzone sondażem diagnostycznym); uzupełniono je techniką obserwacji. Każdy z obszarów został zweryfikowany przez zadanie od 5 do 7 pytań. W odniesieniu do zmiennych ilościowych jako metodę operacjonalizacji zastosowano analizę danych (m.in. wiek firmy, wielkość zatrudnienia, wielkość przychodów).

Jako główne narzędzie badawcze na podstawie przyjętych zmiennych i ich operacjonalizacji skonstruowano kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz wywiadu służące do realizacji przyjętej techniki badawczej. W ankiecie zastosowano głównie podejście jakościowe<sup>17</sup>. Dlatego też wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta z odpowiedziami jakościowymi, natomiast aby zebrać informacje opisujące przedsiębiorcę i przedsiębiorstwo, zastosowano klasyczne pytania z odpowiedziami zamkniętymi. Pytania ewaluacyjne miały pozwolić ocenić poszczególne czynniki jako zdecydowanie korzystne, raczej korzystne, przeciętne, raczej niekorzystne oraz zdecydowanie niekorzystne. Pytania dotyczące rozwoju firmy miały dać odpowiedź, czy sytuacja uległa poprawie, pogorszeniu, czy też ewentualnie nie uległa zmianie.

W prezentowanych badaniach zastosowane zostały zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Do przeprowadzenia teoretycznych i empirycznych badań wykorzystano następujące techniki badawcze<sup>18</sup>:

- analizę krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu,
- badanie dokumentów źródłowych (m.in. danych statystycznych GUS),
- metodę sondażu diagnostycznego,
- terenowe badania jakościowe,
- metodę obserwacji uczestniczącej,
- metody statystyczne (przy użyciu komputerowego pakietu statystycznego).

Jako narzędzia statystyczne na etapie analizy empirycznej zastosowano zarówno statystyki opisowe, jak i narzędzia weryfikacji hipotez. Do charakterystyki liczbowej rozkładu poszczególnych cech wykorzystano miary, takie jak<sup>19</sup>:

---

<sup>16</sup> Szerzej zob. K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 86 i nast.

<sup>17</sup> Podejście to jest najczęściej stosowane w analogicznych badaniach. Por. M. Kokocińska, *Zastosowanie metody testu koniunkturalnego do badań regionalnych [w:] Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach Centralnej i Wschodniej Europy*, red. B. Piasecki, Z. Konieczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 40 i cytowana tam literatura.

<sup>18</sup> Wyboru technik badawczych dokonano na podstawie: E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005, s. 268–307.

<sup>19</sup> Szerzej zob. *Statystyka ogólna*, red. M. Woźniak, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 29–58.

- średnia arytmetyczna – do określenia wartości przeciętnej,
- modalna (moda, dominanta) – do określenia wartości typowej dla najliczniejszej grupy respondentów,
- mediana – do podziału badanej zbiorowości na dwie części pod względem przyjmowanych wartości,
- kwartyle – do podziału badanej zbiorowości na cztery części pod względem przyjmowanych wartości,
- odchylenie standardowe – do określenia średniej różnicy jednostki badanej zbiorowości ze względu na wartość zmiennej od jej średniej arytmetycznej.

W celu statystycznej weryfikacji hipotez w pracy zastosowano następujące techniki statystyczne<sup>20</sup>:

- współczynnik korelacji liniowej Pearsona,
- nieparametryczny test niezależności *chi*-kwadrat ( $\chi^2$ ).

Współczynnik korelacji liniowej Pearsona znajduje zastosowanie w wypadku badania istnienia związku między zmiennymi ciągłymi (ilościowymi). Przyjmuje on wartości od  $-1$  do  $1$ , a osiągnięcie wartości granicznej oznacza występowanie idealnej współzależności zmiennych, przy czym wartości ujemne mówią o ujemnej korelacji, a dodatnie o dodatniej korelacji, natomiast wartość  $0$  oznacza całkowity brak współzależności. Test niezależności *chi*-kwadrat służy do porównywania dwóch prób, gdy zmienna zależna ma postać klasyfikacji dwu- lub więcej kategoryjnej (cechy jakościowe). Do analizy materiału empirycznego wykorzystana została również analiza wykresów rozrzutu, analiza wykresów interakcji, a także analiza rozkładów dwuwymiarowych częstości zmiennych. Aby zilustrować wyniki analiz, zastosowano również dwie najpopularniejsze statystyczne metody graficzne: wykres „ramka-wąsy” oraz histogram.

W wielu badaniach poziom istotności równy  $0,05$  jest przyjmowany jako typowa wartość akceptowalnego poziomu błędu. Można również spotkać się z uszczegółowioną klasyfikacją obejmującą trzy wielkości progowe ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ;  $p < 0,10$ ). Dla potrzeb badań w pracy przyjęto typowy poziom  $p < 0,05$  jako poziom do testowania hipotez, a za dopuszczalny poziom  $p < 0,1$ .

Do statystycznej weryfikacji hipotez wykorzystany został pakiet komputerowy „Statistica 8.0 PL” (licencja JGNP wykupiona przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Opracowano na podstawie: A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000; J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 2003.

<sup>21</sup> Za techniczną obróbkę danych autor serdecznie dziękuje Panu mgr. inż. Markowi Siei.

### 3.3. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Obiektami badań były przedsiębiorstwa prywatne bez względu na ich wielkość czy formę prawną, które funkcjonowały na rynku co najmniej 3 lata (chodziło o wybór przedsiębiorstw, które rozpoczęły swoją działalność jeszcze przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej).

#### *Etap I – badania ankietowe*

Dobór przedsiębiorstw do próby badawczej (ankietyzacja) miał charakter losowy, przy czym badania ze względów pragmatycznych ograniczono do jednego województwa – małopolskiego. Założono, że materiał empiryczny powinien obejmować co najmniej 250, a maksymalnie 350 przypadków. Poszczególnych reprezentantów próby badawczej losowano na podstawie bazy REGON, ale zastosowano podejście inne niż standardowo stosowane w analogicznych badaniach. Próba badawcza była bowiem aktualizowana aż do osiągnięcia zakładanej wielkości. Przy uwzględnieniu tych założeń otrzymano 350 ankiet, w tym 323 ankiety kompletne, nadające się do dalszej obróbki statystycznej (odrzucono 27 ankiet ze względu na istotne braki). Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wielkość i reprezentatywność próby w przeprowadzanych w ostatnim okresie krajowych i zagranicznych analogicznych badaniach empirycznych wahała się od 40 do ponad 1 tys.<sup>22</sup>, natomiast zastosowanie metod statystycznej analizy danych wymaga próby badawczej z co najmniej 100 przypadkami. Spełnienie tych założeń potwierdza istotność wyników badań opartych na próbie 323 przedsiębiorstw.

Jak już określono, obiektem badań były przedsiębiorstwa prywatne bez względu na ich wielkość (mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa) zlokalizowane w województwie małopolskim. Pomimo że w ostatnich latach szczególne znaczenie przypisuje się sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza ze względu na procesy europejskiej integracji ekonomicznej<sup>23</sup>, autor zdecydował się objąć badaniami również duże przedsiębiorstwa. Badania takie pozwolą bowiem wykazać zróżnicowane oddziaływanie akcesji z jednej strony na sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), a z drugiej – na duże przedsiębiorstwa (DP). Charakter publicznej bazy statystycznej oraz względy pragmatyczne wpłynęły na ograniczenie się do zastosowania jednego kryterium ilościowego – wielkości zatrudnienia. W zależności od liczby zatrudnionych badane firmy podzielono na:

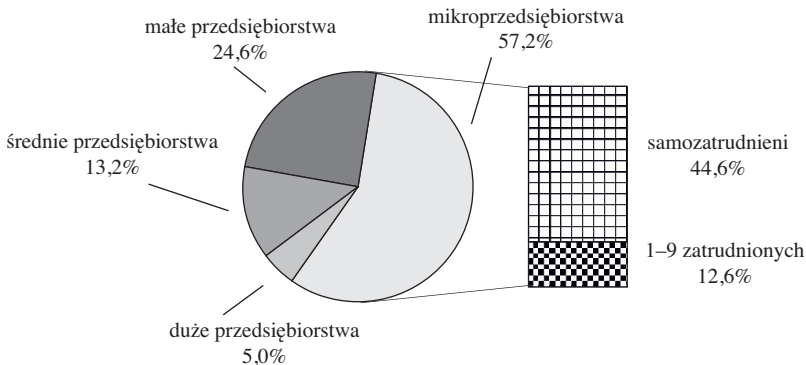
- mikroprzedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych do 9 osób,
- małe przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych od 10 do 49 osób,

<sup>22</sup> Wielkość ta podana jest na podstawie studium literatury. Zob. *Przetrwanie i rozwój...*, s. 127.

<sup>23</sup> Por. A. Rogut, *op. cit.*; N. Daszkiewicz, *op. cit.*; *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*

- średnie przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych od 40 do 249 osób,
- duże przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych co najmniej 250 osób.

Wyróżniono także samozatrudnionych o liczbie zatrudnionych 0 osób jako kategorię pomocniczą<sup>24</sup>. W badanej zbiorowości największą grupę stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, a najmniejszą duże przedsiębiorstwa (por. rys. 3.2).



Rys. 3.2. Struktura badanej zbiorowości ze względu na wielkość przedsiębiorstw

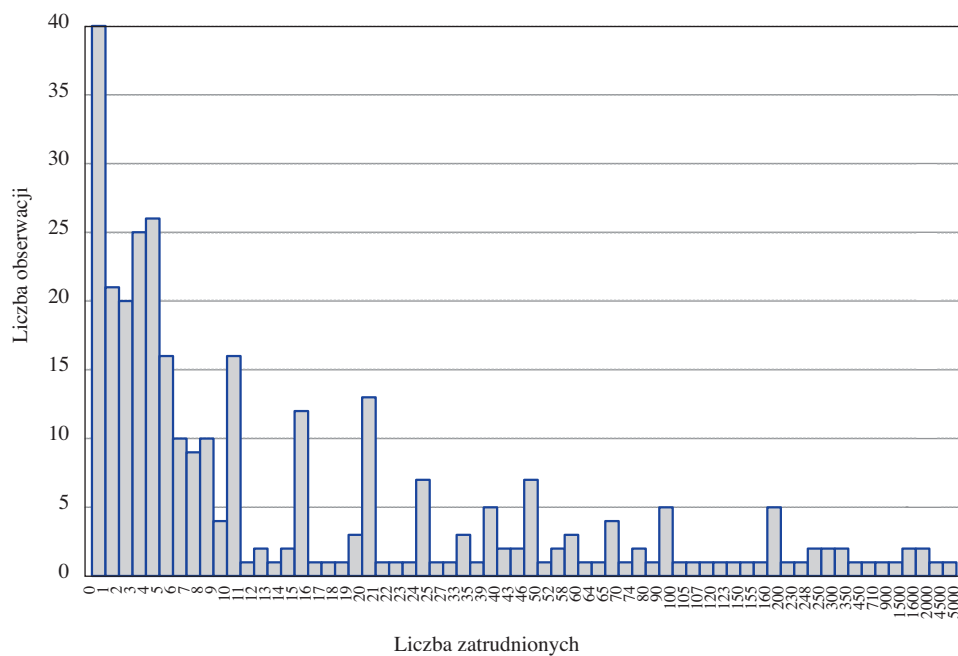
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeciętna wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach wynosiła 90 osób, przy czym najliczniejszą grupę stanowili samozatrudnieni ( $M_o = 0$  przy liczności mody 40), a 1/4 badanych przedsiębiorstw zatrudniała nie więcej niż 2 pracowników (kwartyl dolny). Natomiast najwyższe zatrudnienie wynosiło 5 tys. osób. Połowa badanych przedsiębiorstw zatrudniała do 7 pracowników, o czym świadczy wartość mediany. Jedyne 1/4 badanych przedsiębiorstw zatrudniała powyżej 25 pracowników (kwartyl górny). Zanotowano prawoskośność próby badawczej pod względem wielkości zatrudnienia, co nie może dziwić ze względu na przewagę mikroprzedsiębiorstw w strukturze polskiej gospodarki (rys. 3.3).

Zasięg działania badanych przedsiębiorstw jest również zróżnicowany, a jego rozkład jest niemal równomierny. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw działała na rynku lokalnym bądź regionalnym (rys. 3.4). Niespełna 1/4 badanych przedsiębiorstw działała na rynku międzynarodowym, z czego ponad połowa tylko na rynkach krajów Unii Europejskiej.

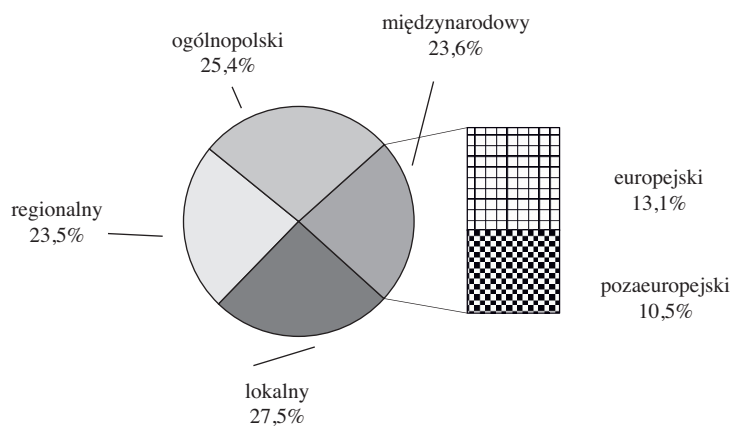
<sup>24</sup> Ze względu jednak na specyficzne potrzeby tych przedsiębiorców zdecydowałem się je wyodrębnić jako osobną kategorię. Kategoria ta została również uwzględniona w badaniach przeprowadzonych przez B. Piaseckiego i zespół (por. M. Grabowski, B. Piasecki, A. Rogut, A. Sybilska, *Usługi wspierające mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i samozatrudnionych. Raport końcowy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Global Partners, Warszawa 2003, s. 10). Zgodnie z przyjętą przez GUS klasyfikacją, samozatrudnieni są traktowani jako mikroprzedsiębiorstwa.





Rys. 3.3. Histogram badanej zbiorowości ze względu na wielkość zatrudnienia

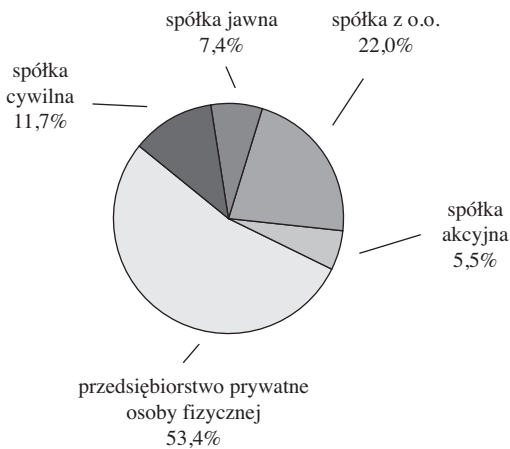
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 3.4. Struktura badanej zbiorowości ze względu na zasięg działania przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dominującą w badanej zbiorowości formą organizacyjno-prawną jest działalność gospodarcza osoby fizycznej, która jest reprezentowana przez 53,4% respondentów. Drugą najpopularniejszą formą w badanej zbiorowości jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, a następnie: spółka cywilna, spółka jawna oraz spółka akcyjna. Działalność gospodarcza w formie spółek reprezentowana jest łącznie przez 46,6% respondentów, z czego spółki osobowe prawa handlowego i cywilnego stanowią 19,1%, a spółki kapitałowe prawa handlowego 27,5% badanych przedsiębiorstw (rys. 3.5).



Rys. 3.5. Struktura badanej zbiorowości ze względu na formę prawną przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeciętny wiek badanych przedsiębiorstw to 13 lat, przy czym 1/4 badanych przedsiębiorstw działała do 5 lat, a połowa funkcjonowała na rynku nie dłużej niż 10 lat (była to jednocześnie najliczniejsza grupa ( $M_0 = 10$  przy liczności mody 35)). Jedynie 1/4 badanych firm działała na rynku ponad 15 lat. Najstarsza firma funkcjonowała na rynku aż 204 lata.

W ujęciu sektorów gospodarki przemysł stanowił 26,7%, usługi 71,2%, a rolnictwo 0,9% próby badawczej. Podział przedsiębiorstw ze względu na różnorodny zakres prowadzonej przez nie działalności został również dokonany na podstawie klasyfikacji sekcji PKD (tabela 3.1). Najliczniej reprezentowane są przedsiębiorstwa zajmujące się handlem i naprawami (sekcja G), a następnie: pozostałą działalnością usługową (sekcja O), produkcją i przetwórstwem przemysłowym (sekcja D) oraz budownictwem (sekcja F). Tylko trzy sekcje nie były reprezentowane w próbie badawczej, a mianowicie: przemysł wydobywczy i górnictwo (sekcja C), administracja publiczna (sekcja L) oraz wytwarzanie i dostawy energii, gazu i wody (sekcja E). Mikroprzedsiębiorstwa (w tym samozatrudnieni) przeważają

głównie w handlu i usługach (sekcja G i O), przemysł wytwórczy (sekcja D) jest natomiast domeną dużych, średnich i małych przedsiębiorstw.

Tabela 3.1. Struktura badanej zbiorowości ze względu na rodzaj działalności\*

Sektor gospodarki i branża według PKD	Udział ogółem (w %)	Liczba przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
Sektor I – przemysł, w tym:	26,7	30	33	16	10
produkcja i przetwórstwo przemysłowe (D)	15,9	14	18	11	8
budownictwo (F)	10,8	16	15	5	2
Sektor II – usługi, w tym:	71,2	149	46	23	6
handel i naprawy (G)	28,9	63	18	10	0
pozostała działalność usługowa (O)	18,7	44	11	4	1
obsługa nieruchomości i usługi biznesowe (K)	5,8	9	9	0	1
transport i komunikacja (I)	6,5	13	5	2	1
hotele i gastronomia (H)	4,3	4	2	5	0
pośrednictwo finansowe (J)	3,1	7	0	0	3
ochrona zdrowia i pomoc społeczna (N)	2,4	5	1	2	0
edukacja (M)	1,5	4	0	0	0
Sektor III – rolnictwo, w tym:	0,9	0	1	2	0
rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (A)	0,3	0	1	0	0
rybactwo i rybołówstwo (B)	0,6	0	0	2	0

\* Kilka wskazań lub brak wskazania zanotowano w wypadku 1,2% badanych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ze względu na inne zastosowane parametry demograficzne badana zbiorowość obejmowała również:

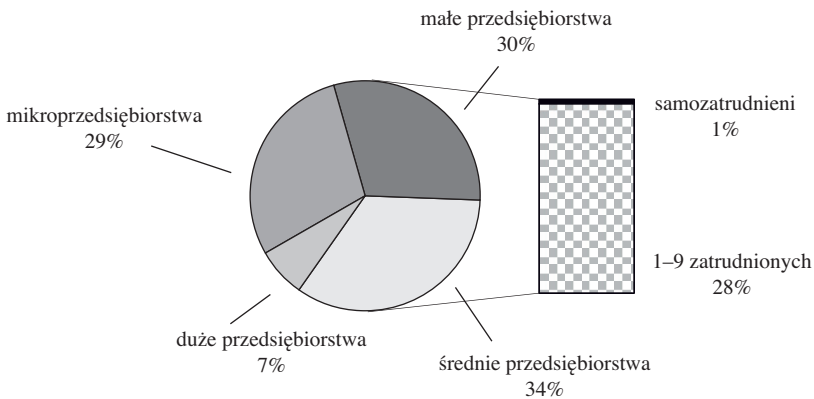
- 34,2% firm rodzinnych i 65,8% przedsiębiorstw niebędących firmami rodzinnymi,
- 9,6% firm z kapitałem zagranicznym oraz 90,4% firm z kapitałem krajowym,
- 27,3% eksporterów oraz 72,7% przedsiębiorstw nieprowadzących działalności eksportowej.

#### *Etap II – badania terenowe*

Dobór przedsiębiorstw do próby badawczej opartej na indywidualnych wywiadach został dokonany na podstawie danych kontaktowych zawartych w *Panora-*

mie firm<sup>25</sup> oraz na podstawie własnych obserwacji. Wywiady przeprowadzono w firmach po uprzednim kontakcie telefonicznym<sup>26</sup>. Łącznie przeprowadzono 100 wywiadów w przedsiębiorstwach prywatnych z województwa małopolskiego, bez względu na ich wielkość.

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa były reprezentowane niemalże w równych proporcjach, natomiast najmniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa duże (rys. 3.6). Średnie zatrudnienie w badanej zbiorowości wyniosło 84 osoby (minimalne 0 osób, a maksymalne 1070 osób). Połowa firm zatrudniała nie więcej niż 34 osoby. Tylko 1/4 badanych przedsiębiorstw zatrudniała powyżej 17 osób, a kolejna 1/4 nie więcej niż 7, przy czym najliczniejszą grupę stanowiły firmy zatrudniające 5 osób (liczność mody 7).



Rys. 3.6. Struktura badanej zbiorowości ze względu na wielkość przedsiębiorstw – badania terenowe

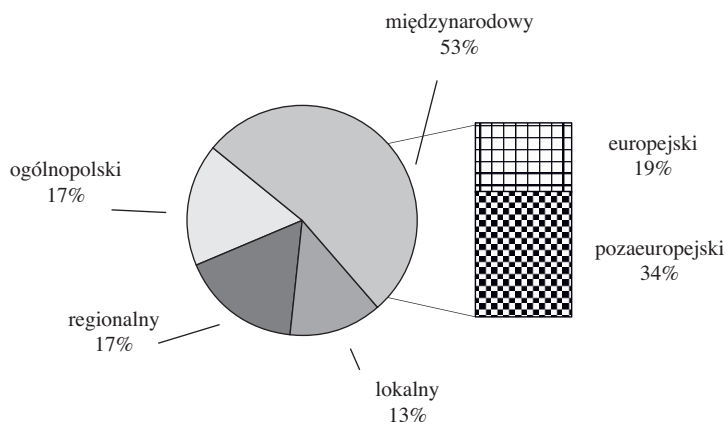
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Najmłodsze przedsiębiorstwo miało 3 lata, najstarsze 209 lat. Średni wiek badanych przedsiębiorstw wynosił 17 lat. Połowa przedsiębiorstw nie przekroczyła 12 lat działalności, a najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku 11 lat (przy liczności mody 9). Tylko 1/4 przedsiębiorstw działała na rynku powyżej 17 lat, podczas gdy tyle samo przedsiębiorstw prowadziło działalność co najwyżej 7 lat.

<sup>25</sup> *Panorama firm*, <http://www.pf.pl>, 15.12.2007.

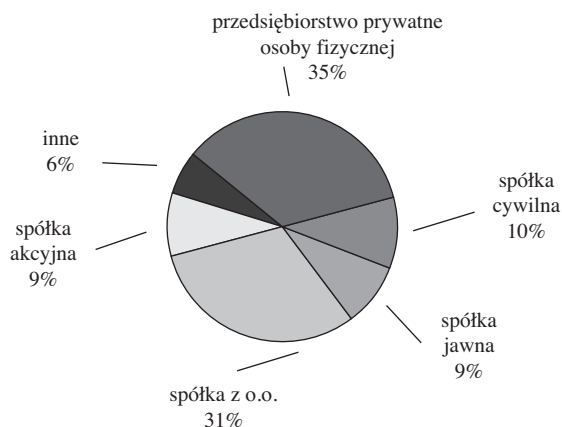
<sup>26</sup> Wywiady terenowe zostały przeprowadzone przez zaangażowanych i przeszkolonych ankie-  
terów. W tym miejscu autor serdecznie dziękuje za pomoc Pani Katarzynie Dyszy oraz Panom Ada-  
mowi Oleszkowi i Jackowi Pacynie, studentom III roku Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
w roku akademickim 2007/2008..

Zasięg działania badanych przedsiębiorstw był zróżnicowany i w większości międzynarodowy (rys. 3.7). Przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym i regionalnym stanowiły mniejszość próby badawczej.



Rys. 3.7. Struktura badanej zbiorowości ze względu na zasięg działania przedsiębiorstw – badania terenowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.



Rys. 3.8. Struktura badanej zbiorowości ze względu na formę prawną przedsiębiorstw – badania terenowe (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Dominującą formą prawną badanych przedsiębiorstw była działalność gospodarcza na własny rachunek, niemal równie popularna była jednak spółka z ogr-

Tabela 3.2. Struktura badanej zbiorowości ze względu na rodzaj działalności – badania terenowe

Sektor gospodarki i branża według PKD	Udział ogółem (w %)	Liczba przedsiębiorstw			
		mikro	małe	średnie	duże
Sektor I – przemysł, w tym:	35	5	9	17	4
produkcja i przetwórstwo przemysłowe (D)	28	4	5	15	4
budownictwo (F)	7	1	4	2	0
Sektor II – usługi, w tym:	64	23	22	15	4
handel i naprawy (G)	15	6	5	3	1
pozostała działalność usługowa (O)	15	5	5	4	1
obsługa nieruchomości i usługi biznesowe (K)	14	2	4	6	2
transport i komunikacja (I)	6	0	5	1	0
hotele i gastronomia (H)	5	4	1	0	0
pośrednictwo finansowe (J)	2	1	1	0	0
ochrona zdrowia i pomoc społeczna (N)	2	2	0	0	0
edukacja (M)	5	3	1	1	0
Sektor III – rolnictwo, w tym:	1	0	1	0	0
rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (A)	1	0	1	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

niczoną odpowiedzialnością (rys. 3.8). Kolejne najpopularniejsze formy prawne to: spółka cywilna, jawna i akcyjna, co odpowiada rzeczywistości gospodarczej w Polsce. Pozostałe formy prawne reprezentowane były przez 6 firm.

W ujęciu sektorowym dominowały usługi, które stanowiły 65% próby badawczej, a następnie przemysł – 35%. Rolnictwo było reprezentowane tylko przez jedno przedsiębiorstwo. Ze względu na przedmiotowy charakter działalności zgodnie z PKD dominowały trzy branże, a mianowicie produkcja i przetwórstwo przemysłowe (D), handel i naprawy (G) oraz pozostała działalność usługowa (O). Mikroprzedsiębiorstwa działały głównie w handlu i usługach (sekcje G i O), natomiast średnie i duże przedsiębiorstwa w produkcji i przetwórstwie przemysłowym (D). Działalność małych przedsiębiorstw ze względu na jej przedmiot była bardzo zróżnicowana i wyrównana (por. tabela 3.2).

## 4. Zmiany w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej w świetle badań empirycznych

### 4.1. Percepcja cech otoczenia konkurencyjnego przez badane przedsiębiorstwa

Przy użyciu testu *chi*-kwadrat potwierdzono zmiany w identyfikacji otoczenia konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw w okresie przed- i poakcesyjnym dla wszystkich ośmiu wyróżnionych syntetycznych cech otoczenia, tj. dynamiki, zróżnicowania, niepewności, szczodrości, koncentracji, liberalności, zorganizowania i wrogości (rys. 4.1). Dla przyjętej oceny poszczególnych cech otoczenia przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta (od 1 do 5) zaobserwowane zmiany w identyfikacji otoczenia były:

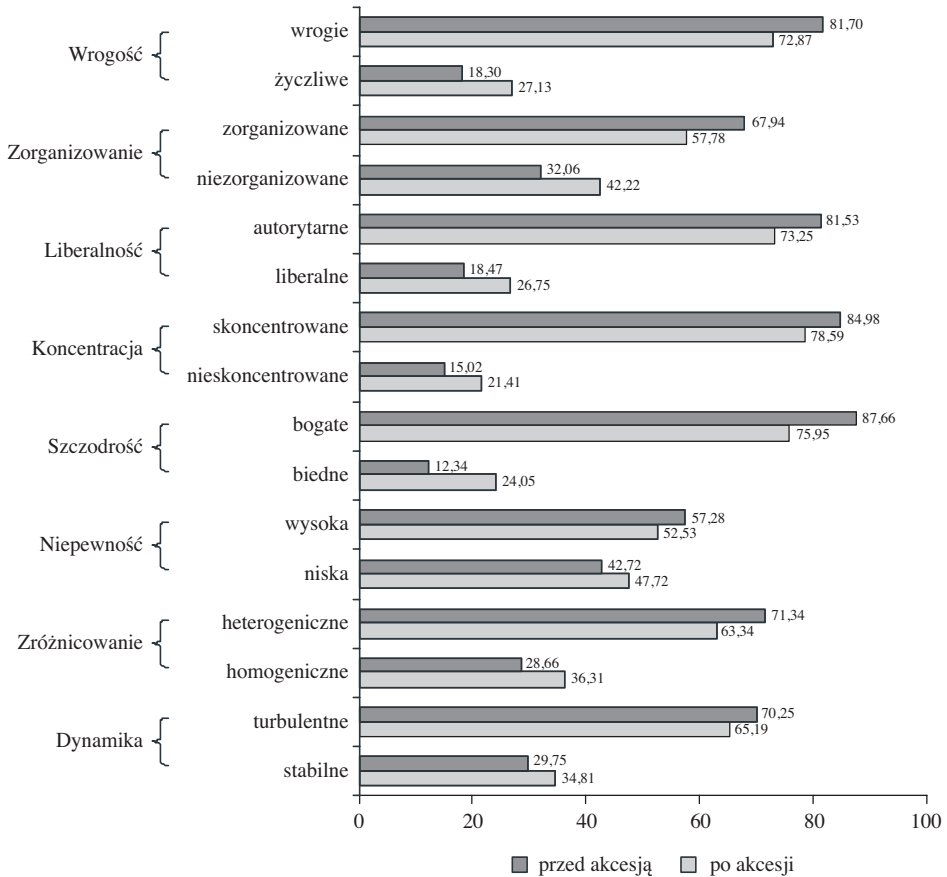
- największe dla takich cech otoczenia, jak szczodrość, liberalność, koncentracja oraz wrogość,
- umiarkowane dla takich cech otoczenia, jak zorganizowanie oraz zróżnicowanie,
- najmniejsze dla takich cech otoczenia, jak dynamika oraz niepewność.

Warto podkreślić, że wyniki uzyskane dla wszystkich ośmiu potwierdzonych zależności są wysoce istotne statystycznie ( $p < 0,01$ , a dokładniej co najmniej  $p < 0,00000$ ). Oznacza to, że wspomniane cechy nasiliły się w okresie poakcesyjnym, a mianowicie:

- wzrosła dynamika otoczenia ( $\chi^2 = 65,28$  przy  $p < 0,000000$ ), przy czym zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie oceniane przez przedsiębiorców jako turbulentne, po akcesji wzrósł jednak odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako turbulentne;

- wzrosło zróżnicowanie otoczenia ( $\chi^2 = 150,85$  przy  $p < 0,000000$ ), przy czym zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie oceniane przez przedsiębiorców jako heterogeniczne, po akcesji wzrósł jednak odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako heterogeniczne;

- wzrosła niepewność otoczenia ( $\chi^2 = 124,10$  przy  $p < 0,000000$ ), przy czym oceny przedsiębiorców były dość wyrównane, z przewagą wskazań na wysoką



Rys. 4.1. Różnice w percepcji otoczenia przed akcesją Polski do Unii Europejskiej i po niej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

niepewność zarówno przed akcesją, jak i po niej; jednocześnie po akcesji wzrósł nieznacznie odsetek przedsiębiorców oceniających niepewność otoczenia jako wysoką;

- wzrosła szczodrość otoczenia ( $\chi^2 = 81,94$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie oceniane przez przedsiębiorców jako bogate, po akcesji wzrósł jednak odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako bogate;

- wzrosła koncentracja otoczenia ( $\chi^2 = 151,80$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie oceniane przez przedsiębiorców jako raczej skoncentrowane, natomiast po akcesji jako zdecydowanie skon-



centrowane; jednocześnie po akcesji wzrósł odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako skoncentrowane;

- wzrosła liberalność otoczenia ( $\chi^2 = 151,64$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie oceniane przez przedsiębiorców jako liberalne, po akcesji wzrósł jednak odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako autorytarne;

- wzrosło zorganizowanie otoczenia ( $\chi^2 = 157,56$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie oceniane przez przedsiębiorców jako zorganizowane, po akcesji wzrósł jednak odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako zorganizowane;

- wzrosła wrogość otoczenia ( $\chi^2 = 111,12$  przy  $p < 0,00000$ ), przy czym zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie oceniane przez przedsiębiorców jako wrogie, po akcesji wzrósł jednak odsetek przedsiębiorców oceniających otoczenie jako wrogie.

Analizując zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw w wyniku akcesji do Unii Europejskiej, należy wskazać, że zaobserwowano wzrost częstotliwości zmian w otoczeniu w okresie poakcesyjnym; zmiany są bardziej nieuporządkowane i przypadkowe, a ich nasilenie jest bardziej gwałtowne. Wartość typowa dla oceny dynamiki otoczenia w okresie poakcesyjnym była wyższa o 10% w stosunku do okresu przedakcesyjnego (przy liczności mody wynoszącej 78 obserwacji). Nie ma podstaw do określenia wpływu wielkości firmy na percepcję dynamiki otoczenia w okresie przedakcesyjnym ze względu na brak istotności statystycznej. Natomiast w okresie poakcesyjnym przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej zanotowano zależność percepcji dynamiki od wielkości przedsiębiorstwa. Potwierdzone zostały statystyczne różnice w ocenie dynamiki otoczenia w okresie poakcesyjnym ze względu na ich wielkość ( $\chi^2 = 3,2$  przy  $p = 0,07$ ). Przedsiębiorstwa duże częściej (75%) oceniały otoczenie jako turbulenne niż małe i średnie przedsiębiorstwa (65%). Użycie metod statystycznych nie pozwala na potwierdzenie zależności zmian w percepcji dynamiki otoczenia od formy organizacyjno-prawnej i wieku przedsiębiorstwa oraz zasięgu i sektora, w którym ono działa, a także od dodatkowych cech, takich jak działanie jako firma rodzinna czy udział kapitału zagranicznego, zarówno przed akcesją, jak i po niej. Zaobserwowano pewne zależności oceny dynamiki otoczenia przed akcesją od branży, w której działają badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 17,66$  przy  $p = 0,08$ ). Przedsiębiorstwa działające w takich branżach, jak pośrednictwo finansowe, edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz transport i komunikacja częściej oceniały otoczenie przed akcesją ze względu na jego dynamikę jako stabilne, natomiast wśród przedsiębiorstw działających w takich branżach, jak produkcja i przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, obsługa nieruchomości i usługi biznesowe przeważały wskazania turbulencji w ich otoczeniu przed akcesją.

W toku badań zaobserwowano również rosnące zróżnicowanie otoczenia w okresie poakcesyjnym; nasiliło się głównie jego wielopostaciowe oddziaływanie. Przy użyciu metod statystycznych potwierdzono zależność oceny zróżnicowania otoczenia zarówno przed akcesją, jak i po niej od trzech czynników: formy prawnej, zasięgu działania oraz prowadzenia przedsiębiorstwa jako firmy rodzinnej. Przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi zarówno przed akcesją ( $\chi^2 = 11,85$  przy  $p < 0,000$ ), jak i po niej ( $\chi^2 = 4,4$  przy  $p = 0,03$ ) znacznie częściej oceniały otoczenie jako heterogeniczne, podczas gdy oceny firm rodzinnych były wyrównane. Jeśli chodzi o formę prawną, należy wskazać prawidłowość, że przedsiębiorstwa prywatne osób fizycznych w zdecydowanej większości oceniały otoczenie jako heterogeniczne, zarówno przed akcesją ( $\chi^2 = 19,3$  przy  $p = 0,013$ ), jak i po niej ( $\chi^2 = 14,8$  przy  $p = 0,06$ ). Uwzględniając zasięg działania, należy podkreślić, że firmy działające w skali ogólnopolskiej znacznie częściej oceniały otoczenie jako zróżnicowane niż pozostałe przedsiębiorstwa zarówno przed akcesją ( $\chi^2 = 7,8$  przy  $p = 0,02$ ), jak i po niej ( $\chi^2 = 7,8$  przy  $p = 0,02$ ). Dodatkowo ze względu na zróżnicowanie otoczenia w okresie poakcesyjnym przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej znacznie częściej niż pozostałe oceniały otoczenie jako heterogeniczne. Nie ma natomiast statystycznych podstaw do potwierdzenia zależności zmian w zróżnicowaniu otoczenia od wielkości, formy organizacyjno-prawnej, wieku przedsiębiorstwa oraz zasięgu i branży, w której ono działa, czy udziału kapitału zagranicznego.

Wyniki badań potwierdzają, że w związku z procesem europejskiej integracji gospodarczej wzrosła niepewność otoczenia: zdarzenia i procesy zachodzące w otoczeniu są trudno przewidywalne, a poziom wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstwa jest niższy i uniemożliwia podjęcie trafnych decyzji. Percepcja niepewności otoczenia przed akcesją zależna była od dwóch czynników: wieku przedsiębiorstwa oraz udziału kapitału zagranicznego. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego znacznie częściej wskazywały niską niepewność otoczenia przed akcesją niż przedsiębiorstwa tylko z kapitałem krajowym ( $\chi^2 = 3,85$  przy  $p = 0,05$ ). Zaobserwowano także, że przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku co najmniej 3 i pół roku znacznie częściej wskazywały wysoką niepewność otoczenia przed akcesją ( $\chi^2 = 3,20$  przy  $p = 0,07$ ). Z kolei percepcja niepewności otoczenia po akcesji zależała jedynie od formy prawnej badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa jednoosobowe osób fizycznych częściej niż pozostałe podmioty wskazywały wysoką niepewność otoczenia po akcesji Polski do Unii Europejskiej ( $\chi^2 = 6,5$  przy  $p = 0,09$ ). Nie ma natomiast podstaw statystycznych do wskazania zależności percepcji niepewności otoczenia od innych czynników charakteryzujących badane przedsiębiorstwa.

Analizując wyniki badań empirycznych, należy również podkreślić, że nastąpiły zmiany w percepcji szczodrości otoczenia: otoczenie intensywniej wspiera

rozwój przedsiębiorstw, jest obfite w dostawców, firmy kooperujące oraz instytucje wsparcia. Należy jednak podkreślić, że zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie ze względu na jego szczodrość było oceniane przez przedsiębiorców jako bogate. Percepcja szczodrości otoczenia przed akcesją uzależniona była od udziału kapitału zagranicznego. Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym znacznie częściej oceniały otoczenie konkurencyjne jako bogate ( $\chi^2 = 3,78$  przy  $p = 0,05$ ). Z kolei percepcja szczodrości otoczenia po akcesji zależy od zasięgu działania badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej w przeważającej większości oceniały otoczenie jako bogate ( $\chi^2 = 5,32$  przy  $p = 0,07$ ). Co więcej, bogatą szczodrość otoczenia wskazywały najczęściej przedsiębiorstwa odnotowujące rozwój swojej działalności ( $\chi^2 = 5,19$  przy  $p = 0,07$ )<sup>1</sup>.

Koncentracja otoczenia również uległa zmianom w procesie europejskiej integracji gospodarczej w percepcji badanych przedsiębiorców: zwiększyła się liczba firm działających w sektorze badanych przedsiębiorstw, a ich ogólna liczba jest duża. Warto jednak nadmienić, że zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przeciętnie określane jako autorytarne. Percepcja koncentracji otoczenia zarówno przed akcesją, jak i po niej uzależniona jest od czterech czynników charakteryzujących badane przedsiębiorstwa, a mianowicie: od ich zasięgu działania, formy prawnej, branży i sektora, w którym funkcjonują. Firmy działające w skali międzynarodowej w ogromnej większości (88%) oceniają otoczenie konkurencyjne jako skoncentrowane zarówno przed akcesją ( $\chi^2 = 6,76$  przy  $p = 0,03$ ), jak i po niej ( $\chi^2 = 6,61$  przy  $p = 0,03$ ). Za skoncentrowane uważają otoczenie najczęściej spółki kapitałowe, czyli spółki akcyjne, oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (przed akcesją  $\chi^2 = 20,38$  przy  $p = 0,009$ ; po akcesji  $\chi^2 = 16,82$  przy  $p = 0,03$ ). Jeśli uwzględnić sektor gospodarki, większość podmiotów sektora przemysłowego postrzega otoczenie jako skoncentrowane, a działających w rolnictwie jako nieskoncentrowane (przed akcesją przy  $p = 0,0004$ ; po akcesji przy  $p = 0,03$ ). Zarówno przed akcesją, jak i po niej uznali otoczenie za wysoce skoncentrowane przedsiębiorcy działający w branży produkcyjnej i przetwórczej oraz w budownictwie, a po akcesji dodatkowo – w komunikacji i transporcie oraz edukacji. Wyniki te mogą świadczyć o nasilającej się grze konkurencyjnej w tych branżach, zwłaszcza po akcesji Polski do Unii Europejskiej.

W toku badań zaobserwowano także wzrost nacisku otoczenia (liberalności, liberalizacji) w procesie integracji europejskiej: otoczenie bardzo silnie oddziałuje na badane przedsiębiorstwa i wymusza zmianę ich działania. Warto jednak zauważyć, że zarówno przed akcesją, jak i po akcesji otoczenie było przeciętnie określane jako skoncentrowane. Zastosowanie metod statystycznych nie pozwoliło

---

<sup>1</sup> Korelację z rozwojem firmy zanotowano tylko w wypadku dwóch cech syntetycznych, tj. szczodrości oraz zorganizowania.

na potwierdzenie zależności pomiędzy tą cechą a czynnikami charakteryzującymi badane przedsiębiorstwa.

Analizując zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw w wyniku akcesji do Unii Europejskiej, należy wskazać, że zaobserwowano nasilające się zorganizowanie otoczenia: przedsiębiorstwa coraz chętniej przynależą do samorządu gospodarczego oraz chętniej działają w skupiskach przedsiębiorstw o różnego rodzaju powiązaniach. Trzeba jednak podkreślić, że przedsiębiorcy uznali otoczenie konkurencyjne zarówno przed akcesją, jak i po akcesji za zorganizowane; cecha ta nasiliła się – ich zdaniem – w okresie poakcesyjnym. Ocena zorganizowania otoczenia przed akcesją dokonana *ex post* uzależniona jest od formy prawnej badanych przedsiębiorstw oraz branży, w której funkcjonują. Spółki kapitałowe znacznie częściej oceniały otoczenie przed akcesją jako zorganizowane ( $\chi^2 = 14,77$  przy  $p = 0,06$ ). Zarówno przed akcesją ( $\chi^2 = 22,10$  przy  $p = 0,02$ ), jak i po niej ( $\chi^2 = 18,07$  przy  $p = 0,08$ ) za zorganizowane uznawali otoczenie przedsiębiorcy z dwóch branż, a mianowicie obsługi nieruchomości i usług finansowych oraz produkcji i przetwórstwa. W okresie poakcesyjnym duże przedsiębiorstwa częściej niż małe i średnie uznawały otoczenie za zorganizowane ( $\chi^2 = 2,7$  przy  $p = 0,09$ ). Co więcej, na zorganizowanie otoczenia wskazywały najczęściej przedsiębiorstwa odnotowujące rozwój swojej działalności, choć przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej ( $\chi^2 = 4,92$  przy  $p = 0,08$ )<sup>2</sup>.

Wyniki badań potwierdzają także zmiany w nastawieniu otoczenia (wrogości/zyczliwości); w sektorach, w których funkcjonują badane przedsiębiorstwa, zaostrza się walka konkurencyjna, a zachowania konkurentów można coraz częściej określić jako wrogie. Warto jednak wspomnieć, że zarówno przed akcesją, jak i po niej otoczenie było przez większość przedsiębiorców oceniane jako wrogie. Percepcja nastawienia otoczenia w okresie przedakcesyjnym zależy od czterech czynników: formy prawnej badanych przedsiębiorstw branży i sektora, w których funkcjonują oraz od statusu firmy rodzinnej. Z kolei w okresie poakcesyjnym percepcja uzależniona jest od dwóch czynników, a mianowicie od formy prawnej oraz wielkości badanych przedsiębiorstw. Przy użyciu metod statystycznych potwierdzono następujące zależności w percepcji otoczenia:

- przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi znacznie częściej określały otoczenie w okresie przedakcesyjnym jako wrogie ( $\chi^2 = 2,75$  przy  $p = 0,09$ ),
- przedsiębiorstwa działające w branży budowlanej oraz w produkcji i przetwórstwie znacznie częściej oceniały otoczenie w okresie przedakcesyjnym jako wrogie ( $\chi^2 = 19,59$  przy  $p = 0,05$ ),

---

<sup>2</sup> Korelację z rozwojem firmy zanotowano tylko w wypadku dwóch cech syntetycznych, tj. szczodrości oraz zorganizowania.

– przedsiębiorstwa działające w przemyśle (sektor gospodarki) znacznie częściej oceniały otoczenie w okresie przedakcesyjnym jako wrogie ( $\chi^2 = 5,57$  przy  $p = 0,06$ ),

– spółki (a zwłaszcza spółki cywilne) częściej niż przedsiębiorstwa jednoosobowe osób fizycznych określają otoczenie jako wrogie zarówno przed akcesją ( $\chi^2 = 20,87$  przy  $p = 0,007$ ), jak i po niej ( $\chi^2 = 25,93$  przy  $p = 0,001$ ).



Rys. 4.2. Percepcja zmian wrogości otoczenia po akcesji Polski do Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W percepcji wrogości/życzliwości otoczenia w okresie poakcesyjnym zaobserwowano interesującą zależność: wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wzrasta częstotliwość wrogich ocen nastawienia otoczenia (por. rys. 4.2), co zostało potwierdzone przy użyciu testu *chi-kwadrat* ( $\chi^2 = 7,02$  przy  $p = 0,07$ ).

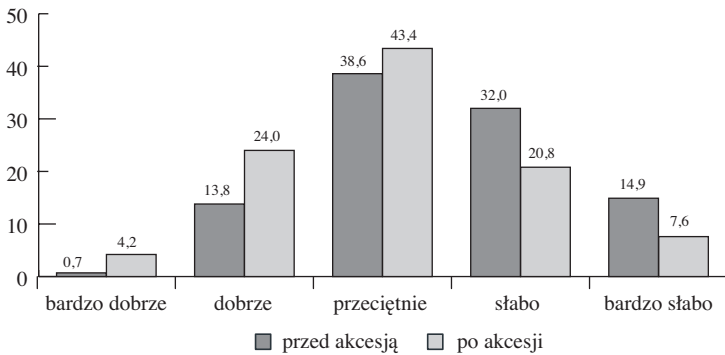
## 4.2. Wsparcie instytucji otoczenia biznesu w ocenie badanych przedsiębiorstw

Spośród badanych w 2007 r. przedsiębiorców 28,8% korzystało z instytucji otoczenia biznesu. Interesujące jest to, kiedy badane przedsiębiorstwa skorzystały z oferty instytucji otoczenia biznesu:

- 63,5% z nich korzystało z usług instytucji otoczenia biznesu zarówno przed akcesją, jak i po niej,
- 24,7% z nich korzystało jedynie w okresie poakcesyjnym,
- 11,8% z nich korzystało jedynie w okresie przedakcesyjnym.

Uzyskane wyniki mogą zatem świadczyć o zwiększeniu zainteresowania ofertą instytucji otoczenia biznesu wśród badanych przedsiębiorców w okresie poakcesyjnym. W kontekście wcześniejszych badań przeprowadzonych przez licznych autorów w okresie przedakcesyjnym wyniki te są zadowalające<sup>3</sup>. Warto bowiem podkreślić, że z badań przeprowadzanych w 2003 r. oraz 2004 r. wynikało, że wskaźnik korzystania z instytucji otoczenia biznesu oscylował wokół 13%, a z badań rządowych przeprowadzonych w 2005 r., że niemal się podwoił.

W ocenie badanej zbiorowości działalność, oferowane wsparcie i oferta instytucji otoczenia biznesu w okresie poakcesyjnym uległa diametralnej zmianie. W okresie przedakcesyjnym blisko połowa badanych przedsiębiorców (46,9%) oceniała wsparcie i ofertę analizowanych instytucji jako niesatysfakcjonującą, natomiast po akcesji odsetek ocen negatywnych zmalał blisko o połowę – do 28,4% (por. rys. 4.3). Z kolei w okresie poakcesyjnym odsetek pozytywnych ocen wzrósł blisko dwukrotnie – do 28,2% w przeciwieństwie do okresu przedakcesyjnego, w wypadku którego wskaźnik ten wynosił zaledwie 14,5%.



Rys. 4.3. Menedżerska ocena wsparcia i oferty instytucji otoczenia biznesu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki te warto zestawić z innymi, pochodzącymi z badań przeprowadzonych wprawdzie już po akcesji Polski do Unii Europejskiej, ale zaledwie w rok po niej, czyli 2 lata przed przeprowadzeniem omawianych badań empirycznych. Rok po akcesji Polski do Unii Europejskiej Ministerstwo Gospodarki RP przeprowadziło badania na próbie 221 przedsiębiorstw dotyczące wpływu przystąpienia Polski

<sup>3</sup> Szerzej zob. K. Wach, *Regionalne otoczenie...; idem, Instytucje otoczenia biznesu wobec integracji europejskiej w świetle badań empirycznych* [w:] *Przedsiębiorczość wobec wyzwań integracji europejskiej*, red. J. Targalski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

do struktur unijnych na instytucje otoczenia biznesu<sup>4</sup>. Rządowy sondaż diagnostyczny potwierdził tezę, że akcesja Polski do Unii Europejskiej w znikomym stopniu wpłynęła na korzystanie przez przedsiębiorców z usług oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu. Odsetek badanych przedsiębiorstw, które korzystały z usług instytucji otoczenia biznesu zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i poakcesyjnym oscylował wokół 21%. Przed akcesją wskaźnik ten wynosił 21,3% (47 przypadków), natomiast po akcesji nieco zmalał i wyniósł 20,8% (46 przypadków). Akcesja nie wpłynęła zatem ani na przedsiębiorców o postawie aktywnej, ani pasywnej względem otoczenia biznesu; w raporcie z badań czytamy: „aktywni i pasywni nie zmienili swoich zachowań, a korelacja pomiędzy przystąpieniem do UE a korzystaniem z pomocy instytucji otoczenia biznesu okazała się zerowa”<sup>5</sup>.

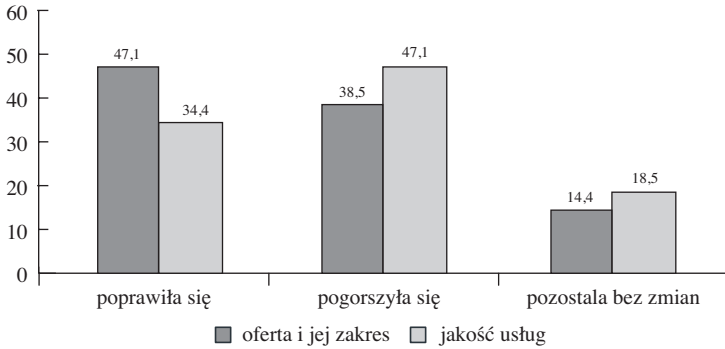
Na podstawie wyników rządowych badań ankietowych nie można również przyjąć tezy, że akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na zakres i jakość usług oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu (por. rys. 4.4). Wprawdzie blisko połowa (47%) ankietowanych zauważyła po akcesji rozszerzenie oferty instytucji otoczenia biznesu, ale opinie w tym zakresie były spolaryzowane, innego zdania była bowiem ponad 1/3 badanych przedsiębiorców (38%), podczas gdy 15% respondentów nie zaobserwowało żadnych zmian w zakresie oferty instytucji otoczenia biznesu. Zaobserwowano natomiast wyraźną zmianę zainteresowania przedsiębiorców ofertą instytucji otoczenia biznesu. Największą popularnością wśród badanych przedsiębiorców z terenu całej Polski cieszyły się takie usługi, jak pozyskiwanie dotacji unijnych (59% firm korzystających z usług instytucji otoczenia biznesu) oraz szkolenia (17% tychże). Z pozoru korzystny niski wskaźnik korzystania z pomocy instytucji otoczenia biznesu przy składaniu wniosków aplikacyjnych o dotacje unijne może mieć jednak również wymiar negatywny. Z pomocy publicznych i pozarządowych instytucji otoczenia biznesu przy składaniu wniosków korzysta zaledwie 13%, natomiast nie korzysta aż 81% badanych przedsiębiorców (6% ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi). Przygotowanie wniosku aplikacyjnego sprawia jednak przedsiębiorcom pewne trudności. Można zatem domniemywać, że korzystają oni z kompleksowej komercyjnej oferty firm świadczących usługi dla biznesu (firm konsultingowych). Ponadto można wnioskować, że oferta publicznych i pozarządowych instytucji otoczenia biznesu jest pod tym względem niedopasowana do potrzeb przedsiębiorców. Badane instytucje otoczenia biznesu (głównie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i regionalne instytucje finansujące, zlokalizowane w agencjach rozwoju regionalnego

---

<sup>4</sup> Ankieta badawcza została rozesłana na przełomie maja i czerwca 2005 r. do losowej próby 2403 przedsiębiorstw; zwrot wyniósł 9% (221 ankiet). Wyniki badań ankietowych zaprezentowano w raporcie: *Wpływ instytucji otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki. Rok po akcesji Polski do UE*, Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa 2005.

<sup>5</sup> *Wpływ instytucji...*, s. 26.

i lokalnego) są odpowiedzialne za przeprowadzanie oceny formalnej wniosków i nie mogą jednocześnie udzielać przedsiębiorcom szczegółowych informacji.



Rys. 4.4. Wpływ akcesji do Unii Europejskiej na zakres i jakość oferty instytucji otoczenia biznesu w Polsce w 2005 r. (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu: *Wpływ instytucji...*

Podobne wnioski można wyciągnąć, jeśli chodzi o jakość usług oferowanych przez te instytucje. Zdaniem prawie połowy ankietowanych (47%), jakość usług oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu nie zmieniła się po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej (por. rys. 4.4). Zaledwie 1/3 spośród badanych przedsiębiorców (34%) uważa, że jakość usług oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu uległa poprawie po akcesji (19% badanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie)<sup>6</sup>.

Warto podkreślić, że na podstawie przytoczonych wyników badań można wyciągnąć jednoznaczny wniosek, że przedsiębiorcy nie mają rozbudzonych potrzeb względem instytucji otoczenia biznesu w całej Polsce. Zaledwie 18,5% badanych uważa, że instytucje otoczenia biznesu mają wpływ na poprawę konkurencyjności firm (55,6% respondentów było przeciwnego zdania).

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 29.



## 5. Konkurencyjność przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej w świetle badań empirycznych

### 5.1. Główni konkurenci badanych przedsiębiorstw

Percepcja głównych konkurentów badanych przedsiębiorstw (łącznie mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw) nie uległa zmianie przed akcesją i po niej. Głównymi konkurentami badanych przedsiębiorstw były i są inne przedsiębiorstwa krajowe (por. tabela 5.1). Na podstawie kalkulacji statystycznych, z wykorzystaniem nieparametrycznego testu niezależności *chi*-kwadrat, w badanej próbie stwierdzono zależność identyfikacji głównych konkurentów w okresie poakcesyjnym od identyfikacji dokonanej dla okresu przedakcesyjnego ( $\chi^2 = 286,4$  przy  $p = 0,0000$ ).

Tabela 5.1. Główni konkurenci badanych przedsiębiorstw w okresie przedakcesyjnym i poakcesyjnym (w %)

Rodzaj konkurentów	Okres	Przedsiębiorstwa według wielkości				
		ogółem	mikro	małe	średnie	duże
Firmy krajowe	przed akcesją	82,47	89,60	75,32	80,95	43,75
	po akcesji	69,94	78,89	61,54	66,67	18,75
Firmy krajowe z kapitałem zagranicznym	przed akcesją	2,92	1,16	5,19	2,38	12,50
	po akcesji	11,08	7,78	17,95	7,14	25,00
Firmy zagraniczne	przed akcesją	7,79	2,89	11,69	9,52	37,50
	po akcesji	15,51	8,89	19,23	21,43	56,25
Brak konkurentów	przed akcesją	6,82	6,36	7,79	7,14	6,25
	po akcesji	3,48	4,44	1,28	4,76	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponadto w próbie badawczej zaobserwowano zależność, że odsetek identyfikacji jako głównych konkurentów firm zagranicznych oraz krajowych z kapi-

tałem zagranicznym jest uzależniony od wielkości badanych przedsiębiorstw i jest on zdecydowanie wyższy w grupie dużych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 19,8$  przy  $p = 0,01$ ). Dynamika wzrostu identyfikacji tych firm jako głównych konkurentów w sektorze MŚP wyniosła w okresie poakcesyjnym aż 270% (z 8,5% przed akcesją do 23,3% po akcesji), natomiast w grupie dużych przedsiębiorstw – 160% (z 50,0% przed akcesją do 84,2% po akcesji). Nie ma podstaw do przyjęcia hipotezy, że główni konkurenci polskich przedsiębiorstw po akcesji – w przeciwieństwie do okresu przedakcesyjnego – to głównie firmy zagraniczne lub krajowe z udziałem kapitału zagranicznego. Można jednak na podstawie uzyskanych obliczeń statystycznych wyciągnąć ogólny wniosek, że akcesja Polski do UE wpłynęła na identyfikację głównych konkurentów, a w szczególności, że:

- główni konkurenci polskich dużych przedsiębiorstw po akcesji – w przeciwieństwie do okresu przedakcesyjnego – to głównie firmy zagraniczne,
- główni konkurenci przedsiębiorstw z sektora MŚP po akcesji to głównie firmy krajowe (ich udział jednak zmalał), przy wysokiej dynamice wzrostu udziału firm zagranicznych jako głównych konkurentów.

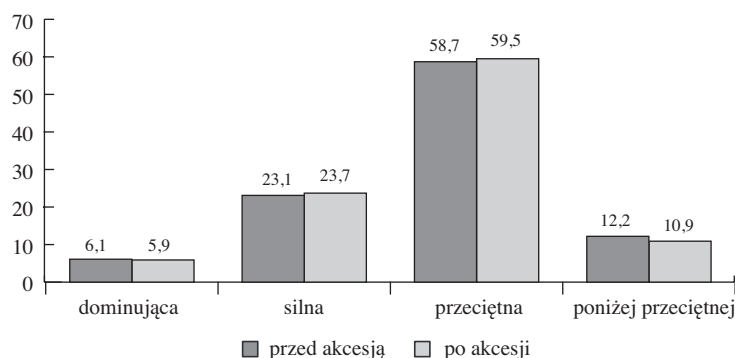
W badanej próbie zaobserwowano zależność identyfikacji głównych konkurentów po akcesji od udziału kapitału zagranicznego ( $\chi^2 = 33,9$  przy  $p = 0,00000$ ). Firmy z kapitałem zagranicznym w okresie poakcesyjnym znacznie częściej identyfikowały firmy zagraniczne oraz firmy krajowe z kapitałem zagranicznym jako głównych konkurentów, w przeciwieństwie do okresu przedakcesyjnego, kiedy to jako głównych konkurentów wskazywały inne firmy krajowe. Analogiczną zależność potwierdzono w wypadku eksporterów ( $\chi^2 = 15,1$  przy  $p = 0,001$ ). Ze względu na pozostałe zmienne nie potwierdzono żadnych istotnych statystycznie różnic.

## 5.2. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw

Badani przedsiębiorcy w większości ocenili swoją pozycję konkurencyjną na rynku krajowym jako przeciętną zarówno przed akcesją (58,7%), jak i po akcesji (59,5%). Zbieżne oceny zostały potwierdzone przy użyciu testu *chi*-kwadrat ( $\chi^2 = 524,9$  przy  $p = 0,0000$ ). Na tej podstawie można potwierdzić hipotezę, że akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym (por. rys. 5.1).

Interesujące są różnice w ocenie swojej pozycji konkurencyjnej dokonywanej przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP oraz DP. Dokonując weryfikacji statystycznej dla każdej z tych grup oddzielnie, zaobserwowano pewne zależności. Pozycja konkurencyjna dużych przedsiębiorstw na rynku krajowym po akcesji Polski do Unii Europejskiej poprawiła się ( $\chi^2 = 11,7$  przy  $p = 0,008$ ), a jednocześnie nie

zaobserwowano w tym względzie żadnych istotnych zmian w wypadku małych i średnich przedsiębiorstw ogółem. Warto dodać, że w ujęciu szczegółowym pozycja konkurencyjna mikroprzedsiębiorstw po akcesji nieznacznie się pogorszyła, a małych i średnich przedsiębiorstw nieznacznie się polepszyła ( $\chi^2 = 31,7$  przy  $p = 0,0002$ ), zaobserwowane zmiany miały jednak nieliczny charakter.



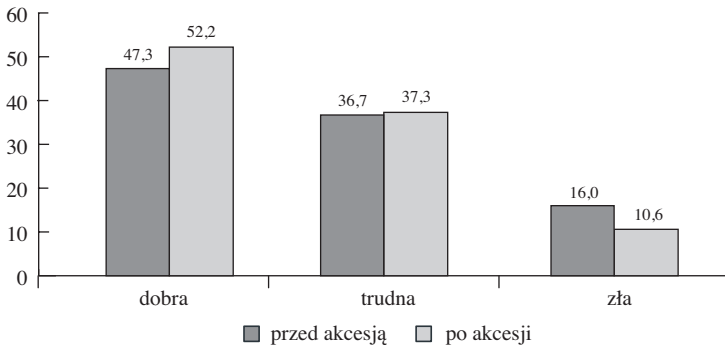
Rys. 5.1. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa o zasięgu ogólnokrajowym oraz międzynarodowym nieznacznie poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na rynku krajowym ( $\chi^2 = 14,4$  przy  $p = 0,02$ ), podczas gdy żadnych istotnych zmian w tym względzie nie zaobserwowano w wypadku przedsiębiorstw o zasięgu lokalnym i regionalnym. Obliczenia potwierdziły również, że badane przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi poprawiły nieznacznie swoją pozycję konkurencyjną ( $\chi^2 = 19,9$  przy  $p = 0,0007$ ), podczas gdy nie zaobserwowano żadnych istotnych zależności w tym zakresie dla firm rodzinnych. Przedsiębiorstwa, które oceniły swój stan wiedzy o UE jako wysoki lub wystarczający, dostrzegły jednocześnie poprawę swojej pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym po akcesji ( $\chi^2 = 14,7$  przy  $p = 0,02$ ). Badane firmy, które uzyskały dotacje, poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na rynku krajowym ( $\chi^2 = 9,5$  przy  $p = 0,02$ ); odsetek takich firm w badanej zbiorowości wyniósł aż 20%. Ze względu na pozostałe zmienne nie potwierdzono żadnych istotnych statystycznie różnic (por. tabela 5.2).

Badani przedsiębiorcy w większości ocenili swoją pozycję konkurencyjną na rynkach Unii Europejskiej jako dobrą zarówno przed akcesją (47,9%), jak i po akcesji (52,2%). Na podstawie wykresu częstotliwości zmiennych można dodatkowo stwierdzić, że 80% badanych przedsiębiorstw oceniających przed akcesją swoją pozycję jako trudną lub złą zaobserwowało jej poprawę odpowiednio do dobrej lub trudnej, natomiast zaledwie 24% oceniających swoją pozycję przed

akcesją jako dobrą lub trudną zaobserwowało jej pogorszenie odpowiednio do trudnej lub złej. Zależność ta została potwierdzona przy użyciu testu *chi*-kwadrat ( $\chi^2 = 82,1$  przy  $p = 0,00000$ ). Pozwala to na potwierdzenie hipotezy, że akcesja Polski do Unii Europejskiej poprawiła pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej (por. rys. 5.2). Należy jednak dodać, że zmiany te były niewielkie.



Rys. 5.2. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw na rynkach UE (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesujące są różnice w ocenie swojej pozycji konkurencyjnej dokonanej przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP oraz DP. Wszystkie badane przedsiębiorstwa duże poprawiły (ze złej lub trudnej) lub utrzymały (dobrą) swoją pozycję konkurencyjną na rynkach UE ( $\chi^2 = 16,1$  przy  $p = 0,0003$ ), natomiast sytuacja przedsiębiorstw z sektora MŚP była pod tym względem zróżnicowana.

Zaobserwowano także prawidłowość, że firmy działające w sektorze przemysłowym znacznie poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na rynku europejskim, natomiast sytuacja firm działających w handlu i usługach była zróżnicowana ( $\chi^2 = 10,9$  przy  $p = 0,02$ ). Przy dopuszczalnym poziomie istotności zaobserwowano również, że firmy z udziałem kapitału zagranicznego poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na rynkach UE po akcesji ( $\chi^2 = 4,8$  przy  $p = 0,09$ ). Eksporterzy dostrzegli poprawę swojej pozycji konkurencyjnej na rynkach Unii Europejskiej po akcesji ( $\chi^2 = 10,9$  przy  $p = 0,004$ ). Firmy, które korzystały ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu, poprawiły swoją pozycję konkurencyjną na rynkach UE po akcesji ( $\chi^2 = 5,1$  przy  $p = 0,07$ ). Ze względu na pozostałe zmienne nie potwierdzono żadnych istotnych statystycznie różnic (por. tabela 5.2).

Tabela 5.2. Zaobserwowane zależności pozycji konkurencyjnej od cech badanych firm

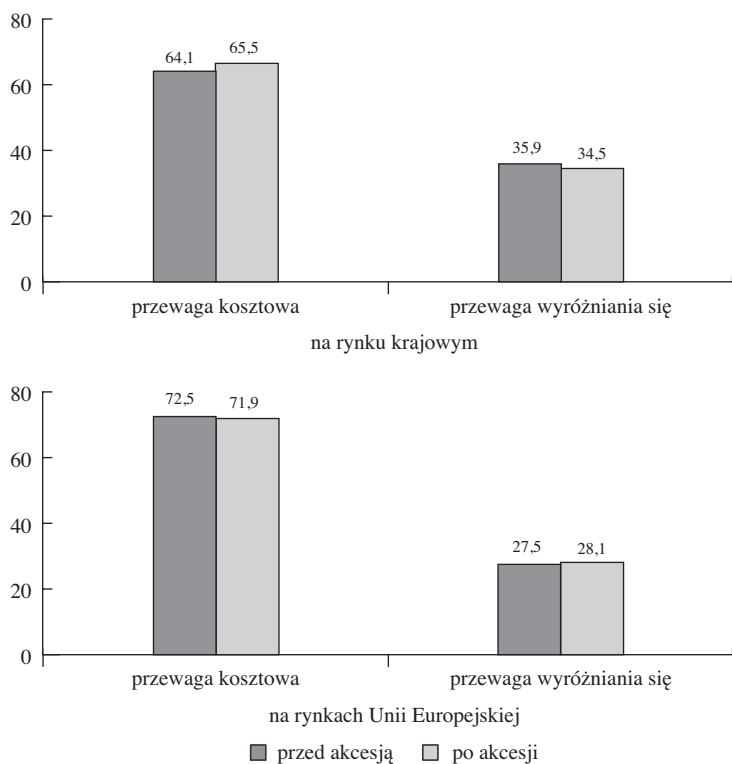
Zmienna	Pozycja konkurencyjna	
	na rynku krajowym	na rynku europejskim
Wielkość firmy	duże, średnie i małe przedsiębiorstwa poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji, natomiast mikroprzedsiębiorstwa ją pogorszyły	duże przedsiębiorstwa poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji, natomiast sytuacja w wypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP była bardzo zróżnicowana
Forma prawna	–	–
Zasięg działania	firmy o ogólnokrajowym i międzynarodowym zasięgu działania poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji	firmy o międzynarodowym zasięgu działania poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji
Branża i sektor	–	firmy działające w sektorze przemysłowym znacznie poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji
Wiek firmy	–	–
Firma rodzinna	przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji	–
Kapitał zagraniczny	–	firmy z udziałem kapitału zagranicznego poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji
Firma eksportująca	–	pozycja konkurencyjna eksporterów na rynkach UE poprawiła się po akcesji
Stan wiedzy o UE	przedsiębiorstwa, które oceniły swój stan wiedzy o UE jako wysoki lub wystarczający, poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji	–
Ubieganie się o dotacje	–	–
Uzyskanie dotacji	firmy, które uzyskały dotacje, poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji	–
Korzystanie ze wsparcia	–	firmy, które korzystały ze wsparcia otoczenia biznesu, poprawiły swoją pozycję konkurencyjną po akcesji

Uwaga: „–” oznacza, że nie zaobserwowano żadnych istotnych statystycznie zależności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 5.3. Źródła przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw

Źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym zarówno przed akcesją, jak i po niej jest według badanych przedsiębiorstw przewaga kosztowa (ok. 65%). Na podstawie testu *chi*-kwadrat ( $\chi^2 = 228,4$  przy  $p = 0,0000$ ) można stwierdzić, że akcesja nie wpłynęła na źródło przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym, przy czym aż 99,1% badanych przedsiębiorstw w obydwu okresach tak samo identyfikowało swoją przewagę konkurencyjną. Bardzo zbliżona sytuacja występuje w odniesieniu do rynku europejskiego. Źródłem przewagi polskich przedsiębiorstw na rynkach UE była i jest przewaga kosztowa (ok. 72%); odgrywa ona większą rolę niż w wypadku rynku krajowego. Na podstawie testu *chi*-kwadrat ( $\chi^2 = 79,5$  przy  $p = 0,0000$ ) można potwierdzić, że nie ma istotnych statystycznie różnic w identyfikacji przewagi konkurencyjnej zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i poakcesyjnym. Warto zaznaczyć, że 7,5% badanych przedsiębiorstw inaczej



Rys. 5.3. Źródła przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i rynkach Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

identyfikowało źródło przewagi konkurencyjnej po akcesji, odsetek ten jest jednak na tyle niski, że nie miał wpływu na obliczenia statystyczne. Wyniki pozwalają na przyjęcie postawionej na wstępie hipotezy, że akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę źródeł przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw zarówno na rynku krajowym, jak i europejskim (por. rys. 5.3).

Interesujące wnioski płyną z analizy sektorowej. Na podstawie testu *chi-kwadrat* można stwierdzić, że akcesja miała wpływ na źródło przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym w wypadku czterech branż. W sektorze budownictwa oraz obsługi nieruchomości i usług biznesowych źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym przed akcesją była przewaga wyróżniania się, natomiast po akcesji przewaga kosztowa ( $\chi^2 = 17,7$  przy  $p = 0,08$ ). Odwrotna sytuacja miała miejsce w wypadku produkcji przemysłowej i przetwórstwa oraz edukacji ( $\chi^2 = 29,1$  przy  $p = 0,002$ ). Warto dodać, że zależności takie nie zostały wykryte w wypadku rynku europejskiego. Ze względu na pozostałe zmienne nie potwierdzono natomiast żadnych istotnych statystycznie różnic jeśli chodzi o źródła przewagi konkurencyjnej zarówno na rynku krajowym, jak i europejskim.

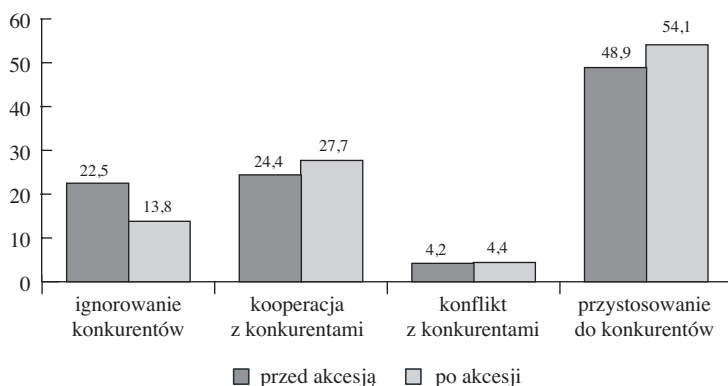
#### 5.4. Strategie badanych przedsiębiorstw wobec konkurentów

W badanej zbiorowości zanotowano niewielkie różnice w stosowaniu strategii konkurencyjnej na rynku krajowym (por. rys. 5.4). Na podstawie obliczeń statystycznych oraz dwuwymiarowego wykresu częstości zmiennych można stwierdzić, że nie ma istotnych statystycznie różnic w przyjętej przez badane firmy strategii po akcesji w stosunku do tej stosowanej przez nie w okresie przedakcesyjnym ( $\chi^2 = 417,3$  przy  $p = 0,0000$ ). Najczęściej stosowaną strategią wobec konkurentów krajowych zarówno przed akcesją, jak i po niej było przystosowanie się do konkurentów.

W toku badań zaobserwowano ciekawą zależność: największy odsetek małych przedsiębiorstw i mikroprzedsiębiorstw w stosunku do przedsiębiorstw średnich i dużych w okresie poakcesyjnym zrezygnował z ignorowania konkurentów krajowych na rzecz kooperacji ( $\chi^2 = 19,1$  przy  $p = 0,02$ ). Analogiczne zjawisko zaobserwowano wśród przedsiębiorstw działających na rynku ogólnopolskim oraz międzynarodowym, podczas gdy tendencja ta utrzymała się wśród firm działających na rynkach lokalnych i regionalnych ( $\chi^2 = 11,1$  przy  $p = 0,08$ ).

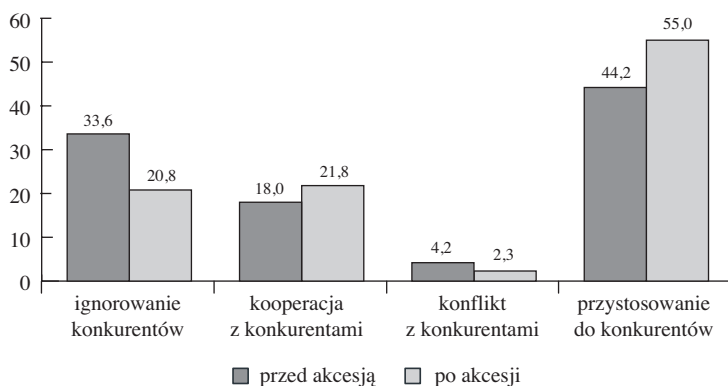
Zanotowano również niewielkie różnice w stosowaniu strategii konkurencyjnej na rynku europejskim (por. rys. 5.5). Na podstawie obliczeń statystycznych oraz dwuwymiarowego wykresu częstości zmiennych należy stwierdzić, że nie ma istotnych statystycznie różnic w przyjętej przez badane firmy strategii wobec konkurentów europejskich po akcesji w stosunku do tej stosowanej przez nie

w okresie przedakcesyjnym ( $\chi^2 = 364,1$  przy  $p = 0,0000$ ). Najczęściej stosowaną strategią wobec konkurentów europejskich zarówno przed akcesją, jak i po niej było przystosowanie się do konkurentów. Wyniki badań pozwalają przyjąć postawioną hipotezę, że akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę strategii polskich przedsiębiorstw względem konkurentów zarówno krajowych, jak i europejskich.



Rys. 5.4. Strategia badanych przedsiębiorstw względem konkurentów krajowych (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



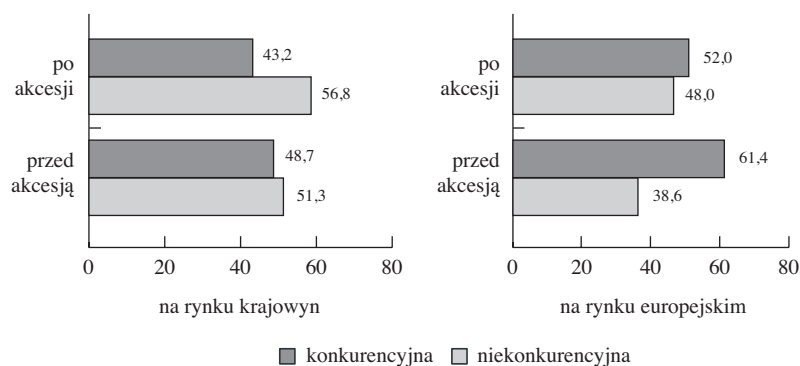
Rys. 5.5. Strategia badanych przedsiębiorstw względem konkurentów pochodzących z pozostałych krajów Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



## 5.5. Konkurencyjność oferty badanych przedsiębiorstw

Nieco ponad połowa badanych przedsiębiorstw uznała, że ich oferta handlowa na rynku krajowym jest konkurencyjna, podczas gdy niespełna połowa badanych przedsiębiorstw uznała swoją ofertę handlową za konkurencyjną na rynku europejskim (por. rys. 5.6). Konkurencyjność oferty handlowej badanych przedsiębiorstw zarówno na rynku krajowym, jak i europejskim poprawiła się po akcesji Polski do UE, przy czym na rynku krajowym o 10%, natomiast na rynku europejskim aż o 25%. Oferta handlowa badanych przedsiębiorstw przed akcesją na rynku krajowym była o 33% lepsza niż na rynku europejskim. Wprawdzie po akcesji przewaga ta się utrzymała, ale na niższym poziomie, ponieważ konkurencyjność oferty na rynku krajowym była lepsza niż na rynku europejskim niemalże o 18%, co oznacza, że dystans zmniejszył się blisko o połowę. Wnioski płynące z zaobserwowanych tendencji są optymistyczne i świadczą o pozytywnym wpływie akcesji na konkurencyjność produktową polskich przedsiębiorstw.



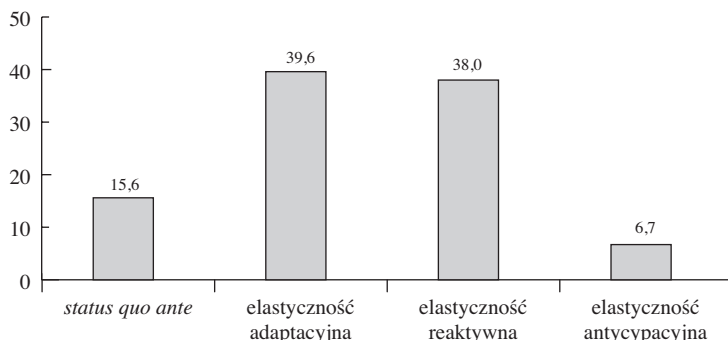
Rys. 5.6. Konkurencyjność oferty badanych przedsiębiorstw (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przy użyciu testu *chi*-kwadrat potwierdzono zależność konkurencyjności oferty na rynku krajowym od akcesji Polski do Unii Europejskiej ( $\chi^2 = 110,1$  przy  $p = 0,0000$ ). Należy podkreślić, że tendencja ta ma łagodny charakter, jest jednak dostrzegalna. Potwierdzono także zależność konkurencyjności oferty na rynku europejskim od akcesji Polski do Unii Europejskiej ( $\chi^2 = 12,7$  przy  $p = 0,0003$ ). Wyniki pozwalają przyjąć hipotezę, że akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na konkurencyjność ofert polskich przedsiębiorstw zarówno na rynku krajowym, jak i europejskim.

## 5.6. Elastyczność działania badanych przedsiębiorstw\*

Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw wobec zmian zachodzących w otoczeniu był w próbie badawczej dość zróżnicowany (rys. 5.7). Można przyjąć, że im poziom ten był wyższy, tym niższy był odsetek firm charakterystyczny dla danej kategorii elastyczności. Najwięcej badanych przedsiębiorstw deklaroowało, że na każdy impuls płynący z otoczenia reaguje po pewnym czasie odpowiednią adaptacją swoich działań (tzw. elastyczność adaptacyjna). Nieco tylko niższy był odsetek przedsiębiorstw deklaruujących stosowanie elastyczności reaktywnej (na każdy impuls płynący z otoczenia badana firma natychmiast reagowała, podejmując konieczne działania). Jedynie niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklaroował, że każdy impuls z otoczenia jest wcześniej przez nie przewidywany i gdy się pojawia natychmiast wdrażana jest opracowana wcześniej procedura działania (tzw. elastyczność antycypacyjna). Niestety blisko dwuipółkrotnie wyższy był odsetek firm, które nie reagują wcale na impulsy płynące z otoczenia (tzw. zerowa elastyczność, *status quo ante*).



Rys. 5.7. Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw wobec zmian zachodzących w otoczeniu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie statystyki *chi*-kwadrat wskazano pewne zależności, które pozwoliły na sporządzenie profilu badanych przedsiębiorstw ze względu na poziom stosowanej elastyczności. Wnioski wynikające z analizy statystycznej są następujące:

– duże przedsiębiorstwa w większości wykazują elastyczność reaktywną (najwyższy poziom), podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa – adaptacyjną (najniższy poziom); jednocześnie małe i średnie przedsiębiorstwa niemal w równych propor-

\* Zob. też: K. Wach, *Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 22–25.

cjach stosują elastyczność reaktywną (pośredni poziom) i adaptacyjną ( $\chi^2 = 25,1$  przy  $p = 0,0003$ );

- firmy z kapitałem zagranicznym są bardziej elastyczne niż te z kapitałem krajowym, te pierwsze w większości stosują bowiem elastyczność reaktywną, a drugie – adaptacyjną ( $\chi^2 = 14,6$  przy  $p = 0,002$ );

- eksporterzy są bardziej elastyczni niż przedsiębiorstwa niebędące eksporterami, a poziom stosowanej elastyczności jest analogiczny do powyższej zależności ( $\chi^2 = 9,3$  przy  $p = 0,002$ );

- przedsiębiorstwa z wysokim poziomem wiedzy na temat funkcjonowania rynku europejskiego cechują się wyższym poziomem elastyczności niż pozostałe: najczęściej stosują one elastyczność reaktywną ( $\chi^2 = 47,1$  przy  $p = 0,00000$ );

- firmy korzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu są bardziej elastyczne niż te, które nie korzystają ze wsparcia instytucjonalnego, te pierwsze w większości stosują bowiem elastyczność reaktywną, a drugie – adaptacyjną ( $\chi^2 = 15,3$  przy  $p = 0,001$ );

- firmy o zasięgu międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) są bardziej elastyczne od przedsiębiorstw o zasięgu krajowym (lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym), a poziom stosowanej elastyczności jest analogiczny do powyższej zależności ( $\chi^2 = 36,3$  przy  $p = 0,0003$ ).

W celu weryfikacji tezy o występowaniu współzależności między poziomem stosowanej elastyczności a rozwojem badanych przedsiębiorstw wykorzystano nieparametryczny test niezależności *chi-kwadrat*. Weryfikowaną hipotezą jest stwierdzenie, że między rozważanymi zmiennymi, tj. poziomem elastyczności i poziomem rozwoju, występuje zależność. Po wykonaniu odpowiednich obliczeń otrzymano wartość  $\chi^2 = 27,4$  przy bardzo silnej istotności  $p = 0,0001$ . Świadczy to o tym, że firmy wykazujące wyższy poziom elastyczności lepiej się rozwijają. Pozwala to wnioskować o wpływie poziomu elastyczności na rozwój badanych przedsiębiorstw. W badanej zbiorowości zaobserwowano zależności na dwóch płaszczyznach. Jeśli przyjmiemy, że stosowany poziom elastyczności jest zmienną zależną (zmienną niezależną jest poziom rozwoju), wnioski są następujące:

- zdecydowana większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność antycypacyjną (75%) oraz większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność reaktywną (48%) notuje jednocześnie zdecydowany rozwój,

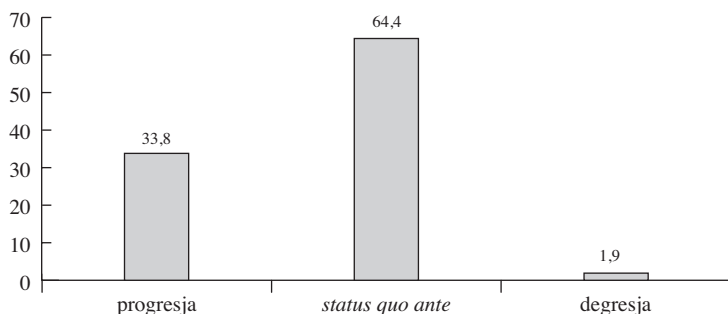
- większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność adaptacyjną notuje umiarkowany rozwój.

Z kolei przyjmując jako zmienną zależną poziom rozwoju (zmienną niezależną jest poziom elastyczności), w próbie badawczej zaobserwowano następujące zależności:

- zdecydowany rozwój notują w większości przedsiębiorstwa stosujące elastyczność reaktywną,

– umiarkowany rozwój notują w większości przedsiębiorstwa stosujące elastyczność adaptacyjną.

W toku badań sprawdzono również wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmianę poziomu elastyczności stosowanego przez badane przedsiębiorstwa (rys. 5.8). Dla większości badanych przedsiębiorstw akcesja Polski do UE nie zmieniła koniecznego poziomu elastyczności wobec otoczenia. Nieco ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw deklarowała, że akcesja wymusiła na nich wysoką elastyczność działania wobec otoczenia (progresja poziomu elastyczności). Tylko niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklarował, że akcesja pozwoliła im obniżyć elastyczność działania wobec otoczenia.



Rys. 5.8. Zmiany poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw na skutek akcesji Polski do Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W analizowanej próbie badawczej, wykorzystując statystykę *chi*-kwadrat, ustalono pewne zależności, na podstawie których sporządzono profil badanych przedsiębiorstw ze względu na zmianę poziomu stosowanej elastyczności na skutek akcesji Polski do Wspólnoty. Wnioski wynikające z tego profilu są następujące:

- duże i średnie przedsiębiorstwa poprawiły swój poziom elastyczności, podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa utrzymały go na niezmiennym poziomie ( $\chi^2 = 17,7$  przy  $p = 0,007$ );

- przedsiębiorstwa starsze (działające na rynku co najmniej 3 i pół roku) są bardziej elastyczne niż młodsze ( $\chi^2 = 9,7$  przy  $p = 0,02$ );

- im większy jest zasięg działania przedsiębiorstw, tym wyższy jest odsetek przedsiębiorstw poprawiających poziom swojej elastyczności ( $\chi^2 = 26,3$  przy  $p = 0,0009$ );

- przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) najczęściej poprawiły poziom swojej elastyczności; jednocześnie najwięcej przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym nie zmieniło poziomu swojej elastyczności ( $\chi^2 = 26,3$  przy  $p = 0,0009$ );

– firmy, które starały się o dotacje europejskie, w większości poprawiły poziom swojej elastyczności na skutek akcesji, natomiast te, które nie ubiegały się o dotacje, utrzymywały go na niezmiennym poziomie ( $\chi^2 = 21,3$  przy  $p = 0,0008$ ); jednocześnie analogiczną zależność zaobserwowano dla firm, które uzyskały dotacje i ich nie uzyskały ( $\chi^2 = 16,2$  przy  $p = 0,0003$ );

– przedsiębiorstwa korzystające z oferty otoczenia instytucjonalnego w większości zanotowały progresję poziomu elastyczności, podczas gdy firmy niekorzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu w zdecydowanej większości utrzymywały wcześniejszy poziom elastyczności ( $\chi^2 = 14,9$  przy  $p = 0,0005$ ).

Można przypuszczać, że zmiana poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw na skutek akcesji miała wpływ na poziom osiągniętego przez nie rozwoju. Do weryfikacji tej zależności zastosowano statystykę *chi*-kwadrat. Uzyskane wyniki pozwalają na potwierdzenie zależności ( $\chi^2 = 17,6$  przy  $p = 0,001$ ). Analizując macierz dwudzielną oraz wykres dwuwymiarowy częstości analizowanych zmiennych, zaobserwowano, że firmy deklarujące progresję poziomu swojej elastyczności notowały w większości zdecydowany rozwój, podczas gdy firmy utrzymujące elastyczność na niezmiennym poziomie – umiarkowany rozwój.

Powyższe wyniki potwierdzają, że rozwój badanych przedsiębiorstw jest uzależniony z jednej strony od poziomu stosowanej przez nie elastyczności działania, z drugiej zaś od zmiany tego poziomu. Ponadto można także postawić hipotezę, że zmiana poziomu elastyczności na skutek akcesji zależy od stosowanego poziomu elastyczności. Zależność taką wykryto na podstawie kalkulacji statystycznych z zastosowaniem testu *chi*-kwadrat ( $\chi^2 = 25,3$  przy  $p = 0,0003$ ). Przedsiębiorstwa, na których akcesja wymusiła wyższą elastyczność działania, stosowały w większości elastyczność reaktywną, podczas gdy te, którym akcesja pozwoliła obniżyć elastyczność, nie reagowały wcale na impulsy płynące z otoczenia. Z kolei te przedsiębiorstwa, które na skutek akcesji nie musiały zmieniać poziomu elastyczności, deklarowały najczęściej elastyczność adaptacyjną. Wnioski płynące z tych analiz są jednoznaczne. Charakter elastyczności adaptacyjnej nie spowodował żadnych zmian w przedsiębiorstwach ją stosujących, ponieważ po pojawieniu się impulsu reagowały po pewnym czasie, a zatem nie zmieniły swojej postawy po akcesji. Przedsiębiorstwa pasywne, niereagujące na zmiany zachodzące w otoczeniu, obniżyły poziom swojej elastyczności najprawdopodobniej z jednej strony ze względu na swoją postawę (sceptycyzm), z drugiej – ze względu na bardziej przewidywalne zjawiska zachodzące w makrootoczeniu.

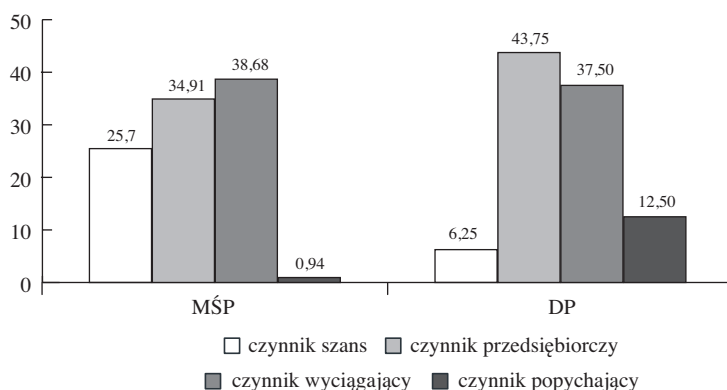
## 6. Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej w świetle badań empirycznych

### 6.1. Motywy umiejdzynarodowienia badanych przedsiębiorstw

Interesujące wydają się motywy umiejdzynarodowienia działalności badanych przedsiębiorstw. Głównym powodem europeizacji były tzw. motywy *pull*, czyli dostrzeżenie nowych możliwości rozwoju firmy na rynkach zagranicznych (38,7%). Równie często przedsiębiorcy wskazywali jako powód czynnik przedsiębiorczy, czyli ciągłe dążenie do rozwoju firmy przez wprowadzanie nowych rozwiązań (35,5%), oraz czynnik szans, czyli wykorzystanie nadarżających się okazji rynkowych (23,4%). Motywy reaktywne (motywy *push*) odgrywały, według badanych przedsiębiorców, znikomą rolę (2,4%). Świadczyć to może z jednej strony o dojrzałości badanych przedsiębiorstw, z drugiej – o wykorzystaniu szans, które przyniosło polskim przedsiębiorstwom przystąpienie naszego kraju do Unii Europejskiej.

Na podstawie kalkulacji statystycznych potwierdzono zależność identyfikacji motywów internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość ( $\chi^2 = 10,1$  przy  $p = 0,01$ ). Czynniki przedsiębiorczy oraz wyciągający były wskazywane jako motywy internacjonalizacji przez podobny odsetek firm z sektora zarówno MŚP, jak i DP. W badanej zbiorowości zaobserwowano dwie zależności: MŚP znacznie częściej niż DP jako motywy internacjonalizacji wskazywały czynnik szans, natomiast DP znacznie częściej niż MŚP wskazywały czynnik popychający (por. rys. 6.1). Wykryto również zależność, że firmy rodzinne znacznie częściej wskazywały czynnik wyciągający jako motyw internacjonalizacji, podczas gdy przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi znacznie częściej wskazywały czynnik przedsiębiorczy ( $\chi^2 = 7,3$  przy  $p = 0,06$ ). Motywy internacjonalizacji uzależnione są od stopnia wiedzy badanych firm na temat funkcjonowania UE ( $\chi^2 = 16,4$  przy  $p = 0,01$ ). Firmy deklarujące wysoki stopień wiedzy na temat UE najczęściej wskazywały czynnik przedsiębiorczy, firmy o wystarczającym poziomie wiedzy o UE – czynnik wyciągający, natomiast firmy o znikomej wiedzy na temat UE – czynnik szans. Oznacza to, że firmy wykorzy-

stujące nadarzające się okazje na rynkach zagranicznych nie są zainteresowane zasadami funkcjonowania rynku europejskiego, natomiast firmy wykazujące chęć ciągłego rozwoju starają się posiadać obszerną wiedzę na temat zasad funkcjonowania rynku europejskiego.



Rys. 6.1. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## 6.2. Intensywność umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw

Wykorzystanie metodologii OECD w zakresie oceny stopnia globalizacji przedsiębiorstw<sup>1</sup> pozwala stwierdzić, że w badanej zbiorowości poziom umiędzynarodowienia mierzony indeksem globalizacji był następujący<sup>2</sup>:

- 84,4% badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy krajowe (brak globalizacji),
- 10,4% badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy głównie krajowe (ograniczona globalizacja),

<sup>1</sup> Wskaźnik globalizacji MŚP opracowany przez OECD wyróżnia pięć poziomów globalizacji MŚP na dziesięciostopniowej skali: brak globalizacji (*not globalised – domestic SMEs*), ograniczona globalizacja (*limited – maliny domestic SMEs*), znaczna globalizacja (*major – internationalised SMEs*), ekstensywna globalizacja (*extensive – globalised SMEs*), pełna globalizacja (*complete – fully globalised*). Por. *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, vol. 1, s. 21–23.

<sup>2</sup> Firmy ekstensywnie globalne nie były reprezentowane w próbie badawczej.

- 1,5% badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy zinternacjonalizowane (znaczną globalizacją)<sup>3</sup>,
- 3,7% badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy globalne (pełną globalizacją).

W toku badań potwierdzono, że stopień globalizacji badanych przedsiębiorstw zależy od ich wielkości ( $\chi^2 = 106,1$  przy  $p = 0,0000$ ). Aż 91,2% badanych przedsiębiorstw z sektora MŚP można zaklasyfikować do początkowego stadium (brak globalizacji), z kolei aż 87,5% badanych DP wykazywało kolejne stadia globalizacji (ograniczona, znaczna oraz pełna globalizacja). Wśród średnich przedsiębiorstw zanotowano relatywnie wysoki odsetek wykorzystujących ograniczoną globalizację (16,7%). Wyniki te potwierdzają powszechne przekonanie, że firmy globalne to najczęściej przedsiębiorstwa duże. Warto jednak zaznaczyć, że pełną globalizację osiągnęły także mniejsze badane podmioty, w tym: 1,7% mikroprzedsiębiorstw, 1,3% małych przedsiębiorstw oraz 2,4% średnich przedsiębiorstw (dla porównania należy podkreślić, że 43,7% badanych dużych przedsiębiorstw można było zaklasyfikować do tego stadium). Stopień globalizacji jest także uzależniony od formy prawnej badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 59,7$  przy  $p = 0,00007$ ). Pełną globalizację osiągały w zdecydowanej większości spółki kapitałowe (41,7% spółek z o.o. oraz 33,3% spółek akcyjnych), natomiast brak globalizacji charakteryzował przede wszystkim przedsiębiorstwa prywatne osób fizycznych (55,6%). Ponadto firmy rodzinne częściej niż pozostałe można było zaliczyć do grupy firm wykazujących brak globalizacji ( $\chi^2 = 75,1$  przy  $p = 0,05$ ). Branża, w której działają badane przedsiębiorstwa, ma również wpływ na stopień globalizacji ( $\chi^2 = 87,3$  przy  $p = 0,0000$ ). Pełną globalizację osiągały firmy działające w branżach pośrednictwa finansowego oraz produkcji i przetwórstwa przemysłowego. Natomiast w grupie przedsiębiorstw wykazujących brak globalizacji dominowały firmy działające w handlu i naprawach oraz pozostałej działalności usługowej. Z kolei ograniczoną oraz znaczną globalizację najczęściej osiągały firmy działające w takich branżach, jak produkcja i przetwórstwo przemysłowe, usługi biznesowe oraz transport i komunikacja. Stopień osiągniętej globalizacji zależy również od kapitału zagranicznego ( $\chi^2 = 88,1$  przy  $p = 0,0000$ ). Aż 65,5% badanych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego można przypisać wyższy stopień globalizacji (ograniczona, znaczna oraz pełna globalizacja), podczas gdy 92,7% badanych przedsiębiorstw tylko z kapitałem krajowym można przypisać brak globalizacji. Warto również dodać, że stopień globalizacji powiązany jest z poziomem wiedzy na temat funkcjonowania Unii Europejskiej ( $\chi^2 = 44,9$  przy  $p = 0,0000$ ). Im wyższym jest poziom wiedzy o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, tym wyższy jest stopień globalizacji badanych przedsiębiorstw. W badanej zbiorowości

<sup>3</sup> W tym 1,2% posiadało filię (oddział lub spółkę zależną) w co najmniej czterech różnych krajach, a kolejne 0,3% posiadało filię na co najmniej dwóch kontynentach.



zaobserwowano także zależność, że firmy osiągające wyższe stopnie wskaźnika globalizacji częściej niż pozostałe:

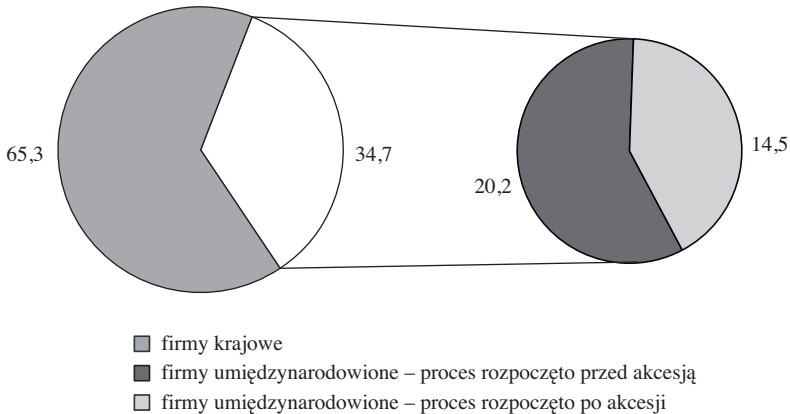
- starały się o dotacje ( $\chi^2 = 7,5$  przy  $p = 0,05$ ),
- uzyskiwały dotacje ( $\chi^2 = 17,7$  przy  $p = 0,0005$ ),
- korzystały z instytucji wsparcia biznesu ( $\chi^2 = 13,9$  przy  $p = 0,003$ ).

W toku badań potwierdzono także, że stopień globalizacji jest skorelowany z rozwojem osiąganym przez badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 17,4$  przy  $p = 0,008$ ). Aż 82,2% firm osiągających pełną globalizację odnotowało zdecydowany rozwój, 53,4% badanych firm osiągających ograniczoną lub znaczną globalizację odnotowało umiarkowany rozwój, natomiast 87,5% badanych przedsiębiorstw zaliczonych do grupy wykazujących brak globalizacji odnotowało umiarkowany regres (w badanej zbiorowości nie zanotowano firm odnotowujących zdecydowany regres). Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że firmy bardziej zglobalizowane znacznie częściej odnotowują rozwój niż te działające jedynie na rynku krajowym.

Stopień osiągniętej globalizacji zależy od czasu, w którym podjęte zostały działania w zakresie umiędzynarodowienia działalności ( $\chi^2 = 13,9$  przy  $p = 0,003$ ). Aż 84,5% badanych przedsiębiorstw, które rozpoczęły proces umiędzynarodowienia dopiero po akcesji, zaliczonych zostało do grupy wykazującej brak globalizacji (natomiast 13,3% wykazywało ograniczoną globalizację, 2,2% – znaczną globalizację, 0,0% – pełną globalizację). Jednocześnie aż 46,9% badanych przedsiębiorstw, które rozpoczęły proces internacjonalizacji jeszcze przed akcesją, notowało wyższe stopnie globalizacji (w tym 23,4% cechowało się ograniczoną globalizacją, 6,3% – znaczną globalizacją, 17,2% – pełną globalizacją). Można zatem wyciągnąć wniosek, że badane przedsiębiorstwa, które działały już na rynkach międzynarodowych przed akcesją, pogłębiają proces internacjonalizacji swojej działalności; a jednocześnie przedsiębiorstwa, które działały dotychczas jedynie na rynku krajowym rozpoczynają proces umiędzynarodowienia swojej działalności.

Wykorzystanie omówionej w części teoretycznej opracowania klasyfikacji etapów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw opartej na intensywności działań na rynkach zagranicznych pozwala stwierdzić, że 65,3% spośród badanych przedsiębiorstw nie podjęło żadnych działań w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności, natomiast spośród 34,7% pozostałych badanych przedsiębiorstw, które podjęły jakiegokolwiek działania mające na celu umiędzynarodowienie działalności, 41,8% podjęło takie działania dopiero po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej (zob. rys. 6.2).

Podjęcie działań w zakresie umiędzynarodowienia działalności badanych firm zależy od ich wielkości ( $\chi^2 = 66,2$  przy  $p = 0,00000$ ). Im większe są badane firmy, tym wyższy jest odsetek firm umiędzynarodowionych (18,7% mikroprzed-



Rys. 6.2. Udział firm umiędzynarodowionych w badanej zbiorowości (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

siębiorstw, 42,3% małych przedsiębiorstw, 64,3% średnich przedsiębiorstw, 100% dużych przedsiębiorstw). Analogiczna zależność została również odkryta w ujęciu dwuczynnikowym przy uwzględnieniu sektora MŚP oraz DP ( $\chi^2 = 29,6$  przy  $p = 0,00000$ ). W toku badań wykryto również zależność podjęcia działań w zakresie internacjonalizacji od formy prawnej badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 47,4$  przy  $p = 0,00000$ ). Wśród firm umiędzynarodowionych najwięcej jest spółek kapitałowych (umiędzynarodowionych jest 56,7% ogółu spółek z o.o. oraz 81,2% ogółu spółek akcyjnych). Wśród firm krajowych przeważają przedsiębiorstwa prywatne osób fizycznych (79,0% ogółu takich podmiotów działa na rynku krajowym) oraz spółki osobowe (69,4% ogółu spółek cywilnych oraz 63,6% ogółu spółek jawnych to firmy krajowe). Ponadto firmy rodzinne częściej niż pozostałe działają jedynie na rynku krajowym ( $\chi^2 = 3,8$  przy  $p = 0,05$ ), blisko 3/4 firm rodzinnych to bowiem firmy krajowe. Podjęcie działań związanych z umiędzynarodowieniem firmy zależy od branży, w której działają badane firmy ( $\chi^2 = 36,5$  przy  $p = 0,0001$ ). Najwięcej umiędzynarodowionych firm działa w branży produkcji i przetwórstwa przemysłowego (60,8%), choć w dużym stopniu umiędzynarodowione są także takie branże, jak pośrednictwo finansowe (50,0%) oraz transport i komunikacja (42,9%). Firmy krajowe działają natomiast głównie w takich branżach, jak edukacja (100,0%), ochrona zdrowia i pomoc społeczna (75,0%), handel i usługi (69,9%), pozostała działalność usługowa (86,2%), hotele i gastronomia (64,3%), budownictwo (63,6%) czy obsługa nieruchomości i usługi biznesowe (57,9%). Potwierdzona została także zależność podjęcia działań w zakresie internacjonalizacji od kapitału zagranicznego ( $\chi^2 = 22,1$  przy  $p = 0,00000$ ). Aż 73,3% firm z kapitałem zagranicznym to firmy umiędzynarodowione; jednocześnie aż 69,6% firm tylko

z kapitałem krajowym to firmy krajowe. W badanej zbiorowości zaobserwowano także zależność, że firmy umiędzynarodowione częściej niż pozostałe:

- starały się o dotacje ( $\chi^2 = 23,8$  przy  $p = 0,00000$ ),
- uzyskiwały dotacje ( $\chi^2 = 20,7$  przy  $p = 0,0001$ ),
- korzystały z instytucji wsparcia biznesu ( $\chi^2 = 35,1$  przy  $p = 0,00000$ ).

Na podstawie obliczeń statystycznych potwierdzono także, że podjęcie działań w zakresie internacjonalizacji jest skorelowane z rozwojem osiąganym przez badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 33,8$  przy  $p = 0,00000$ ). Aż 53,2% firm umiędzynarodowionych odnotowało zdecydowany rozwój, wśród firm odnotowujących umiarkowany rozwój aż 79,5% stanowiły jednak firmy krajowe, a wśród firm osiągających zdecydowany rozwój – 46,8%, choć trzeba dodać, że wśród firm wykazujących umiarkowany regres było aż 62,5% firm krajowych. Świadczy to o tym, że firmy umiędzynarodowione są bardziej skłonne do rozwoju niż firmy krajowe, warto jednak podkreślić, że rozwój firm krajowych następuje na rynku krajowym i zależy od innych czynników.

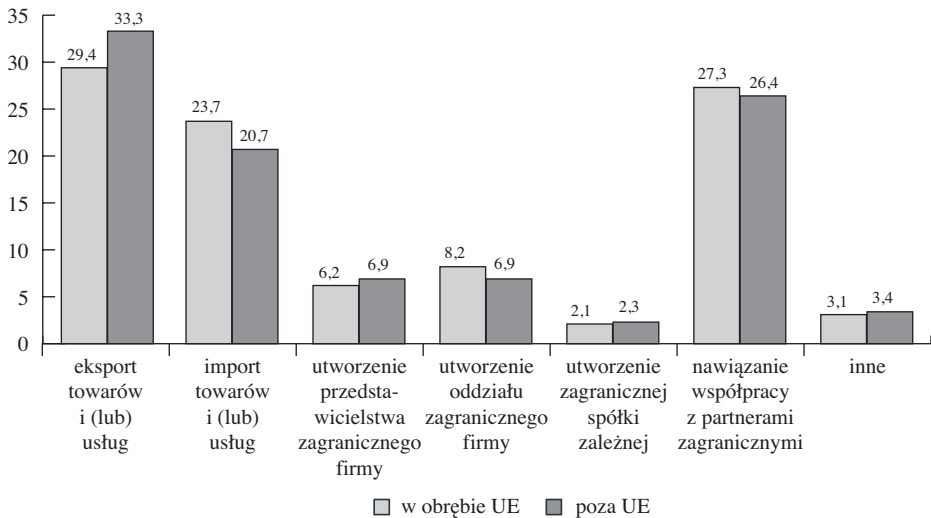
### 6.3. Formy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw\*

Do najpopularniejszych form umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw zarówno na rynku europejskim, jak i na rynkach krajów trzecich należały (por. rys. 6.3): podjęcie działalności eksportowej (29,4% w UE, 33,% poza UE), współpraca z partnerami zagranicznymi (27,3% w UE, 26,4% poza UE) oraz rozpoczęcie importu produktów lub usług (23,7% z UE, 20,7% spoza UE). Badane przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi znacznie częściej zaimplementowały po akcesji kilka form europeizacji niż firmy rodzinne ( $\chi^2 = 9,7$  przy  $p = 0,08$ ). Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym znacznie częściej niż te z kapitałem krajowym nawiązały po akcesji współpracę z partnerem z krajów Wspólnoty ( $\chi^2 = 11,4$  przy  $p = 0,04$ ). Zaobserwowano również, że niektóre branże są bardziej aktywne w europeizacji swojej działalności – uwzględniono liczbę form wejścia na rynek europejski ( $\chi^2 = 74,2$  przy  $p = 0,04$ ). Przedsiębiorstwa działające w trzech branżach (produkcja i przetwórstwo przemysłowe, handel i naprawy, transport i komunikacja) znacznie częściej niż pozostałe wprowadziły kilka form europeizacji już po akcesji. Z kolei kilka form internacjonalizacji wprowadzały najczęściej firmy działające na rynku dłużej niż 3 i pół roku. Firmy młode, które na rynku działały nie dłużej niż 3 i pół roku, najczęściej podejmowały eksport do krajów spoza Wspólnoty ( $\chi^2 = 14,9$

---

\* Zob. też: K. Wach, *Europeizacja działalności gospodarczej po akcesji Polski do Unii Europejskiej* [w:] *Regionalizacja gospodarki. Tom 2*, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, AE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 428–437.

przy  $p = 0,01$ ). Na podstawie kalkulacji statystycznych zaobserwowano interesującą zależność: firmy, które w pełni dostosowały się do standardów europejskich, stanowiły najliczniejszą grupę firm wprowadzających kilka form umiędzynarodowienia swojej działalności na rynkach pozaeuropejskich ( $\chi^2 = 66,2$  przy  $p = 0,00000$ ). Może to świadczyć o tym, że dzięki procesowi dostosowawczemu poprawiły one swoją konkurencyjność nie tylko na rynku europejskim, ale również na pozostałych rynkach. Zauważono również, że orientacja geograficzna badanych przedsiębiorstw zależy od ich wielkości ( $\chi^2 = 13,2$  przy  $p = 0,04$ ). Mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa działają głównie na rynku europejskim, natomiast działanie zarówno na rynku europejskim, jak i na rynkach trzecich jest domeną średnich i dużych przedsiębiorstw. Ze względu na pozostałe badane zmienne niezależne nie wykryto istotnych statystycznie zależności.



Rys. 6.3. Działania w zakresie umiędzynarodowienia działalności firm podjęte przez badane przedsiębiorstwa po akcesji Polski do UE (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aż 42,4% badanych przedsiębiorstw deklaruje podjęcie działań w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności w najbliższym roku. Plany umiędzynarodowienia zależą od wielkości przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 25,4$  przy  $p = 0,00001$ ). Plany dużych przedsiębiorstw są zróżnicowane. Uwzględnienie w analizie tylko sektora MŚP pozwala natomiast wyciągnąć wniosek, że im większe jest przedsiębiorstwo, tym częściej planuje podjęcie działań w zakresie umiędzynarodowienia (deklaracje takie wysuwała niespełna 1/3 mikroprzedsiębiorstw, ponad połowa małych przedsiębiorstw oraz blisko 2/3 średnich przedsiębiorstw). Na plany dotyczące interna-

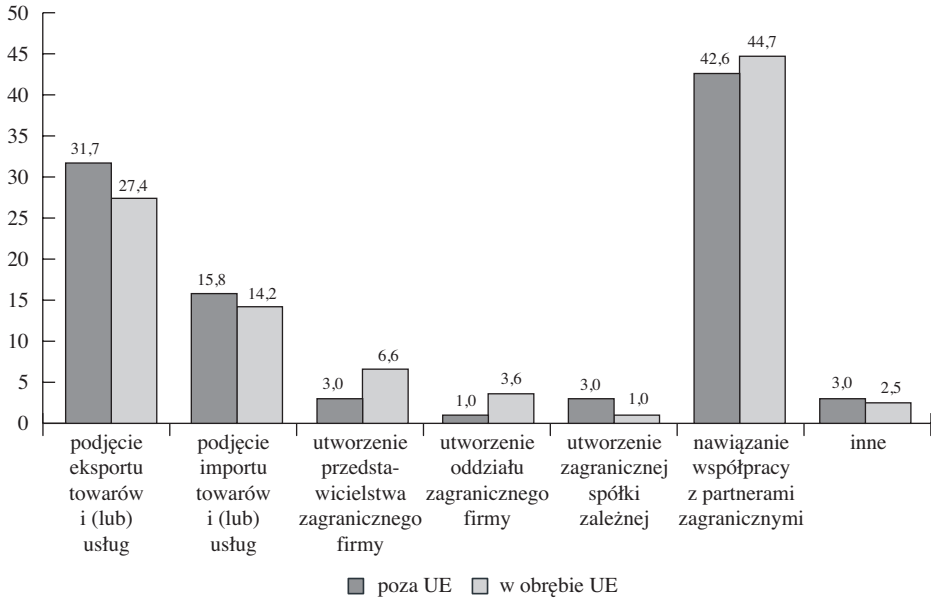
cjonalizacji wpływa także forma prawna badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 31,6$  przy  $p = 0,00005$ ). Najwyższy odsetek firm planujących internacjonalizację odnotowano wśród spółek z o.o. oraz spółek akcyjnych, z kolei najniższy – wśród przedsiębiorstw prywatnych osób fizycznych oraz spółek cywilnych. Ponad 2/3 firm rodzinnych nie planuje żadnych działań w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności, podczas gdy zamiary przedsiębiorstw niebędących firmami rodzinnymi są dość zróżnicowane – mają niemal równomierny rozkład ( $\chi^2 = 7,6$  przy  $p = 0,006$ ). Plany internacjonalizacji zależą także od udziału kapitału zagranicznego w aktywach badanych firm ( $\chi^2 = 6,9$  przy  $p = 0,008$ ). Ponad 2/3 firm z kapitałem zagranicznym planuje internacjonalizację, podczas gdy plany takie deklaruje niespełna 1/3 firm z kapitałem krajowym. Zaobserwowano także, że im wyższy jest stopień wiedzy o zasadach funkcjonowania jednolitego rynku europejskiego w badanych firmach, tym częściej deklarują one plany w zakresie internacjonalizacji swojej działalności ( $\chi^2 = 11,5$  przy  $p = 0,003$ )<sup>4</sup>. W badanej zbiorowości zaobserwowano także zależność deklaracji działań w zakresie internacjonalizacji od ubiegania się o dotacje europejskie ( $\chi^2 = 24,7$  przy  $p = 0,00000$ ). Blisko 2/3 przedsiębiorstw, które starały się o dotacje, planuje działania w zakresie umiędzynarodowienia, jednocześnie ponad 2/3 przedsiębiorstw, które nie starały się o dotacje, nie planuje żadnych działań w zakresie internacjonalizacji. Analogiczną prawidłowość zaobserwowano w odniesieniu do firm, które otrzymały dotacje z funduszy europejskich, a proporcje deklaracji były niemalże identyczne ( $\chi^2 = 13,1$  przy  $p = 0,0003$ ). Plany zależą także od stopnia wprowadzenia w badanych przedsiębiorstwach procesu dostosowawczego do wymagań i standardów europejskich ( $\chi^2 = 32,9$  przy  $p = 0,00000$ ). Aż 91,1% przedsiębiorstw, które wcale nie realizują procesu dostosowawczego, nie planuje podjęcia żadnych działań w zakresie internacjonalizacji.

Plany badanych przedsiębiorstw w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności są zbieżne z ich obecnym poziomem internacjonalizacji; zwraca uwagę znaczny udział planów nawiązania współpracy z partnerami zagranicznymi (por. rys. 6.4). Wyniki te świadczą o pozytywnym wpływie akcesji Polski do Unii Europejskiej na poziom europeizacji polskich przedsiębiorstw i tendencji do utrwalania się takiego stanu.

Firmy, które nie podjęły żadnych działań w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności, w większości podawały jako powód brak takiej potrzeby (80,6%). Były to głównie firmy najmniejsze, które działają na rynku lokalnym, co nie może dziwić. Aż 85% mikroprzedsiębiorstw nie dostrzegło potrzeby umiędzynarodowienia swojej działalności ( $\chi^2 = 21,9$  przy  $p = 0,009$ ). Drugim co do istotności powodem był brak wiedzy w tym zakresie (6,2%). Jedynie 5,7% badanych przed-

---

<sup>4</sup> Spośród firm deklarujących wysoki stopień wiedzy aż 62,5% deklaruje plany w zakresie internacjonalizacji, spośród firm deklarujących wystarczający i znikomy stopień wiedzy odpowiednio: 44,5% i 29,4%.



Rys. 6.4. Planowane działania w zakresie umiędzynarodowienia działalności firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

siębiorców jako powód zadeklarowało utrudnienia formalne<sup>5</sup>. Ważna była tutaj nie tylko wielkość przedsiębiorstw, lecz również branża, w której działają, choć trzeba podkreślić, że przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej ( $\chi^2 = 45,1$  przy  $p = 0,07$ ). Brak potrzeby umiędzynarodowienia działalności najczęściej deklarowały przedsiębiorstwa z takich branż, jak handel i naprawy, pozostała działalność usługowa, edukacja oraz hotele i gastronomia. Z kolei brak wiedzy był istotnym powodem tylko dla firm z dwóch branż – transportu i komunikacji oraz obsługi nieruchomości i usług biznesowych.

## 6.4. Działalność eksportowa badanych przedsiębiorstw\*

Spośród badanych przedsiębiorstw 27% prowadziło działalność eksportową. W obliczeniach statystycznych potwierdzono, że podjęcie działań eksportowych

<sup>5</sup> 7,5% badanych przedsiębiorstw deklarowało inne powody. Przedsiębiorcy wskazywali m.in. brak kapitału, wysokie koszty czy podjęcie wszelkich działań w tym zakresie już przed akcesją.

\* Zob. też: K. Wach, *Działalność eksportowa małopolskich przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, nr 250, Rzeszów 2008, s. 453–464.

zależy od wielkości badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 58,2$  przy  $p = 0,00000$ ). Eksporterami są głównie firmy duże i średnie; mikroprzedsiębiorstwa, a także małe przedsiębiorstwa działają w większości na rynku krajowym. Zaobserwowano również zależność, że im większe są badane przedsiębiorstwa, tym więcej jest wśród nich ekspertów (14,4% mikroprzedsiębiorstw, 29,5% małych przedsiębiorstw, 52,4% średnich przedsiębiorstw oraz 87,5% dużych przedsiębiorstw). Analogiczna zależność została również wykryta w ujęciu dwuczynnikowym przy uwzględnieniu sektora MŚP oraz DP ( $\chi^2 = 31,5$  przy  $p = 0,00000$ ). Aż 76,3% przedsiębiorstw z sektora MŚP nie jest eksporterami, podczas gdy aż 87,5% DP jest eksporterami. Prowadzenie działalności eksportowej zależy od formy prawnej badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 36,2$  przy  $p = 0,00002$ ):

- 70,6% badanych spółek akcyjnych jest eksporterami,
- 42,6% badanych spółek z o.o. jest eksporterami,
- 83,5% badanych przedsiębiorstw osób fizycznych nie jest eksporterami,
- 75,0% badanych spółek cywilnych nie jest eksporterami,
- 69,6% badanych spółek jawnych nie jest eksporterami.

Tabela 6.1. Macierz dwudzielna częstości obserwowanych zmiennych „działalność eksportowa” oraz „firma rodzinna”

Częstości obserwowane		Firma		Razem	
		niebędąca firmą rodzinną	będąca firmą rodzinną		
Działalność eksportowa	eksporter	liczba obserwacji	61	26	87
		% z kolumny	29,33	23,42	–
		% z wiersza	70,11	29,89	–
		% z całości	19,12	8,15	27,27
	nieeksporter	liczba obserwacji	147	85	232
		% z kolumny	70,67	76,58	–
		% z wiersza	63,36	36,64	–
		% z całości	46,08	26,65	72,73
Razem		liczba obserwacji	208	111	319
		% z całości	65,20	34,80	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Można zatem przyjąć, że działalność eksportowa jest bardziej popularna wśród bardziej skomplikowanych form organizacyjno-prawnych badanych podmiotów. Działalność eksportowa jest skorelowana z branżą, w której działają badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 38,3$  przy  $p = 0,00007$ ). Eksporterzy działają głównie

w branży produkcji i przetwórstwa przemysłowego, niewielki odsetek eksporterów występuje jednak również w takich branżach, jak transport i komunikacja oraz budownictwo. W pozostałych branżach w zdecydowanej większości działają nieeksporterzy. Potwierdzona została także zależność podjęcia działań eksportowych od kapitału zagranicznego ( $\chi^2 = 20,8$  przy  $p = 0,00001$ ). Ponad 3/4 firm z kapitałem zagranicznym to eksporterzy, a jednocześnie blisko 2/3 firm tylko z kapitałem krajowym nie prowadzi działalności eksportowej. Podjęcie takiej działalności nie zależy natomiast od tego, czy badane przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną, czy też nie. Odsetek firm rodzinnych będących eksporterami jest niemal identyczny jak firm niebędących firmami rodzinnymi (por. tabela 6.1).

Wyniki badań są pozytywne, jeśli chodzi o wpływ akcesji na wielkość prowadzonej działalności eksportowej. Ponad 2/3 badanych przedsiębiorstw zanotowało wzrost udziału eksportu w przychodach po akcesji Polski do Unii Europejskiej (por. rys. 6.5). Na podstawie obliczeń statystycznych potwierdzono także zależność rozwoju badanych przedsiębiorstw od prowadzenia przez nie działalności eksportowej ( $\chi^2 = 17,2$  przy  $p = 0,0002$ ). W takich samych proporcjach zarówno eksporterzy, jak i nieeksporterzy odnotowywali umiarkowany regres. Natomiast do przedsiębiorstw, które w większości notowały zdecydowany rozwój, należeli eksporterzy (60%)<sup>6</sup>. Co więcej, aż 82,8% eksporterów wskazywało pozytywny wpływ akcesji na ich działalność, podczas gdy wskaźnik ten dla nieeksporterów wyniósł 50,6%. Przy użyciu narzędzi statystycznych potwierdzono także zależność oceny wpływu akcesji na działalność przedsiębiorstw od tego, czy prowadzą one działalność eksportową ( $\chi^2 = 27,2$  przy  $p = 0,00000$ ). Wyniki te potwierdzają powszechne przekonanie, że akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na eksporterów. W badanej zbiorowości ten pozytywny wpływ odzwierciedla się nie tylko w deklaracjach, ale także w ewaluacji rozwoju badanych przedsiębiorstw.

Udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw (eksporterów) był zróżnicowany. W tej grupie:

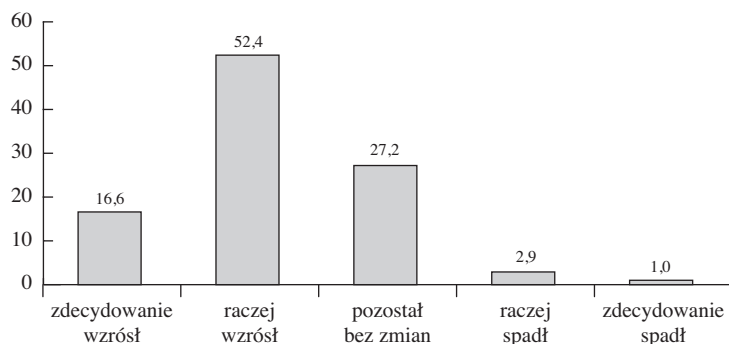
- w wypadku 41,4% badanych eksporterów nie przekraczała 10%,
- w wypadku 20,7% badanych eksporterów wynosił 11–25%,
- w wypadku 24,1% badanych eksporterów wynosił 26–50%
- w wypadku 18,8% badanych eksporterów przekraczała 50%.

Wyniki obliczeń statystycznych wskazują, że moment podjęcia działalności eksportowej (przed akcesją lub po akcesji) ma wpływ na udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 18,2$  przy  $p = 0,0004$ ). Przedsiębiorstwa, które rozpoczęły działalność eksportową przed akcesją, odnotowują obecnie wyższy udział eksportu w swych przychodach (por. rys. 6.6). Nie oznacza to, że

<sup>6</sup> Tylko 34,1% nieeksporterów notowała zdecydowany rozwój, warto jednak zauważyć, że 60,2% nieeksporterów notowało umiarkowany rozwój.



działalność eksportowa rozpoczęta po akcesji jest mniej opłacalna, należy bowiem pamiętać, że dużą rolę odgrywa tutaj długość prowadzenia działań eksportowych. Przedstawione dane pozwalają na odrzucenie przyjętej na wstępie hipotezy, że okres podjęcia działalności eksportowej przez przedsiębiorstwa nie ma wpływu na udział eksportu w przychodach przedsiębiorstw.

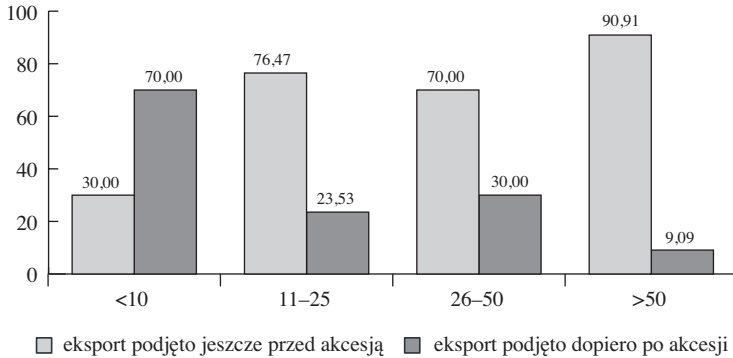


Rys. 6.5. Zmiany udziału eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw na skutek przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

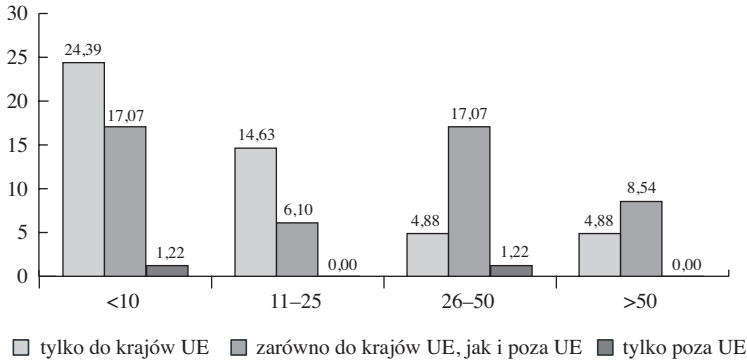
Blisko połowa (48,78%) badanych eksporterów prowadziła działalność eksportową tylko w obrębie Unii Europejskiej; tyle samo badanych firm eksportowało zarówno wewnątrz Wspólnoty, jak i do krajów trzecich (48,78%). Zaledwie 2,44% prowadziło działalność eksportową jedynie poza Wspólnotą. Na podstawie kalkulacji statystycznych potwierdzono zależność wielkości udziału eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw od orientacji geograficznej prowadzonego eksportu przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej ( $\chi^2 = 11,6$  przy  $p = 0,07$ ). Wysoki udział eksportu w przychodach notują przedsiębiorstwa eksportujące zarówno do krajów Unii Europejskiej, jak i do krajów trzecich, ponieważ dla 52,5% takich przedsiębiorstw udział eksportu w przychodach przekracza 25% (por. rys. 6.7). Przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność eksportową wewnątrz Wspólnoty, notują niższy udział eksportu w swoich przychodach – dla 50% z nich udział eksportu w przychodach nie przekracza 10% (analogiczna jest sytuacja firm eksportujących tylko poza UE). Może to oznaczać, że łatwość prowadzenia działalności eksportowej w obrębie Unii Europejskiej przyczynia się do zaangażowania w taką działalność relatywnie dużej liczby firm, dla których rynek europejski jest dodatkowym rynkiem zbytu, a działalność eksportowa jest działalnością uboczną. Dywersyfikacja geograficzna odbiorców przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników. Na podstawie zaprezentowanych wyników należy odrzucić postawioną

na wstępie hipotezę, że udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw nie zależy od ich orientacji geograficznej.



Rys. 6.6. Wpływ okresu podjęcia działalności eksportowej na udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw (w % danej kategorii)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 6.7. Wpływ orientacji geograficznej działalności eksportowej na udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw (w % z całości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie kalkulacji statystycznych potwierdzono zależność wielkości udziału eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw od motywu internacjonalizacji ( $\chi^2 = 18,4$  przy  $p = 0,03$ ). Wyniki te uprawniają zatem do przyjęcia hipotezy, że motywy europeizacji działalności przedsiębiorstw wpływają na wielkość udziału eksportu w przychodach. Najwyższy udział eksportu w przychodach odnotowują eksporterzy, dla których motywem internacjonalizacji jest czynnik wyciągający, a w następnej kolejności – czynnik szans. Udział eksportu

w przychodach eksporterów, których motywem internacjonalizacji był czynnik wyciągający, był najwyższy dla najniższego przedziału (40,5%), w najwyższym przedziale eksporterzy ci stanowili jednak najliczniejszą grupę (18,9%). Wyniki te mogą świadczyć o tym, że eksporterzy ci:

- na skutek dobrych wyników na rynku krajowym oraz ułatwień związanych z akcesją Polski do UE rozpoczęli dopiero intensyfikację swojej działalności eksportowej, dlatego udział eksportu w ich przychodach jest w większości niewielki;

- na skutek dobrych wyników na rynku krajowym, a zarazem prawdopodobnie bardzo konkurencyjnej oferty stanowią najliczniejszą grupę, w której odnotowano najwyższy odsetek eksporterów z najwyższym udziałem eksportu w przychodach.

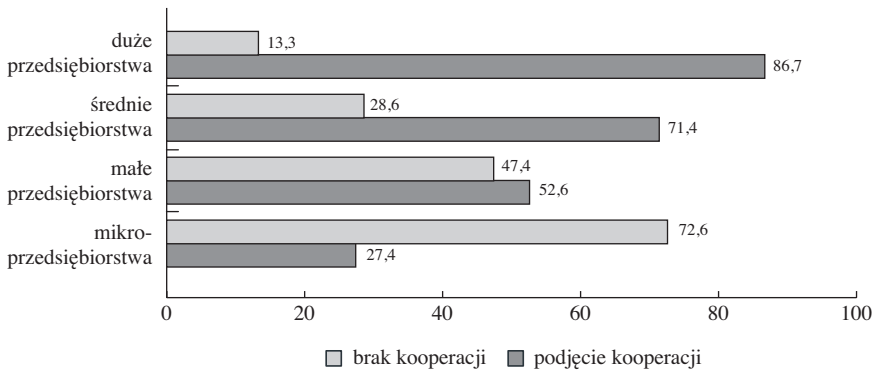
Podobną sytuację można zaobserwować w wypadku eksporterów, dla których motywem internacjonalizacji był czynnik przedsiębiorczy. Z jednej strony najliczniejsza grupa z nich notowała najniższy udział eksportu w przychodach (48,1%), z drugiej zaś stanowili oni najliczniejszą grupę eksporterów (37,0%) z wysokim udziałem eksportu w swoich przychodach, czyli 26–50%. Z kolei eksporterzy, dla których motywem internacjonalizacji był czynnik szans, notowali relatywnie niski udział eksportu w swoich przychodach, co oznaczać może, że wykorzystanie nadarzających się okazji na rynkach zagranicznych było tymczasowe, dorywcze lub uboczne w stosunku do działalności na rynku krajowym. Stanowili oni jednak drugą co do liczności grupę eksporterów odnotowujących najwyższy udział eksportu w swoich przychodach.

## 6.5. Międzynarodowe powiązania kooperacyjne badanych przedsiębiorstw

Aż 42,5% badanych przedsiębiorstw deklarowało współpracę z podmiotami z pozostałych krajów Unii Europejskiej. Blisko 2/3 badanych przedsiębiorstw podjęło współpracę jeszcze przed akcesją Polski do Unii Europejskiej, choć warto podkreślić, że ponad 1/3 współpracę taką nawiązała już po akcesji, co może świadczyć o jej pozytywnym wpływie.

Współpraca z podmiotami z pozostałych krajów Unii Europejskiej jest zależna od wielkości badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 46,4$  przy  $p = 0,00000$ ). Im większe jest przedsiębiorstwo, tym częściej należy do firm kooperujących. Z jednej strony niespełna 1/3 mikroprzedsiębiorstw, a z drugiej zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw kooperuje z partnerami z krajów Wspólnoty (por. rys. 6.8). Zależność ta została również potwierdzona w ujęciu dychotomicznym ( $\chi^2 = 12,7$  przy  $p = 0,0004$ ). Aż 60% przedsiębiorstw z sektora MŚP nie podjęła kooperacji, podczas gdy 87% DP współpracę taką podjęło. Oznacza to, że małe i średnie przedsiębiorstwa rzadziej wchodzą w powiązania kooperacyjne niż przedsiębiorstwa

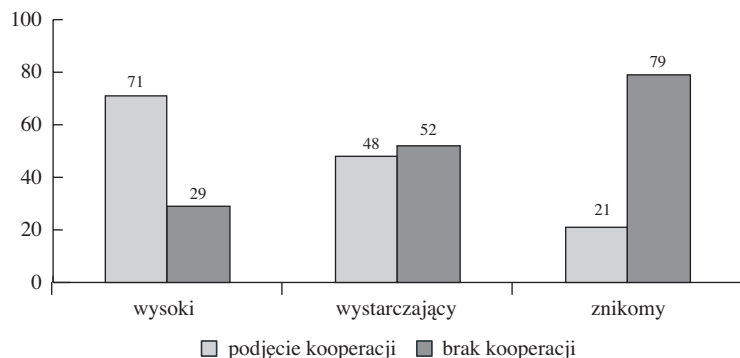
duże, a dodatkowo im większa jest firma, tym częściej wchodzi w powiązania kooperacyjne.



Rys. 6.8. Współpraca z podmiotami z UE według wielkości badanych przedsiębiorstw (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie kalkulacji statystycznych potwierdzono, że podjęcie współpracy zależy od formy prawnej badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 51,1$  przy  $p = 0,00000$ ). Przedsiębiorstwa prywatne osób fizycznych oraz spółki cywilne w przeważającej większości nie podjęły kooperacji; w wypadku spółek kapitałowych sytuacja jest odwrotna. Wyniki te nie mogą dziwić, potwierdzają bowiem prawidłowość, że podmioty najmniejsze działają głównie na rynku lokalnym. Na fakt podjęcia współpracy miała również wpływ branża, w której działają badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 27,2$  przy  $p = 0,004$ ). Kooperację podejmowały najczęściej przedsiębiorstwa działające w dwóch branżach: produkcji i przetwórstwie produkcyjnym oraz obsłudze nieruchomości i usługach biznesowych. Z kolei najrzadziej współpracę nawiązywały firmy z takich branż, jak edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna czy rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo. Powiązania kooperacyjne z partnerami z krajów UE są zdecydowanie częstsze wśród przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym niż krajowym ( $\chi^2 = 20,7$  przy  $p = 0,00001$ ). Aż 80,6% przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym nawiązało taką współpracę, a 61,8% przedsiębiorstw z kapitałem krajowym nie nawiązało żadnej współpracy z podmiotami europejskimi. Zaobserwowano, że powiązania kooperacyjne zależą także od poziomu wiedzy o funkcjonowaniu rynku europejskiego ( $\chi^2 = 29,5$  przy  $p = 0,00000$ ). Im wyższy jest poziom wiedzy o UE, tym większy jest odsetek firm, które weszły w powiązania kooperacyjne z podmiotami z Unii Europejskiej (por. rys. 6.9).



Rys. 6.9. Zależność powiązań kooperacyjnych z podmiotami z UE od poziomu wiedzy na temat funkcjonowania rynku europejskiego (w %)

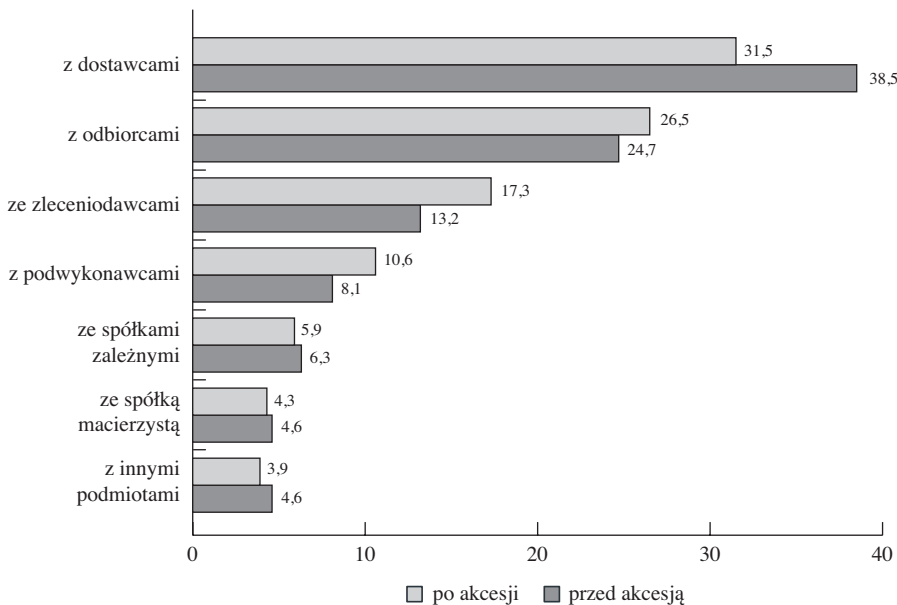
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej zbiorowości zaobserwowano także zależność powiązań kooperacyjnych od ubiegania się o dotacje europejskie ( $\chi^2 = 20,9$  przy  $p = 0,00000$ ). Blisko 2/3 przedsiębiorstw, które starały się o dotacje nawiązało współpracę z partnerami z UE; jednocześnie ponad 2/3 przedsiębiorstw, które nie starały się o dotacje, współpracy takiej nie podjęło. Analogiczną prawidłowość zaobserwowano w wypadku firm, które otrzymały dotacje z funduszy europejskich, a odsetek firm kooperujących był niemalże identyczny ( $\chi^2 = 16,6$  przy  $p = 0,00005$ ). Podjęcie współpracy zależy także od korzystania ze wsparcia instytucjonalnego ( $\chi^2 = 25,4$  przy  $p = 0,00000$ ). Blisko 2/3 badanych przedsiębiorstw, które korzystały z oferty instytucji otoczenia biznesu, nawiązało współpracę z podmiotami europejskimi. Na podstawie kalkulacji statystycznych potwierdzono także, że poziom dostosowania się do standardów i wymagań europejskich wpływa na powiązania kooperacyjne ( $\chi^2 = 40,6$  przy  $p = 0,00000$ ). Im wyższy jest stopień dostosowania się, tym większy jest odsetek firm kooperujących<sup>7</sup>.

Podmiotowy charakter podjętej współpracy był zróżnicowany w badanej zbiorowości (por. rys. 6.10). Badani przedsiębiorcy zarówno przed akcesją, jak i po akcesji najchętniej współpracowali z dostawcami, odbiorcami oraz zleceniodawcami. Po akcesji udział powiązań kooperacyjnych zauważalnie zmalał w wypadku powiązań z dostawcami, natomiast zauważalnie wzrósł w wypadku kooperacji z odbiorcami, zleceniodawcami oraz podwykonawcami. W toku kalkulacji statystycznych wykazano, że podmiotowy charakter powiązań kooperacyjnych zależy od wielkości badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 31,9$  przy  $p = 0,02$ ). Mikroprzedsiębiorstwa współpracują najczęściej z dostawcami, natomiast średnie i duże

<sup>7</sup> Kooperację podjęło aż 60,1% firm deklarujących pełne dostosowanie, 40,6% deklarujących częściowe dostosowanie oraz 17,9% deklarujących znikome dostosowanie.

przedsiębiorstwa z kilkoma rodzajami podmiotów jednocześnie. Analogiczną zależność zaobserwowano odnośnie do formy prawnej badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 78,1$  przy  $p = 0,0006$ ). Spółki osobowe (cywilne i jawne) współpracują najczęściej z dostawcami, natomiast spółki kapitałowe (z o.o. oraz akcyjne) z kilkoma rodzajami podmiotów jednocześnie. Rodzaj powiązań kooperacyjnych w badanej zbiorowości zależał również – choć przy dopuszczalnym poziomie istotności statystycznej – od branży, w której działały przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 82,9$  przy  $p = 0,07$ ). Z dostawcami najchętniej współpracowały przedsiębiorstwa z branży handlu i napraw, natomiast z kilkoma rodzajami podmiotów jednocześnie – przedsiębiorstwa działające w dwóch branżach: produkcja i przetwórstwo przemysłowe oraz budownictwo.



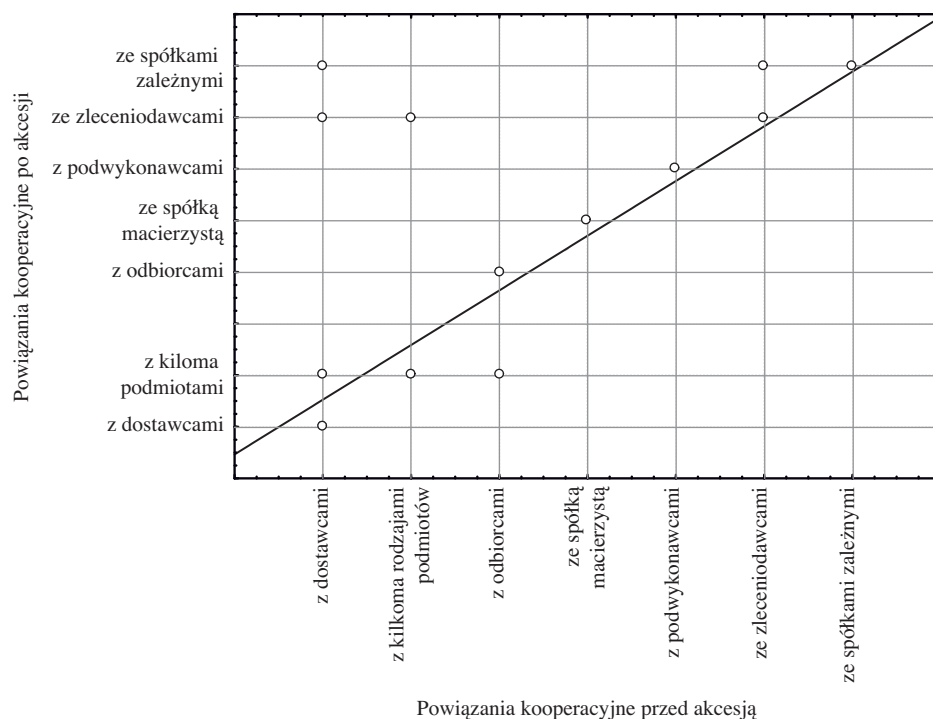
Uwaga: wśród innych, nienazwanych podmiotów wskazywano organizacje pozarządowe, instytucje otoczenia biznesu oraz kontrahentów odbiorców.

Rys. 6.10. Rodzaje powiązań kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw z podmiotami z pozostałych krajów Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rodzajowy charakter powiązań kooperacyjnych zarówno przed akcesją, jak i po niej jest niemalże identyczny. Na podstawie wyników obliczeń statystycznych ( $\chi^2 = 450,6$  przy  $p = 0,00000$ ) oraz wykresu rozrzutu (zob. rys. 6.11) można przyjąć, że akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę charakteru

powiązań kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw z podmiotami z pozostałych krajów Unii Europejskiej.



Rys. 6.11. Wykres rozrzutu rodzaju powiązań kooperacyjnych przed akcesją i po niej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując nasilenie powiązań kooperacyjnych na skutek akcesji, warto przyjąć się statystykom opisowym. Wartość mediany dla ilości powiązań kooperacyjnych zarówno przed akcesją, jak i po niej wyniosła  $M_e = 1$ , podobnie wartość dominanty wyniosła  $M_0 = 1$ , ale przy różnych licznosciach mody. Wartość typowa była liczniejsza w okresie poakcesyjnym (73 przed akcesją, 86 po akcesji). Kwartył dolny zarówno przed akcesją, jak i po niej wynosił  $Q_1 = 1$ , a kwartył górny  $Q_3 = 2$ . Wartość minimalna przed akcesją, jak i po akcesji wynosiła 1, natomiast wartość maksymalna po akcesji wzrosła o 1 i wyniosła 6. Przeciętna wartość dla ilości powiązań przed akcesją wynosiła  $\bar{x} = 1,5$  (przy  $s = 0,8$ ) i wzrosła po akcesji do  $\bar{x} = 1,8$  (przy  $s = 1,0$ ). Zestawiając ze sobą przedstawione statystyki opisowe, można zauważyć nieznaczne nasilenie się powiązań kooperacyjnych po akcesji. W celu zbadania zależności pomiędzy tymi zmiennymi zastosowano test *chi*-kwadrat, którego wynik potwierdził, że zmienne te są współzależne ( $\chi^2 = 300,2$

Tabela 6.2. Macierz dwudzielna częstości obserwowanych podjętej kooperacji przed akcesją i po akcesji

Częstości obserwowane		Ilość rodzajów podjętej współpracy po akcesji						Razem	
		1	2	3	4	5	6		
Ilość rodzajów podjętej współpracy przed akcesją	1	liczba obserwacji	63	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	0	0	71
		% z kolumny	98,44	<b>17,24</b>	<b>28,57</b>	<b>10,00</b>	0,00	0,00	–
		% z wiersza	88,73	<b>7,04</b>	<b>2,82</b>	<b>1,41</b>	0,00	0,00	–
		% z całości	56,25	<b>4,46</b>	<b>1,79</b>	<b>0,89</b>	0,00	0,00	63,39
	2	liczba obserwacji	1	24	<b>1</b>	<b>3</b>	0	0	29
		% z kolumny	1,56	82,76	<b>14,29</b>	<b>30,00</b>	0,00	0,00	–
		% z wiersza	3,45	82,76	<b>3,45</b>	<b>10,34</b>	0,00	0,00	–
		% z całości	0,89	21,43	<b>0,89</b>	<b>2,68</b>	0,00	0,00	25,89
	3	liczba obserwacji	0	0	4	<b>1</b>	0	<b>1</b>	6
		% z kolumny	0,00	0,00	57,14	<b>10,00</b>	0,00	<b>100,00</b>	–
		% z wiersza	0,00	0,00	66,67	<b>16,67</b>	0,00	<b>16,67</b>	–
		% z całości	0,00	0,00	3,57	<b>0,89</b>	0,00	<b>0,89</b>	5,36
	4	liczba obserwacji	0	0	0	5	0	0	5
		% z kolumny	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	–
		% z wiersza	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	–
		% z całości	0,00	0,00	0,00	4,46	0,00	0,00	4,46
	5	liczba obserwacji	0	0	0	0	1	0	1
		% z kolumny	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	–
		% z wiersza	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	–
		% z całości	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,00	0,89
Razem	liczba obserwacji	64	29	7	10	1	1	112	
	% z całości	57,14	25,89	6,25	8,93	0,89	0,89	100,00	

Uwagi:

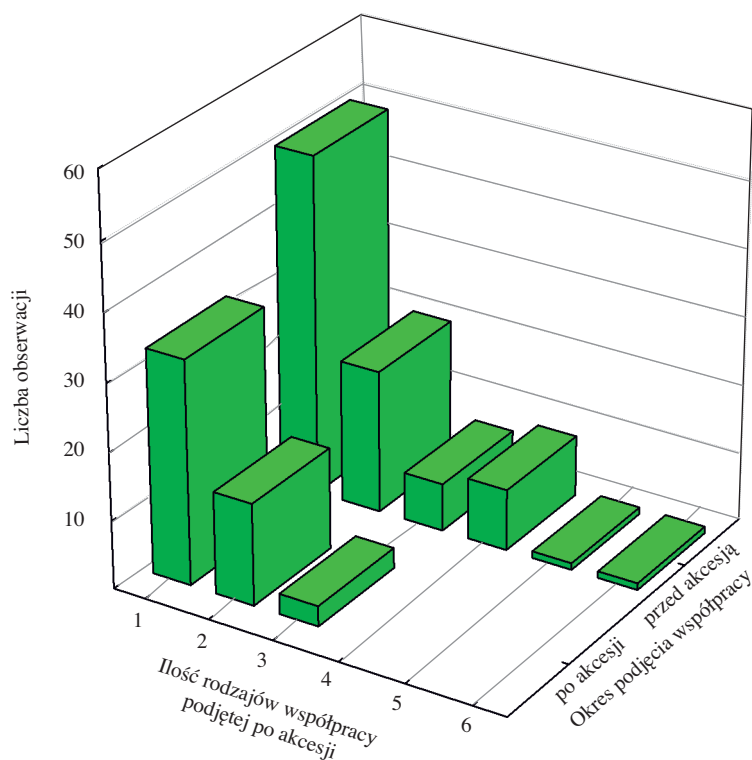
- zacięciem pola, w których ilość rodzajów podjętej współpracy po akcesji jest równa ilości rodzajów podjętej współpracy przed akcesją;
- wytłuszczonym drukiem zaznaczono pola, w których ilość rodzajów podjętej współpracy po akcesji przewyższyła ilość rodzajów podjętej współpracy przed akcesją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

przy  $p = 0,00000$ ). Wyniki sporządzonej macierzy dwudzielnej (tabela 6.2) oraz rozkładu dwuwymiarowego analizowanych zmiennych pozwalają stwierdzić, że powiązania kooperacyjne w większości nie nasiliły się na skutek akcesji Polski do Unii Europejskiej (86,62% przy 97 obserwacjach). Tylko w jednym przypadku



intensywność powiązań kooperacyjnych osłabła po akcesji (0,89%). W pozostałych 14 przypadkach (12,49%) nastąpiła intensyfikacja powiązań kooperacyjnych po akcesji. Wyniki te pozwalają na przyjęcie hipotezy, że po akcesji Polski do Unii Europejskiej nastąpiła nieznaczna intensyfikacja powiązań kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw z podmiotami z pozostałych krajów Unii.



Rys. 6.12. Powiązania kooperacyjne badanych przedsiębiorstw z partnerami z Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

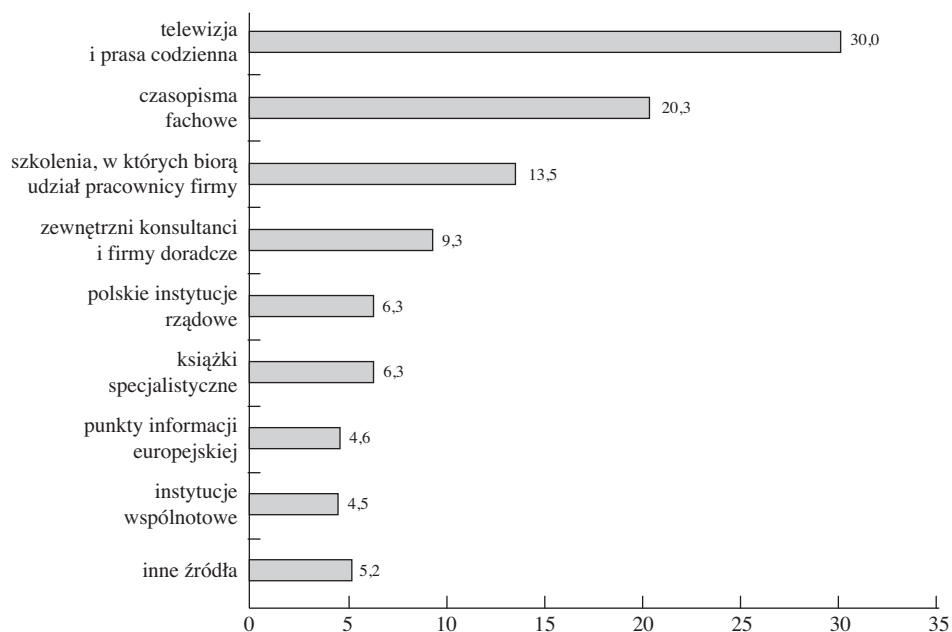
Interesujące są również zależności ilości powiązań kooperacyjnych zapoczątkowanych po akcesji Polski do Unii Europejskiej od momentu nawiązania współpracy. Analizując rozkład dwuwymiarowy częstotliwości tych zmiennych (rys. 6.12), można zauważyć, że firmy, które nawiązały współpracę jeszcze przed akcesją, nasiliły ją po akcesji. Dodatkowo warto wspomnieć o dość wysokim odsetku firm kooperujących z partnerami europejskimi, które nawiązały współpracę dopiero po akcesji.

## 7. Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw

### 7.1. Stan wiedzy na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim

Stan wiedzy badanych przedsiębiorców na temat funkcjonowania firm na rynku europejskim był zróżnicowany. Zaledwie 9,5% respondentów oceniło swój stan wiedzy jako wysoki, natomiast najliczniejsza grupa, bo aż 57,9% – jako wystarczający, a ponad 1/3 badanych jako znikomy (32,7%). Interesująca jest eksploracja źródeł, z których badani przedsiębiorcy czerpią informacje na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku wspólnotowym (rys. 7.1). Najpopularniejsze źródła to telewizja i prasa codzienna. Przyznać należy, że jest to najpowszechniejsze źródło, dostarcza jednak tylko ogólnych informacji o charakterze popularyzatorskim. Kolejnym ważnym źródłem informacji są czasopisma fachowe. Pocieszający jest fakt, że na następnych miejscach uplasowały się specjalistyczne i profesjonalne, a bardzo często również wyjątkowo rzetelne źródła informacyjne, takie jak firmy szkoleniowe oraz konsultingowe.

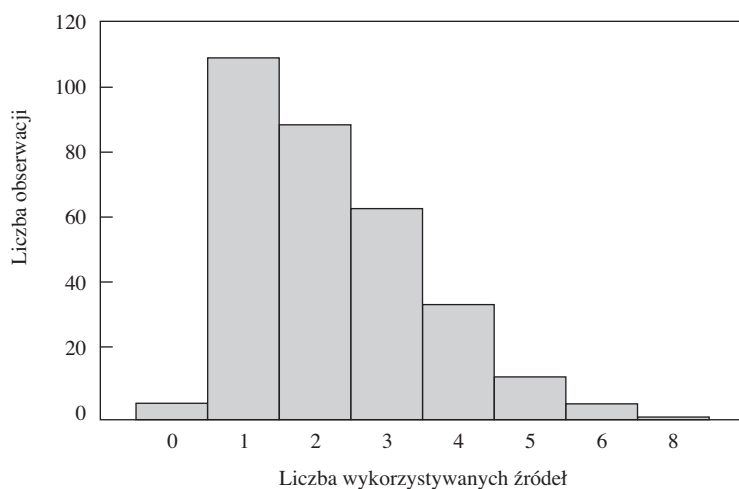
Analiza ilościowa wykorzystywanych źródeł informacji przynosi również wiele interesujących wniosków (rys. 7.2). Minimalna liczba źródeł wskazanych przed badane przedsiębiorstwa wynosiła 0 (5 przypadków, co stanowiło 1,5% zbiorowości), a maksymalna 8 (1 przypadek, co stanowiło 0,3% zbiorowości). Pierwszy kwartył wyniósł  $Q_1 = 1$ , a kwartył górny  $Q_3 = 3$ . Mediana wyniosła  $M_e = 2$ , a wartość typowa  $M_o = 1$  przy liczności mody 110 (34,6% zbiorowości). Wartość średnia wyniosła  $\bar{x} = 2,2$  przy  $s = 1,3$ . Zanotowano umiarkowaną prawoskośność próby badawczej pod względem ilości wykorzystywanych źródeł, co oznacza, że największa liczba respondentów korzystała z niewielu źródeł. W toku kalkulacji statystycznych potwierdzono, że poziom wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw w Unii Europejskiej zależy od ilości wykorzystywanych źródeł ( $\chi^2 = 65,0$  przy  $p = 0,0000$ ). Firmy deklarujące wysoki poziom wiedzy korzystają najczęściej z 3 lub 4 źródeł, wystarczający – od 1 do 3 źródeł, a znikomy – maksymalnie z jednego źródła. Zatem im więcej wykorzystywanych źródeł, tym wyższy jest poziom wiedzy o mechanizmach rządzących na rynku europejskim.



Uwaga: wśród pozostałych, nienazwanych źródeł istotną rolę odgrywa Internet (3,8%).

Rys. 7.1. Wykorzystywane źródła informacji na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 7.2. Histogram liczby wykorzystywanych przez badane przedsiębiorstwa źródeł na temat funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykorzystanie testu *chi*-kwadrat nie potwierdziło zależności rozwoju firm działających ani na rynku europejskim, ani na rynku krajowym od poziomu wiedzy o funkcjonowaniu przedsiębiorstw na rynku europejskim (brak istotności statystycznej). Dlatego nie ma podstaw do przyjęcia ani do odrzucenia hipotezy, że poziom wiedzy o zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw na jednolitym rynku europejskim wpływa na rozwój polskich przedsiębiorstw nie tylko na rynku europejskim, ale również krajowym. Niemniej jednak zaobserwowano mało istotną statystycznie prawidłowość, że im większy jest poziom wiedzy, tym większy jest odsetek firm osiągających zdecydowany rozwój, zależność ta jednak nie dotyczy umiarkowanego rozwoju oraz umiarkowanego regresu.

## 7.2. Działalność badanych przedsiębiorstw na rynku europejskim

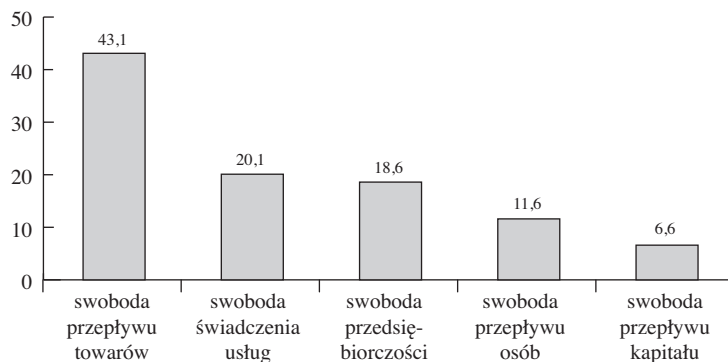
Analizując wpływ przystąpienia Polski do Unii Europejskiej na działalność polskich przedsiębiorstw, należy zaznaczyć, że oddziaływanie to jest wielopostaciowe, obejmuje zarówno czynniki endogeniczne, jak i egzogeniczne. Czynniki zewnętrzne są potęgowane przez objęcie polskich przedsiębiorstw swobodami jednolitego rynku europejskiego. Dlatego zasadne wydaje się sprawdzenie, który aspekt wolności obowiązujących na rynku europejskim miał duże znaczenie dla badanych przedsiębiorstw. Według respondentów, korzystny wpływ na funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw miały w znacznym stopniu swoboda przepływu towarów, usług, a także swoboda przedsiębiorczości (rys. 7.3).

Wpływ poszczególnych swobód jednolitego rynku europejskiego zależał od branży, w której działały badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 103,4$  przy  $p = 0,0000$ ). Swoboda przepływu towarów miała największe znaczenie dla czterech branż, a mianowicie: dla rybactwa i rybołówstwa, dla rolnictwa, łowiectwa i leśnictwa, a także dla produkcji i przetwórstwa przemysłowego oraz handlu i napraw<sup>1</sup>. Swoboda przepływu osób odegrała ważną rolę w branży hoteli i gastronomii, z kolei swoboda świadczenia usług w branżach obsługi nieruchomości i usług biznesowych oraz transportu i komunikacji. Uzyskane wyniki nie są zaskakujące, potwierdzają bowiem intuicyjne przewidywania i utarte poglądy. W badanej zbiorowości potwierdzono także zależność znaczenia poszczególnych swobód od prowadzenia działalności eksportowej ( $\chi^2 = 12,2$  przy  $p = 0,01$ ). Eksporterzy nie tylko w większości, ale także znacznie częściej niż nieeksporterzy jako najważniejszą wskazywali swobodę przepływu towarów. Podkreślić jednak należy, że fakt ten jest oczywisty. Na podstawie obliczeń statystycznych zaobserwowano

---

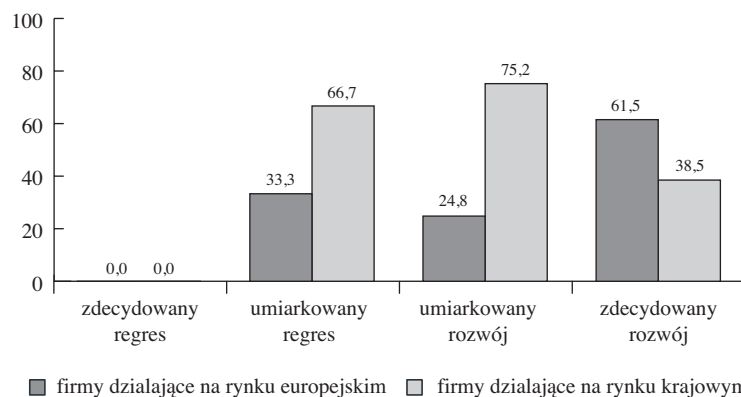
<sup>1</sup> Dwie wymienione jako pierwsze branże (sektor III – rolnictwo) w 100% wskazywały tę swobodę jako najważniejszą, w pozostałych dwóch branżach w 2/3 reprezentantów.

także zależność, że firmy rodzinne znacznie częściej niż pozostałe wskazywały swobodę przedsiębiorczości jako kluczową, ale przy dopuszczalnym poziomie istotności ( $\chi^2 = 8,9$  przy  $p = 0,06$ ).



Rys. 7.3. Istotność wpływu swobód jednolitego rynku europejskiego na funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw (w %)

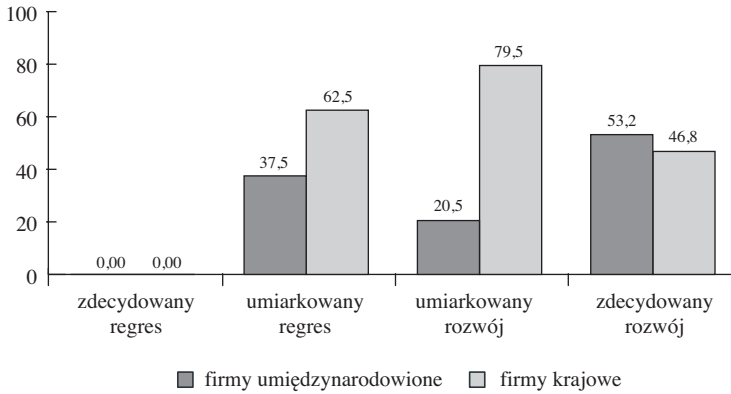
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 7.4. Zależność rozwoju badanych przedsiębiorstw od ich europeizacji (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kalkulacje statystyczne wykazały, że rozwój badanych przedsiębiorstw jest powiązany z ich działalnością na rynku europejskim ( $\chi^2 = 32,1$  przy  $p = 0,00000$ ). Firmy działające na rynku europejskim znacznie częściej wykazywały zdecydowany rozwój niż firmy działające na rynku krajowym, jednocześnie te ostatnie znacznie częściej niż działające na rynku europejskim notowały umiarkowany



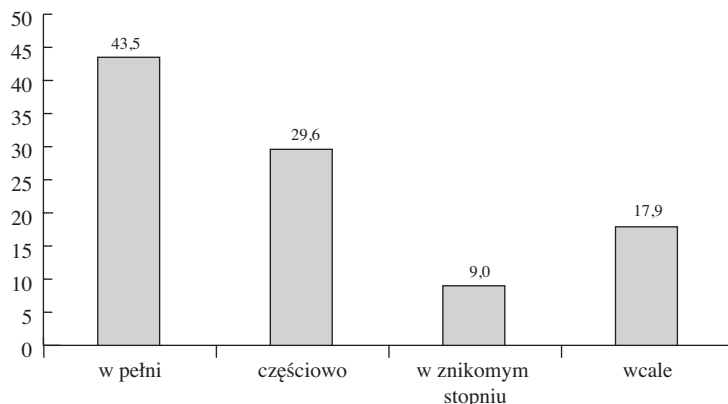
Rys. 7.5. Zależność rozwoju badanych przedsiębiorstw od ich umiędzynarodowienia (w %)   
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

regres (por. rys. 7.4). Warto także zaznaczyć, że firmy działające na rynku krajowym dość często wykazywały umiarkowany regres. Analogiczne zależności zostały potwierdzone również ze względu na działalność na rynkach zagranicznych, nie tylko europejskim ( $\chi^2 = 33,8$  przy  $p = 0,00000$ ), choć intensywność współzależności jest tutaj nieznacznie niższa (por. rys. 7.5). Przedstawione wyniki pozwalają na przyjęcie postawionej na wstępie hipotezy, że polskie firmy działające na rynku europejskim rozwijają się lepiej niż te działające jedynie na rynku krajowym.

### 7.3. Proces dostosowawczy badanych przedsiębiorstw

Stopień, w jakim badane przedsiębiorstwa przeprowadziły proces dostosowania się do nowych przepisów związanych z wejściem Polski do Unii Europejskiej i bezpośrednio je obowiązujących, można na podstawie przeprowadzonych badań diagnostycznych uznać za zadowalający (por. rys. 7.6). Blisko 3/4 respondentów w pełni lub częściowo zrealizowało proces dostosowawczy. Pozostała część przedsiębiorców realizuje proces dostosowawczy w znikomym stopniu lub nie realizuje go wcale.

Na podstawie kalkulacji statystycznych potwierdzono zależność rozwoju badanych przedsiębiorstw od stopnia dostosowania się do wymagań europejskich ( $\chi^2 = 47,9$  przy  $p = 0,00000$ ). W badanej zbiorowości zaobserwowano prawidłowość, że im większe jest przedsiębiorstwo, tym częściej jest ono w pełni dostosowane – pełne dostosowanie deklarowało 32,9% mikroprzedsiębiorstw, 48,72% małych przedsiębiorstw, 64,29% średnich przedsiębiorstw oraz 93,75% dużych przedsiębiorstw. Wśród przedsiębiorstw nierealizujących procesu dostosowaw-



Rys. 7.6. Stopień przeprowadzenia przez badane przedsiębiorstwa procesu dostosowawczego do wymagań europejskich (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

czego największą grupę stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (87,5%). Z kolei wśród przedsiębiorstw dostosowanych w znikomym stopniu najczęściej było małych i mikroprzedsiębiorstw. Ze względu na formę prawną badanych przedsiębiorstw zaobserwowano podobne zależności ( $\chi^2 = 47,4$  przy  $p = 0,0008$ ). Podmioty w pełni dostosowane to głównie spółki kapitałowe, natomiast problemy z dostosowaniem miały głównie przedsiębiorstwa prywatne osób fizycznych. Stopień wiedzy na temat mechanizmów rządzących rynkiem europejskim jest również powiązany z branżą, w której działają badane przedsiębiorstwa ( $\chi^2 = 52,6$  przy  $p = 0,01$ ). Najlepiej dostosowanych jest pięć branż, a mianowicie: rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (100% badanych przedsiębiorstw jest w pełni dostosowanych), rybactwo i rybołówstwo (100%), hotele i gastronomia (71,4%), produkcja i przetwórstwo przemysłowe (60%) oraz transport i komunikacja (52,4%). Najsłabiej dostosowane są przedsiębiorstwa usługowe (pozostała działalność usługowa). Stopień dostosowania się uzależniony jest także od udziału kapitału zagranicznego ( $\chi^2 = 13,1$  przy  $p = 0,005$ ). Aż 3/4 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym jest w pełni dostosowanych, natomiast odwrotne proporcje dotyczą przedsiębiorstw tylko z kapitałem krajowym. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że firmy z kapitałem zagranicznym są lepiej dostosowane. Wyniki obliczeń statystycznych pozwoliły także potwierdzić zależność, że eksporterzy są dużo lepiej dostosowani niż nieeksporterzy ( $\chi^2 = 19,6$  przy  $p = 0,0002$ ). W badanej zbiorowości zaobserwowano również zależność stopnia dostosowania od ubiegania się o dotacje europejskie ( $\chi^2 = 22,4$  przy  $p = 0,00000$ ). Zdecydowana większość przedsiębiorstw, które starały się o dotacje, jest w pełni dostosowana do wymagań europejskich. Analogiczną prawidłowość zaobserwowano w wypadku firm, które otrzymały dotacje

z funduszy europejskich, a odsetek firm w pełni dostosowanych był niemalże identyczny ( $\chi^2 = 19,4$  przy  $p = 0,0002$ ).

W toku badań potwierdzona została zależność stopnia dostosowania się badanych przedsiębiorstw do wymagań europejskich od ich stanu wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim ( $\chi^2 = 49,1$  przy  $p = 0,00000$ ). Firmy deklarujące znikomy poziom wiedzy realizowały proces dostosowawczy w stopniu znikomym lub nie realizowały go wcale. Firmy deklarujące wysoki poziom wiedzy stwierdzały, że w pełni dostosowały się do wymagań, natomiast firmy deklarujące wystarczający poziom wiedzy, że zrealizowały proces dostosowawczy w pełni lub częściowo. Na tej podstawie można przyjąć hipotezę, że stan wiedzy na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim pozytywnie wpływa na implementację procesu dostosowawczego w badanych przedsiębiorstwach. Liczba wykorzystywanych źródeł jest tutaj również ważna. Kalkulacje statystyczne potwierdziły, że implementacja procesu dostosowawczego zależy od liczby wykorzystywanych źródeł ( $\chi^2 = 55,5$  przy  $p = 0,00006$ ). Na podstawie rozkładu dwuwymiarowego zaobserwowano, że im więcej wykorzystywanych jest źródeł wiedzy na temat funkcjonowania rynku europejskiego, tym pełniej wprowadzany jest proces dostosowawczy. Wyniki te pozwalają przyjąć hipotezę, że liczba wykorzystywanych źródeł na temat zasad funkcjonowania na rynku europejskim pozytywnie wpływa na proces dostosowania się badanych przedsiębiorstw do wymagań europejskich.

## 7.4. Finansowanie badanych przedsiębiorstw ze środków europejskich

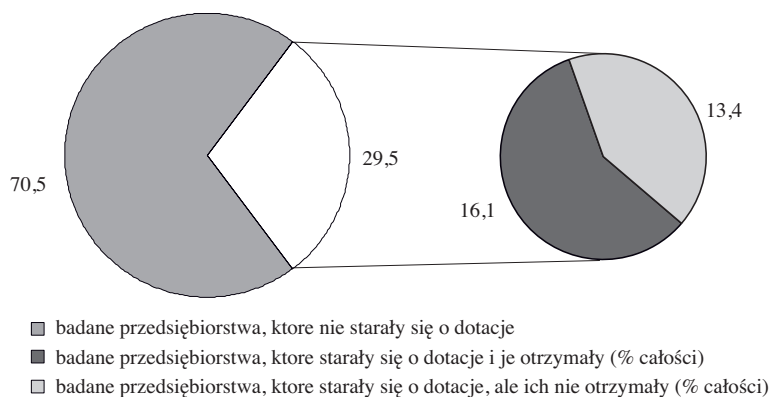
Akcesja do Unii Europejskiej wpłynęła również na poprawę finansowania polskich przedsiębiorstw. Blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw starała się o dotacje z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, z czego ponad połowa je otrzymała (por. rys. 7.7).

Interesujący wydaje się profil przedsiębiorstw starających się o uzyskanie dotacji z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, który sporządzono przy zastosowaniu testu *chi*-kwadrat. Wśród przedsiębiorstw składających aplikacje o współfinansowanie ze środków europejskich zaobserwowano następujące zależności:

- duże przedsiębiorstwa starały się o dotacje dwukrotnie częściej niż przedsiębiorstwa z sektora MŚP ( $\chi^2 = 3,2$  przy  $p = 0,07$ ),
- im większe jest przedsiębiorstwo z sektora MŚP, tym częściej ubiega się o dotacje – od 18,9% dla mikroprzedsiębiorstw do 61,9% dla średnich przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 34,7$  przy  $p = 0,00000$ ),



- o dotacje starały się najczęściej spółki z o.o. – ponad połowa, podczas gdy wśród przedsiębiorstw reprezentujących pozostałe formy prawne, była to najwyżej 1/3 ( $\chi^2 = 34,1$  przy  $p = 0,001$ ),
- eksporterzy starali się o dotacje dwukrotnie częściej niż nieeksporterzy ( $\chi^2 = 17,7$  przy  $p = 0,00003$ ),
- firmy z kapitałem zagranicznym starały się o dotacje dwukrotnie częściej niż firmy z kapitałem krajowym ( $\chi^2 = 3,8$  przy  $p = 0,05$ ),
- firmy rodzinne starały się o dotacje znacznie rzadziej niż przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi – odpowiednio 1/5 oraz 1/3 respondentów ( $\chi^2 = 4,4$  przy  $p = 0,03$ ),
- im wyższy jest stan wiedzy o funkcjonowaniu przedsiębiorstw na rynku europejskim, tym częściej badane przedsiębiorstwa ubiegają się o dotacje europejskie ( $\chi^2 = 11,9$  przy  $p = 0,002$ ),
- przedsiębiorstwa w pełni lub częściowo dostosowane co najmniej trzykrotnie częściej starały się o dotacje niż przedsiębiorstwa nierealizujące procesu dostosowawczego ( $\chi^2 = 27,3$  przy  $p = 0,00000$ ),
- przedsiębiorstwa korzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu trzykrotnie częściej starały się o dotacje niż pozostałe ( $\chi^2 = 56,6$  przy  $p = 0,00000$ ).

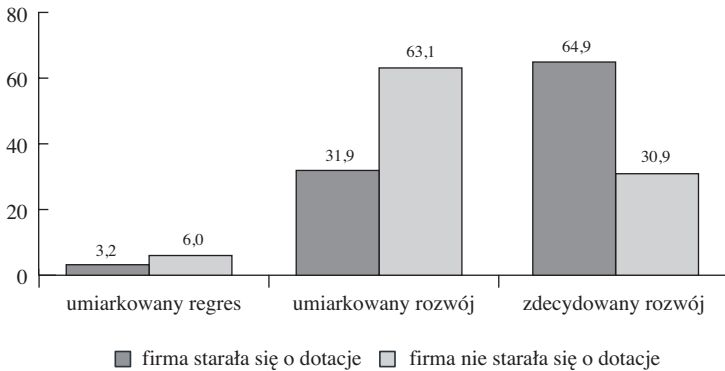


Rys. 7.7. Korzystanie z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej przez badane przedsiębiorstwa (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aby zweryfikować tezę, że ubieganie się o dotacje z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej wpływa na rozwój przedsiębiorstw, zastosowano test *chi-kwadrat* ( $\chi^2 = 31,3$  przy  $p = 0,00000$ ). Wyniki potwierdzają występowanie korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi, co z kolei oznacza, że hipoteza jest potwierdzona. W badanej próbie zaobserwowano, że blisko połowa firm, które starały się o dotacje, wykazuje zdecydowany rozwój, natomiast wśród pozostałych udział

wykazujących umiarkowany rozwój i umiarkowany regres był niemal identyczny (rys. 7.8).



Rys. 7.8. Zależność rozwoju badanych przedsiębiorstw od faktu ubiegania się o dotacje europejskie (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

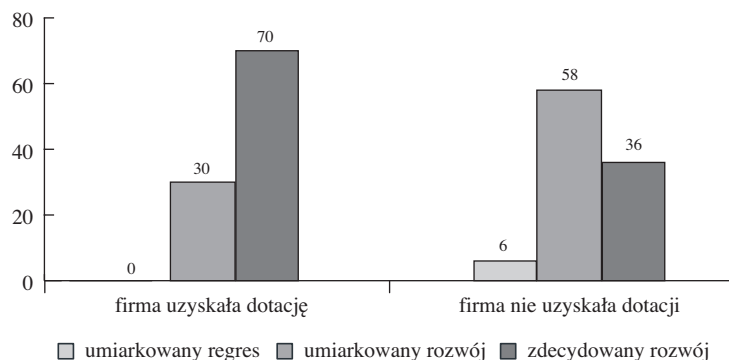
Ponad połowa przedsiębiorstw, które starały się o dotacje, uzyskała je (54,7% ubiegających się, co stanowi 16,1% badanej populacji). Analiza przedmiotowa tych przedsiębiorstw przy wykorzystaniu nieparametrycznego testu niezależności *chi*-kwadrat dostarcza ciekawych wniosków. Wśród przedsiębiorstw, które uzyskały dotacje z funduszy współfinansowanych ze środków europejskich, zaobserwowano następujące zależności:

- im większa jest klasa przedsiębiorstw, tym wyższy jest odsetek firm, które uzyskały dotacje ( $\chi^2 = 29,5$  przy  $p = 0,00000$ ),
- sektor DP uzyskiwał dotacje trzykrotnie częściej niż sektor MŚP ( $\chi^2 = 9,4$  przy  $p = 0,002$ ),
- spółki kapitałowe uzyskiwały dotacje znacznie częściej niż firmy reprezentujące pozostałe formy prawne ( $\chi^2 = 40,5$  przy  $p = 0,00000$ ),
- zdecydowana większość, bo aż 94% firm rodzinnych (w przeciwieństwie do przedsiębiorstw niebędących firmami rodzinnymi) nie uzyskała dotacji ( $\chi^2 = 12,4$  przy  $p = 0,00004$ ),
- firmy z kapitałem zagranicznym trzykrotnie częściej uzyskiwały dotacje niż firmy z kapitałem krajowym ( $\chi^2 = 9,3$  przy  $p = 0,002$ ),
- eksporterzy uzyskiwali dotacje trzykrotnie częściej niż firmy niebędące eksporterami ( $\chi^2 = 22,9$  przy  $p = 0,00000$ ),
- im wyższy jest w przedsiębiorstwach stan wiedzy o zasadach funkcjonowania na rynku europejskim, tym częściej uzyskują one dotacje ( $\chi^2 = 25,8$  przy  $p = 0,00000$ ),

– blisko połowa przedsiębiorstw, które korzystały ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu, uzyskała dotacje, jednocześnie aż 95% przedsiębiorstw, które nie korzystały ze wsparcia instytucjonalnego, nie otrzymało dotacji ( $\chi^2 = 64,2$  przy  $p = 0,00000$ ),

– dotacje uzyskiwały głównie firmy w pełni lub częściowo dostosowane do wymagań europejskich, jednocześnie żadna z firm, które nie realizują procesu dostosowawczego, oraz 98% tych, które dostosowały się w znikomym stopniu, nie otrzymały dotacji ( $\chi^2 = 19,4$  przy  $p = 0,0002$ ).

Stosując statystykę *chi-kwadrat*, zbadano zależności korelacyjne zachodzące między zmienną zależną (rozwój przedsiębiorstwa) a zmienną niezależną (otrzymanie dotacji) ( $\chi^2 = 25,1$  przy  $p = 0,0003$ ). Wyniki świadczą o tym, że przedsiębiorstwa, które uzyskały dotacje, częściej wykazują rozwój niż te, które dotacji nie uzyskały. W badanej próbie zaobserwowano ponadto, że żadne przedsiębiorstwo, które odnotowało regres, nie uzyskało dotacji. Z kolei wszystkie przedsiębiorstwa, które otrzymały dotacje, notują rozwój, w tym 70% zdecydowany rozwój (rys. 7.9). Dane te pozwalają przyjąć hipotezę, że uzyskanie dotacji z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęło na rozwój badanych przedsiębiorstw.



Rys. 7.9. Zależność rozwoju badanych przedsiębiorstw od uzyskania dotacji europejskich (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ze względu na pochodzenie kapitału badaną zbiorowość można podzielić na dwie grupy: firmy z kapitałem krajowym, stanowiące 90,4% (291 przypadków), oraz firmy z kapitałem zagranicznym – 9,6% (31 przypadków) próby badawczej. Wielkość kapitału zagranicznego (od 1% do 100%) została poddana analizie z wykorzystaniem statystyk opisowych. W wypadku firm z kapitałem zagranicznym wartość przeciętna wynosiła  $\bar{x} = 49,2$  przy  $s = 33,9$ . Wartość minimalna wynosiła 1, a maksymalna 100. Wartość maksymalna była również wartością

typową  $M_o = 100$  przy licznosci mody 7 (tj. 22,5% firm z kapitałem zagranicznym). Mediana wyniosła  $M_e = 40$ , co oznacza, że udział kapitału zagranicznego w połowie próby badawczej nie przekroczył 40%, a jednocześnie dla 1/4 z nich nie przekroczył 20%, o czym świadczy wartość kwartyła dolnego  $Q_1 = 20$ . Z kolei tylko dla 1/4 badanych przedsiębiorstw udział kapitału zagranicznego przekroczył 85%, o czym świadczy wartość kwartyła górnego  $Q_3 = 85$ . Firmy z kapitałem zagranicznym stanowiły zdecydowaną mniejszość w badanej zbiorowości, a jednocześnie jego wysokość w większości z analizowanych przedsiębiorstw była udziałem mniejszościowym (< 50%), choć podkreślić należy, że aż 22,5% przedmiotowych przedsiębiorstw była w całości zagraniczna.

W celu sprawdzenia korelacji pomiędzy rozwojem badanych przedsiębiorstw a wielkością udziału kapitału zagranicznego zastosowano dwie metody statystycznej weryfikacji hipotez, a mianowicie: korelację liniową Pearsona dla zmiennych ciągłych oraz nieparametryczny test niezależności *chi*-kwadrat dla zmiennych jakościowych. Na podstawie uzyskanych wyników nie można potwierdzić statystycznie istotnej zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi, co oznacza, że nie ma podstaw do przyjęcia postawionej hipotezy, że im wyższy jest udział kapitału zagranicznego w polskim przedsiębiorstwie, tym wyższy stopień rozwoju ono osiąga.

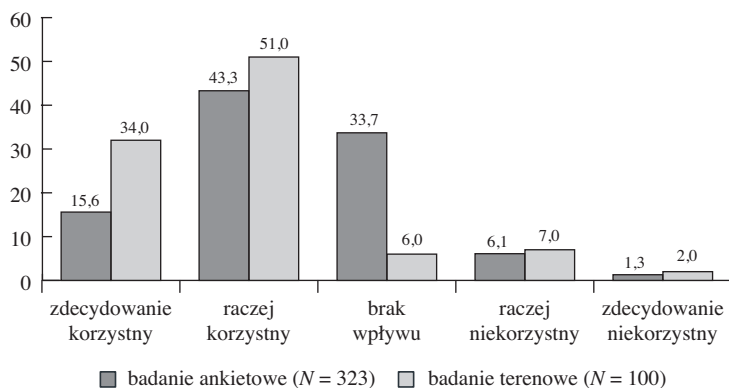
Skoro nie można potwierdzić związku pomiędzy wielkością kapitału zagranicznego a rozwojem przedsiębiorstwa, warto sprawdzić, czy związek taki występuje, jeśli chodzi o sam fakt udziału kapitału zagranicznego bez względu na jego wielkość. Na podstawie statystyki *chi*-kwadrat przy typowym poziomie istotności statystycznej ( $\chi^2 = 7,8$  przy  $p = 0,02$ ) potwierdzono zależność pomiędzy tymi zmiennymi. W badanej próbie zaobserwowano prawidłowość, że im wyższy był stopień rozwoju, tym wyższy był odsetek firm z kapitałem zagranicznym (3,2 – umiarkowany regres, 32,3 – umiarkowany rozwój, 64,5 – zdecydowany rozwój), podczas gdy większość firm z kapitałem krajowym notowało umiarkowany rozwój (56,2%). Skumulowany wskaźnik rozwoju dla firm z kapitałem krajowym wyniósł 127,9, natomiast dla firm z kapitałem zagranicznym był wyższy i wyniósł 158,1 (czyli był o 23,6% lepszy)<sup>2</sup>. Na tej podstawie należy przyjąć tezę, że firmy z kapitałem zagranicznym notują lepsze wyniki rozwojowe niż firmy z kapitałem krajowym.

---

<sup>2</sup> Skumulowany wskaźnik rozwoju powstał z sumy wyników uzyskanych przez przemnożenie odsetka firm z mnożnikiem nadającym wagę danej kategorii rozwoju. W wypadku umiarkowanego regresu zastosowano mnożnik -1, umiarkowanego rozwoju +1, a zdecydowanego rozwoju +2 (firmy notujące zdecydowany regres -2 nie były reprezentowane w próbie badawczej).

## 7.5. Weryfikacja statystyczna wpływu akcesji na działalność badanych przedsiębiorstw\*

Blisko połowa badanych przedsiębiorstw<sup>3</sup>, a zarazem najliczniejsza grupa respondentów, w badaniu ankietowanym uznała, że akcesja wpłynęła korzystnie na ich działalność, jednocześnie zaledwie 4,4% z nich oceniało wpływ akcesji jako niekorzystny (1/3 respondentów wskazywało brak wpływu akcesji na działalność przedsiębiorstwa). W pogłębionych badaniach studyjnych przeprowadzonych metodą wywiadu kierowanego<sup>4</sup> (terenowe badania jakościowe) ewaluacja wpływu akcesji na działalność przedsiębiorstw była zbliżona, choć bardziej optymistyczna. Aż 85% badanych wskazywało pozytywny wpływ akcesji, a jedynie 9% – negatywny. Powodem wyższego odsetka ocen pozytywnych mógł być niższy odsetek deklaracji braku wpływu akcesji na działalność przedsiębiorstw w badaniach terenowych niż w badaniach ankietowych, a także sposób przeprowadzania wywiadów, w których respondenci otrzymywali pytania pomocnicze. Niemniej jednak w obydwu przypadkach zanotowano nie tylko zbliżone wyniki, ale również zbliżony ich rozkład (por. rys. 7.10).



Rys. 7.10. Wpływ akcesji na działalność badanych przedsiębiorstw (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

\* Zob. też: K. Wach, *Skutki akcesji Polski do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw* [w:] *Świat, Europa i Polska w dobie współczesnych przemian gospodarczych. Tom 2*, red. T. Sporek, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008, s. 245–252.

<sup>3</sup> Próba badawcza wynosiła 323 przedsiębiorstwa. Ankietowanie przeprowadzono w I półroczu 2007 r.

<sup>4</sup> Próba badawcza wynosiła 100 przedsiębiorstw. Wywiady przeprowadzono w II półroczu 2007 r.

Stosując obliczenia statystyczne, wykryto zależność pomiędzy wpływem akcesji na rozwój badanych przedsiębiorstw a poziomem wiedzy na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim ( $\chi^2 = 43,9$  przy  $p = 0,0000$ ). Firmy deklarujące wysoki poziom wiedzy w większości wskazywały, że akcesja wywarła zdecydowanie korzystny wpływ na ich rozwój, a deklarujące wystarczający oraz znikomy poziom wiedzy odpowiednio: raczej korzystny wpływ i brak wpływu. Na tej podstawie można potwierdzić hipotezę, że poziom wiedzy na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim pozytywnie oddziałuje na percepcję wpływu akcesji na rozwój przedsiębiorstw.

W toku badań potwierdzono także zależność identyfikacji wpływu akcesji na działalność badanych przedsiębiorstw od wielu zmiennych opisujących badane przedsiębiorstwa – tzw. parametrów demograficznych (por. tabela 7.1). Warto podkreślić, że identyfikacja wpływu ze względu na jego negatywny lub pozytywny charakter zależy od wielkości badanych przedsiębiorstw ( $\chi^2 = 41,1$  przy  $p = 0,00003$ ). Na podstawie macierzy dwudzielnej oraz wykresu dwuwymiarowego częstości omawianych zmiennych w badanej zbiorowości wykryto następujące prawidłowości:

- im większe jest badane przedsiębiorstwo, tym częściej deklaruje pozytywny wpływ akcesji na działalność przedsiębiorstw,
- duże przedsiębiorstwa niemal dwukrotnie częściej niż mikroprzedsiębiorstwa deklarują pozytywny wpływ akcesji (43,96% w wypadku mikroprzedsiębiorstw oraz 81,25% w wypadku dużych przedsiębiorstw),
- negatywny wpływ akcesji deklarowały jedynie mikro- oraz małe przedsiębiorstwa, przy czym zdecydowanie niekorzystny wpływ zanotowano tylko w grupie mikroprzedsiębiorstw,
- najniższy odsetek przedsiębiorstw deklarujących brak wpływu zanotowano w grupie dużych przedsiębiorstw, a największy w grupie mikroprzedsiębiorstw (ponaddwukrotnie wyższy).

W celu zdiagnozowania szczegółowego wpływu akcesji na polskie przedsiębiorstwa i ustalenia obszarów, w których akcesja wywarła pozytywny i/lub negatywny wpływ, przeprowadzono badania eksploracyjne w formie pogłębionych badań terenowych. Zebrany materiał pozwala na szczegółowe wyjaśnienie wpływu akcesji na działalność przedsiębiorstw, a mianowicie na:

- określenie przedmiotowego wpływu akcesji na badane przedsiębiorstwa,
- określenie szczegółowych korzyści, które akcesja przyniosła badanym przedsiębiorstwom,
- określenie szczegółowych kosztów, które poniosły badane przedsiębiorstwa na skutek akcesji Polski do Unii Europejskiej,
- określenie szczegółowych trudności, które napotkały badane przedsiębiorstwa w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej,
- określenie planów na najbliższe 12 miesięcy podyktowanych procesami europejskiej integracji gospodarczej.

Tabela 7.1. Zaobserwowane zależności ewaluacji wpływu akcesji od cech badanych firm

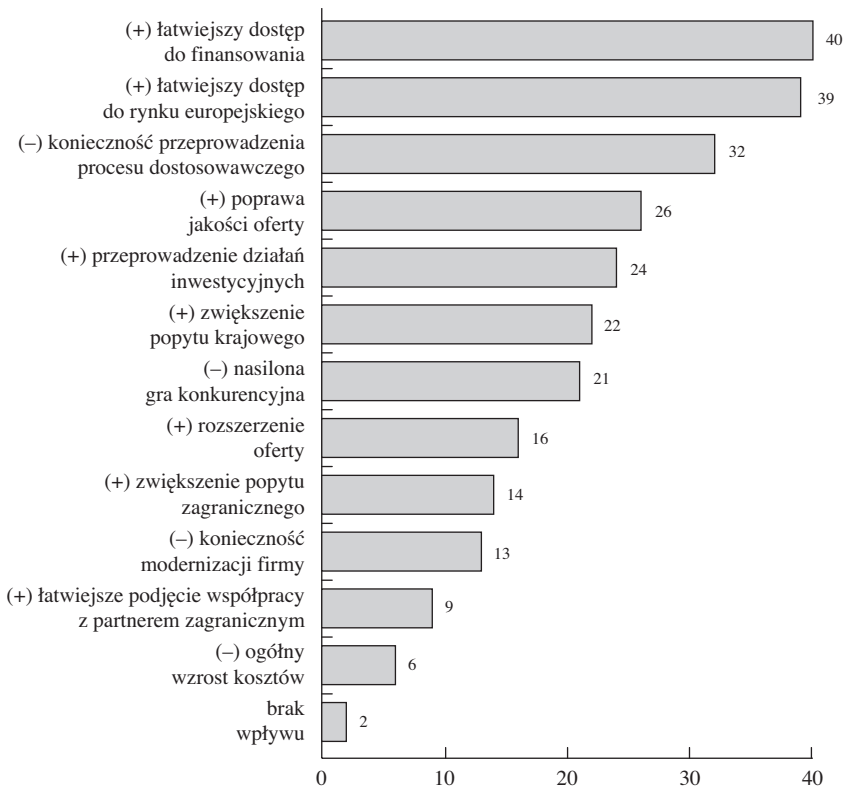
Zmienna	Zaobserwowane zależności	
	zaobserwowane prawidłowości	istotność statystyczna
1	2	3
Wielkość firmy	Zdecydowanie korzystny wpływ deklarowały w przeważającej większości firmy duże i średnie. Wśród firm deklarujących raczej korzystny wpływ oprócz dużych i średnich przedsiębiorstw znalazł się relatywnie duży odsetek małych firm. Zdecydowanie i raczej niekorzystny wpływ deklarowały najczęściej mikro-przedsiębiorstwa	$\chi^2 = 41,1$ $p = 0,00003$
Forma prawna	Pozytywny wpływ deklarowały najczęściej spółki kapitałowe, z kolei negatywny – przedsiębiorstwa prywatne osób fizycznych	$\chi^2 = 21,7$ $p = 0,08$
Zasięg działania	Zdecydowanie korzystny wpływ w większości wskazywały firmy o zasięgu międzynarodowym (zwłaszcza pozaeuropejskim). Największą grupę wśród firm deklarujących brak wpływu lub negatywny wpływ stanowiły firmy o zasięgu lokalnym	$\chi^2 = 70,1$ $p = 0,00000$
Branża i sektor	Obsługa nieruchomości i usługi biznesowe, a także hotele i gastronomia oraz rolnictwo to branże deklarujące najczęściej zdecydowanie korzystny wpływ akcesji. Niekorzystny wpływ deklarowały najczęściej firmy z branży transportu i komunikacji	$\chi^2 = 85,1$ $p = 0,0002$
Firma rodzinna	Przedsiębiorstwa niebędące firmami rodzinnymi częściej niż pozostałe deklarowały zdecydowanie korzystny wpływ akcesji, natomiast firmy rodzinne – negatywny	$\chi^2 = 17,6$ $p = 0,001$
Kapitał zagraniczny	Wpływ akcesji był zdecydowanie korzystny dla większości przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, a jednocześnie zdecydowanie lub raczej niekorzystny dla firm z kapitałem krajowym	$\chi^2 = 10,9$ $p = 0,03$
Firma eksportująca	Eksporterzy najczęściej deklarowali zdecydowanie lub raczej korzystny wpływ akcesji. Firmy nieeksportujące w przeważającej większości wskazywały brak wpływu lub niekorzystny wpływ	$\chi^2 = 34,2$ $p = 0,00000$
Stan wiedzy o UE	Firmy deklarujące wysoki poziom wiedzy znacznie częściej wskazywały, że akcesja wywarła zdecydowanie korzystny wpływ, firmy deklarujące wystarczający oraz znikomy poziom wiedzy odpowiednio: raczej korzystny wpływ i brak wpływu	$\chi^2 = 43,9$ $p = 0,0000$
Ubieganie się o dotacje	Przedsiębiorstwa, które starały się o dotacje europejskie w większości odczuwały zdecydowanie lub raczej korzystny wpływ akcesji	$\chi^2 = 26,2$ $p = 0,00003$
Uzyskanie dotacji	Firmy, które uzyskały dotacje, wskazywały zdecydowanie lub raczej korzystny wpływ akcesji. Brak wpływu lub raczej niekorzystny oraz zdecydowanie niekorzystny wpływ wskazywały częściej firmy, które nie otrzymały dotacji	$\chi^2 = 27,7$ $p = 0,00001$

cd. tabeli 7.1

1	2	3
Korzystanie ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu	Firmy korzystające ze wsparcia postrzegały wpływ akcesji jako zdecydowanie lub raczej korzystny. Brak wpływu lub raczej niekorzystny wpływ deklarowały najczęściej firmy niekorzystające ze wsparcia instytucjonalnego	$\chi^2 = 43,5$ $p = 0,00000$

Uwaga: ze względu na pozostałe zmienne nie zaobserwowano żadnych istotnych statystycznie zależności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



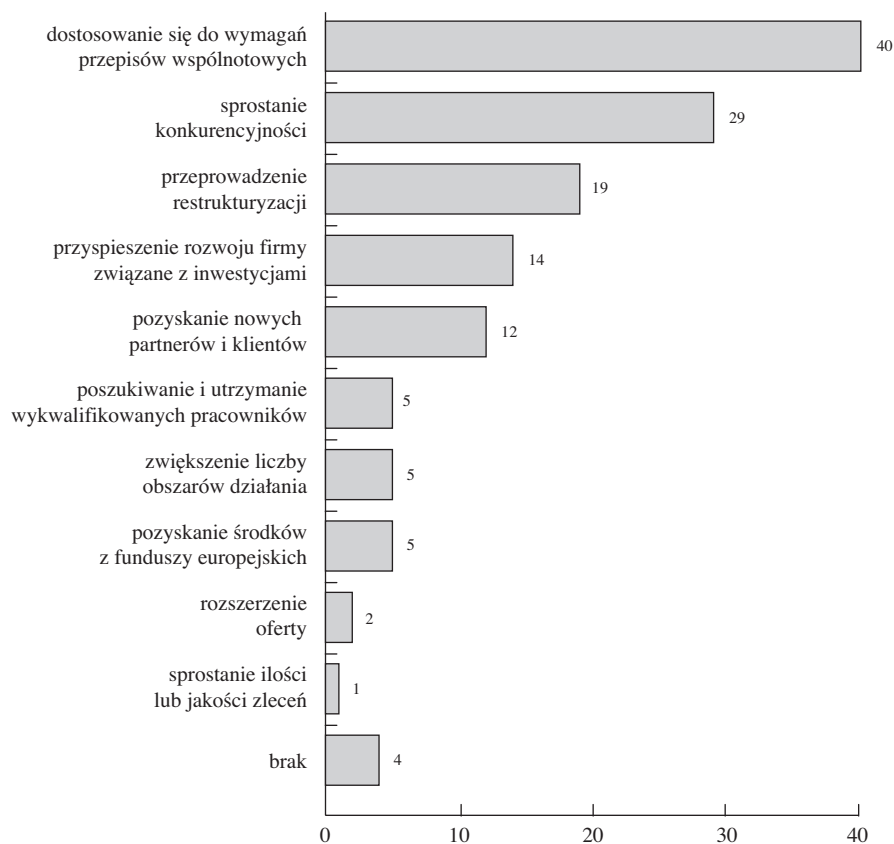
Rys. 7.11. Płaszczyzny wpływu akcesji na badane przedsiębiorstwa (w %,  $N = 100$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Badani przedsiębiorcy zostali poproszeni o wskazanie płaszczyzn, na których akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na rozwój ich przedsiębiorstw. Na podstawie odpowiedzi można wyróżnić 12 płaszczyzn, które wskazywali respon-



denci, z czego 8 miało pozytywny wpływ (łącznie 190 wskazań, tj. 72%), a tylko 4 negatywny (łącznie 72 wskazania, tj. 27%). Pozytywny wpływ akcesji w ocenie badanych przedsiębiorców przejawiał się głównie w ułatwieniu dostępu do źródeł finansowania, łatwiejszym dostępie do rynku europejskiego, ale także w zwiększeniu się wielkości popytu (krajowego i zagranicznego). Z kolei konieczność dostosowania się do wymogów i przepisów wspólnotowych i koszty związane z procesem dostosowawczym identyfikowane były przez badanych przedsiębiorców jako negatywny wpływ akcesji (por. rys. 7.11). Czynnikiem ten stanowił także dla polskich przedsiębiorców największe wyzwanie, związane z poszerzeniem Wspólnoty (por. rys. 7.12). Inne istotne wyzwania, z którymi zmagali się polscy przedsiębiorcy w okresie poakcesyjnym, dotyczyły gry rynkowej (sprostania konkurencji oraz przeprowadzenia restrukturyzacji).



Rys. 7.12. Trudności badanych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej (w %,  $N = 100$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Oceniając wpływ akcesji w ujęciu dwuczynnikowym (korzyści – szanse, oraz koszty – zagrożenia), należy podkreślić, że wskazania badanych przedsiębiorców były zbieżne z wcześniejszą identyfikacją wpływu akcesji na ich działalność (por. tabela 7.2). Największą korzyścią według respondentów było pozyskanie zewnętrznego finansowania z funduszy europejskich, ale także poszerzenie rynków zbytu, najczęściej na skutek uproszczenia procedur eksportowych. Największe koszty związane z akcesją to konieczność dostosowania się do wymagań i standardów europejskich (łącznie 52%, w tym 40% do systemu certyfikacji i standaryzacji oraz 12% w zakresie ochrony środowiska).

Tabela 7.2. Korzyści i koszty związane z akcesją w ocenie badanych przedsiębiorstw

Korzyści	Koszty
– pozyskanie zewnętrznego finansowania z funduszy europejskich (43%)	– konieczność wprowadzenia systemu certyfikacji (40%)
– poszerzenie rynków zbytu (35%)	– wzrost kosztów działalności (25%)
– uproszczenie procedur eksportowych (27%)	– wzrost wynagrodzeń (25%)
– zwiększenie liczby zamówień (20%)	– migracja pracowników – drenaż siły roboczej (21%)
– widoczny rozwój firmy (11%)	– dostosowanie się do przepisów w zakresie ochrony środowiska (12%)
– udane przeprowadzenie restrukturyzacji i modernizacji (9%)	– konieczność podjęcia restrukturyzacji i modernizacji (8%)
– nawiązanie współpracy z partnerem europejskim (7%)	– wzrastająca konkurencja (7%)
– obniżenie kosztów działalności (7%)	
– udane wprowadzenie systemu certyfikacji (3%)	
– zwiększenie zatrudnienia (3%)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów ( $N = 100$ ).

Plany badanych przedsiębiorstw na najbliższe 12 miesięcy podyktowane procesami europejskiej integracji gospodarczej związane są głównie z dalszym rozwojem oraz poprawą pozycji konkurencyjnej (deklaracja połowy respondentów). Plany obejmują również takie działania, jak:

- uzyskanie dotacji z funduszy europejskich (26%),
- ekspansja na rynki zagraniczne (23%, w tym 20% na rynki Unii Europejskiej),
- nawiązanie współpracy z partnerem zagranicznym (18%, w tym 14% z partnerem z krajów UE),
- poprawa jakości oferty (13%) oraz rozszerzenie oferty (6%).

Materiał empiryczny zebrany podczas badań studyjnych wykorzystujących bezpośrednie wywiady z przedsiębiorcami dowodzi pozytywnego wpływu akcesji na działalność badanych przedsiębiorstw. Zastosowana forma badań nie pozwala na wykorzystanie metod weryfikacji statystycznej, zebrany materiał, który ma

charakter jakościowy, potwierdza jednak pozytywny wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na działalność badanych przedsiębiorstw. Przytoczone argumenty świadczą zatem o poprawności postawionej na wstępie hipotezy, że akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na rozwój polskich przedsiębiorstw<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ze względu na brak możliwości zastosowania narzędzi statystycznej weryfikacji hipotez zakładana prawidłowość nie została potwierdzona statystycznie, zebrany materiał jakościowy przemawia jednak za jej prawidłowością, dlatego z dużym prawdopodobieństwem można ją przyjąć (uznać za potwierdzoną).

## Zakończenie

Na podstawie badań empirycznych dokonano weryfikacji wszystkich hipotez badawczych. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że 23 z 26 hipotez badawczych zostały potwierdzone, 1 została odrzucona (zaobserwowano zależność odmienną niż zakładana), a 2 nie zostały potwierdzone ze względu na brak istotności statystycznej. Treść hipotez badawczych oraz wyniki ich weryfikacji przedstawiono w tabeli Z.1.

Tabela Z.1. Hipotezy badawcze oraz wyniki ich weryfikacji

Hipoteza		Wynik weryfikacji
Problem badawczy nr 1: Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmiany zachodzące w otoczeniu polskich przedsiębiorstw?		
Hipoteza 1.1	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na dynamikę zmian w otoczeniu	+
Hipoteza 1.2	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom zróżnicowania otoczenia	+
Hipoteza 1.3	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom niepewności otoczenia	+
Hipoteza 1.4	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom szczodrości otoczenia	+
Hipoteza 1.5	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na poziom koncentracji otoczenia	+
Hipoteza 1.6	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na stopień wrogości otoczenia	+
Hipoteza 1.7	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na sposób oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwa	+
Hipoteza 1.8	Akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na stopień zorganizowania otoczenia	+
Problem badawczy nr 2: Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw?		
Hipoteza 2.1	Główni konkurenci polskich przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej, w przeciwieństwie do okresu przedakcesyjnego, to głównie firmy zagraniczne lub krajowe z udziałem kapitału zagranicznego	-

cd. tabeli Z.1

Hipoteza		Wynik weryfikacji
Hipoteza 2.2	Akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym	+
Hipoteza 2.3	Akcesja Polski do Unii Europejskiej poprawiła pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim	+
Hipoteza 2.4	Akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę źródeł przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynku zarówno krajowym, jak i europejskim	+
Hipoteza 2.5	Akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę strategii polskich przedsiębiorstw względem konkurentów zarówno krajowych, jak i europejskich	+
Hipoteza 2.6	Akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na konkurencyjność oferty polskich przedsiębiorstw na rynku zarówno krajowym, jak i europejskim	+
Problem badawczy nr 3: Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na poziom europeizacji działalności polskich przedsiębiorstw?		
Hipoteza 3.1	Polskie przedsiębiorstwa, które działały wcześniej na rynku europejskim, pogłębiają proces europeizacji swojej działalności, natomiast te, które działały jedynie na rynku krajowym, nie są zainteresowane umiędzynarodowieniem swojej działalności	+
Hipoteza 3.2	Po akcesji Polski do Unii Europejskiej nastąpiła intensyfikacja powiązań kooperacyjnych polskich przedsiębiorstw z podmiotami z pozostałych krajów Unii Europejskiej	+
Hipoteza 3.3	Okres podjęcia działalności eksportowej polskich przedsiębiorstw nie ma wpływu na udział eksportu w przychodach przedsiębiorstwa	+
Hipoteza 3.4	Udział eksportu w przychodach polskich przedsiębiorstw nie zależy od orientacji geograficznej polskich przedsiębiorstw	0
Hipoteza 3.5	Motywy europeizacji działalności polskich przedsiębiorstw wpływają na wielkość udziału eksportu w przychodach	+
Problem badawczy nr 4: Jaki jest wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój polskich przedsiębiorstw?		
Hipoteza 4.1	Akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na rozwój polskich przedsiębiorstw	+
Hipoteza 4.2	Polskie firmy działające na rynku europejskim rozwijają się lepiej niż te działające jedynie na rynku krajowym	+
Hipoteza 4.3	Poziom wiedzy o zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw na jednolitym rynku europejskim wpływa na rozwój polskich przedsiębiorstw na rynku nie tylko europejskim, ale również krajowym	+

cd. tabeli Z.1

Hipoteza		Wynik weryfikacji
Hipoteza 4.4	Uzyskanie dotacji z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęło na rozwój polskich przedsiębiorstw	+
Hipoteza 4.5	Rozwój polskich przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej jest ściśle uzależniony od poziomu elastyczności przedsiębiorstwa	+
Hipoteza 4.6	Im wyższy jest udział kapitału zagranicznego w polskim przedsiębiorstwie, tym wyższy rozwój ono odnotowuje	0
Hipoteza 4.7	Percepcja wpływu akcesji na rozwój badanych przedsiębiorstw zależy od poziomu wiedzy o zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim	+

Uwagi:

„+” – hipoteza potwierdzona;

„0” – hipoteza niepotwierdzona ze względu na brak podstaw statystycznych do jej przyjęcia;

„-” – hipoteza odrzucona.

Na potrzeby badań (na podstawie studium literatury) wyróżniono osiem cech otoczenia, które następnie poddano analizie empirycznej. Stosując analizę *ex post* oraz komputerowy program statystyczny, potwierdzono zmiany w percepcji wszystkich ośmiu wyróżnionych cech otoczenia konkurencyjnego, czyli jego dynamiki, zróżnicowania, niepewności, szczodrości, koncentracji, liberalności, zorganizowania oraz wrogości. Zmiany percepcji wszystkich cech otoczenia są wysoce istotne statystycznie. Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na postrzeganie przez polskich przedsiębiorców zmian zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym. Warto zaznaczyć, że zmiany choć były zauważalne i wysoce istotne statystycznie, miały umiarkowane natężenie. Zaobserwowano wprawdzie zmiany w postrzeganiu otoczenia przez przedsiębiorców we wszystkich ośmiu wyróżnionych wymiarach, nie miały one jednak gwałtownego charakteru. Wyniki przedstawionych badań empirycznych potwierdzają zatem wpływ akcesji na warunki konkurowania polskich przedsiębiorstw.

Interesujące są również wyniki dotyczące konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej. Nie ma podstaw do przyjęcia dla całej badanej zbiorowości hipotezy, że główni konkurenci badanych przedsiębiorstw po akcesji Polski do Unii Europejskiej, w przeciwieństwie do okresu przedakcesyjnego, to głównie firmy zagraniczne lub krajowe z udziałem kapitału zagranicznego. Wielkość badanych przedsiębiorstw miała tutaj bowiem znaczenie. Zaobserwowano, że zależność taka zaistniała dla dużych przedsiębiorstw, natomiast firmy z sektora MŚP zarówno przed akcesją, jak i po niej jako głównych konkurentów identyfikowały głównie firmy krajowe. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw

na rynku krajowym nie uległa zmianie w okresie poakcesyjnym (mierzona w stosunku do pozycji konkurencyjnej przed akcesją). Ze względu na wielkość badanych przedsiębiorstw analogiczną prawidłowość stwierdzono dla całego sektora MŚP, ale w opinii dużych przedsiębiorstw ich pozycja konkurencyjna na rynku krajowym w okresie poakcesyjnym uległa poprawie. Z kolei pozycja konkurencyjna na rynku europejskim wszystkich badanych przedsiębiorstw w ujęciu całościowym uległa poprawie po akcesji. Należy jednak podkreślić, że w takiej sytuacji znalazły się głównie duże przedsiębiorstwa, natomiast sytuacja przedsiębiorstw z sektora MŚP była bardzo zróżnicowana. Warto również podkreślić, że eksporterzy dostrzegli poprawę swojej pozycji konkurencyjnej na rynkach Unii Europejskiej po akcesji. W toku badań potwierdzono także, że akcesja Polski do Unii Europejskiej nie wpłynęła na zmianę źródeł przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynku zarówno krajowym, jak i europejskim. Działalność badanych przedsiębiorstw opierała się głównie na przewadze kosztowej. Na podstawie obliczeń statystycznych oraz dwuwymiarowego wykresu częstości zmiennych można stwierdzić, że nie ma istotnych statystycznie różnic w przyjętej przez badane firmy strategii po akcesji w stosunku do tej stosowanej przez nie w okresie przedakcesyjnym, zarówno względem konkurentów krajowych, jak i europejskich. Najczęściej stosowaną strategią zarówno przed akcesją, jak i po niej było przystosowanie się do konkurentów. Przy użyciu kalkulacji statystycznych potwierdzono hipotezę, że akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na konkurencyjność oferty badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym i europejskim. Konkurencyjność oferty handlowej badanych przedsiębiorstw zarówno na rynku krajowym, jak i europejskim poprawiła się po akcesji Polski do UE, przy czym na rynku krajowym o 10%, natomiast na rynku europejskim aż o 25%.

Aż 65,3% spośród badanych przedsiębiorstw nie podjęło żadnych działań w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności, natomiast spośród 34,7% badanych przedsiębiorstw, które podjęły jakiegokolwiek działania w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności, 41,8% podjęło takie działania dopiero po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Najpopularniejszą formą umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw zarówno na rynku europejskim, jak i na rynkach krajów trzecich było podjęcie działalności eksportowej, a także współpraca z partnerami zagranicznymi. Plany badanych przedsiębiorstw w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności są zbieżne z ich obecnym poziomem internacjonalizacji, ze znacznym udziałem planów nawiązania kooperacji międzynarodowej. Wyniki te świadczą o pozytywnym wpływie akcesji Polski do Unii Europejskiej na poziom europeizacji polskich przedsiębiorstw z tendencją do utrwalania się tego stanu. Z kolei firmy, które nie podjęły żadnych działań mających na celu umiędzynarodowienie swojej działalności, w zdecydowanej większości jako powód podawały brak takiej potrzeby. Obserwacje te pozwalają na stwierdzenie,

że te przedsiębiorstwa, które już działały na rynku europejskim, pogłębiają proces europeizacji swojej działalności, natomiast te, które działały na rynku krajowym, nie są zainteresowane umiędzynarodowieniem swojej działalności. Blisko połowa badanych eksporterów prowadziła działalność eksportową tylko w obrębie Unii Europejskiej, tyle samo badanych firm eksportowało zarówno wewnątrz Wspólnoty, jak i do krajów trzecich; zaledwie 2,44% prowadziło działalność eksportową jedynie poza Wspólnotą. Na podstawie kalkulacji statystycznych potwierdzono zależność wielkości udziału eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw od orientacji geograficznej prowadzonego eksportu. Wysoki udział eksportu w przychodach notują przedsiębiorstwa prowadzące działalność eksportową zarówno do krajów Unii Europejskiej, jak i do krajów trzecich. Przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność eksportową wewnątrz Wspólnoty, notują niższy udział eksportu w swoich przychodach – dla 50% z nich udział eksportu w przychodach nie przekracza 10% (analogiczna jest sytuacja eksportujących tylko poza UE). Na podstawie zaprezentowanych wyników należy odrzucić postawioną na wstępie hipotezę, że udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw nie zależy od ich orientacji geograficznej. Wyniki obliczeń statystycznych wskazują, że moment podjęcia działalności eksportowej (przed akcesją lub po niej) ma wpływ na udział eksportu w przychodach badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, które rozpoczęły działalność eksportową przed akcesją, odnotowują obecnie wyższy udział eksportu w swych przychodach. Wyniki badań pozwalają również na przyjęcie hipotezy, że po akcesji Polski do Unii Europejskiej nastąpiła, choć nieznaczna, intensyfikacja powiązań kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw z podmiotami z pozostałych krajów Unii Europejskiej.

Blisko połowa badanych przedsiębiorstw, a zarazem najliczniejsza grupa respondentów, w badaniu ankietowanym uznała, że akcesja wpłynęła korzystnie na ich działalność, jednocześnie zaledwie 4,4% z nich oceniało wpływ akcesji jako niekorzystny. W pogłębionych badaniach studyjnych przeprowadzonych metodą wywiadu kierowanego ewaluacja wpływu akcesji na działalność przedsiębiorstw była zbliżona, choć bardziej optymistyczna. Zebrany materiał podczas badań terenowych, który ma charakter jakościowy, potwierdza pozytywny wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na działalność badanych przedsiębiorstw. Przytoczone argumenty świadczą zatem o poprawności postawionej na wstępie hipotezy, że akcesja Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęła na rozwój polskich przedsiębiorstw. Stosując obliczenia statystyczne, wykryto zależność pomiędzy wpływem akcesji na rozwój badanych przedsiębiorstw a poziomem wiedzy na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim. Firmy deklarujące wysoki poziom wiedzy w przeważającej większości wskazywały, że akcesja wywarła zdecydowanie korzystny wpływ, firmy deklarujące wystarczający oraz znikomy poziom wiedzy odpowiednio: raczej korzystny i brak wpływu. Na tej podstawie potwierdzono



hipotezę, że poziom wiedzy na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim pozytywnie wpływa na percepcję wpływu akcesji na rozwój przedsiębiorstw. Poziom elastyczności działania cechujący badane przedsiębiorstwa ma wpływ na ich rozwój, im jest wyższy, tym większy jest odsetek firm notujących rozwój. Dodatkowo potwierdzono, że akcesja Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na zmianę poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw. Ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw deklaruowała, że akcesja wymusiła na nich wysoki poziom elastyczności działania względem otoczenia (progresja poziomu elastyczności).

Wyniki badań posłużyć mogą z jednej strony jako praktyczne dyrektywy adresowane do polskich przedsiębiorców, z drugiej zaś jako podstawa decyzji dla władz centralnych i samorządowych, usprawniających politykę na rzecz przedsiębiorstw w procesie dalszej integracji ekonomicznej, zwłaszcza na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki badań pozwoliły przede wszystkim ustalić rzeczywisty wpływ procesów integracyjnych na kontynencie europejskim na kondycję i perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw. Europejska integracja gospodarczej jest procesem, a jej wpływ na działalność polskich przedsiębiorstw wymaga stałego monitoringu. Konieczność monitorowania konkurencyjności i rozwoju polskich przedsiębiorstw w okresie poakcesyjnym nie wymaga rozbudowanej argumentacji. Prezentowane wyniki badań stanowią podstawę do dalszych badań empirycznych w tym obszarze, zwłaszcza w aspekcie ustalenia siły wpływu akcesji Polski do UE nie tylko na warunki konkurencji, ale także na rozwój badanych przedsiębiorstw przez określenie czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej.

## Literatura

- Ackoff R., *A Theory of System for Educators and Managers*, „The Deming Library” 1993, vol. 21.
- Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000.
- Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej*, red. J. Kotowicz-Jawor, Key Text, Warszawa 2008.
- Adizes I., *Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations*, „Organizational Dynamics” 1979, vol. 8, nr 1.
- Aggarwal S., *Flexibility Management: The Ultimate Strategy*, „Industrial Management” 1997, nr 1.
- Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965.
- Aldag R., Stearns T., *Management*, South-West Publishing, Cincinnati 1987.
- Aldrich H.E., *Organizations and Environments*, Prentice Hall Publishing, Englewood Cliffs – New Jersey 1979.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1995.
- Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.
- Bąk M., Kulawczyk P., Szczepaniec M., Dmitruczuk J., *Poradnik eksportera dla MSP*, PARP, Warszawa 1999.
- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Kraków – Warszawa 2001.
- Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996.
- Białycki K.P., *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2002.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Bluedorn A.C., *Pilgrim’s Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments*, „Journal of Management” 1993, vol. 19, nr 2.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
- Bossak J.W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 2003.
- Buckley W., *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs – New Jersey 1967.
- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999.
- Bunge M., *Metascientific Queries*, Ch.C. Thomas Publisher, Illinois 1959.

- Castrogiovanni G.J., *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991.
- Chandler S., Aggarwal P., *Determinants of Corporate Growth: An Empirical Study of Indian Drugs and Pharmaceutical Industry*, „The Icfai Journal of Management Research” 2007, vol. VI, nr 10.
- Child J., *Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, „Sociology” 1972, vol. 6.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2002.
- Chomańkowski S., *Rozwój przemysłu w świecie*, AE w Krakowie, Kraków 1986.
- Churchil N.C., Lewis V.L., *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61, nr 3.
- Communication to the Spring European Council „Working Together for Growth and Jobs. A New Start for the Lisbon Strategy”*, Brussels, 02.02.2005, COM (2005) 24 final.
- Czinkota M.R., Rivoli P., Ronkainen I.A., *International Business*, Dryden Press, Chicago 1989.
- Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientifig Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Dess G.G., Beard D.W., *Dimensions of Organizational Task Environments*, „Administrative Science Quarterly” 1984, vol. 29, nr 1.
- Dess G.G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1993.
- Digman L.A., *Strategic Management. Concepts, Decisions, Cases*, Business Publications Inc., Plano, Texas 1986.
- Drogi sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobesko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Drucker P., *W kierunku organizacji nowego typu [w:] Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Duncan R.B., *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17, nr 3.
- Ebrahimi B.P., *Environmental Complexity, Importance, Variability and Scanning Behavior of Hong Kong Executives*, „International Business Review” 2000, nr 2.
- Emery F.E., Trist E.L., *The Casual Texture of Organizational Environments*, „Human Relations” 1965, vol. 18, nr 1.
- Evans W.M., *The Organization Set: Towards a Theory of Interorganizational Relations [w:] Approaches to Organizational Design*, red. J.D. Thompson, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1966.
- Fahley L., Narayanan V.K., *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Corporation, Saint Paul – New York, Los Angeles – San Francisco 1986.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992.

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 1: Synthesis Report*, OECD, Paris 1997.
- Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 2: Country Reports*, OECD, Paris 1997.
- Gnyawali D.R., Fogel D.S., *Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994, vol. 18, nr 4.
- Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności* [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999.
- Goodwin N., Nelson J.A., Harris J.M., *Explaining Differences in Economic Growth and Development* [w:] *Encyclopedia of Earth*, red. C.J. Cleveland, National Council for Science and the Environment, Washington D.C. 2007.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977.
- Grabowski M., Piasecki B., Rogut A., Sybilska A., *Usługi wspierające mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i samozatrudnionych. Raport końcowy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Global Partners, Warszawa 2003.
- Grzegorzczak W., *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Wydawnictwo Stardruk, Warszawa 2006.
- Guest D., *Now We Are Sixty*, „People Management” 2007, vol. 13, nr 17.
- Haffer M., *Instrumenty konkurencyjności* [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. H.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999.
- Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989.
- Jackson H., Morgan C.P., *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, New York 1982.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2004.
- Jednolity akt europejski (Dz.Urz. WE L 169 z 29 czerwca 1987 r.).
- Jurkovich R., *A Core Typology of Organizational Environments*, „Administrative Science Quarterly” 1974, vol. 19, nr 3.
- Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (Dz.Urz. WE C 364 z 18 grudnia 2000 r.).
- Kmita J., *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1977.
- Kokocińska M., *Zastosowanie metody testu koniunkturalnego do badań regionalnych* [w:] *Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach Centralnej i Wschodniej Europy*, red. B. Piasecki, Z. Konieczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Lawrence P.R., Lorsch I.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin 1974.

- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Lynch J.G., *Organizational Flexibility*, „Human Resource Planning” 1989, vol. 12, nr 1.
- Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, „Journal of Management” 2000, nr 5.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Machaczka J., Kozień E., *Rozwój jako cecha organizacji i funkcja systemu zarządzania [w:] Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.
- Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, red. P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- McGuire J., *Factors Affecting the Growth of Manufacturing Firms*, Bureau of Business Research University of Washington, Seattle 1963.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
- Nizard G., *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Oczkowska R., *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.
- Penc-Pietrzyk I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1999.
- Penrose E.T., *The Theory of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.
- Perrow Ch., *Organizational Analysis. A Sociological View*, Thomson Learning College, Florence – Kentucky 1970.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Potencjał polskich MSP w zakresie absorbowania korzyści integracyjnych*, red. A. Rogut, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Problem dostosowania polskich przedsiębiorstw do standardów europejskich*, red. T.P. Tkaczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Quinn R.E., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, nr 29.

- Randolph W.A., Dess G.G., *The Congruence Perspective of Organization Design. A Conceptual Model and Multivariate Research Approach*, „Academy of Management Review” 1984, nr 1.
- Rickson R.E., Simpkins Ch., *Industrial Organization and the Ecological Process: The Case of Water Pollution [w:] Complex Organizations and Their Environments*, red. M. Brinkerhoff, Ph.R. Kunz, Brown Publishing, Dubuque – Iowa 1972.
- Rodniański J., *Fazy rozwiązywania problemów naukowych*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1975, nr 11.
- Rogut A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w integracji ekonomicznej. Doświadczenia Unii Europejskiej. Lekcje dla Polski*, Seria: Rozprawy Habilitacyjne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
- Starbuck W.H., *Organizations and Their Environment [w:] Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunette, Randy McNally Publishing, Chicago 1976.
- Statystyka ogólna*, red. M. Woźniak, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1997.
- Sterniczuk H., *Pojęcie otoczenia organizacji gospodarczej*, „Problemy Organizacji” 1975, nr 4.
- Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, red. M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005.
- Strategie sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w okresie akcesyjnym*, red. A. Sosnowska, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej SGH, Warszawa 2005.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Suchenek A., *Czym jest jednolity rynek [w:] Integracja z Unią Europejską. Poradnik dla przedsiębiorców*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2002.
- Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Szpecht P.H., *Munificence and Carrying Capacity of the Environment and Organization Formation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1993, vol. 17, nr 2.
- Szromnik A., *Elementy marketingu międzynarodowego. Zagraniczne orientacje przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994.
- Szydło M., *Swoboda prowadzenia działalności gospodarczej i swoboda świadczenia usług w prawie Unii Europejskiej*, TNOiK, Toruń 2005.
- The European Observatory for SMEs*, European Commission, Brussels 1993.
- The Lisbon European Council, *An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe*, Brussels, 28.02.2000, DOC (2000), 7 final.
- Thompson J.D., *Organization in Action*, McGraw Hill Publishing, New York 1967.
- Tkaczyk T.P., *Otoczenie firmy a strategia jej działania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1996.

- Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, tekst jednolity (Dz.Urz. WE C 235 z 24 grudnia 2002 r).
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004.
- Tung R.L., *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure*, „Academy of Management Journal” 1979, vol. 22, nr 4.
- Upton D.M., *The Management of Flexibility*, „California Management Review” 1994, vol. 36, nr 2.
- Wach K., *Działalność eksportowa małopolskich przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 250, Rzeszów 2008.
- Wach K., *Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- Wach K., *Europeizacja działalności gospodarczej po akcesji Polski do Unii Europejskiej* [w:] *Regionalizacja gospodarki*, t. 2, red. J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, AE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Wach K., *Europejski rynek pracy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- Wach K., *Firma globalna jako jeden z efektów procesu globalizacji* [w:] *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, red. R. Pajda, Wydział Zarządzania AGH, Kraków 2001.
- Wach K., *Instytucje otoczenia biznesu wobec integracji europejskiej w świetle badań empirycznych* [w:] *Przedsiębiorczość wobec wyzwań integracji europejskiej*, red. J. Targalski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Wach K., *Otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście integracji z Unią Europejską* [w:] *Regionalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, red. K. Safin, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Legnicy, Legnica 2003.
- Wach K., *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Wach K., *Skutki akcesji Polski do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw* [w:] *Świat, Europa i Polska w dobie współczesnych przemian gospodarczych*, t. 2, red. T. Sporek, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.
- Wach K., *Strategia globalizacji jako jeden z efektów walki konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 622, Kraków 2003.
- Wach K., *Swoboda przedsiębiorczości w Unii Europejskiej* [w:] *Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, red. H. Brdulak, E. Duliniac, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Wiernek M., *Przegląd metod statystycznych stosowanych w analizie sektora MŚP*, „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne” 2003, t. 48, z. 3.
- Winiarski M., *Pojęcie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Mięsna” 2007, nr 5.
- Wpływ instytucji otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki. Rok po akcesji Polski do UE*, Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa 2005.

- Zagórski J., *Ogólna teoria konkurencji*, Wydawnictwo Kazimierza Rutskiego, Warszawa–Łódź 1947.
- Zahra S.A., *Environment, Corporate, Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, nr 4.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2002.
- Zdyb M., *Prakseologiczne sprawdziany decyzji*, „Prakseologia” 1986, nr 3–4.