

GOSPODARKA NARODOWA

4
(248)
Rok LXXX/XXI
kwiecień
2012
s. 61-83

Marzanna K. WITEK-HAJDUK*

Formy umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia

Streszczenie: Celem artykułu jest klasyfikacja i charakterystyka korzyści i ograniczeń poszczególnych form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw na rynkach zakupów z odwołaniem się do etapowych koncepcji umiędzynarodowienia, a także wykazanie, że dominującą formą internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na rynkach zakupów pozostaje import oraz identyfikacja różnic co do form internacjonalizacji zakupów stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa będące i nie będące oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych. W artykule wykorzystano wyniki badań pierwotnych z zastosowaniem techniki CATI zrealizowane na łącznej próbie 244 losowo wybranych średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego pozyskujących zasoby na rynkach zagranicznych.

Badania pokazały, że import jest formą umiędzynarodowienia na rynkach zakupów stosowaną przez największą część (91,8%) badanych polskich przedsiębiorstw, w tym przez prawie wszystkie przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych (aż 96,7%) oraz mniej, bo 87,1% oddziałów/filii koncernów międzynarodowych. Kapitałowe formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia są stosowane przez znacznie większy odsetek oddziałów/filii koncernów międzynarodowych niż przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych. Badane oddziały/filie koncernów międzynarodowych w Polsce cechują się większym niż przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych stopniem umiędzynarodowienia zakupów i stosowały na zagranicznych rynkach zaopatrzenia bardziej zaawansowane, w tym kapitałowe, formy internacjonalizacji.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, umiędzynarodowienie zaopatrzenia, zakupy na rynkach międzynarodowych, pozyskiwanie zasobów za granicą, formy umiędzynarodowienia zakupów.

Kody JEL: F23

Artykuł wpłynął do druku 28 lutego 2012 r.

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, e-mail: mwitek@sgh.waw.pl

Wstęp

Od wielu lat istotne miejsce wśród koncepcji teoretycznych zajmujących się problematyką konkurencyjności przedsiębiorstwa zajmuje tzw. szkoła zasobowa (*RBV – Resource Based View*), której prekursorem była Penrose [1959]. Zwolennicy tej koncepcji przedstawiają organizację jako zbiór zasobów i umiejętności, które umożliwiają tworzenie kluczowych kompetencji stanowiących podstawę strategii konkurowania. Efektywne wykorzystanie dostępnych i kontrolowanych przez przedsiębiorstwo zasobów jest według koncepcji zasobowej najlepszym sposobem uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej [Prahalad, Hamel, 1990], [Prahalad, Hamel, 1996].

W literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się istotną rolę zaopatrzenia, w tym zakupów na rynkach zagranicznych, w tworzeniu, utrzymywaniu lub wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zarówno w przypadku realizacji strategii konkurowania niskimi kosztami (przez pozyskiwanie zasobów sprzyjających tworzeniu przewagi kosztowej) jak i strategii różnicowania, czyli konkurowania unikatowymi cechami oferty (przez pozyskiwanie zasobów służących kreowaniu wyróżniającej oferty) [Porter, 1994], [Sweeney, 1994, s. 55], [Neureiter, Nunnenkamp, 2009].

Autorzy zajmujący się internacjonalizacją przedsiębiorstw, w tym polskich firm, wiele uwagi poświęcają zwłaszcza problematyce ekspansji na rynki zagraniczne i tzw. czynnym formom internacjonalizacji. Badania dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw prowadzili m.in. Gorynia [2001, 2002], Stankiewicz [2005], Mikołajczyk [2005], Daszkiewicz [2004], Karpacz [2006, s. 460-469], Jagiełło [2006, s. 147-155], Dudzik, Gołębiowski, Lewandowska, Witek-Hajduk [2009, s. 327-409], Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk [2008] i Fonfara [2009].

Niewiele jest publikacji na temat umiędzynarodowienia, w tym form internacjonalizacji przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia. Umiędzynarodowieniem zaopatrzenia zajmują się m.in.: Trent, Monczka [2003, s. 607-629; 2005, s. 24-32, 1991, s. 2-8], Quintens, Pauwels, Matthyssens [2006, s. 170-181], Rajagopal, Bernard [1993, s. 44-56], Christopher, Peck, Towill [2006, s. 277-287], Kamauff, Spekmann [2008, s. 14-21]. Jednymi z nielicznych badań nad umiędzynarodowieniem zakupów w polskich przedsiębiorstwach są te przeprowadzone przez Rola... [2008] oraz Ocicką [2009, s. 8-13].

Podstawowym celem artykułu jest klasyfikacja i charakterystyka korzyści i ograniczeń poszczególnych form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw na rynkach zakupów z odwołaniem się do etapowych koncepcji umiędzynarodowienia, a także wykazanie, że dominującą formą internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na rynkach zakupów pozostaje import. Ponadto celem artykułu jest identyfikacja różnic co do form internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa będące oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych oraz te, które nie są oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych.

W artykule wykorzystano wybrane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ramach projektów badawczych „Umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia” oraz „Nowe tendencje w zarządzaniu zakupami na rynku międzynarodowym a tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Strategie zaopatrzenia na rynku międzynarodowym polskich oddziałów/filii korporacji międzynarodowych i przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych”, zrealizowanych przez Witek-Hajduk (kierownik) i Dudzik w ramach badań statutowych Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w 2010 roku i w 2011 roku.

Badania pierwotne przeprowadzono metodą ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI na łącznej próbie 244 losowo wybranych średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego pozyskujących zasoby na rynkach zagranicznych.

Etapowe koncepcje umiędzynarodowienia przedsiębiorstw i ich zastosowanie w wyjaśnianiu form internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia

Od początku lat 60. XX wieku problematyka internacjonalizacji przedsiębiorstwa stała się częstym tematem badań i publikacji, w których podejmowano zagadnienia teoretyczne odnoszące się m.in. do procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, przyczyn przemieszczania produktów między krajami, cech przedsiębiorstw, które internacjonalizują swoją działalność, lokalizacji zagranicznej działalności przedsiębiorstw, ale także wyboru form internacjonalizacji.

Wśród koncepcji teoretycznych internacjonalizacji, wyjaśniających formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa, istotne miejsce zajmują m.in. koncepcje etapowej internacjonalizacji, których prekursorami byli Johanson i Wiedersheim-Paul [1975, s. 305-322], którzy opracowali statyczny model procesu umiędzynarodowienia rozwinięty przez Johansona i Vahlne [1977, s. 23-32] w postaci dynamicznego modelu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W modelu statycznym wyróżniono następujące cztery etapy rozwoju działalności na rynku zagranicznym (*establishment chain*) związane ze zmianą form internacjonalizacji: 1) nieregularny eksport, gdy przedsiębiorstwo nie pozyskuje zasobów za granicą, 2) eksport przez niezależnych pośredników (agentów), 3) utworzenie filii/oddziału handlowego, 4) produkcja na rynku zagranicznym.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw był analizowany w kolejnych latach także przez innych autorów reprezentujących etapowe podejście do umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, przy czym wielu z nich koncentrowało się na wczesnych fazach internacjonalizacji. Tylko nieliczni autorzy, w tym m.in. Doulas i Craig [1989, s. 47-59] opracowali modele uwzględniające dalsze etapy i bardziej zaawansowane formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Do

etapowych koncepcji umiędzynarodowienia nawiązuje też strategiczny model procesu podejmowania decyzji o internacjonalizacji opracowany przez Roota [1994, s. 1-35], który przyjmując sekwencyjne podejście do procesu umiędzynarodowienia, wskazał ewolucję form działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, poczynając od eksportu pośredniego, a kończąc na bezpośrednich inwestycjach za granicą.

Istotny wkład w rozwój etapowych koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa wnieśli także badacze fińscy, w tym Luostarinen i Hellman [1993], którzy na podstawie wyników badań fińskich przedsiębiorstw rodzinnych, wyróżnili, jako jeden z możliwych etapów umiędzynarodowienia, fazę tzw. internacjonalizacji wewnętrznej, kiedy umiędzynarodowienie ogranicza się do importu lub zakupu licencji. Autorzy zwracali uwagę, że przez ten etap nie muszą przechodzić wszystkie przedsiębiorstwa.

Gorynia, Rozkwitalska, Gołębiowski i Witek-Hajduk stosują zaś pojęcie internacjonalizacji pasywnej (biernej) przejawiającej się tworzeniem różnorodnych relacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi bez prowadzenia działalności poza granicami kraju macierzystego w postaci np. importu, zakupu licencji od partnera zagranicznego czy umowy franczyzowej z partnerem zagranicznym zawartej w charakterze francyzobiorcy [Gorynia, 2007, s. 35], [Rozkwitalska, 2007, s. 122], [Gołębiowski, Witek-Hajduk, 2007, s. 16-17], [Witek-Hajduk, 2010, s. 69-72].

Nawiązując do koncepcji Luostarinen i Hellmana, Witek-Hajduk [2010, s. 69-72] przyjęła, że proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa może mieć różny przebieg. Może bowiem wystąpić omijanie lub skracanie poszczególnych faz umiędzynarodowienia, co jest uwarunkowane czynnikami wewnętrznymi (stanem i zmianami zasobów materialnych i niematerialnych) oraz zewnętrznymi (w tym . umiędzynarodowieniem gospodarki, branży, uwarunkowaniami ekonomicznymi, prawnymi czy dystansem kulturowym). Autorka wyróżniła też następujące etapy procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa:

1. etap krajowy, kiedy przedsiębiorstwo nie podejmuje w żadnej formie działalności na rynkach zagranicznych, lecz pozyskuje zasoby, w tym także wiedzę, niezbędne w procesie umiędzynarodowienia,
2. etap wyłącznie biernej internacjonalizacji, kiedy dochodzi do umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa ograniczonego do jedynie biernych form takich jak np. import, zakup licencji od partnera zagranicznego, umowa franczyzowej z partnerem zagranicznym- francyzobiorcą, dzięki czemu pozyskuje ono zasoby i umiejętności sprzyjające tworzeniu przewagi konkurencyjnej, co jest często impulsem do decyzji o podjęciu aktywnych form umiędzynarodowienia,
3. etap czynnej internacjonalizacji, kiedy przedsiębiorstwo podejmuje działalność na rynkach zagranicznych stosując aktywne formy umiędzynarodowienia. Przedsiębiorstwa, które przed etapem aktywnej internacjonalizacji nie stosowały biernych form umiędzynarodowienia, często na tym etapie zaczynają także pozyskiwać zasoby wykorzystując bierne formy internacjonalizacji.

Opisany model procesu internacjonalizacji został potwierdzony w rezultacie badań empirycznych przeprowadzonych w 2008 roku przez Witek-Hajduk na próbie 258 polskich przedsiębiorstw. Wynika z nich bowiem, że wprawdzie eksport jest formą internacjonalizacji deklarowaną przez największą liczbę badanych polskich tak średnich, jak i dużych przedsiębiorstw jako pierwszą w kolejności stosowania na rynkach zagranicznych (w grupie respondentów działających na rynku rosyjskim: 90,4% przedsiębiorstw ogółem, na rynku ukraińskim: 89,4%, na rynkach UE-15: 61,8%, na innych niż UE-15 rynkach UE: 78,9%, a na rynkach „nisko-kosztowych” krajów azjatyckich: 67,2%), lecz ważną formą internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw jest także import. Import został zadeklarowany jako pierwsza w kolejności forma stosowana na rynkach UE-15 przez ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw tam działających, na innych niż UE-15 rynkach UE – przez około 1/5 przedsiębiorstw, a na rynkach „nisko-kosztowych” krajów azjatyckich – 1/3 ogółu przedsiębiorstw. Znacznie mniejszy był odsetek badanych przedsiębiorstw, które zastosowały import jako pierwszą formę internacjonalizacji na rynkach rosyjskim, ukraińskim i innych rynkach (odpowiednio: 7,2%, 9,7% i 19,3%). Kapitałowe formy umiędzynarodowienia były zaś pierwszymi formami zaangażowania na rynkach zagranicznych jedynie pojedynczych badanych przedsiębiorstw [Witek-Hajduk, 2010, s. 221-222].

Autorzy, odwołując się do etapowych koncepcji internacjonalizacji, koncentrują się przede wszystkim na badaniach nad czynną internacjonalizacją w kontekście ekspansji na zagraniczne rynki sprzedaży. Internacjonalizację przedsiębiorstwa należy zaś traktować jako proces kształtowania w różnych formach (tak biernych, jak i czynnych) powiązań przedsiębiorstwa z rynkami zagranicznymi (tak sprzedaży, jak i zakupów) dotyczących różnych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa i związanych z pozyskiwaniem lub angażowaniem zasobów przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym [Witek-Hajduk, 2010, s. 24-25]. Biorąc pod uwagę takie ujęcie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, należy rozważać zarówno internacjonalizację przedsiębiorstwa na rynkach zbytu (sprzedaży), jak i na rynkach zaopatrzenia (zakupów). Proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na rynkach sprzedaży może przebiegać inaczej niż na rynkach zakupów. Różnice dotyczyć mogą m.in. czasu podjęcia ekspansji na zagraniczne rynki sprzedaży i zakupów, stopnia zaangażowania na zagranicznych rynkach zakupów i sprzedaży mierzonego np. udziałem zakupów na rynkach zagranicznych w zakupach ogółem przedsiębiorstwa, udziałem sprzedaży na rynkach zagranicznych w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa, a także form umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach sprzedaży/zakupów.

Nawiązując do prezentowanych wyżej etapowych koncepcji internacjonalizacji autorka przyjmuje, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach zaopatrzenia jest procesem, w trakcie którego następuje ewolucja form zaangażowania w kierunku stopniowego zwiększania poziomu kontroli nad procesem zaopatrzenia na poszczególnych zagranicznych rynkach zakupów, a więc począwszy od importu lub innych niekapitałowych sposobów ekspansji (np. zakup licencji od zagranicznego partnera) po kapitałowe formy wejścia na zagraniczne rynki zakupów.

Do etapowych koncepcji internacjonalizacji nawiązują Trent i Monczka [2003, s. 607-629], którzy wskazują trzy etapy i pięć poziomów procesu umiędzynarodowienia zaopatrzenia:

- 1) etap zaopatrzenia wyłącznie na rynku macierzystym (*domestic purchasing*)
 - poziom 1.,
- 2) etap zaopatrzenia międzynarodowego, w tym:
 - poziom 2.: sporadyczne zakupy na rynkach zagranicznych (jedynie, gdy jest to konieczne),
 - poziom 3.: zakupy na rynkach zagranicznych jako element strategii zaopatrzenia przedsiębiorstwa,
- 3) etap zaopatrzenia globalnego, w tym:
 - poziom 4.: globalna koordynacja i integracja funkcji zaopatrzenia między wszystkimi lokalizacjami na całym świecie,
 - poziom 5.: globalna koordynacja i integracja funkcji zaopatrzenia z innymi funkcjami przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone przez Trenta i Monczkę [2003, s. 607-629] badania dotyczące obecnego i przyszłego (w ciągu 3-5 lat od badania) poziomu umiędzynarodowienia zaopatrzenia przedsiębiorstw wskazują, że w badanej przez nich grupie firm wzrosło (z 16,1% do 54,5%) odsetek podmiotów reprezentujących 5. poziom internacjonalizacji zaopatrzenia (globalna koordynacja i integracja funkcji zaopatrzenia z innymi funkcjami przedsiębiorstwa), a zmniejszyła się odsetki firm znajdujących się na mniej zaawansowanych poziomach, w tym realizujących zakupy jedynie na rynku macierzystym (z 13,4% do 7,8%). Autorzy nie identyfikowali jednak form umiędzynarodowienia na rynkach zakupów i ich zmian w procesie internacjonalizacji.

Formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia – klasyfikacja i charakterystyka

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia można zdefiniować jako formy powiązań z partnerami zagranicznymi, które są związane z pozyskiwaniem różnych zasobów (w tym towarów, usług, zasobów niematerialnych i prawnych) za granicą.

Klasyfikację form internacjonalizacji przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach zaopatrzenia przedstawiono w tablicy 1.

Jak przedstawiono w tablicy 1, formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia (zakupów) można podzielić na [Witek-Hajduk, 2010, s. 132]:

- 1) niekooperacyjne formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia, wśród których wyróżnia się:
 - import (bezpośredni lub pośredni) jako niekapitałową (bez zaangażowania kapitału), niekooperacyjną i o charakterze handlowym formę umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia,
 - kapitałowe (z zaangażowaniem kapitału), niekooperacyjne formy internacjonalizacji na zagranicznych rynkach zaopatrzenia, w tym: własne

Tablica 1

Klasyfikacja form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach zaopatrzenia

		Wybrane formy internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia
Niekapitałowe	Formy niekooperacyjne	Formy handlowe: – import pośredni – import bezpośredni
	Formy kooperacyjne	– umowa z partnerem zagranicznym dotycząca zakupu kompletnego obiektu „pod klucz” realizowana w kraju macierzystym odbiorcy – kontrakt na poddostawy z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą – zakup licencji od partnera zagranicznego – umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym jako franczyzodawcą – inne kooperacyjne niekapitałowe formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia
Kapitałowe	Formy kooperacyjne	– wspólne przedsiębiorstwo z partnerem zagranicznym na zagranicznym rynku zaopatrzenia
	Formy niekooperacyjne	– własne przedsiębiorstwo handlowe za granicą o charakterze zaopatrzeniowym – własne przedsiębiorstwo produkcyjne za granicą o charakterze zaopatrzeniowym

Źródło: opracowanie własne

- przedsiębiorstwa handlowe o charakterze zaopatrzeniowym na zagranicznym rynku zaopatrzenia oraz własne przedsiębiorstwo produkcyjne o charakterze zaopatrzeniowym na zagranicznym rynku zaopatrzenia;
- 2) kooperacyjne formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia, to jest powiązania o charakterze trwałym, długookresowym, często oparte na partnerstwie zaangażowanych w nie podmiotów, w tym:
 - niekapitałowe kooperacyjne formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia nie wymagające zaangażowania kapitału za granicą (w tym m.in.: zakup licencji, umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym jako franczyzodawcą, umowy na poddostawy z partnerem zagranicznym jako dostawcą, kontrakty na dostawy „pod klucz” z partnerem zagranicznym jako dostawcą),
 - kapitałowe, kooperacyjne formy internacjonalizacji na zagranicznych rynkach zaopatrzenia w formie wspólnych przedsiębiorstw (*joint venture*) na zagranicznych rynkach zaopatrzenia, które mogą mieć charakter handlowy lub produkcyjny.

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach zaopatrzenia można więc podzielić ze względu na kryterium zaangażowania kapitału przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku zakupów na:

- 1) formy internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia bez zaangażowania kapitału (niekapitałowe formy), w tym: import, różne formy niekapitałowych powiązań kooperacyjnych z partnerem zagranicznym;
- 2) formy internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia z zaangażowaniem kapitału (kapitałowe formy), w tym: kapitałowe powiązania kooperacyjne

z partnerami zagranicznymi na zagranicznych rynkach zaopatrzenia (*joint venture* z partnerem zagranicznym o charakterze handlowym lub produkcyjnym) oraz kapitałowe niekooperacyjne formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia, w tym: własne przedsiębiorstwo za granicą.

Kapitałowe formy internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia mogą przyjmować postać:

- 1) inwestycji typu *greenfield* (utworzenie za granicą od podstaw nowego przedsiębiorstwa handlowego lub produkcyjnego o charakterze zaopatrzeniowym);
- 2) inwestycji typu *brownfield* (nabycie już istniejącego przedsiębiorstwa handlowego lub produkcyjnego o charakterze zaopatrzeniowym), w tym:
 - inwestycji typu *brownfield*, w przypadku których dokonuje się restrukturyzacji nabytego przedsiębiorstwa,
 - inwestycji typu *brownfield*, w przypadku których kontynuuje się działalność nabytego przedsiębiorstwa bez restrukturyzacji.

Najprostszą, typowo handlową i często pierwszą w kolejności stosowania formą umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach zakupów jest import, który oznacza zakup przez podmiot krajowy towarów lub usług od partnera zagranicznego.

Wskazać można następujące korzyści importu jako formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia:

- pozyskanie tańszych lub unikatowych, w tym np. lepszych jakościowo, zaawansowanych technologicznie, towarów, usług lub innych zasobów, co sprzyja tworzeniu/utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- brak zaangażowania kapitałowego na zagranicznym rynku zaopatrzenia,
- niewielkie ryzyko,
- duża elastyczność działania – relatywnie łatwe dokonywanie zmian łącznie z wycofaniem się z zagranicznego rynku zakupów,
- ograniczenie zaangażowania personelu przedsiębiorstwa za granicą.

Można również wskazać następujące ograniczenia importu jako formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia:

- wysokie koszty zmienne transakcji importowych związane np. z kosztami transportu, ubezpieczenia, należności celnych, pozyskania dokumentów,
- utrudnienia wynikające z polityki handlowej kraju importu,
- trudności związane z finansowaniem transakcji importowej,
- wymagana znajomość zagranicznych rynków zakupów,
- wymagany personel z doświadczeniem w handlu zagranicznym,
- różnice kulturowe mogą być źródłem konfliktów.

Do niekapitałowych kooperacyjnych form internacjonalizacji przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach zaopatrzenia należy też zakup licencji od partnera zagranicznego.

Zakup licencji za granicą oznacza, że przedsiębiorstwo zostaje upoważnione przez zagraniczny podmiot uprawniony z prawa ochronnego np. do patentu, wzoru użytkowego, praw autorskich, znaku towarowego do używania tego prawa na określonych w umowie zasadach, w tym na określonym obszarze geograficznym i w określonym czasie.

Wskazuje się następujące korzyści zakupu licencji jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia:

- uzyskanie prawa do wykorzystywania zasobów niematerialnych, które mogą sprzyjać tworzeniu, utrzymywaniu lub wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa-licencjodawcy na rynku krajowym lub na rynkach zagranicznych,
- możliwość wytwarzania produktów z zastosowaniem znanych znaków towarowych, wynalazków, praw autorskich bez konieczności ponoszenia znacznych nakładów na autonomiczne tworzenie tych zasobów,
- rozłożone w czasie koszty pozyskania przedmiotu licencji (opłaty licencyjne),
- mniejsze ryzyko związane z wprowadzeniem nowych produktów na rynek,
- krótszy czas wprowadzenia nowych produktów wytworzonych z zastosowaniem pozyskanej na rynku zagranicznym licencji w stosunku do sytuacji, gdyby przedsiębiorstwo musiało autonomicznie stworzyć np. technologię, utwór czy znak towarowy.

Wymienia się też ograniczenia zakupu licencji jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia, w tym to, że:

- zakupiona licencja może być przedmiotem umowy z większą liczbą licencjodawców, co daje licencjodawcy mniejsze możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej,
- zakupiona licencja może mieć ograniczony zasięg geograficzny.

Umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym jako franczyzodawcą jest formą internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia polegającą na zawarciu długookresowego porozumienia, na podstawie którego franczyzobiorca pozyskuje od zagranicznego partnera pozwolenie na sprzedaż produktów lub świadczenie usług pod marką franczyzodawcy albo na ich wytwarzanie na podstawie np. patentów, receptur, wynalazków dostarczonych przez franczyzodawcę oraz na zastosowanie określonych metod działania i użycie marki franczyzodawcy na określonym terytorium i na ustalonych w umowie zasadach w zamian za określone opłaty [Białecki, Dorosz, Januskiewicz, 1993, s. 94].

Korzyści umowy franczyzowej z partnerem zagranicznym jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia to m.in.:

- uzyskanie prawa do sprzedaży dostarczanych przez partnera produktów lub produkcji i dystrybucji produktów wytwarzanych z zastosowaniem pozyskanych od franczyzodawcy znaków towarowych, receptur, technologii, wzorów użytkowych, jego *know-how*, a więc zasobów, które mogą sprzyjać tworzeniu lub utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej franczyzobiorcy,
- sprzedaż produktów oznaczonych znaną marką zagranicznego franczyzodawcy bez konieczności ponoszenia nakładów na autonomiczne jej kreowanie, co może być szczególnie istotne zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- ograniczenie ryzyka, gdyż franczyzobiorca prowadzi działalność w ramach znanej, międzynarodowej sieci franczyzowej.

Wymienia się też następujące ograniczenia umowy franczyzowej z partnerem zagranicznym jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia:

- niekiedy ustalenie zbyt wysokich opłat franczyzowcy, nieadekwatnych do warunków lokalnego rynku, co podnosi koszty pozyskiwania zasobów,
- niewywiązywanie się zagranicznego franczyzodawcy ze swoich zobowiązań do współpracy np. w zakresie dostaw,
- niesprawność marketingowa franczyzodawcy lub innych franczyzobiorców, co może skutkować pogorszeniem wizerunku sieci.

Kolejną formą umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia są umowy na poddostawy zawarte z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą, które polegają na tym, że przedsiębiorstwo zawiera umowę z mającym odpowiednie moce wytwórcze partnerem zagranicznym zlecając mu wytwarzanie określonych produktów. Z punktu widzenia zleceniodawcy działanie to związane jest więc z *offsourcingiem* w zakresie funkcji produkcji.

Korzyści kontraktów na poddostawy z partnerem zagranicznym jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia to m.in.:

- zachowanie przez zleceniodawcę kontroli nad projektowaniem towarów pozyskiwanych na rynkach zagranicznych,
- obniżenie kosztów zakupów,
- pozyskanie wyższej jakości, często innowacyjnych produktów,
- niższe ryzyko niż w przypadku inwestycji bezpośrednich w produkcję za granicą,
- relatywna łatwość wycofania się z umowy z partnerem zagranicznym.

Wymienia się jednak m.in. następujące ograniczenia kontraktów na poddostawy z partnerem zagranicznym w charakterze zleceniodawcy jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia:

- konieczność znalezienia zleceniobiorcy dysponującego nie tylko odpowiednimi mocami wytwórczymi, ale też właściwym *know-how* produkcyjnym,
- problemy w komunikowaniu się ze zleceniobiorcą ze względu na np. różnice kultur narodowych lub kultur organizacyjnych,
- niekiedy konieczność poniesienia kosztów szkoleń pracowników zleceniobiorcy oraz kosztów kontroli jakości, co może zwiększyć koszty zakupów.

Kooperacyjną formą umiędzynarodowienia na rynkach zakupów są także kontrakty z partnerem zagranicznym na zrealizowanie przez niego dostaw „pod klucz” dotyczące realizacji przez partnera zagranicznego w całości inwestycji, przy której wykorzystuje się jego sprzęt, wyposażenie, doświadczenie oraz personel.

Podstawową korzyścią kontraktów na zrealizowanie przez partnera zagranicznego dostaw „pod klucz” jako formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia jest możliwość wzbogacenia tak materialnych, jak i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa (np. gdy w budowanym obiekcie są zastosowane nowoczesne rozwiązania technologiczne, elementem dostawy jest też *know-how* lub gdy towarzyszy dostawie kontrakt na zarządzanie), co sprzyjać może tworzeniu, utrzymywaniu lub wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zlecającego realizację obiektu „pod klucz”. Ponadto

z realizacją tej umowy związany jest często import towarów, co sprzyja tworzeniu relacji kooperacyjnych z partnerem zagranicznym.

W przypadku dostaw „pod klucz” z partnerem zagranicznym-zleceniobiorcą zagrożeniem są trudności w realizacji kontraktu przez partnera zagranicznego oraz konflikty między partnerami np. na skutek różnic kulturowych.

Do kapitałowych form umiędzynarodowienia na rynkach zakupów zalicza się wspólne przedsięwzięcia z partnerem zagranicznym oraz własne przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

Wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*) z partnerem zagranicznym jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia oznacza utworzenie przedsiębiorstwa wspólnie z jednym lub więcej niezależnymi podmiotami mającymi siedzibę w innych krajach, którzy zachowują niezależność oraz powołują nowe przedsiębiorstwo stanowiące ich własność [Karalis, 1992, s. 6], przy czym dla danego przedsiębiorstwa to *joint venture* tworzone jest przede wszystkim z motywów zaopatrzeniowych. Wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*) z partnerem zagranicznym jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia mogą mieć charakter handlowy (gdy wspólne przedsięwzięcie ma się zajmować zakupami na danym rynku na potrzeby przedsiębiorstwa – partnera) lub o charakterze produkcyjnym (gdy *joint venture* ma na celu np. wytwarzanie dóbr na danym rynku na potrzeby rynku macierzystego partnera).

Wskazuje się następujące korzyści wspólnych przedsięwzięć z partnerem zagranicznym jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia:

- pozyskanie od partnera zagranicznego zasobów, którymi nie dysponuje przedsiębiorstwo, by samodzielnie prowadzić produkcję lub działalność handlową o profilu zaopatrzeniowym na rynku zagranicznym,
 - zakupione produkty na mogą sprzyjać tworzeniu przewagi konkurencyjnej.
- Wymienia się także następujące ograniczenia wspólnych przedsięwzięć z partnerem zagranicznym jako kooperacyjnej formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia:
- trudności z doбором partnera i negocjowaniem z nim warunków umowy powołującej do życia wspólne przedsiębiorstwo,
 - możliwość utraty kontroli nad przedsięwzięciem na rzecz partnera zagranicznego,
 - problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w warunkach wystąpienia różnic kultur narodowych i organizacyjnych lub konfliktu interesów między partnerami.

Kapitałową formą internacjonalizacji przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia są też własne przedsiębiorstwa o charakterze handlowym lub produkcyjnym tworzone na zagranicznych rynkach zakupów.

Wskazuje się następujące korzyści własnych przedsiębiorstw za granicą jako formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia:

- wysoki stopień kontroli działań na rynku zagranicznym,
- obniżenie kosztów dzięki pozyskaniu na rynku zagranicznym tańszych czynników produkcji,

- zapewnienie optymalnej konfiguracji działań w łańcuchu dostaw,
- w przypadku przejęcia lokalnego przedsiębiorstwa – możliwość szybszego niż w przypadku inwestycji typu „*greenfield*”, dostępu do lokalnych dostawców,
- osiągnięcie efektów synergicznych w rezultacie połączenia zasobów inwestora i przejmowanego przedsiębiorstwa,
- możliwość ograniczenia ryzyka politycznego w wyniku przejęcia lokalnego przedsiębiorstwa.

Wymienia się także następujące ograniczenia własnych przedsiębiorstw za granicą jako formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia:

- zaangażowanie kapitału za granicą i, szczególnie w przypadku inwestycji typu „*greenfield*” o charakterze produkcyjnym, wysokie początkowe nakłady inwestycyjne, większe, niż w przypadku innych form internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia,
- wysokie ryzyko,
- większe zaangażowanie personelu na rynkach zagranicznych,
- możliwość wystąpienia konfliktów między przedsiębiorstwem macierzystym i zagranicznymi oddziałami/filiami,
- inwestor zagraniczny może nie być akceptowany przez interesariuszy na rynku zagranicznym, w tym przez lokalnych dostawców,
- trudności związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w środowisku międzykulturowym.

Koncepcja badań empirycznych i charakterystyka próby

Celem przeprowadzonych badań empirycznych było m.in.:

- 1) weryfikacja hipotezy 1.: Formą umiędzynarodowienia na rykach zaopatrzenia stosowaną przez największą część polskich przedsiębiorstw jest import;
- 2) weryfikacja hipotezy 2.: Większa część polskich przedsiębiorstw będących oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych niż przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych stosuje zaawansowane i związane z większą kontrolą formy zaangażowania na zagranicznych rynkach zaopatrzenia, co ma związek z większym stopniem umiędzynarodowienia zakupów przedsiębiorstw będących oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych.

Przedmiotem badań były zagadnienia odnoszące się do przyjętej w pracy etapowej koncepcji procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia.

Do gromadzenia danych wykorzystano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Badania przeprowadzono na łącznej próbie 244 losowo wybranych średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego, które zadeklarowały pozyskiwanie zasobów na rynkach zagranicznych. W grupie tej znalazły się 124 średnie i duże polskie przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego, będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych

oraz 120 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego, nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych. Pozwoliło to na porównanie stopnia i form umiędzynarodowienia zakupów tych dwu grup badanych przedsiębiorstw. Branża elektromaszynowa została wybrana dlatego, że ma od lat największy udział w polskim eksporcie, a także jest w czołówce branż jeśli chodzi o import. Próbę badawczą ograniczono do średnich i dużych przedsiębiorstw, gdyż mają one dominujący udział w wartości polskiego eksportu i importu.

Badanie miało zasięg ogólnopolski, a respondentami byli przedstawiciele wyższego kierownictwa przedsiębiorstw, a tym: właściciele lub współwłaściciele, dyrektorzy generalni, z-cy dyrektora generalnego, prezesi lub wiceprezesi lub dyrektorzy/kierownicy ds. zaopatrzenia.

Badaniem objęto polskie średnie i duże przedsiębiorstwa, przy czym blisko $\frac{3}{4}$ ogółu badanych (74,6%) stanowiły firmy średniej wielkości zatrudniające od 50 do 249 pracowników, a jedynie 25,4% – przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 250 i więcej osób – patrz tablica 2. Należy zwrócić uwagę, że odsetek średnich firm był większy w grupie przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych (85,8%) niż w grupie oddziałów/filii koncernów międzynarodowych (63,7%).

Tablica 2
Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę pracowników

Liczba pracowników	Ogółem (N = 244)		Oddziały/filie przedsiębiorstw zagranicznych (N = 124)		Przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych (N = 120)	
	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%
50-249	182	74,6	79	63,7	103	85,8
Powyżej 249	62	25,4	45	36,3	17	14,2
Ogółem	244	100	124	100	120	100

Źródło: Projekty badawcze: „Umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia” oraz „Nowe tendencje w zarządzaniu zakupami na rynku międzynarodowym a tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Strategie zaopatrzenia na rynku międzynarodowym polskich oddziałów/filii korporacji międzynarodowych i przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych” zrealizowane przez M. Witek-Hajduk (kierownik projektu) i T. Dudzik ze środków na badania statutowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH w Warszawie

Przeszło 1/3 (34%) ogółu badanych stanowiły przedsiębiorstwa o kapitale wyłącznie zagranicznym, 46,3% – z kapitałem wyłącznie polskim, zaś 19,7% – z kapitałem mieszanym, w tym jedynie 4,1% z dominującym kapitałem polskim i 15,6% – z dominującym kapitałem zagranicznym – por. tabl. 3. Wszystkie badane przedsiębiorstwa z wyłącznie polskim kapitałem nie były oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych, zaś wszystkie badane przedsiębiorstwa z wyłącznie zagranicznym kapitałem były oddziałami/filiami koncernów między-

narodowych. Należy zauważyć, że firmy z wyłącznie zagranicznym kapitałem stanowiły aż 66,9% badanych oddziałów/filii przedsiębiorstw zagranicznych, a przedsiębiorstwa z dominującym kapitałem zagranicznym – 27,4%, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych zdecydowanie dominowały firmy z wyłącznie polskim kapitałem (94,1%).

Tablica 3
Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na pochodzenie kapitału

Pochodzenie kapitału	Ogółem		Oddziały/filie przedsiębiorstw zagranicznych		Przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych	
	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%
Wyłącznie zagraniczny	83	34,0	83	66,9	0	0
Wyłącznie polski	113	46,3	0	0,0	113	94,1
Dominujący polski	10	4,1	7	5,7	3	2,5
Dominujący zagraniczny	38	15,6	34	27,4	4	3,3
Ogółem	244	100,0	124	100,0	120	100,0

Źródło: jak w tablicy 2

Jednym z czynników wewnętrznych warunkujących strategię zakupów przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym jest jego miejsce w łańcuchu tworzenia wartości dla nabywcy, a więc to czy przedsiębiorstwo jest dostawcą surowców, dostawcą komponentów lub części, dostawcą wyrobów gotowych dla pośredników czy też dostawcą wyrobów gotowych dla ostatecznych nabywców. Deklaracje badanych przedsiębiorstw co do ich miejsca w łańcuchu tworzenia wartości dla nabywcy przedstawiono w tablicy 4.

Jak przedstawiono w tablicy 4, największą część badanych przedsiębiorstw, w tym tak oddziałów/filii przedsiębiorstw zagranicznych (39,5%), jak i podmiotów nie będących oddziałami/filiami zagranicznych przedsiębiorstw (50,8%) stanowili dostawcy wyrobów gotowych dla ostatecznych nabywców. Blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw, w tym tak oddziałów/filii przedsiębiorstw zagranicznych (34,4%), jak i tych nie będących oddziałami/filiami zagranicznych przedsiębiorstw (34,7%) to dostawcy wyrobów gotowych dla pośredników. Zauważa się też większy udział dostawców komponentów/części wśród oddziałów/filii przedsiębiorstw zagranicznych (25%), niż w grupie podmiotów, i nie były oddziałami/filiami zagranicznych podmiotów (11,7%). W obu grupach badanych firm niewielki był zaś odsetek dostawców surowców (odpowiednio: 0,8% i 3,3%).

O pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw decyduje także autonomia przedsiębiorstwa w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy. W tablicy 5 przedstawiono oceny stopnia autonomii badanych przedsiębiorstw w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy.

Tablica 4
Miejsce badanych przedsiębiorstw w łańcuchu tworzenia wartości dla nabywcy

Miejsce przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości	Ogółem		Oddziały/filie przedsiębiorstw zagranicznych		Przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych	
	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%
Dostawca surowców	5	2,1	1	0,8	4	3,3
Dostawca komponentów lub części	45	18,4	31	25,0	14	11,7
Dostawca wyrobów gotowych dla pośredników	84	34,4	43	34,7	41	34,2
Dostawca wyrobów gotowych dla ostatecznych nabywców	110	45,1	49	39,5	61	50,8
Ogółem	244	100,0	124	100,0	120	100,0

Źródło: jak w tablicy 2

Tablica 5
Stopień autonomii badanych przedsiębiorstw w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy

Stopień autonomii w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy	Ogółem		Oddziały/filie przedsiębiorstw zagranicznych		Przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych	
	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%
Bardzo mały	24	9,8	18	14,5	6	5,0
Mały	28	11,5	20	16,1	8	6,7
Ani mały, ani duży	67	27,5	31	25,0	36	30,0
Duży	70	28,7	36	29,0	34	28,3
Bardzo duży	55	22,5	19	15,3	36	30,0
Ogółem	244	100,0	124	100,0	120	100,0

Oceny w skali 1-5, gdzie: 1 – bardzo mały, 2 – mały, 3 – ani mały, ani duży, 4 – duży, 5 – bardzo duży

Źródło: jak w tablicy 2

Jak przedstawiono w tablicy 5, ponad połowa ogółu badanych przedsiębiorstw oceniła stopień swojej autonomii w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy jako bardzo duży (22,5%) lub duży (28,7%), przy czym większy był odsetek respondentów z firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych określających ich autonomię strategiczną jako

bardzo dużą (30,0%) lub dużą (28,3%) niż z oddziałów/filii koncernów międzynarodowych (odpowiednio: 15,3% i 29%).

Jedynie 11,7% przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych oceniło swoją autonomię strategiczną jako bardzo małą (5,0%) lub małą (6,7%), podczas gdy aż 30,6% respondentów z oddziałów/filii firm zagranicznych uznało autonomię jako małą (14,5%) lub małą (16,1%). Można więc stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych dysponują większą niż oddziały/filie przedsiębiorstw zagranicznych autonomią w zakresie kształtowania finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy, a tym samym większą samodzielnością co do tworzenia strategii zakupów.

Stopień umiędzynarodowienia zakupów badanych polskich przedsiębiorstw

Istotnym aspektem strategii zaopatrzenia na rynku międzynarodowym warunkującym wybór form umiędzynarodowienia jest zakres umiędzynarodowienia zakupów towarów, usług czy zasobów niematerialnych i prawnych. Deklaracje badanych przedsiębiorstw co do rodzajów zasobów pozyskiwanych na rynkach zagranicznych (bezpośrednio od partnerów zagranicznych) przedstawiono w tabelicy 6.

Jak przedstawiono w tabelicy 6, badane polskie przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej pozyskiwały za granicą różne kategorie zasobów. Stopień umiędzynarodowienia zakupów mierzony odsetkiem przedsiębiorstw deklarujących pozyskiwanie na rynkach zagranicznych wyróżnionych kategorii zasobów, to jest towarów (poza wyrobami gotowymi), usług i zasobów niematerialnych i prawnych, był większy w przypadku oddziałów/filii koncernów międzynarodowych w Polsce niż firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych. I tak, 81,5% oddziałów/filii, a mniej, bo 73,3% firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych, zadeklarowało nabywanie komponentów i części na rynkach zagranicznych. Większa część oddziałów/filii niż firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych nabywała też za granicą surowce (odpowiednio: 58,1% i 45%), sprzęt inwestycyjny, maszyny, urządzenia, linie technologiczne (odpowiednio: 53,2% i 30,8%), a także materiały eksploatacyjne (odpowiednio: 27,4% i 22,5%).

Jedynie w przypadku wyrobów gotowych pozyskiwanych w celu odsprzedaży, odsetek nabywających je za granicą przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych był większy (32,5%) niż odsetek oddziałów/filii koncernów międzynarodowych (23,4%).

Należy też zauważyć, że mniejsza część badanych przedsiębiorstw nabywała na rynkach zagranicznych usługi oraz zasoby niematerialne i prawne, niż towary, przy czym odsetek oddziałów/filii koncernów międzynarodowych deklarujących na rynkach zagranicznych usługi oraz zasobów niematerialnych i prawnych, był zdecydowanie większy niż odpowiedni odsetek firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych.

Tablica 6

Deklaracje badanych przedsiębiorstw ogółem, w tym oddziałów/filii i firm nie będących oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych co do pozyskiwania zasobów na rynkach zagranicznych

Kategoria pozyskiwanych za granicą zasobów	Ogółem		Oddziały/filie przedsiębiorstw zagranicznych (N = 124)		Przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych (N = 120)	
	Liczba wskazań (N = 244)	Procent odpowiedzi	Liczba wskazań (N = 124)	Procent odpowiedzi	Liczba wskazań (N = 120)	Procent odpowiedzi
Towary, w tym:						
surowce	126	51,6	72	58,1	54	45,0
komponenty\części	189	77,5	101	81,5	88	73,3
sprzęt inwestycyjny, maszyny, urządzenia, linie technologiczne, etc.	103	42,2	66	53,2	37	30,8
wyroby gotowe celem odsprzedaży	68	27,9	29	23,4	39	32,5
materiały eksploatacyjne	61	25,0	34	27,4	27	22,5
Usługi, w tym:						
logistyczne	46	18,9	40	32,3	–*+6	5,0
marketingowe, w tym promocyjne	19	7,8	14	11,3	5	4,2
finansowe	14	5,7	13	10,5	1	0,8
produkcyjne	32	13,1	27	21,8	5	4,2
Zasoby niematerialne i prawne, w tym:						
patenty	23	9,4	18	14,5	5	4,2
prawa autorskie	20	8,2	18	14,5	2	1,7
znaki towarowe	22	9,0	18	14,5	4	3,3
know-how	33	13,5	26	21,0	7	5,8
wzory przemysłowe	18	7,4	16	12,9	2	1,7

Źródło: jak w tablicy 2

I tak, 32,3% oddziałów/filii, a tylko 5% przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych zadeklarowało zakup usług logistycznych od zagranicznych partnerów. Znacznie większa też część oddziałów/filii koncernów międzynarodowych niż firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych nabywała za granicą usługi produkcyjne (odpowiednio 21,8% i 4,2%), usługi marketingowe, w tym promocyjne (odpowiednio: 11,3% i 4,2%), a także usługi finansowe (odpowiednio: 10,5% i 0,8%).

Analizując nabywanie przez polskie przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej zasobów niematerialnych i prawnych za granicą zauważa się, że 21% oddziałów/filii, a tylko 5,8% firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych zadeklarowało pozyskiwanie za granicą *know-how*. Znacznie większa część oddziałów/filii niż firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych pozyskiwała też za granicą patenty (odpowiednio: 14,5%, 4,2%), prawa autorskie (14,5%, 1,7%), znaki towarowe (14,5%, 3,3%) oraz wzory przemysłowe (12,9%, 1,7%).

Można więc stwierdzić, że stopień umiędzynarodowienia zakupów mierzony udziałem zakupów poszczególnych kategorii zasobów na rynkach zagranicznych w zakupach ogółem był znacznie większy w przypadku tych polskich przedsiębiorstw, które były oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych niż tych nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych.

Formy umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej na rynkach zaopatrzenia – wyniki badań empirycznych

W badaniu uwzględniono następujące formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na rynkach zakupów: import towarów/usług, umowę leasingową z partnerem zagranicznym jako leasingodawcą, umowę na poddostawy z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą, umowę franczyzową z partnerem zagranicznym jako franczyzodawcą, umowę licencyjną z partnerem zagranicznym jako licencjodawcą, wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*) handlowe na zagranicznym rynku zaopatrzenia i własne oddziały/filie handlowe na rynkach zagranicznych tworzone w celach zaopatrzeniowych.

W tablicy 7 przedstawiono deklaracje respondentów badanych przedsiębiorstw co do stosowanych przez nie form umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia w ostatnich trzech latach.

Jak wynika z tablicy 7, formą umiędzynarodowienia na rynkach zakupów stosowaną przez największą część (91,8%) badanych polskich przedsiębiorstw był import. Zauważa się też, że import był wykorzystywany przez prawie wszystkie przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych (aż 96,7%) oraz mniej, bo 87,1% oddziałów/filii koncernów międzynarodowych. Liczna jest też grupa przedsiębiorstw, która zadeklarowała umowy na poddostawy z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą (40,2% firm ogółem), przy czym ta forma umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia była deklarowana przez podobny odsetek oddziałów/filii przedsiębiorstw zagranicznych (39,5%) co przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych (40,8%). Umowy licencyjne z partnerem zagranicznym jako licencjodawcą były stosowane przez 12,7% badanych przedsiębiorstw. Zwraca też uwagę, że większy był odsetek kupujących licencje od partnerów zagranicznych wśród oddziałów/filii koncernów międzynarodowych (14,5%) niż firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych, co może mieć związek z tym,

że oddziały/filie koncernów międzynarodowych w większym stopniu pozyskują zasoby niematerialne i prawne na rynkach zagranicznych. Umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym jako franczyzodawcą była wskazana jako forma umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia przez niewielki odsetek badanych firm (1,6%), tak oddziałów/filii koncernów międzynarodowych, jak i firm nie będących oddziałami/filiami zagranicznych przedsiębiorstw, co ma zapewne związek ze specyfiką branży elektromaszynowej. Zauważa się zaś, że blisko 7,3% oddziałów/filii koncernów międzynarodowych, a 5% firm nie będących oddziałami/filiami zagranicznych przedsiębiorstw, współpracowało z zagranicznymi partnerami w formie umów leasingowych.

Tablica 7

Formy umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw, w tym oddziałów/filii oraz firm nie będących oddziałami/filiami koncernów międzynarodowych na rynkach zakupów w ostatnich trzech latach

Formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia	Ogółem (N = 244)		Oddziały/filie przedsiębiorstw zagranicznych (N = 124)		Przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych (N = 120)	
	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%
Import	224	91,8	108	87,1	116	96,7
Umowa leasingowa z partnerem zagranicznym, jako leasingodawcą	15	6,1	9	7,3	6	5,0
Umowy na poddostawy z partnerem zagranicznym, jako zleceniobiorcą	98	40,2	49	39,5	49	40,8
Umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym, jako franczyzodawcą	4	1,6	2	1,6	2	1,7
Umowa licencyjna z partnerem zagranicznym, jako licencjodawcą	31	12,7	18	14,5	13	10,8
Wspólne przedsięwzięcie (<i>joint venture</i>) o charakterze handlowym na rynku zagranicznym	53	21,7	35	28,2	18	15,0
Własne oddziały/filie handlowe na rynku zagranicznym	33	13,5	26	21,0	7	5,8
Inne formy współpracy z zagranicznymi dostawcami	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Źródło: jak w tablicy 2

Kapitałowe formy internacjonalizacji na rynkach zaopatrzenia były stosowane przez znacznie mniejszą część badanych przedsiębiorstw, przy czym około 1/5 przedsiębiorstw (21,7%) utworzyła *joint venture* handlowe na zagranicznych rynkach zakupów, a tylko 13,5% – oddziały/filie handlowe o charakterze zaopatrzeniowym. Zauważa się jednak istotne różnice między dwiema analizowanymi grupami podmiotów co do wykorzystania kapitałowych form umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia. Były one bowiem stosowane przez znacznie większy odsetek oddziałów/filii koncernów międzynarodowych niż przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych. I tak, 28,2% respondentów z oddziałów/filii przedsiębiorstw zagranicznych zadeklarowało wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*) o charakterze handlowym na rynku zagranicznym, a 21% – własne oddziały/filie handlowe na rynku zagranicznym, zaś w przypadku przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami korporacji międzynarodowych odsetek tych deklaracji wyniósł odpowiednio jedynie 15% i 5,8%.

Można więc stwierdzić, że badane oddziały/filie koncernów międzynarodowych w Polsce charakteryzowały się większym, niż przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych, stopniem umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia mierzonym udziałem zakupów poszczególnych kategorii zasobów na rynkach zagranicznych w zakupach ogółem i jednocześnie w większym stopniu stosowały pozyskując zasoby na zagranicznych rynkach zaopatrzenia bardziej zaawansowane, w tym zwłaszcza kapitałowe formy internacjonalizacji.

Wnioski

W wyniku badań przeprowadzonych na grupie 244 polskich średnich i dużych przedsiębiorstw branży elektromaszynowej, w tym 124 oddziałów/filii koncernów międzynarodowych i 120 firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych można stwierdzić, że:

- 1) badane przedsiębiorstwa pozyskują za granicą różne kategorie zasobów, w tym towarów, usług i zasobów niematerialnych, przy czym stopień umiędzynarodowienia zakupów mierzony odsetkiem firm deklarujących pozyskiwanie na rynkach zagranicznych wyróżnionych kategorii zasobów, to jest towarów (poza wyrobami gotowymi), usług i zasobów niematerialnych prawnych, był większy w przypadku oddziałów/filii koncernów międzynarodowych w Polsce niż firm nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych;
- 2) formą umiędzynarodowienia na rynkach zakupów stosowaną przez największą część (91,8%) badanych polskich przedsiębiorstw ogółem był import towarów/usług. Zauważa się też, że import był wykorzystywany przez prawie wszystkie przedsiębiorstwa nie będące oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych (aż 96,7%) oraz mniej, bo 87,1% oddziałów/filii koncernów międzynarodowych;

- 3) zauważa się istotne różnice między dwiema analizowanymi grupami podmiotów co do wykorzystania kapitałowych form umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia, które były deklarowane przez znacznie większy odsetek oddziałów/filii koncernów międzynarodowych niż przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych.

Bibliografia

- Białecki K., Dorosz A., Januskiewicz Wł., [1993], *Słownik handlu zagranicznego*, PWE Warszawa.
- Christopher M., Peck H., Towill D., [2006], *A taxonomy for selecting global supply chain strategies*, „The International Journal of Logistics Management”, Vol. 17, No. 2.
- Daszkiewicz N., [2004], *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Douglas S.P., Craig C.S., [1989], *Evolution of global markets: an evolutionary perspective*, „The Columbia Journal of World Business”, Fall.
- Dudzik T., Gołębiowski T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., [2009], *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej. Przykład przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, [w:] H. Bąk, G. Wojtkowska-Łodej (red.), *Gospodarka Polski w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia rynku wewnętrznego*, SGH, Warszawa.
- Fonfara K. (red.), [2009], *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Gołębiowski T., Dudzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., [2008], *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Gołębiowski T., Witek-Hajduk M., [2007], *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i rynek”, nr 2.
- Gorynia M. (red.), [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia M., [2001], *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, PTE, Warszawa.
- Gorynia M., [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Jagiello E., [2006], *Uwarunkowania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw eksportujących po wejściu Polski do Unii Europejskiej w świetle badań ankietowych*, [w:] M. Stawicka (red.), *Integracja a konkurencyjność przedsiębiorstw w UE*, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego, Warszawa.
- Johanson J., Vahlne J.-E., [1977], *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments*, „Journal of International Business Studies”, 8 (1).
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., [October 1975], *The internationalization of the firm: four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, 12(3).
- Kamauff J., Spekmann R., [2008], *The LCCS success factors*, *Supply Chain Management Review*, January/February.
- Karalis J.P., [1992], *International joint ventures. A practical guide*, Minnesota West Publishing Co., St. Paul.
- Karpacz J., [2006], *Dostosowanie polskich małych przedsiębiorstw do warunków jednolitego rynku europejskiego*, [w:] *Integracja i globalizacja*, praca zbior. pod red. J. Rymarczyka i W. Michalczyka, AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, t. I.
- Loustarinen R., Hellman H., [1993], *Internationalization process and strategies of Finnish family enterprises*, [w:] M. Virtanen (red.), *Proceedings of the Conference on the Development, Ministry of Trade and Industry*, „Studies and Reports”, Helsinki, No. 59.

- Mikołajczyk B., [2005], *Cele i strategie działania polskich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2008 – wyniki badań*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, praca zbior. pod red. E. Najlepszego, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Monczka R.M., Trent J.R., [1991], *Global sourcing – a development approach*, „International Journal of Purchasing and Materials Management”, Vol. 27, No. 2.
- Neureiter M., Nunnenkamp P., [2009], *Modes of international sourcing and the competitiveness of firms: an analysis of European survey data*, „Kiel Working Paper”, No. 1558, October, www.kms1.isn.ethz.ch/.../Files/.../kwp_1558.pdf.
- Ocicka B., [2009], *Koszty zaopatrzenia na rynkach niskokosztowych – wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12.
- Penrose E., [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter M.E., [1994], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., [1996], *Competing for the Future*, Harvard Business Press Books, Harvard.
- Prahalad C.K., Hamel G., [May/June 1990], *Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, No. 68.
- Quintens L., Pauwels P., Matthyssens P., [2006], *Global purchasing strategy: state of the art and research directions*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, Vol. 12, No. 4.
- Rajagopal S., Bernard K.N., [1993], *Globalization of the procurement process*, „Marketing Intelligence and Planning”, Vol. 11, No. 7.
- Rola i ranga zakupów w polskich przedsiębiorstwach*, [2008], *Marketplanet i Harvard Business Review Polska*, Warszawa, www.marketplanet.pl/upload/mrt.../Raport.
- Root F.R., [1994], *Entry strategies for international markets*, Lexington Books, London.
- Rozkwitalska M., [2007], *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa.
- Stankiewicz M.J., [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora” Toruń, Toruń.
- Sweeney M.T., [1994], *A methodology for the strategic management of international manufacturing and sourcing*, „The International Journal of Logistics Management”, Vol. 5.
- Trent J.R., Monczka R.M., [2005], *Achieving Excellence In Global Sourcing*, „Management Review”, Fall, Vol. 47, No. 1.
- Trent J.R., Monczka R.M., [2003], *Understanding integrated global sourcing*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 33, No. 7.
- Witek-Hajduk M.K., [2010], *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Witek-Hajduk M., Dudzik T., [2010], *Umieędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia*, niepublikowany raport z badań statutowych zrealizowanych w ramach badań statutowych Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.
- Witek-Hajduk M., Dudzik T., [2011], *Nowe tendencje w zarządzaniu zakupami na rynku międzynarodowym a tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Strategie zaopatrzenia na rynku międzynarodowym polskich oddziałów/filii korporacji międzynarodowych i przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych*, niepublikowany raport z badań zrealizowanych w ramach badań statutowych Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

FORMS OF INTERNATIONALIZATION OF POLISH FIRMS ON FOREIGN MARKETS

Summary

The article focuses on the process of internationalization of the firm and looks at how Polish enterprises take advantage of a strategy known as global/international sourcing, or the practice of sourcing from the global market for goods and services across geopolitical boundaries. The author examines the benefits and limitations of various forms of internationalization of the firm on foreign markets. The main aim is to show that imports are still the predominant form of internationalization of Polish companies active on foreign markets. The author also highlights the differences between the various forms of internationalization used by Polish enterprises buying goods and services abroad. The analysis also covers Polish companies operating as either subsidiaries or affiliates of multinational corporations.

The research uses the computer-assisted telephone interviewing (CATI) method. The interviews were held in 2010 on a sample of 244 randomly selected medium-sized and large Polish companies from the electrical engineering sector that uses global sourcing strategies in their operations.

The study showed that imports are the most common form of internationalization, used by 91.8 percent of the surveyed companies, including 96.7 percent of companies that are not subsidiaries/affiliates of foreign corporations and 87.1 percent of those companies that are subsidiaries/affiliates of multinational corporations. Equity-based forms of internationalization, such as the establishment of joint-venture companies and wholly-owned subsidiaries abroad, are used by a much larger percentage of those companies that operate in the form of subsidiaries/affiliates of foreign corporations, compared with those that are not subsidiaries/affiliates of multinational corporations.

Those of the surveyed companies that are subsidiaries/affiliates of multinational corporations in Poland display a higher level of internationalization than those companies that are not subsidiaries/affiliates of foreign companies, the author says, and the former companies also tend to use more advanced forms of internationalization, including financial linkages such as joint ventures and wholly-owned subsidiaries.

Keywords: internationalization, global/international sourcing, international procurement, modes of internationalization, internationalization process

JEL classification code: F23
