



UNIwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
IM. JANA I JĘDRZEJA ŚNIADECKICH
W BYDGOSZCZY

ROZPRAWY NR 159

Iwona Posadzińska

DETERMINANTY PROCESU INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW BUDOWLANYCH

BYDGOSZCZ – 2012

REDAKTOR NACZELNY
prof. dr hab. inż. Józef Flizikowski

REDAKTOR DZIAŁOWY
dr Lidia Nowakowska

OPINIODAWCY
prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara
prof. zw. dr hab. Henryk Mruk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE I TECHNICZNE
mgr Michał Górecki, mgr inż. Daniel Morzyński

© Copyright
Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
Bydgoszcz 2012

Praca powstała przy wsparciu projektu
„Realizacja II etapu Regionalnego Centrum Innowacyjności”
współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego
Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013

ISSN 0209-0597

Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
ul. Ks. A. Kordeckiego 20, 85-225 Bydgoszcz, tel. 52 3749482, 3749426
e-mail: wydawucz@utp.edu.pl <http://www.wu.utp.edu.pl>

Wyd. I. Nakład 100 egz. Ark. aut. 13,3. Ark. druk. 13.5. Zamówienie nr 15/2012
Oddano do druku i druk ukończono w sierpniu 2012
Uczelniany Zakład Małej Poligrafii UTP Bydgoszcz, ul. Ks. A. Kordeckiego 20

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział 1.	
Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw – analiza teoretyczna	12
1.1. Istota internacjonalizacji i globalizacji	12
1.2. Modelowe ujęcie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw	17
1.2.1. Modele sekwencyjne internacjonalizacji przedsiębiorstw	17
1.2.2. Modele internacjonalizacji oparte na innowacjach	18
1.2.3. Podejście sieciowe do procesu internacjonalizacji	21
1.2.4. Wybór ścieżki internacjonalizacji	23
1.3. Strategia internacjonalizacji a strategia przedsiębiorstwa	26
1.3.1. Identyfikacja problemów strategicznych	26
1.3.2. Determinanty wyboru strategii	30
1.3.3. Strategiczny wybór rynków zagranicznych	31
Rozdział 2.	
Formy internacjonalizacji na rynku budowlanym	37
2.1. Uwarunkowania sektorowe budownictwa	38
2.1.1. Cechy rynku budownictwa	38
2.1.2. Formy realizacji przedsięwzięć budowlanych	39
2.2. Kooperacja jako determinanta procesu internacjonalizacji	44
2.2.1. Cechy powiązań kooperacyjnych	44
2.2.2. Formy kooperacji przedsiębiorstw	46
2.3. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw	49
2.3.1. Kryteria klasyfikacji form internacjonalizacji	49
2.3.2. Eksport pośredni i bezpośredni	51
2.3.3. Międzynarodowe powiązania kooperacyjne	53
2.3.4. Samodzielna działalność gospodarcza za granicą	58
2.4. Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych – weryfikacja empiryczna	60
2.4.1. Metodyka badań	60
2.4.2. Zakres działalności na rynku międzynarodowym	62
2.4.2. Formy współpracy na rynku międzynarodowym	68
2.4.3. Formy zaangażowania na rynku międzynarodowym	73
Rozdział 3.	
Determinanty wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny	79
3.1. Motywy i kompetencje w procesie rozwoju rynku zagranicznego	79
3.2. Determinanty międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw budowlanych. Identyfikacja czynników sprzyjających i ograniczających	83
3.3. Determinanty rynkowe	88
3.3.1. Czynniki rynkowe sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny	88
3.3.2. Rynkowe bariery wejścia na rynek zagraniczny	93

3.4. Determinanty konkurencyjne	95
3.4.1. Czynniki konkurencyjne sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny	95
3.4.2. Konkurencyjne bariery wejścia na rynek zagraniczny	99
3.5. Determinanty kosztowe	103
3.5.1. Czynniki kosztowe sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny	103
3.5.2. Kosztowe bariery wejścia na rynek zagraniczny	106
3.6. Determinanty polityczno-prawne	111
3.6.1. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny	111
3.6.2. Polityczno-prawne bariery wejścia na rynek zagraniczny	11430

Rozdział 4.

Innowacyjność przedsiębiorstw budowlanych jako determinanta

procesu internacjonalizacji	119
4.1. Innowacje jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym	119
4.2. Obszary innowacyjności. Kryteria klasyfikacji działalności innowacyjnej	121
4.3. Warunki rozwoju innowacyjności polskich przedsiębiorstw	122
4.4. Ekoinnowacje w budownictwie	125
4.5. Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym – weryfikacja empiryczna	127
4.5.1. Znaczenie innowacji w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku zagranicznym	127
4.5.2. Rodzaje innowacji generowanych na rynku zagranicznym	132

Rozdział 5.

Determinanty międzynarodowej pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych

5.1. Marketingowe uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych	148
5.1.1. Ewolucja marketingu międzynarodowego	148
5.1.2. Czynniki wpływające na zachowania nabywców na rynku przedsiębiorstw	150
5.1.3. Czynniki stymulujące rozwój powiązań sieciowych na rynku zaopatrzeniowym	155
5.1.4. Marka na rynku budowlanym	158
5.2. Poziom zdolności marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym	161
5.3. System informacji o rynku międzynarodowym	166
5.3.1. Struktura systemu informacji rynkowej	166
5.3.2. Źródła informacji o międzynarodowym rynku budowlanym	168
5.4. Determinanty utrzymania i wzmacniania pozycji rynkowej	172
5.4.1. Czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw	172
5.4.2. Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych – weryfikacja empiryczna	175

5.5. Model analizy determinant procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych	183
5.5.1. Konstrukcja modelu analizy czynnikowej procesu internacjonalizacji	183
5.5.2. Ocena determinant procesu internacjonalizacji	188
Zakończenie	195
Bibliografia	199
Spis tabel	210
Spis rysunków	214
Streszczenia	215

Wstęp

Powstanie globalnego rynku oznacza funkcjonowanie globalnych instytucji, korporacji, przepływów, ujednolicone zachowania klientów, potrzebę redefiniowania roli państwa i gospodarki narodowej. Nawet małe firmy działające lokalnie podlegają wpływowi czynników globalnych, stając przed szansami lub zagrożeniami, które generuje międzynarodowe otoczenie. Ogólnoświatowy system gospodarczy obejmuje globalny rynek finansowy, zinstytucjonalizowanie handlu międzynarodowego, intensywny wzrost przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich, zdominowanie gospodarki przez korporacje transnarodowe, powstanie ekonomii opartej na wiedzy. Globalne przedsiębiorstwa zyskują przewagę dzięki skali działalności, nagromadzonemu doświadczeniu oraz umiejętności zarządzania globalną marką. Krajowe i regionalne organizacje natomiast wykorzystują znajomość lokalnych warunków i bliskie związki z klientami. Przedsiębiorstwa stanęły przed dylematem łączenia różnorodności rynków przy jednoczesnym identyfikowaniu możliwych do osiągnięcia synergii i efektów globalnej skali. Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest procesem wielopłaszczyznowym, dotyczy podmiotów zróżnicowanych pod względem wielkości, branży, zaangażowanego kapitału, formy prawnej czy organizacyjnej. Wyznacza nowy wymiar konkurencji, wymagający doskonalenia i dostosowania oferty, zarządzania multikulturowego i wykorzystania potencjału pracowników, elastycznych form współpracy oraz zaangażowania, transferu rozwiązań produkcyjnych i marketingowych, optymalizowania zakupów, finansów i wyników. Internacjonalizacja przebiega w przekroju rynków i sektorów.

Wcześniejsze badania dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw tylko częściowo dotyczyły sektora budowlanego w okresie przynależności Polski do Unii Europejskiej. Badane próby były dosyć zróżnicowane i między innymi obejmowały podmioty działające na rynku budownictwa. Kwestię internacjonalizacji brał pod uwagę M.J. Stankiewicz [2005], badając ekspansję jako strategiczny cel polskich przedsiębiorstw przed i po akcesji, wskazując na niski poziom zjawiska. Podobne wnioski wynikały z badań B. Mikołajczak [2005], T. Taranko [2005], M. Goryni [2002], T. Gołębiowskiego [2008], M. Witek-Hajduk [2010], czy w segmencie małych i średnich podmiotów – N. Daszkiewicz [2004], J. Karpacz [2006], J. Witkowskiej i Z. Wysokińskiej [2006]. Zebrany materiał empiryczny wskazywał na małe zaangażowanie polskich przedsiębiorstw za granicą i koncentrację na rynku macierzystym. Dominującą formą ekspansji okazywał się eksport realizowany głównie do krajów, które należały do grupy piętnastu pierwszych członków Unii Europejskiej. W bardzo ograniczonym zakresie pojawiły się dokonania lub plany związane z nowymi międzynarodowymi inwestycjami. Przedsiębiorstwa, szczególnie największe, dostrzegały szansę w intensyfikowaniu ekspansji. Dla wielu była ona konieczna dla zachowania dotychczasowej pozycji w konfrontacji z podmiotami zagranicznymi, które weszły na rynek polski. Eksporterzy uznali za bardziej przyjazne i przewidywalne środowisko rynku w rozwiniętych krajach UE-15 niż w tych, które wstąpiły do wspólnoty po 2004 roku.

Identyfikacja, analiza i projekcja czynników kształtujących konkurencyjność i efektywność przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym są ważnym i zarazem bardzo aktualnym problemem badań naukowych związanym z jego funkcjonowaniem oraz rozwojem. Charakter procesu wchodzenia i działalności poza granicami kraju zależy od czynników zewnętrznych oraz kompetencji podmiotu. Oba obszary odznaczają się dużą dynamiką, co wpływa na wielość stosowanych rozwiązań i konieczność ich

modyfikacji. Poznanie struktur, form umiędzynarodowienia oraz sekwencji ich wprowadzania na rynek zagraniczny przez przedsiębiorstwa budowlane, a także ich wpływu na pozycję organizacji stanowiły zatem istotny obszar przedmiotowy i tematyczny podjętych badań teoretycznych i empirycznych. Umożliwiły lepsze zrozumienie zachowań przedsiębiorstw na rynku. Procesualne ujęcie internacjonalizacji wynikało z istoty podejścia do prowadzonej analizy, odzwierciedlało dynamiczny i złożony charakter zjawiska. Identyfikacja i wyjaśnienie poszczególnych etapów pozwoliły na poznanie specyfiki internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych i stanowiły tło dla określenia czynników sprawczych. Z uwagi na złożoność i szeroki zakres problematyki badawczej, w fazie badania ilościowego zastosowano ograniczenia obszaru badań do rynku Unii Europejskiej.

Internacjonalizację można rozpatrywać w skali makro, tj. całego świata, poszczególnych regionów czy krajów, w skali mezo – tj. gałęzi gospodarki czy sektorów i w skali mikro – uczestniczących w niej przedsiębiorstw. Wybór sektora budowlanego, jako obszaru badań wynika z faktu, że jego działalność i wyniki były ściśle związane z koniunkturą w pozostałych sektorach (popyt indukowany). Budownictwo jest działem gospodarki o dość wysokim poziomie ryzyka. Wynika ono z wielkości i złożoności obiektów oraz warunków, w jakich prowadzone są przedsięwzięcia budowlane. Różnorodność budynków, budowli i stosowanych procesów realizacyjnych wiązała się z koniecznością stosowania: dużego asortymentu materiałów, odmiennych technologii, różnorodnych maszyn, sprzętu pomocniczego i narzędzi, potrzebą zatrudniania personelu o różnych specjalnościach i kwalifikacjach. Długotrwałość procesów nie sprzyjała stałości planów, a częsta zmiana miejsca prowadzenia robót powodowała rotację załóg oraz niejednokrotnie zmianę społeczno-prawnych warunków działania. Warunki pracy na placach budów kształtował klimat i zmienna aura, a w konsekwencji sezonowość produkcji, trudności osiągnięcia stałej rytmiki i niepewność dotrzymania terminów umownych. Ryzyko wynikało również z wysokich kosztów wykonania obiektów budowlanych. Wdrażanie nowych technologii, stosowanie nowych materiałów zmuszało przedsiębiorstwa budowlane do ciągłego rozwoju.

Podjęcie problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych wiązało się więc z kwestią wyjaśnienia wpływu na sektor otwarcia gospodarki oraz poszukiwania rozwiązań, które uniezależniłyby polskie firmy od krajowego rynku oraz dały narzędzia do skutecznego radzenia sobie w warunkach globalnej konkurencji.

Uwzględniając przedstawione czynniki, sformułowano główny problem badawczy, jako określenie determinant procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych, ze szczególnym uwzględnieniem ich zakresu i dynamiki zmian. W świetle głównego problemu badawczego zakres przedmiotowy badań obejmował stymulatory i bariery, których źródłem było otoczenie międzynarodowe oraz zasoby przedsiębiorstw budowlanych, stanowiące podstawę kreowania strategii funkcjonowania i rozwoju na rynku krajowym i zagranicznym. Pozwoliło to zidentyfikować specyfikę procesu, dynamikę zmian oraz czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw produkujących materiały budowlane i wykonujących usługi remontowo – budowlane na rynku Unii Europejskiej, w pozostałych krajach Europy oraz świata. Rynek UE został potraktowany priorytetowo ze względu na stosunkowo dużą aktywność polskich podmiotów, nie tylko wynikającą z zamiaru wejścia (rozpoczęcia działalności), ale także jej kontynuowania i dążenia do umocnienia pozycji.

W planie badań przyjęto następujące założenia:

1. Wchodzenie na rynki zagraniczne przez przedsiębiorstwa budowlane wymagało zwiększenia poziomu innowacyjności.
2. W warunkach globalizacji gospodarki i nasilającej się konkurencji międzynarodowej, współpraca umożliwiała przedsiębiorstwom pozyskiwanie potrzebnych zasobów i informacji zwiększających ich konkurencyjność.
3. Zarządzanie usługami – wykonawstwem budowlanym – wymagało tworzenia odmiennych strategii niż w przypadku produkcji materialnej.
4. Integratorami przedsięwzięć na międzynarodowym rynku budowlanym stały się wyspecjalizowane firmy zarządzające projektami inwestycyjnymi.
5. Zmiany koniunktury gospodarczej miały decydujący wpływ na pozycję przedsiębiorstw budowlanych na rynku krajowym i międzynarodowym.

W kontekście tak określonego problemu i obszaru przedmiotowego badań, przyjętej tematyki badawczej oraz przeprowadzonych badań wstępnych sformułowano cele oraz następujące hipotezy:

- hipoteza główna
 - skuteczne wejście i umocnienie pozycji na rynku zagranicznym przez przedsiębiorstwa budowlane wymagało identyfikacji i oceny determinant procesu internacjonalizacji,
- hipotezy szczegółowe
 - zaangażowanie polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym zależało od umiejętności kreowania więzi kooperacyjnych; rozmiar, złożoność i specjalizacja robót budowlanych sprzyjały tworzeniu form współpracy o różnym poziomie trwałości; zwiększało to elastyczność, i efektywność; współdziałanie przedsiębiorstw budowlanych sprzyjało internacjonalizacji sektora,
 - wybór różnych ścieżek wchodzenia i stabilizowania obecności na rynku zagranicznym (z pominięciem pewnych etapów internacjonalizacji lub z różną ich kolejnością) był możliwy dzięki krajowym i zagranicznym źródłom informacji oraz ukształtowanym sieciom powiązań z innymi podmiotami; sieci te były zarówno wynikiem działalności, jak i źródłem informacji o rynkach zagranicznych i zachodzących na nich procesach,
 - proces internacjonalizacji w segmencie producentów materiałów budowlanych przebiegał w sposób sekwencyjny i był w dużym stopniu wynikiem zamierzonych, długofalowych strategii przedsiębiorstw,
 - proces internacjonalizacji w segmencie wykonawców usług budowlanych charakteryzował się dużą różnorodnością – pominięciem pewnych etapów zaangażowania lub różną ich kolejnością,
 - pozycja przedsiębiorstwa budowlanego na rynku zagranicznym zależała od potencjału innowacyjnego i uczestnictwa w międzynarodowym rozwoju technologii,
 - wejście i działalność na rynku zagranicznym wymagały tworzenia systemów informacji na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym oraz orientacji marketingowej; wybór wykonawcy budowlanego zależał od reputacji i wiarygodności firmy,
 - podstawowymi determinantami sprawczymi decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa budowlanego na rynku zagranicznym były posiadane zasoby ludzkie zarówno w zakresie kadry menedżerskiej, jak i wykonawców.

Rozwiązanie przedstawionego problemu i zweryfikowanie przyjętych hipotez przyczyniło się do realizacji następujących zadań i osiągnięcia adekwatnych do nich celów szczegółowych. Były nimi:

- analiza teoretycznych koncepcji procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych oraz jej wykorzystanie do opracowania metodyki badawczej pracy,
- analiza procesu umiędzynarodowienia – struktur, form oraz sekwencji ich kształtowania przez przedsiębiorstwa budowlane na rynku zagranicznym,
- identyfikacja czynników sprzyjających i ograniczających wejścia na rynki zagraniczne,
- ocena potencjału wiedzy sprzyjającej wchodzeniu na nowe zagraniczne rynki,
- badanie źródeł przewagi konkurencyjnej i pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym i rekomendacja ich aplikacji w sektorze,
- opracowanie modelu determinant internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych umożliwiające ich wykorzystanie w praktyce zarządzania.

Realizacja wymienionych zadań i celów szczegółowych umożliwiła osiągnięcie głównego celu badawczego pracy – identyfikacji i oceny determinant zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych. Wobec dokonujących się dynamicznych zmian na rynku międzynarodowym, przydatne dla praktyki zarządzania powinny być użyteczne cele związane z możliwością wykorzystania badanych czynników do wyznaczenia kierunków zmian strategii oraz działalności operacyjnej stymulujących wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych na rynku Unii Europejskiej. Tym samym możliwe stało się wzmocnienie pozycji polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym poprzez modyfikację procesu internacjonalizacji.

Podjęty problem pozwolił na włączenie się w nowy nurt badań, dotyczący zarządzania przedsiębiorstwami budowlanymi w warunkach międzynarodowego rynku. Identyfikację i ocenę ogólnych uwarunkowań i determinant sprawczych internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych powiązano z ujęciem procesowym. Przedmiot planowanych badań – stymulatory i bariery, których źródłem było otoczenie międzynarodowe oraz zasoby przedsiębiorstw budowlanych, stanowiły podstawę kreowania modelu biznesu na rynku krajowym i zagranicznym. Przyczyniło się to do zidentyfikowania specyfiki procesu, dynamiki przekształceń oraz pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw produkujących materiały budowlane i wykonujących usługi remontowo-budowlane w konfrontacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi realizującymi inwestycje na terenie Polski oraz na rynku międzynarodowym.

W przyjętej metodzie badań uwzględniono poznawcze procesy analizy jakościowej i ilościowej. Analiza porównawcza oraz synteza wykorzystane zostały do oceny projektowanych i wdrożonych procesów rozwoju przedsiębiorstw poprzez rozwój na rynku międzynarodowym. W celu uzyskania materiału badawczego zastosowano wywiady pogłębione, obserwacje oraz badania ankietowe, pozwalające na ilościową weryfikację danych. Celem jakościowej fazy badań było określenie struktury kwestionariusza do badań ankietowych. Wywiady miały charakter indywidualny, nieustrukturyzowany, eksploracyjny pozwalający w trakcie swobodnej rozmowy na ujawnienie problemów, wyjaśnienia, wskazanie motywów postępowania. Spośród przedsiębiorstw budowlanych działających na terenie Polski dokonano celowego doboru próby ze zbiorowości średnich i dużych przedsiębiorstw realizujących roboty budowlane i producentów materiałów budowlanych. Kryterium doboru celowego, oprócz wielkości

zatrudnienia i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, było prowadzenie działalności poza granicami Polski. Struktura próby uwzględniała specyficzne cechy sektora budowlanego z pominięciem bardzo licznego i mało stabilnego segmentu mikro i małych podmiotów zajmujących się wykonawstwem robót budowlanych. Analiza sektora prowadzona była także pod kątem identyfikacji podmiotów, których powstanie wiązało się od początku z podjęciem działalności za granicą, jako rynkiem docelowym. W celowym doborze firm, w których przeprowadzone zostały wywiady uwzględniono następujące kryteria:

- co najmniej kilkuletnie doświadczenia w sektorze budowlanym,
- rozmiary potencjału wiedzy i wyposażenia technicznego,
- specjalizacja w różnych rodzajach wykonawstwa budowlanego (budownictwo mieszkaniowe, budownictwo przemysłowe, budownictwo ogólne, inżynieria sanitarna, specjalistyczne prace budowlane) i produkcji materiałów budowlanych.

Weryfikację ilościową przeprowadzono na podstawie badań ankietowych. Faza zasadnicza poprzedzona została opracowaniem i testowaniem kwestionariusza w wytypowanych przedsiębiorstwach. Merytoryczny zakres pytań i skalowanie (skale porządkowe) pozwoliły na ocenę – czynników determinujących proces internacjonalizacji (stymulatory i bariery), roli internacjonalizacji w rozwoju przedsiębiorstwa budowlanego, ewolucji form organizacyjnych, kompetencji gwarantujących wzmocnienie pozycji rynkowej. Szczegółowe kwestie dotyczyły takich zagadnień, jak: zakres planowania działalności i podziału zasobów, struktura systemu informacji na potrzeby zarządzania na rynku zagranicznym, zakres powiązań kooperacyjnych i zaangażowania, poziom zdolności marketingowych i identyfikacja determinant pozycji rynkowej. Respondentów rekrutowano spośród najwyższej kadry zarządzającej: dyrektorów zarządzających, osób kierujących działaniami firm na różnych rynkach za granicą, prezesów zarządu, dyrektorów generalnych, członków zarządu oraz innych osób na stanowiskach kierowniczych, odpowiedzialnych za działania zagraniczne firm. Badanie zrealizowano na terenie całej Polski na próbie 150 podmiotów w 2011 roku.

W fazie interpretacji wyników wykorzystano ponownie wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane, dla których podstawą scenariusza były kwestie wynikające z badań ilościowych. Do opracowania materiału badawczego zastosowano analizę czynnikową, dzięki której możliwa była redukcja liczby zmiennych przyjętych do weryfikacji i zidentyfikowanie najważniejszych wymiarów opisujących proces internacjonalizacji. Ustalono hierarchię czynników determinujących postępowanie w przypadku badanej grupy. Skonstruowano model determinant, będący podstawą wyznaczenia najważniejszych czynników stymulujących i ograniczających wejścia na rynek zagraniczny, motywów wejścia, wymaganych zdolności marketingowych oraz czynników sukcesu.

Praca składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział pierwszy zawiera analizę teoretyczną. Dokonano przeglądu i syntezy poglądów dotyczących definiowania zjawisk globalizacji i internacjonalizacji. Scharakteryzowano wybrane modele procesu internacjonalizacji pod kątem ich dostosowania do specyfiki działalności przedsiębiorstw sektora budowlanego. Poszczególne części obejmują model sekwencyjny, innowacyjny oraz sieciowy. Ponadto określono uwarunkowania wyboru ścieżki internacjonalizacji. W drugiej części rozdziału zawarto rozważania na temat strategii internacjonalizacji w kontekście ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi obejmuje formy internacjonalizacji. Rozpoczyna się od specyfikacji form charakterystycznych dla realizacji przedsięwzięć budowlanych, co stało się przyczyną pogłębienia rozważań na temat cech i form kooperacji. Formy internacjonalizacji podzielono na trzy zasadnicze grupy – eksport pośredni i bezpośredni, międzynarodowe powiązania kooperacyjne oraz samodzielną działalność gospodarczą podejmowaną na rynku zagranicznym. Weryfikacja empiryczna obejmuje materiał uzyskany w trakcie badań własnych podzielony na występujące na międzynarodowym rynku budowlanym formy współpracy i formy zaangażowania. Prezentację i analizę wyników poprzedza opis metodyki badań wraz z charakterystyką próby i zakresu działalności zagranicznej ze względu na strukturę sprzedaży za granicą, geograficzny podział źródeł zaopatrzenia, wielkość zaangażowanych aktywów oraz wielkość zatrudnienia za granicą.

W rozdziale trzecim zawarto analizę determinant wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny. Zidentyfikowano czynniki szczegółowe sprzyjające i ograniczające w czterech głównych grupach – determinant rynkowych, konkurencyjnych, kosztowych i polityczno-prawnych.

Rozdział czwarty dotyczy innowacyjności przedsiębiorstw budowlanych jako determinanty procesu umiędzynarodowienia. Uwzględniono znaczenie innowacji w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej, klasyfikację innowacji oraz analizę i ocenę rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki na tle innych krajów. Szczególny rodzaj innowacji stanowią ekoinwestycje, rozumiane w kontekście zmiany materiałów i technologii stosowanych w budownictwie oraz cech i funkcji obiektów w całym cyklu życia – od projektu po utylizację ze względu na konsekwencje dla środowiska naturalnego. Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych oceniono uwzględniając znaczenie nowości w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej poza rynkiem macierzystym oraz rodzaj innowacji, które wprowadziły badane podmioty w procesie internacjonalizacji.

Uwarunkowania pozycji rynkowej na międzynarodowym rynku budowlanym określono przez pryzmat zdolności marketingowych w rozdziale piątym. Kształtując orientację rynkową należy uwzględnić przejście od marketingu na rynku krajowym do zaawansowanych strategii marketingu międzynarodowego oraz specyfikę relacji *business to business*. Skuteczność podejmowanych działań zależy od systemu informacji, dzięki któremu decydenci dysponowali aktualnymi, kompletnymi i prawdziwymi informacjami. Zidentyfikowano główne źródła informacji o rynku międzynarodowym, z których korzystały badane podmioty. Określono determinanty międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz dokonano ich weryfikacji wykorzystując analizę czynnikową. Rozdział zawiera koncepcję modelu determinant z uwzględnieniem wpływu stymulatorów i barier wejścia, motywów, zdolności marketingowych i czynników sukcesu – utrzymania i poprawy pozycji na rynku zagranicznym.

Program badań oraz publikację przygotowano w wyniku realizacji projektu badawczego pt. „Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych” Nr N N115 297938, finansowanego ze środków na naukę w latach 2010-2012.

Rozdział 1.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych – analiza teoretyczna

Rozdział powstał w wyniku studiów literatury poświęconej globalizacji i internacjonalizacji. Wyjaśnienie obu pojęć stanowi tło dla rozważań związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem poprzez rozwój rynku. W rozprawie internacjonalizacja jest rozumiana jako zjawisko rozpatrywane ze względu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, oznaczające proces ekspansji na rynki zagraniczne. Spośród wielu teorii zmierzających do wyjaśnienia zjawisk zachodzących w globalnym środowisku wybrano te, które wynikają ze specyfiki przedsiębiorstw budowlanych – modelowe ujęcie internacjonalizacji o charakterze sekwencyjnym, oparte na innowacjach oraz podejście sieciowe. Odwołania do wskazanych modeli znajdują się w dalszej części pracy – w identyfikacji i analizie form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych z uwzględnieniem poziomu zaangażowania i współpracy oraz zakresie i rodzaju wprowadzanych innowacji. Ponadto określono uwarunkowania wyboru ścieżki internacjonalizacji. Druga część rozdziału obejmuje rozważania na temat strategii internacjonalizacji w kontekście ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Ujęcie działalności na rynku międzynarodowym w wymiarze strategicznym odnosi się do sfery zarządzania przedsiębiorstwem, poczynając od określenia problemów o charakterze strategicznym, poprzez determinanty wyboru i warianty rozwiązań w zakresie nowych rynków, koncepcji skutecznego wejścia i umacniania pozycji poza krajem macierzystym.

1.1. Istota internacjonalizacji i globalizacji

Pojęcie globalizacji zdominowało sposób myślenia i działania przedsiębiorstw. Biznes przekroczył granice narodowe i podjął wyzwania nowej gospodarki¹. D.A. Ball i W.H. McCulloch podkreślają, że przedsiębiorstwo działające w poprzek granic musi sobie radzić i umieć się poruszać w trzech środowiskach – w środowisku krajowym kraju pochodzenia, w środowisku zagranicznym w kraju ekspansji i w środowisku międzynarodowym². Globalny rynek a wraz z nim globalna konkurencja, koncentracja kapitału, rozszerzenie współpracy w nowej niespotykanej wcześniej skali, inaczej rozumiana polityka inwestycyjna i innowacyjna, poszukiwanie nowych czynników przewagi – wzrost znaczenia kapitału intelektualnego i szybki rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych – sprawiły, że mamy do czynienia z nowym modelem biznesu i nowym podejściem do zarządzania³. Globalizacja sprawia, że ekonomia oparta na wiedzy skutecznie wypiera ekonomię opartą na rozwoju przemysłu. Usługi rozwijają się szybciej niż produkcja, a gospodarka globalna coraz częściej zastępuje

¹ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campell, T. Purdie, *Globalizacja*, 2001. Strategia i zarządzanie. Felberg Warszawa, s. 3.

² D.A. Ball, W.H. McCulloch, 1990. *International Business. Introduction and Essentials*. BPI Irwin, Homewood, s. 13-14; cyt. za: M. Gorynia, 2007. *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. PWE Warszawa, s. 20.

³ Z. Malara, 2006. *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 16.

gospodarki narodowe⁴. Pojawiają się nowe formy, jak *offshoring* polegający na ekspansji usług, a nie tylko towarów⁵. P. Sreeten przedstawił globalizację, jako złożony proces – zespół procesów – prowadzących do intensyfikowania ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków poprzez granice⁶. W węższym rozumieniu zakres pojęcia można odnieść do kontekstu ekonomicznego związanego z brakiem granic i barier w handlu między narodami⁷. Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego – globalizacja oznacza wzrost ekonomicznych powiązań pomiędzy krajami wynikających z wielkich rozmiarów i różnorodności międzynarodowych przepływów towarów, usług, kapitału czy dyfuzji technologii⁸.

A. Zorska zwróciła uwagę na wielopłaszczyznowość i powszechność zjawiska globalizacji, stanowi ono bowiem proces długofalowego integrowania działalności na poziomie gospodarek, przemysłów (sektorów) oraz przedsiębiorstw ponad granicami państw, dzięki rozszerzaniu, pogłębianiu oraz intensyfikowaniu różnego rodzaju powiązań – handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych, a te z kolei prowadzą do tworzenia współzależnego systemu ekonomicznego w skali światowej⁹. Globalizacja przyczynia się do rosnącej integracji poszczególnych gospodarek narodowych, umiędzynarodowienia działalności, powstawania globalnych przedsiębiorstw i budowania globalnej gospodarki, w której pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa mogą wyznaczać działania podejmowane daleko od rynku macierzystego, stanowiąc nowe wyzwania i za razem nowe zagrożenia¹⁰. Proces globalizacji wzmacnia możliwości rozwoju gospodarczego poprzez zwiększenie efektywności i produktywności na wszystkich poziomach gospodarowania, przyczyniając się do rozwoju wiedzy oraz wzrostu i dyfuzji nowych produktów i technologii w skali światowej.

Pogłębianie się procesu umiędzynarodowienia gospodarki i przechodzenie do wyższego etapu – globalizacji związane jest z wieloma czynnikami o różnym stopniu oddziaływania i wzajemnego powiązania. Ważne staje się odróżnienie globalizacji rynków i sektorów, dlatego że każde z tych ujęć generuje odmienne następstwa dla różnych aspektów strategii i działań, ale ważne jest także identyfikowanie powiązań

⁴ T.T. Kaczmarek, 2009. Globalna gospodarka i globalny kryzys. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 60.

⁵ Offshoring to proces polegający na wytwarzaniu usług na terenie innego państwa. Może być prowadzony przez wykonawcę na zasadzie działań wewnętrznych (captive offshoring) lub poprzez outsourcing od zagranicznego kontrahenta (offshore outsourcing). UNCTAD, Word Investment Report 2004. The Shift Towards Services, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Genewa 2004, s. 147; E. Calem, P. Tija, 2007. Offshoring Informations Technology. Cambridge University Press New York, s. 10; Teoria i polityka wzrostu gospodarczego – osiągnięcia i doświadczenia, 2010. Pod red. J. Misali, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl Warszawa, s. 129-134.

⁶ P. Sreeten. Globalization and Competitiveness. Implications for Development Thinking, cyt. za: B. Liberska, 2002. Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej. [W:] Globalizacja. Mechanizmy i Wyzwania. Pod red. B. Liberskiej. PWE Warszawa, s. 17.

⁷ K. Ohmae, 1995. The End of the Nation State. Free Press New York, cyt. za: M. Gorynia, 2000. Zachowania przedsiębiorstw a procesy globalizacyjne. [W:] Internacjonalizacja i globalizacja gospodarki polskiej. Handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne. Pod red. J. Rymarczyka, M. Sutkowskiego, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, s. 141.

⁸ IMF, World Economic Outlook, Washington 1997, s. 45.

⁹ A. Zorska, 2002. Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN Warszawa, s. 20.

¹⁰ J. Penc, 2003. Zarządzanie w procesach globalizacji. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 129.

między globalnymi sektorami i rynkami – sektory zapewniają podaż, a rynki popyt. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell i T. Purdie uważają, że do globalizacji prowadzą cztery grupy sił:¹¹

1. siły ekonomiczne – wzrastające dochody indywidualne, rozwój handlu światowego, światowe rynki finansowe, siły rynkowe, konkurencja światowa;
2. siły techniczne – industrializacja, rewolucja transportowa, rewolucja informacyjno – komunikacyjna;
3. siły społeczne – rozwój konsumpcji, ujednolicanie się upodobań konsumentów, edukacja i umiejętności;
4. siły polityczne – redukcja barier handlowych, ochrona własności intelektualnej, prywatyzacja, tworzenie się ugrupowań handlowych, standaryzowanie techniki i technologii.

Nowa globalna gospodarka stanowi podstawowy imperatyw do zmian przedsiębiorstw stających przed szansą poprawy konkurencyjności i wzrostu rynkowej wartości, wymaga wdrażania procesów długookresowych, wielowymiarowych i wielopoziomowych¹². Procesy te mogą także stanowić źródło kryzysu, implikując wyzwania restrukturyzacyjne. Działalność na rynkach międzynarodowych wymaga nowego, odmiennego niż dotychczasowe podejścia do metod zarządzania, przeformułowania misji, celów i strategii działania, jak również oceny efektów funkcjonowania i rozwoju.

Jedną z płaszczyzn interpretacji procesu globalizacji stanowi ujęcie ilościowe i jakościowe¹³. Wymiar ilościowy, ważny ze względów ekonomicznych, dotyczy zasięgu, wielkości, intensywności i szybkości przepływów globalnych (towarów, usług, kapitału, zasobów, pracy, idei czy informacji). Coraz częściej musi on być uzupełniony o wymiar jakościowy, w którym znajduje odzwierciedlenie nowy charakter współzależności oraz różnego rodzaju powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, rynkami oraz gospodarkami. Proces globalizacji to nie tylko rozszerzający się geograficzny zakres międzynarodowych stosunków gospodarczych, a przede wszystkim funkcjonalna integracja – scalenie, powiązanie i skoordynowanie działań lub zadań w różnych jednostkach organizacyjnych, rozlokowanych w różnych krajach¹⁴. Nie można ich skwantyfikować bez wcześniejszego poznania i zrozumienia.

Dokonując syntetycznej oceny korzyści wynikających z procesów globalizacyjnych należy wskazać: wzrost efektywności i konkurencyjności, spadek kosztów produkcji i transportu, liberalizację i demokratyzację, możliwość przyspieszenia wzrostu w obszarach zacofanych, powstawanie nowych rynków i podmiotów, wzrost jakości wyrobów i usług, wzrost świadomości międzynarodowej i większą współpracę przy rozwiązywaniu wspólnych problemów, szybszy postęp naukowo-techniczny, normalizację i standaryzację w skali świata, możliwość transferu kapitału do słabiej rozwiniętych gospodarek czy łatwiejszy dostęp do zróżnicowanych dóbr i usług, instytucji,

¹¹ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, op. cit., s. 23-25.

¹² R. Borowiecki, 2008. Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki. [W:] Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki. Pod red. R. Borowieckiego, A. Jakiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 19; A. Muller, 2004. Globalizacja – mit czy rzeczywistość. [W:] Globalizacja od A do Z. Pod red. E. Czarny. NBP Warszawa, s. 37.

¹³ B. Liberska, 2002. Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej. [W:] Globalizacja. Mechanizmy i Wyzwania. Pod red. B. Liberskiej. PWE Warszawa, s. 20.

¹⁴ A. Zorska, Ku globalizacji..., op. cit., s. 20.

metod zarządzania, osiągnięć kultury¹⁵. Globalizacja pociąga za sobą także zmiany, które należy ocenić negatywnie. Okazała się w niektórych obszarach zbyt szybka i niezrównoważona, pozbawiona adaptacji o charakterze kulturowym¹⁶. Przyczyniło się to do: zaostrzenia agresywnej konkurencji międzynarodowej, wzrostu bezrobocia, rozszerzania obszarów nędzy, wzrostu przestępczości międzynarodowej, kryzysu instytucji międzynarodowych i krajowych, niestabilności światowego systemu finansowego, szybkiego rozprzestrzeniania się kryzysów na zintegrowanych rynkach, rosnącej polaryzacji dochodów, zanikania różnic kulturowych, wzrostu nacjonalizmu, ograniczenia solidarności społecznej czy wzrostu konsumpcjonizmu¹⁷.

Umieźdzynarodowienie – internacjonalizacja jest traktowane jako zjawisko prowadzące do globalizacji, oznaczające proces ekspansji na rynki zagraniczne¹⁸, rosnącego zaangażowania w międzynarodowe działanie¹⁹ bądź stopień zaangażowania gospodarki narodowej (sektora, firmy) w działalność międzynarodową²⁰. Różnicę podkreśla A. Koźmiński, wskazując na zasięg – w przypadku umieźdzynarodowienia zasięg działania obejmuje kilka krajów, w przypadku globalizacji – cały rynek światowy²¹. Podobny punkt widzenia uzasadnia M.K. Nowakowski – internacjonalizacja oznacza, że przedsiębiorstwo prowadzi działalność na rynku zagranicznym, ale wywodzi się z rynku krajowego i traktuje go jako podstawowy obszar aktywności, globalizacja zaś wymaga zmiany priorytetów – to rynek światowy jest główną areną działania²². W zależności od dyscypliny naukowej albo grupy czynników, które oddziałują na zachowania przedsiębiorstw, wyróżnia się definicje o charakterze ekonomicznym, socjologicznym, technologicznym, politycznym czy kulturowym²³. Internacjonalizacja ma charakter interdyscyplinarny, a kontekst ekonomiczny należy postrzegać przez pryzmat wpływu zróżnicowanych idei i instytucji.

W opinii J. Rymarczyka internacjonalizacja oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą, czego przejawem staje się wzrost liczby oraz stopnia intensywności powiązań gospodarczych na różnych poziomach – państw, ugrupowań czy firm²⁴. Znaczenie i zakres powiązań dotyczy rynków,

¹⁵ S. Flejterski, P.T. Wahl, 2003. *Ekonomia globalna. Synteza*. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 204.

¹⁶ J. Nakonieczna, 2008. *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 200.

¹⁷ S. Flejterski, P.T. Wahl, op. cit., s. 208.

¹⁸ Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, 2009. Pod red. K. Fonfary. PWE Warszawa, s. 11.

¹⁹ L.S. Welch, R. Luostarinen, 1988. Internationalization: Evolution of a Concept, *J. of General Management* 14(2), s. 34-55, cyt. za: N. Dyszkiewicz, 2003. *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, s. 15.

²⁰ J. Johanson, J.-E. Vahlne, 1977. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J. of Business Studies* 8(1), s. 23-32.

²¹ A. Koźmiński, 1999. *Zarządzanie międzynarodowe*. PWE Warszawa, s. 23.

²² M.K. Nowakowski, 1999. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 26.

²³ M.K. Witek-Hajduk, 2010. *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, s. 15.

²⁴ J. Rymarczyk, 2004. *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*. PWE Warszawa, s. 11-19.

produkcji, kapitału, siły roboczej oraz regulacji²⁵. Pojęcie internacjonalizacji zależy od motywów oraz skłonności podmiotów do ekspansji zagranicznej poprzez angażowanie własnych zasobów lub włączenie się w różne formy współpracy z partnerami zagranicznymi²⁶.

Internacjonalizacja jest interpretowana w dwojaki sposób, jako bierna i czynna²⁷. W pierwszym przypadku dotyczy ona różnych relacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi bez prowadzenia działalności za granicami kraju macierzystego (np. import, zakup licencji zza granicy, zakup franszyzy, itp.). W drugim zaś wprowadzane są różne formy, oznaczające aktywne konkurowanie na rynku zagranicznym. I.S. Welch i R.K. Luostarinen zaproponowali podział na internacjonalizację wewnętrzną, wynikającą z rozwoju importu i zewnętrzną opartą na eksporcie wskazując, że zakupy realizowane za granicą poprzedzają często późniejszy eksport²⁸.

Autorka przyjmuje, że internacjonalizacja dotyczy planowania, realizowania i kontrolowania międzynarodowych działań gospodarczych, a zatem tworzenia i przekazywania wiedzy i produktów w obrębie różnego rodzaju struktur i organizacji, poprzez które przedsiębiorstwo zwiększa zakres i intensywność powiązań biznesowych za granicą na różnych poziomach – państw, ugrupowań czy firm.

Problem zarządzania międzynarodowego pojawił się wraz ze zwiększaniem poziomu umiędzynarodowienia gospodarki i podlega stałej ewolucji, nie ma uniwersalnego zestawienia zagadnień, którego dotyczy²⁹. Ze względu na istotę i dynamiczny charakter internacjonalizacja jest najczęściej rozpatrywana jako proces umiędzynarodowienia działalności danego przedsiębiorstwa³⁰. Pozwala on na uwzględnienie czasu i zmieniających się faz, które obejmują kolejne formy zaangażowania w operacje międzynarodowe – od eksportu do własnych inwestycji. Podejście procesowe pozwala ponadto na uwzględnienie zmian w sposobie zarządzania. Internacjonalizacja może stanowić wynik realizacji zaplanowanej strategii firmy lub spontanicznej reakcji na okazję rynkową podjętą w nieskoordynowany sposób przez różne komórki lub osoby.

²⁵ Z. Pierścioneek, 2003. Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN Warszawa, s. 454. N. Daszkiewicz, 2004. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Scientific Publ. Group Gdańsk, s. 15.

²⁶ R. Oczkowska, 2007. Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji. Oficyna Wydawnicza AFM Kraków, s. 24.

²⁷ T. Gołębiowski, M.K. Witek-Hajduk, 2007. Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Marketing i Rynek 2, s. 16-17; M. Gorynia, Strategie zagranicznej ..., op. cit., s. 35; M. Rozkwitalska, 2007. Zarządzanie międzynarodowe. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 122; M. Strzyżewska, 2005. Marketing na rynkach zagranicznych. [W:] Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji. Pod red. M.K. Nowakowskiego. Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa, s. 419.

²⁸ I.S. Welch, R.K. Luostarinen, 1993. Inward – outward connections in internationalization. J. of International Marketing 1(1), s. 44-56.

²⁹ B. Kaczmarek, 2010. Zarządzanie międzynarodowe – wybrane problemy. [W:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Pod red. S. Lachiewicza i B. Nogalskiego. Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa, s. 528. M. Rozkwitalska, 2007. Zarządzanie międzynarodowe. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 8.

³⁰ S.L. McGaughey, 2007. Narratives of Internationalization. Legitimacy, Standards and Portfolio Entrepreneurs. Edward Elger, s. XI; cyt. za Zachowania przedsiębiorstw..., op. cit., s. 12; I.S. Welch, W. Luostarinen, 1988. Internationalization: evolution of a concept. J. of General Management 14(2), s. 34-35. J. Calof, P.W. Beamish, 1995. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. International Business Review 4(2), s. 115-131.

Wzrost stopnia zaangażowania wynika ze wzrostu świadomości i wiedzy o nowych rynkach oraz bezpośredniego i pośredniego wpływu transakcji międzynarodowych na przyszłość firmy³¹.

Podejście procesowe stanowi podstawę dalszych rozważań w pracy, w których analizie poddano przekształcenia krajowych przedsiębiorstw w międzynarodowe przez pryzmat czynników określających zasięg, intensywność i formy ekspansji zagranicznej. Natężenie czynników skłaniających firmy do internacjonalizacji jest zróżnicowane w poszczególnych branżach. W niektórych zaobserwować można wręcz silną presję do wchodzenia na rynki zagraniczne, spowodowaną koniecznością sprostania konkurencji i przetrwania. Układ i siła oddziaływania czynników ma charakter dynamiczny, zakres internacjonalizacji w branżach nie jest stały i zmienia się w czasie.

1.2. Modelowe ujęcie procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

1.2.1. Model sekwencyjnej internacjonalizacji przedsiębiorstw

Model etapowego podejścia do internacjonalizacji wynika z przesłanek empirycznych. Szczególne znaczenie w tym obszarze badań mieli J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul, prezentując w 1975 roku efekt analizy czterech szwedzkich korporacji międzynarodowych – Sandvik, Atlas Copco, Facit i Volvo, które posiadały zakłady produkcyjne więcej niż w jednym zagranicznym kraju, a udział ich sprzedaży zagranicznej sięgał 2/3 ogólnej wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa³². Założenie, że internacjonalizacja to proces powolny i długotrwały było konsekwencją wcześniejszego rozwoju i sukcesów na rynku macierzystym, a następnie ekspansji na rynki krajów najbliższej położonych, w których stopniowo zwiększano kontrolę nad procesem sprzedaży oraz produkcji. Wybór kraju wynikał nie tylko z bliskości geograficznej i niższych kosztów transportu, ale także z podobnej kultury i poziomu wiedzy. W myśl koncepcji, przedsiębiorstwo stopniowo przechodzi przez cztery etapy, rozpoczynając od najprostszych form ekspansji zagranicznej, takich jak nieregularny eksport (niezwiązany z pozyskiwaniem zasobów za granicą ani informacji o rynkach docelowych), poprzez eksport realizowany przez niezależnych pośredników, utworzenie filii lub oddziału handlowego, aż do produkcji na rynku zagranicznym³³. Kolejne etapy pozostają w związku przyczynowym, co oznacza, że osiągnięcie jednego etapu warunkuje możliwość przejścia do kolejnego.

Kontynuacją tego nurtu był model Uppsala (U – M) zaprezentowany przez J. Johansona i J.-E. Vahlne'a, stanowiący dynamiczne ujęcie procesu wyjaśniane na gruncie behawioralnej i zasobowej teorii przedsiębiorstwa³⁴. Internacjonalizacja postrzegana jako proces stopniowego powiększania międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa, wymaga ciągłego oddziaływania między stanem wiedzy o rynkach zagranicznych i prowadzeniem na nich działań a stopniem zaangażowania zasobów za

³¹ L. Melin, 1992. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management J.* 13, s. 99-118

³² J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *The J. of Management Studies* 12(3), s. 305-322.

³³ A. Buckley, 2002. Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena. PWN Warszawa, s. 96-100.

³⁴ J. Johanson, J.-E. Vahlne. The Internationalization Process of the Firm..., op. cit., s. 23-32.

granicą. Planowanie i przeprowadzenie ekspansji wymaga zarówno wiedzy ogólnej, która może być transferowana z jednego kraju do drugiego, jak i specyficznej, dotyczącej danego rynku, zdobytej jedynie w wyniku doświadczenia w działaniu na danym rynku. Wiedza rynkowa oraz zaangażowanie rynkowe wywierają wpływ na bieżąco podejmowane działania oraz zaangażowanie decyzyjne. Oznacza to, że proces przyjmuje charakter cykliczny – intensyfikacja zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność na obcych rynkach przebiega stopniowo, sekwencyjnie. Wynika z sukcesywnego procesu uczenia się przedsiębiorstwa i zdobywania cennego doświadczenia, pokonywania „dysonansu psychicznego” (kulturowego) oraz chęci minimalizowania wysokiego ryzyka związanego z prowadzeniem działalności za granicą³⁵. Dystans zakłóca przepływ informacji pomiędzy firmą a zagranicznym rynkiem, a zatem rozszerzając zakres przestrzenny przedsiębiorstwa skupiają się w początkowej fazie na rynkach bliskich pod względem języka, kultury, systemu politycznego itp.³⁶. Dopiero zdobyte doświadczenie oraz ogólna i specyficzna wiedza pozwalają na penetrowanie rynków bardziej oddalonych i wykorzystanie stopniowo bardziej zaawansowanych form zaangażowania³⁷.

1.2.2. Modele internacjonalizacji oparte na innowacjach

Badania internacjonalizacji zaowocowały kolejnymi etapowymi modelami, w których stanowi ona innowację dla przedsiębiorstwa, a proces internacjonalizacji polega na jej wdrożeniu (I – M, I – model)³⁸. Zarówno w modelu Uppsala, jak i innowacyjnym internacjonalizacja traktowana jest jako proces stopniowego uczenia się i wykorzystywania wiedzy i doświadczenia do wdrożenia bardziej zaawansowanych form działalności, a tym samym ograniczenia wysokiego stopnia niepewności towarzyszącego decyzjom poza rynkiem macierzystym.

Ze względu na specyfikę branży budowlanej interesująca wydaje się być koncepcja zaproponowana przez S.T. Cavusgil, w której wyróżnił on kilka etapów umiędzynarodowienia, różniących się stopniem zaangażowania eksportowego³⁹:

- zaangażowanie eksperymentalne – przedsiębiorstwo ogranicza się do przypadkowego i marginalnego eksportu, podejmowanego ze względu na krótkookresowe zyski, działalność jest bardziej spontaniczna niż zaplanowana, w tej fazie zasoby alokowane są w ograniczony sposób, a działalność podejmowana wyłącznie na rynkach bliskich pod względem dystansu kulturowego, nie wymagających odmiennych strategii marketingowych,
- aktywne zaangażowanie – menadżerowie firmy podejmują decyzje o działalności na obcych rynkach, która może przyczynić się do osiągnięcia celów, niewykorzystane moce produkcyjne są przeznaczane do realizacji zamówień eksportowych, elementy marketingu zostają dostosowane do wymagań zagranicznych klientów, eksport spo-

³⁵ J. Johanson, J.-E. Vahlne, 1990. The Mechanizm of Internationalisation. *International Marketing Review* 7(4), s. 11-12.

³⁶ L. Melin, 1992. Internalization as a Strategy Process. *Strategic Management J.* 13, s. 104.

³⁷ J. Johanson, P.F. Wiedersheim. *The Internationalization of the Firm...*, op. cit., s. 306-309.

³⁸ O. Andersen, 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *J. of International Business* 24(2), s. 210-211.

³⁹ S.T. Cavusgil, 1980. On the internationalisation Process of Firms. *European Research* 8(6), s. 273-281; cyt. za M. Gorynia, 2007. *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. PWE Warszawa, s. 67.

radyczny zastępuje eksport systematyczny, w tej fazie firma koncentruje się na ograniczonej liczbie rynków zagranicznych,

- zaawansowane zaangażowanie (trwale) – przedsiębiorstwo poszukuje możliwości działań wszędzie, nie tylko na wybranych rynkach, zanika tradycyjna rozłączność działalności na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych, pojawiają się inne – poza eksportem – formy zaangażowania (filie, związki kooperacyjne itp.).

Eksport poprzedza działalność na rynku krajowym oraz etap przygotowawczy, polegający na gromadzeniu informacji i ocenie możliwości podjęcia eksportu.

S.D. Reid zwrócił uwagę na to, że podjęcie eksportu wymaga pozytywnego stosunku menedżerów, sprzyjających warunków na rynku zagranicznym oraz nadwyżek zdolności produkcyjnych⁴⁰. Umiędzynarodowienie obejmuje fazy wynikające z reakcji menedżerów począwszy od:

- świadomości eksportu – rozpoznania możliwości eksportowych przedsiębiorstwa,
- intencji eksportu – przekonanie o słuszności podjęcia eksportu,
- próbnego eksportu – pozyskiwanie doświadczenia na rynku zagranicznym poprzez podjęcie eksportu w niewielkim zakresie,
- weryfikacji eksportu – pojawienie się efektów eksportu,
- aż do akceptacji eksportu – w tej fazie następuje akceptacja eksportu, a czasami rezygnacja z niego.

Do innowacyjnego podejścia zaliczyć także można model M.R. Czinkoty, obejmujący przejście od etapu zupełnego barku zainteresowania eksportem, aż do zaawansowanego działania na obcym rynku, odznaczającym się korzystnymi warunkami i strategicznym zaangażowaniem eksportera⁴¹. Przegląd modeli internacjonalizacji opartych na innowacjach zamieszczono w tabeli 1.1.

Innowacyjność w zarządzaniu firmą nie powinna być traktowana jak przełom, który występuje rzadko, ale ma duże znaczenie. Jest raczej procesem ciągłym, skierowanym do wewnątrz – stałym ulepszaniem technologii, produktów, procedur organizacyjnych, ale także na zewnątrz – budowaniem relacji z klientami, nowych programów marketingowych, poszukiwaniem nowych rynków. Ukierunkowanie na rynek i technologię nie wyklucza się, a raczej wspiera – wiele innowacji umożliwiających obniżenie kosztów, poprawę jakości czy skrócenie czasu pozwoliło zapewnić korzyści klientom, albo pozyskać nowych, bardziej wymagających klientów na nowych rynkach.

Sekwencyjne podejście do umiędzynarodowienia dotyczy w przeważającej mierze wczesnych etapów wejścia na nowy zagraniczny rynek, w niektórych przypadkach podkreślano także jego najbardziej zaawansowaną fazę – globalizacji⁴². Przedsiębiorstwo rozpoczyna funkcjonowanie na rynku macierzystym, a następnie rozszerza zakres geograficzny – wybierając miejsca, formy, czas i kolejność działań – o rynki zagraniczne. Kolejny etap oznacza penetrację obsługiwanych rynków zagranicznych, przy czym wzrost wyników może być efektem intensyfikowania sprzedaży dotychczasowej oferty lub nowych (zmodyfikowanych) produktów albo marek. Najbardziej zaawansowany etap ozna-

⁴⁰ S.D. Reid, 1981. The decision – market and export entry and expansion. *J. of International Business Studies* 12(2), s. 101-112; cyt. za M.K. Witek-Hajduk, op. cit., s. 49-50.

⁴¹ M.R. Czinkota, 1982. Export development strategies: US promotion Policies, Praeger, New York; cyt. za M. Gorynia, op. cit., s. 69-71.

⁴² S.P. Douglas, C.S. Craig, 1989. Evolution of global markets: an evolutionary perspective. *Columbia J. of World Business*, s. 47-59; cyt. za M.K. Witek-Hajduk, op. cit., s. 51.

cza strategię globalną, rozumianą jako zaplanowany i realizowany plan oparty na zintegrowaniu działań prowadzonych na wielu zagranicznych rynkach równocześnie.

Tabela 1.1. Przegląd innowacyjnych modeli internacjonalizacji

Bilkey i Tesar (1977)	Cavusgil (1984)
1. Brak zainteresowania zarządu eksportem. 2. Zarząd zainteresowany realizacją spontanicznych zamówień zagranicznych, ale nie podejmuje starań o rozpatrzenie możliwości działalności eksportowej. 3. Zarząd rozważa możliwości aktywnej działalności eksportowej. 4. Firma eksperymentuje, eksportując do zbliżonego pod względem psychologicznym kraju. 5. Firma staje się doświadczonym eksporterem. 6. Zarząd rozważa możliwość eksportu także do innych krajów.	1. Marketing krajowy: firma sprzedaje tylko na rynku krajowym. 2. Faza przed-eksportowa: firma szuka informacji i rozważa możliwości eksportu. 3. Zaangażowanie eksperymentalne. 4. Aktywne zaangażowanie: eksport do większej liczby krajów – eksport bezpośredni, wzrost sprzedaży eksportowej. 5. Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów wybierając między rynkiem lokalnym i rynkami zagranicznymi.
Czinkota (1982)	Reid (1981)
1. Firma nie interesuje się w ogóle rynkami zagranicznymi. 2. Firma częściowo zainteresowana. 3. Firma odkrywająca rynki zagraniczne. 4. Firma eksperymentująca. 5. Doświadczony niewielki eksporter. 6. Doświadczony duży eksporter.	1. Świadomość eksportu: problem rozpoznania możliwości, pojawienia się zapotrzebowania. 2. Intencja eksportu: motywy, podejście, oczekiwania. 3. Próby eksportu: doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej. 4. Akceptacja eksportu: przyjęcie lub odrzucenie działalności eksportowej.

Źródło: O. Anderson, 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. [W:] J. of International Business Studies 24(2), s. 213; cyt. za M. Gorynia, B. Jankowska, 2007. Teorie internacjonalizacji. [W:] Gospodarka Narodowa 10, s. 29.

Zmienność i różnorodność zjawisk rynkowych powoduje, że w praktyce internacjonalizacji występuje wiele rozwiązań, przeczących sekwencyjnemu podejściu. Firmy nie zawsze kierują się na najbliższe rynki i nie przechodzą przez kolejne etapy. Dotyczy to zwłaszcza wielkich korporacji międzynarodowych, które często omijają niektóre etapy i wykazują skłonność do wchodzenia na odległe ze względu na dystans psychiczny rynki. Krytyka modeli sekwencyjnych opiera się na badaniach empirycznych, w których wskazano na liczne przykłady nieewolucyjnego podejścia do internacjonalizacji⁴³. Modele sekwencyjne charakteryzują się daleko idącymi uproszczeniami, a decyzje w firmach podejmowane są na licznych, zmiennych przesłankach. Ponadto coraz częściej przedsiębiorstwa, decydując się na umiędzynarodowienie swojej działalności, podejmują równoległe różne formy działania, rozpoczynając niekiedy od wyższych poziomów zaangażowania międzynarodowego. Zmiana charakteru procesu wynika ze wzrostu homogenizacji rynków, rozwoju technologii informatycznych, większego doświadcze-

⁴³ Ø. Moen, P. Servais, 2002. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized enterprises. J. of International Marketing 10(3), s. 51-52.

nia międzynarodowego kadr oraz otwarcia rynków i redukcji barier handlowych⁴⁴. Determinanty procesu internacjonalizacji mogą zmieniać się zależnie od branży czy przyjętego modelu biznesu. Intensywne zmiany w sektorze zaawansowanych technologii wykreowały w latach 80. i 90. wiele nowych firm, które już na wczesnym etapie rozwoju na równi zainteresowane były rynkami krajowymi i zagranicznymi.

1.2.3. Podejście sieciowe do procesu internacjonalizacji

Wzrost znaczenia sieci w gospodarce związany jest ze zmianami w zarządzaniu, u podstaw których znalazły się zarówno procesy rozwojowe, jak i restrukturyzacyjne (redukcja działalności, odchodzenie od pionowej integracji, outsourcing, redukcja pośrednich szczebli i zmiana hierarchii organizacyjnej). Różnorodność sieci, powiązania społeczne i strategiczne powodują, że trudno znaleźć jednolitą definicję. Najbardziej ogólnie można przyjąć, że jest to zbiór w pełni samodzielnych lub względnie autonomicznych pod względem funkcjonalnym, zróżnicowanych sektorowo i geograficznie jednostek gospodarczych, które w wyniku powiązania (współdziałania) tworzą spójną strukturę w celu realizacji określonych przedsięwzięć, przy czym działania uczestników koordynowane są przez mechanizm rynkowy (nie łańcuchy nakazów i poleceń)⁴⁵. Istota funkcjonowania organizacji sieciowych polega na wzajemnym porozumieniu, zaufaniu i lojalności uczestników, opartym na wspólnym celu oraz ścisłej, dobrowolnej i świadomej współpracy partnerów⁴⁶. Połączenie rozproszonych jednostek umożliwia zwiększenie konkurencyjności, a z czasem dążenie do uzyskania silnej przewagi na rynku. Wykorzystanie efektu skali i układ organizacyjny sprzyja wykorzystaniu sieci komputerowych, które zapewniają nowoczesne łącza między uczestnikami oraz z bankami informacji. Sieci sprzyjają rozwijaniu szerokiej gamy umiejętności organizacyjnych i szybszemu wprowadzaniu innowacji poprzez integrowanie różnych ośrodków przedsiębiorczości.

Umieędzynarodowienie firm w sieciach współpracy stanowi alternatywne podejście skoncentrowane bardziej na przyczynach, mechanizmach i formach, a mniej na tempie i kolejności etapów. Odmienność spojrzenia wynika z uwzględnienia kontekstu społecznego zachowań firmy, a więc szerszego spektrum uczestników wzajemnie ze sobą powiązanych. Decydującego znaczenia nabierają relacje łączące firmę z różnymi podmiotami znajdującymi się w otoczeniu. Cechą tego podejścia jest wielość nurtów analizy – marketingowej, zasobowej, wymiany społecznej, organizacji branży czy nowej ekonomii instytucjonalnej z teorią kosztów transakcyjnych⁴⁷. Wejście na nowy rynek za granicą następuje w wyniku zbudowania sieci powiązań na tym rynku, a działania w branży mają charakter kumulatywny. Relacje między uczestnikami sieci są stale ustanawiane, podtrzymywane, rozwijane i zrywane. Sieć tworzy względnie stabilny zorganizowany układ prowadzący do wspólnego celu, ale jest przy tym dynamiczna. Konfiguracja sieci obejmuje trzy grupy elementów – podmioty, działania i zasoby⁴⁸.

⁴⁴ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 21.

⁴⁵ R.E. Miles, C.C. Snow, 1992. Causes of failure in network organizations. *California Management Review* 34, s. 55.

⁴⁶ A.P. Wiatrak, 2003. Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie* 3, s. 8.

⁴⁷ M. Gorynia, B. Jankowska, 2007. Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa* 10, s. 34.

⁴⁸ H. Hakansson, J. Johanson, 1992. A model of industrial network. [W:] *Industrial Networks. A New View of Reality*. Pod red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge. London and New York, s. 28-34.

W sieci ważna jest pozycja rynkowa i relacje z innymi uczestnikami oraz możliwość pozyskiwania i wzmacniania zasobów. J. Johanson i L.G. Mattsson zwrócili uwagę na trzy sposoby budowania i przekształcania więzi z jednostkami zagranicznymi, a zatem internacjonalizacji przedsiębiorstwa⁴⁹:

- poprzez budowanie pozycji w konfiguracji z nowymi zagranicznymi jednostkami sieci,
- poprzez rozwój pozycji i zaangażowania zasobów w stosunku do zagranicznych uczestników, z którymi wcześniej nawiązało więzi,
- poprzez zwiększenie koordynacji pomiędzy pozycjami w różnych sieciach narodowych.

Cztery modelowe sytuacje określające proces umiędzynarodowienia są zdeterminowane przez stopień internacjonalizacji firmy oraz stopień internacjonalizacji rynku (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Podejście sieciowe do internacjonalizacji – modelowe sytuacje analizy według J. Johansona i L.G. Mattsona

Wyszczególnienie		Stopień internacjonalizacji rynku (sieci)	
		Niski	Wysoki
Stopień internacjonalizacji firmy	Niski	Wczesny początkujący <i>(the early starter)</i>	Późny początkujący <i>(the late beginner)</i>
	Wysoki	Samotny międzynarodowy <i>(the lonely international)</i>	Międzynarodowy wśród innych <i>(the international among others)</i>

Źródło: Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, 2009. Pod red. K. Fonfary. PWE Warszawa, s. 45.

Pierwsza sytuacja oznacza słabe powiązania z podmiotami zagranicznymi i słabą sieć. Zarówno firma, jak i inni uczestnicy nie mają wystarczającej wiedzy i doświadczenia, aby skutecznie rozpocząć działania za granicą. Głównym ograniczeniem są zasoby, zatem firma powinna pozyskać pośrednika na rynku zbliżonym do krajowego i dzięki jego pozycji i zasobom rozpocząć eksport, a z czasem rozważyć opcję większego zaangażowania (np. inwestycje bezpośrednią).

Przejsie do pozycji „samotnego międzynarodowego” dotyczy wzrostu stopnia internacjonalizacji podmiotu dzięki większej wiedzy i doświadczeniu, a tym samym nowych możliwości przyłączenia się do nowych zagranicznych sieci powiązań i większego zakresu wpływu i kontroli nad podejmowanymi wspólnie działaniami.

Pozycja „późnego początkującego” oznacza, że przedsiębiorstwo nie ma zasobów, które posiadają inni uczestnicy rynku – dostawcy, klienci, konkurenci. Może więc powiązania z nimi wykorzystać, żeby zainicjować proces umiędzynarodowienia. Nie musi to być na początku rynek podobny do krajowego, możliwe jest bezpośrednie wejście od razu na rynek zupełnie odmienny.

Stopień internacjonalizacji jest największy w przypadku czwartej sytuacji – „międzynarodowego wśród innych”. Wywołuje ona jedynie marginalne zmiany w samym przedsiębiorstwie. Wymaga w największym stopniu koordynacji działań na róż-

⁴⁹ J. Johanson, L.G. Mattsson, 1993. Internationalization of Industrial System – A Network Approach. [W:] Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Network. Pod red. D. Ford. Harcourt Brace & Company, London, s. 309.

nych rynkach – nie tylko reakcji na czynniki podażowe i popytowe, ale także inicjowania zmian i wyprzedzania konkurencji. Dużego znaczenia nabierają liczne powiązania z różnymi narodowymi sieciami pośredników i producentów.

Na uwagę zasługują polskie badania przeprowadzone przez K. Fonfarę, w wyniku których zidentyfikowano cztery typy zachowań w procesie internacjonalizacji⁵⁰. Podstawę klasyfikacji stanowiły trzy kryteria – charakter procesu internacjonalizacji (formalny i spontaniczny), otwartość na współpracę (otwarte i zamknięte) oraz aktywne lub pasywne podejście do tworzenia sieci powiązań. Zachowania przedsiębiorstw mają charakter:

1. Typ A „aktywny” – otwarte na współpracę, kształtuje sieć szerokich formalnych kontaktów i powiązań z podmiotami otoczenia zagranicznego i krajowego w działaniach międzynarodowych.
2. Typ B „uległy” – otwarte na współpracę, spontanicznie uczestniczy w procesie umiędzynarodowienia, pasywnie podchodzi do tworzenia sieci powiązań.
3. Typ C „niezależny” – zamknięte na współpracę i świadomie ograniczające sieć formalnych powiązań z krajowymi i zagranicznymi partnerami, unika uzależnienia, stara się zrealizować samodzielnie możliwie szeroki zakres działań.
4. Typ D „nieufny realista” – zamknięte na współpracę, akceptuje konieczność powiązań z partnerami zagranicznymi, pasywnie poddaje się procesowi tworzenia sieci i umiędzynarodowieniu, które ma charakter spontaniczny.

Zachowania firm w procesie internacjonalizacji w większości świadczyły o świadomym podejmowaniu działalności sieciowej. Podmioty typu A – aktywny i C – niezależny okazywały się skuteczniejsze na rynkach zagranicznych i częściej osiągały lepsze wyniki w porównaniu z konkurentami.

Podejście sieciowe w procesie umiędzynarodowienia ma charakter dynamiczny. Tworzy zestaw zróżnicowanych wielostronnych powiązań i zależności, odpowiadających często istocie kooperacji produkcyjnej i usługowej. Powiązania mogą inicjować ten proces i mogą wpłynąć na jego rozwój. Przedsiębiorstwo nie tylko wykorzystuje własne zasoby, ale również rozwija je i uzupełnia poprzez interakcje z partnerami. Współczesna gospodarka opiera się na aliansach i sojuszach, które przekraczają granice krajów, branż i kultur. Szereg powiązań o charakterze *business – to business*, związanych z realizacją inwestycji, specjalizacją wykonawców, outsourcingiem, handlem międzynarodowym sprzyja wykorzystaniu podejścia sieciowego do badania branży budowlanej.

1.2.4. Wybór ścieżki internacjonalizacji

Wybór ścieżki internacjonalizacji przedsiębiorstwa ma wymiar strategiczny i zależy od poziomu i zmian otoczenia, zasobów oraz skłonności zarządzających do podejmowania ryzyka. Szanse i zagrożenia należy rozpatrywać w skali branży z uwzględnieniem specyfiki działalności, dynamiki sektora i jego globalizacyjnego potencjału. Każda branża cechuje się indywidualnym dynamicznym układem czynników. G.S. Yip wymienił pięć podstawowych grup determinant zewnętrznych, decydujących o niskiej bądź wysokiej skłonności do umiędzynarodawiania⁵¹:

⁵⁰ Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, 2009. Pod red. K. Fonfary. PWE Warszawa, s. 55-59.

⁵¹ G.S. Yip, 2004. Strategia globalna. PWE Warszawa, s. 42-45.

- czynniki rynkowe – zachowania uczestników rynku, upodabnianie się stylów życia i gustów, rozwój kanałów komunikacji marketingowej o zasięgu globalnym, pojawienie się klientów globalnych, wzrost regionalnych i globalnych sieci dystrybucji, itp.,
- czynniki konkurencyjne – wzrost poziomu obrotów handlu światowego, wzrost globalnych sieci współzależności, globalne alianse strategiczne i inne,
- czynniki kosztowe – korzyści skali, wzrost tempa innowacji technologicznych, krzywa doświadczenia, postęp w branży transportowej i telekomunikacyjnej,
- czynniki rządowe – znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych, powstawanie bloków gospodarczych, ograniczenie roli rządów jako producentów i konsumentów, wzrost znaczenia własności prywatnej,
- czynniki dodatkowe – duże zmiany w systemach przekazywania informacji i komunikacji, globalizacja rynków finansowych, ograniczenie barier w podróżowaniu, wielokulturowość.

Poza tym konfiguracja zasobów i powiązań, wynikająca z technologii, wielkości czy kultury organizacyjnej dodatkowo różnicuje zachowania poszczególnych przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę na zjawisko *born global* („urodzone jako globalne”), tzn. że niektóre przedsiębiorstwa już w momencie powstania stają się globalne⁵². Poszukują możliwości uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystywanie zasobów i sprzedaż produkcji w wielu krajach jednocześnie⁵³. Podstawą oceny tego rodzaju przedsiębiorstw jest udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem oraz okres, jaki upłynął od momentu powstania do pierwszych działań eksportowych⁵⁴. *Born globals* stały się charakterystycznym zjawiskiem na rynkach nowoczesnych technologii, innowacji, unikatowych produktów o wysokiej jakości i wartości, przeznaczonych dla wąskiego segmentu rynku (strategie nisz rynkowych)⁵⁵. Ponadto firmy tego typu nie wybierają raczej najbliższych, sąsiadujących rynków geograficznych, a kraje, w których mają już jakieś relacje z potencjalnymi klientami lub szczególnie ważne dla osiągnięcia pozycji konkurencyjnej. W tradycyjnym modelu rozwoju ekspansja zagraniczna jest bardziej naturalnym rozwiązaniem dla dużych podmiotów, które mają odpowiednie zasoby materialne i niematerialne wymagane dla poznania i zagospodarowania nowych rynków. *Born globals* są zwykle małymi i średnimi firmami, które nie mogą sobie pozwolić na bezpośrednią konfrontację na macierzystym rynku. Istotne staje się więc jak najszybsze skomercjalizowanie produktów czy usług na wiodących rynkach, których położenie geograficzne nie odgrywa znaczącej roli. Zdobywając szybko wiele rynków jednocześnie stwarzają możliwość obniżenia kosztów stałych, wykorzystują czas i elastyczność, jako atrybuty w rywalizacji. Ze względu na ograniczone zasoby, brak własnych kanałów dystrybucji, zarządzają często sprzedażą oraz marketingiem poprzez

⁵² B.M. Oviatt, P.P. McDougall, 1994. Toward a Theory of International New Ventures. J. of International Business Studies 25(1), s. 45-64; S.B. Preece, G. Miles, M.C. Baetz, 1999. Explaining the International Intensity and Glohal Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms. J. of Business Venturing 14(3), s. 259-81, cyt. za: Ø. Moen, P. Servais, Born Global or Gradual..., op. cit., s. 52. T.K. Madsen, P. Servais, 1997. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, International Business Review 6(6), s. 561-583.

⁵³ B.M. Oviatt, P.P. McDougall. Toward a Theory..., op. cit., s. 49.

⁵⁴ J. Witkowska. Rola bezpośrednich inwestycji..., op. cit., s. 418.

⁵⁵ R.B. McNaughton, 2003. The Number of Export Markets that a Firm Server: Process Models versus the Born-Global Phenomenon. J. of International Entrepreneurship, 1, s. 299.

wyspecjalizowaną sieć z udziałem partnerów o komplementarnych kompetencjach, tworzą hybrydowe struktury oparte na szeroko rozumianej współpracy⁵⁶.

Firmy typu *born globals* pojawiały się w różnych krajach, a sprzyjały temu sprzężenia między trzema czynnikami⁵⁷:

- nowymi warunkami rynkowymi – wynikającymi z wąskiej specjalizacji, globalizacji zaopatrzenia i powstawania transgranicznych sieci, szybszej akceptacji nowości, ujednolicenia postaw i zachowań klientów,
- postępem technologicznym w dziedzinie produkcji, transportu i łączności – wiele operacji stało się obecnie opłacanych nawet w stosunkowo małej skali, udoskonalenie środków komunikacji zmniejszyło bariery kosztowe nawet dla małych podmiotów,
- rosnącym potencjałem intelektualnym – rozwój kapitału ludzkiego pozwala na wykorzystanie szans związanych ze zmianami na rynkach i w technologiach, kreuje przedsiębiorczość, innowatorzy tworzą własne firmy typu *born global*).

Firmy typu *born globals* zaobserwowano także na rynku budowlanym, nowopowstające podmioty realizowały swoje pierwsze kontrakty od razu poza krajem macierzystym, a nawet było to głównym impulsem do ich tworzenia. Ze względu na zróżnicowany potencjał firm budowlanych i specyfikę działalności prowadzonej w miejscu budowy, co okresowo wiąże zasoby, polskie przedsiębiorstwa od momentu powstania nie prowadziły jednocześnie działalności w wielu krajach, ale niektóre rozpoczynały ją od rynku zagranicznego. Spełniały one także inne kryteria. Opierały swoją wizję i misję od początku na rynkach zagranicznych. Planowały produkty, struktury i finanse tak, żeby możliwe było funkcjonowanie poza krajem macierzystym. Stosowały odmienne strategie marketingowe niż firmy tradycyjne. Były bardziej elastyczne i skłonne do uczenia się – szersze otoczenie wymagało nowej wiedzy.

Poszczególne branże i jednostki różnią się poziomem internacjonalizacji. Ponieważ zjawisko wejścia i funkcjonowania na rynkach zagranicznych jest złożone, zawiera aspekty jakościowe i ilościowe, trudno jest określić uniwersalną miarę. Praktycznie można wykorzystać zestaw wskaźników, które w mniejszym bądź większym stopniu odzwierciedlają aktywność międzynarodową. Do najczęściej stosowanych zaliczono⁵⁸:

- liczbę obsługiwanych rynków zagranicznych,
- udział wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa,
- udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa,
- udział zysków zagranicznych w ogólnych zyskach przedsiębiorstwa,
- formy zagranicznego zaangażowania,
- rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- udziały w rynkach zagranicznych,
- udział zatrudnionych za granicą do całkowitej wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

W dalej idących koncepcjach miar stworzono wskaźniki syntetyczne takie, jak tzw. indeks umiędzynarodowienia (*transnationality index – TNI*), stanowiący średnią

⁵⁶ Ibidem, s. 54.

⁵⁷ J. Witkowska, Z. Wysokińska, 2006. Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 12-13.

⁵⁸ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 24. M. Romanowska, 2009. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE Warszawa, s. 118-127.

arytmetyczną trzech składników: umiędzynarodowienia aktywów (wartości aktywów zagranicznych do aktywów ogółem), umiędzynarodowienia sprzedaży (wartości sprzedaży za granicą do sprzedaży ogółem) oraz umiędzynarodowienia zatrudnienia (wielkości zatrudnienia za granicą do zatrudnienia ogółem)⁵⁹. Indeks opiera się na relacji stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą (aktywności międzynarodowej) w stosunku do działalności prowadzonej na rynku macierzystym. Poszukiwanie wskaźników ilościowych nie odzwierciedla jednak wielu aspektów jakościowych, np. geograficznego rozmieszczenia działań przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, poziomu zintegrowania z gospodarkami krajowymi czy funkcji międzynarodowych⁶⁰. Innym sposobem na określenie poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest zastosowanie profili internacjonalizacji⁶¹. W ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa można – jako jedno z kryteriów – uwzględnić jego zaangażowanie na poszczególnych rynkach w porównaniu z aktywnością konkurentów branży (przede wszystkim fundamentalnych konkurentów) w kraju i poza granicami.

Ze względu na specyfikę branży budowlanej autorka dokonała wyboru trzech grup modeli internacjonalizacji: sekwencyjnych, innowacyjnych i sieciowych. Znajdują one potwierdzenie w praktyce przedsiębiorstw o zróżnicowanym potencjale, łączących produkcję i usługi, lokujących swój portfel produktów w zmieniających się miejscach realizacji inwestycji budowlano-montażowych. Budowaniu skomplikowanych sieci powiązań sprzyja nie tylko system dystrybucji zleceń, projektowe podejście do zarządzania, ale także dążenie z jednej strony do uniwersalizacji (łączenie wszystkich funkcji – od projektowania do eksploatacji obiektu), a z drugiej – do wąskiej specjalizacji i koncentracji na wybranych produktach lub klientach. Wiele firm funkcjonuje tylko w kooperacji z innymi wykonawcami, ze względu na ograniczony potencjał tylko w kooperacji z silniejszym partnerem (lub firmą zarządzającą) może przekroczyć granice kraju macierzystego.

1.3. Strategia internacjonalizacji a strategia przedsiębiorstwa

1.3.1. Identyfikacja problemów strategicznych

Proces tworzenia strategii obejmuje problematykę natury ekonomicznej, organizacyjnej, problemy informacyjne i informatyczne, a także metody analityczne i podejmowanie decyzji. Strategia jest zorientowana na przyszłość, co oznacza zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości oraz uznanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest znacznie ważniejszy niż bieżąca perspektywa. Celem zarządzania strategicznego jest eliminowanie niepewności poprzez obserwację praktyki, a dzięki temu tworzenie wizji rozwoju przedsiębiorstwa uwzględniającej elastyczność i dynamikę zmian w działaniu, kreowanie przyszłości, wyznaczanie celów, sposobów działania i reguł zachowania się. Naj-

⁵⁹ UNCTAD, World Investment Report 2007. Transnational Corporations. Extractive Industries and Development. United Nations, New York and Geneva 2007, s. 26.

⁶⁰ W. Karaszewski, 2004. Największe korporacje świata i ich wpływ na wzrost gospodarczy. [W:] Czynniki wzrostu gospodarczego. Pod red. M. Haffera, W. Karaszewskiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 380.

⁶¹ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 27-28.

ważniejsze dylematy strategiczne, przed którymi stoi każde przedsiębiorstwo są niezwykle złożone. Z. Pierścionek formułuje je następująco⁶²:

1. czy w danej sytuacji należy zmieniać zasadniczo strategię przedsiębiorstwa, czy też tylko ją zmodyfikować?
2. jaki ma być zasadniczy (wiodący) kierunek zmian strategicznych?
3. jaka ma być baza, na której przedsiębiorstwo będzie konkurować?

Odpowiedzi na powyższe pytania tworzą elementy składowe strategii rozwoju firmy i muszą być rozpatrywane we wzajemnych powiązaniach. Strategia oznacza proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów⁶³. Można postrzegać strategię w kontekście zbioru celów oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych lub też sposobów, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, aby sprostać zachodzącym w otoczeniu zmianom, realizując jednocześnie własne cele⁶⁴. Odmienne do problemu strategii podchodzi H. Mintzberg, który prezentuje pojęcie za pomocą 5P⁶⁵:

- P – jak *plan*, czyli świadome i zamierzone działanie,
- P – jak *pattern*, czyli model sformalizowanego działania,
- P – jak *ploy*, czyli działanie sterowane, zmierzające do realizacji określonego celu,
- P – jak *position*, czyli działanie mające na celu osiągnięcie korzystnej pozycji w otoczeniu,
- P – jak *perspective*, czyli postrzeganie pozycji organizacji w dającej się przewidzieć przyszłości.

Konsekwentnie realizowane koncepcje strategiczne decydują w długiej perspektywie o sukcesie lub porażce w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Współczesne najważniejsze kwestie strategiczne dla przedsiębiorstwa to szybkie tempo przepływu nowych produktów (usług) i technologii ze sfery projektów do klientów. Oznacza to zmianę podejścia segmentowego na zintegrowane postrzeganie problemów związanych ze strategią działalności podmiotu⁶⁶. Istota problemu strategicznego wymaga identyfikacji każdego wymiaru, czyli procesu tworzenia, treści i tekstu strategicznego, które wzajemnie na siebie oddziałują. Takie działanie zmierza do najlepszego wzajemnego dopasowania procesu tworzenia strategii i jego czynników. Rozpatrując zarządzanie strategiczne w dużej zdywersyfikowanej firmie można rozróżnić trzy jego główne poziomy⁶⁷:

⁶² Z. Pierścionek, 1996. Strategie rozwoju firmy. Wydawnictwo naukowe PWN Warszawa, s. 73.

⁶³ A.D. Chandler, 1972. Strategy and Structure. Chapters in History of the Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, cyt. za: M. Gorynia, 2000. Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. [W:] Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. Pod red. M. Goryni. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 10.

⁶⁴ S. Tilles, 1963. How to Evaluate Corporate Strategy. Harvard Business Review. July-August, cyt. za: K. Oblój, M. Trybuchowski, 2004. Zarządzanie strategiczne. [W:] Zarządzanie. Teoria i praktyka. Pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrkowskiego. PWN, Warszawa, s. 127. H. Kreikebaum, 1997. Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie. PWN Warszawa, s. 26.

⁶⁵ Z. Drązek, B. Niemczynowicz, 2003. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE Warszawa, s. 28.

⁶⁶ K. Janasz, 2010. Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 84.

⁶⁷ D. Faulkner, C. Bowman, 1996. Strategie konkurencji. Gebethner i Ska, Warszawa, s. 1-2.

- strategię globalną,
- strategię poszczególnych obszarów działalności,
- strategię na poziomie funkcjonalnym.

Pierwszy z nich, czyli poziom przedsiębiorstwa obejmujący całość podmiotu gospodarczego (strategia globalna), dotyczy wyboru działalności gospodarczej, w której chce działać i rozwijać się. Zależy on od preferencji i postaw kierownictwa naczelnego (rodzaj produktu, usługi, technologia, zarządzanie). Drugi poziom określa zakres danego obszaru działalności, wybór przewagi konkurencyjnej, a także sposób, w jaki będą prowadzone określone rodzaje działalności na określonych rynkach. Trzeci poziom dotyczy funkcji realizowanych i wyłączonych – produkcji, finansów, marketingu, badań i rozwoju, kadr. Strategie funkcjonalne powinny być zgodne ze strategią globalną całego przedsiębiorstwa. Powyższe trzy poziomy zarządzania strategicznego, które można określić jako poziomy agregacji, należałoby uzupełnić o poziom czwarty, nazywany poziomem sieci. Strategia poziomu sieci dotyczy grupy obejmującej dwóch lub więcej partnerów, co ma miejsce w przypadku aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć, sieci wirtualnych, typu gron (*clusters*). Strategia sieci może obejmować wybrane zagadnienia strategiczne takie, jak wprowadzenie nowego produktu na rynek, strategię wspólnych badań, strategię wspólnych zachowań w stosunku do władz itp.⁶⁸ Wymienione strategie różnią się między sobą celami, zadaniami, zakresem, metodami alokacji, źródłami przewagi konkurencyjnej, a także głównymi obszarami decyzyjnymi (tab. 1.3).

⁶⁸ Ibidem, s. 88.

Tabela 1.3. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Globalna strategia przedsiębiorstwa	Strategia poszczególnych obszarów działalności	Strategie funkcjonalne
Zakres	- wyбір, w których obszarach działalności powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo - strategia rozwoju przedsiębiorstwa	- wyбір, które produkty na jakich rynkach powinny być sprzedawane - strategia rozwoju obszaru działalności gospodarczej	- określenie rynku docelowego - szerokość i głębokość asortymentu - polityka marki produktu i wycofywanie
Cele i zadania	zagregowane cele działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój, rentowność, zysk na akcję)	ograniczone celami przedsiębiorstwa zagregowane wokół produktów lub rynków (np. wzrost sprzedaży)	ograniczone celami przedsiębior. i biznesu zagregowane wokół konkretnego produktu lub rynku (np. sprzedaż)
Alokacja zasobów	- alokacja pomiędzy obszary działalności - alokacja pomiędzy działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój)	- alokacja pomiędzy produkty lub rynki - alokacja pomiędzy działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa	alokacja pomiędzy instrumentami marketingu – mix dla każdego produktu lub rynku
Źródła przewagi konkurencyjnej	- głównie dzięki zasobom finansowym i ludzkim, - lepszemu organizacji i zarządzaniu, efektom synergetycznym	głównie dzięki strategii konkurowania. Lepszym kompetencjom kadr w stosunku do konkurentów	głównie dzięki skutecznemu uplasowaniu produktu na rynku, wyższości jednego z elementów marketingu w stosunku do konkurentów
Główne obszary decyzyjne	- polityka finansowa - problemy organizacji - dywersyfikacja działalności - technologie	- projektowanie systemu produkcyjnego - polityka asortymentu - rozwój rynku - polityka dystrybucji	- polityka cen - promocja - kształtowanie zapasów

Źródło: J. Lipecki, 1996. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa. [W:] Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa 4, s. 28.

W ujęciu dynamicznym wybór strategii sprowadza się do projektowania rozwiązań technicznych i zasad uczestnictwa w przedsięwzięciach innowacyjnych. Identyfikacja i realizacja strategii przedsiębiorstw stanowi niezbędny wymóg podnoszenia racjonalności gospodarowania⁶⁹.

1.3.2. Determinanty wyboru strategii

Wybór strategii rozwoju zależy przede wszystkim od potencjału, którym dysponuje przedsiębiorstwo obecnie bądź będzie możliwy do osiągnięcia w przyszłości. On określa zdolności strategiczne firmy, możliwości opracowania strategii, jej efektywnego wdrożenia i eksploatacji.

Zdolności strategiczne danej firmy są zdeterminowane przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze spaja kultura organizacji, którą tworzy zbiór przeważających w organizacji systemów wartości i poglądów⁷⁰. Ważna jest kultura grupy osób zarządzających firmą, a więc prezesa, zarządu, zastępców, rady nadzorczej. Jednak ogólny klimat w organizacji tworzą pracownicy niższych szczebli, którzy albo przyjmują, albo nie wspólną misję i cele wyznaczające strategię. Na kulturę składają się cele i oczekiwania różnych osób i grup w organizacji, ich wiedza i doświadczenie dotyczące możliwości własnej organizacji oraz wiedza i doświadczenie dotyczące środowiska, w którym organizacja funkcjonuje⁷¹. Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu i znajduje się pod jego wpływem. Z jednej strony zaspokaja odpowiednie potrzeby tego otoczenia (np. oczekiwania społeczne), co stanowi o jego racji bytu, z drugiej zaś – napotyka na cele innych przedsiębiorstw w środowisku konkurencyjnym⁷². Wśród determinant zewnętrznych należy zatem wymienić:

- oczekiwania społeczne oraz rynek,
- konkurencję,
- politykę gospodarczą (stopa procentowa, inflacja, stopa podatkowa, itd.),
- sytuację ekonomiczną (koniunktura) oraz polityczną i społeczną.

Wiele czynników w otoczeniu firmy podlega ciągłym lub nagłym zmianom (np. kursy walut, ceny surowców, kierunki polityki czy wprowadzenie nowych technologii). Trudna jest również do przewidzenia siła oddziaływania czynników zewnętrznych oraz czas ich wystąpienia. Umiejętność szybkiego postrzegania zmian i trendów pozwala odpowiednio wcześniej rozpoznać pojawiające się zagrożenia, możliwe szanse i nadarzające się okazje oraz dokonać wyboru wielu środków dostosowawczych do zaistniałej sytuacji⁷³. Nowoczesne zarządzanie musi umożliwić przedsiębiorstwu elastyczne reagowanie na niestabilne warunki działania, skupianie uwagi na istotnych problemach,

⁶⁹ Ibidem, s. 91.

⁷⁰ B. Nogalski, B.M. Surawski, 2001. System informacji strategicznej w zarządzaniu uczącym się przedsiębiorstwem. [W:] Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M.J. Stankiewicza. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, s. 439-450. S. Cyfert, 2006. Strategiczne doskonalenie procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 22.

⁷¹ Z. Pierścioneck, op. cit., s. 81.

⁷² G. Gierszewska, M. Romanowska, 2003. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE Warszawa, s. 34.

⁷³ Z. Drązek, 2003. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE Warszawa, s. 9; R.W. Griffin, 2005. Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 81-87.

zapewnić dużą mobilność i przedsiębiorczość w podejmowaniu ryzykownych decyzji. W związku z tym znacznie wzrosło zapotrzebowanie na informacje wsparte odpowiednimi procedurami i sprzętem. Coraz większy wpływ na zarządzanie wywierają takie tendencje, jak⁷⁴:

- wzrost specjalizacji działania przedsiębiorstw, ucieczka od konglomeratów (powrót do kluczowej specjalizacji, usunięcie z portfela niesynergicznych dziedzin działalności, koncentracji inwestycji na jednym lub kilku powiązanych przemysłach),
- szybki wzrost rozmiarów i wartości rynkowej przedsiębiorstw (szybka konsolidacja i docenienie przez rynek kapitału intelektualnego),
- coraz częstsze wybieranie fuzji i przejęć, jako drogi sukcesu (kreowanie optymalnego dla firmy globalnej portfela działalności),
- priorytet obniżania kosztów, wprowadzanie wielu metod zarządzania nastawionych na ich redukcję (absolutny nakaz ekonomizacji działania),
- rewolucja struktur organizacyjnych (odejście od struktur liniowych w kierunku struktur sieciowych czy macierzowych).

Wymienione tendencje skłaniają do całkowitej zmiany nie tylko sposobów zarządzania, ale także myślenia strategicznego i sposobu podejmowania decyzji. Do takich zmian potrzebne są odpowiednie procesy, którymi wspierałyby cele i działania w przedsiębiorstwie. Musi ono wybrać rynki dotychczasowe i nowe, zdefiniować funkcje, które wykonuje we własnym zakresie, a które kupuje na zewnątrz. *Outsourcing* (z ang. *out sources*, czyli zewnętrzne źródła, lub *outsider resources using*, czyli używanie zewnętrznych zasobów) zapewnia możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów, jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych działalności wewnątrz przedsiębiorstwa. Pozwala skupić się na kluczowych kompetencjach i włączyć w szerszy system współdziałania, który zapewnia możliwość wykorzystania zewnętrznych umiejętności, przerzucenie ryzyka związanego z realizacją pewnych procesów na firmę zewnętrzną, zwolnienie wybranych zasobów angażowanych dotychczas w działania wewnętrzne, czy lepszą możliwość kontroli przychodów i kosztów. Do wad zaliczyć można ryzyko uzależnienia się od dostawców zewnętrznych, możliwość utraty przewagi konkurencyjnej, a także wysokie prawdopodobieństwo utraty przez daną organizację przewagi wynikającej z zatrudniania własnych wysoko kwalifikowanych kadr⁷⁵. Warto zauważyć, że firmy, które zanotowały w ciągu ostatnich lat wzrost, często korzystały ze źródeł zewnętrznych przekraczających granice krajów. Mogły się dzięki temu skupić na operacjach związanych ze swoimi kluczowymi kompetencjami. W USA wartość branży zajmującej się dostarczaniem zewnętrznych zasobów ludzkich wyceniona pod koniec XX wieku na prawie 14 miliardów dolarów wzrosła w ciągu kilku lat trzykrotnie⁷⁶.

1.3.3. Strategiczny wybór rynków zagranicznych

Strategia internacjonalizacji oznacza tę część strategii przedsiębiorstwa, która ma związek z jego zagraniczną działalnością. Stanowi ona skoordynowany zbiór celów i działań na rynkach zagranicznych, wyznaczający możliwości danego przedsiębior-

⁷⁴ M. Dziura, J. Kaczmarek, 2003. Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy: wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw. Pod red. G.K. Świdorskiej. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 31-33.

⁷⁵ Ibidem, s. 456.

⁷⁶ J. Sutherland, D. Canwell, 2007. Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 148.

stwa. Według Z. Pierścionka, ustalenie strategii internacjonalizacji wymaga podjęcia następujących decyzji⁷⁷:

- określenia tempa i kierunków ekspansji, zależnych od zakresu ekspansji na rynki zagraniczne,
- definiowania przejściowych udziałów w rynkach (liczba i wybór krajów i segmentów ekspansji, docelowe i przejściowe w nich udziały),
- wyboru modelu działania na rynkach (strategia międzynarodowa, wielonarodowa, globalna i transnarodowa),
- wyboru metody wejścia na poszczególne rynki zagraniczne,
- wyboru metody realizacji strategii (rozwój organiczny i nieorganiczny),
- ustalenia tempa i sposobu osiągnięcia docelowego zakresu i modelu działania na rynkach zagranicznych.

Wyróżnienie strategii internacjonalizacji wśród strategii przedsiębiorstwa jest tym istotniejsze i bardziej widoczne, im więcej różnic da się wskazać pomiędzy otoczeniem zagranicznym a krajowym podmiotu. Strategią internacjonalizacji można obejmować w różnym zakresie każdy poziom strategii w przedsiębiorstwie. M. Gorynia uważa, że warunkiem wyodrębnienia internacjonalizacji na poziomie całego przedsiębiorstwa jest posiadanie choćby jednego produktu (usługi) w portfelu produktów (rynków) firmy, związanego z rynkiem zagranicznym⁷⁸.

Ekspansja na rynek krajowy lub zagraniczny determinuje w różnym stopniu wszystkie poziomy strategii i przesądza o orientacji strategicznej przedsiębiorstwa. Przyjęty cel i sposób realizacji internacjonalizacji pozwala wyróżnić kilka zasadniczych opcji⁷⁹:

- strategię etnocentryczną,
- strategię policentryczną,
- strategię globalną,
- strategię dualną.

Strategia etnocentryczna realizowana jest przede wszystkim za pomocą eksportu na wybrane rynki zagraniczne, zbliżone geograficznie i kulturowo do rynku krajowego. Stosunkowo duża zgodność rynków pozwala przedsiębiorstwu na stosowanie strategii zbliżonej do tej, jaka została sprawdzona na rynku krajowym. Ten typ strategii przeważa w początkowej fazie procesu internacjonalizacji. Strategia policentryczna jest związana z wyborem i działaniem na wielu rynkach zagranicznych, a zatem także z uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki. Przedsiębiorstwo wykorzystuje swoją przewagę konkurencyjną, wynikającą z dostosowywania produktów do wymagań rynków zagranicznych. Często modyfikuje rozwiązania organizacyjne, tworzy filie, oddziały czy wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*), które sprzyjają adaptacji produktów do zróżnicowanych wymagań poszczególnych rynków docelowych. Duży stopień zróżnicowania rynków i dostosowywania jednostek międzynarodowych do warunków lokalnych determinuje kształt struktury organizacyjnej i zarządzania. Jednostki w praktyce cechuje znaczna autonomia działania. Strategia globalna oznacza traktowanie świata lub danego regionu świata jako rynku homogenicznego. Nawet, jeżeli na początku wystę-

⁷⁷ Z. Pierścionek. Strategie konkurencji..., op. cit., s. 467-468.

⁷⁸ M. Gorynia. Podstawy strategii..., op. cit., s. 15.

⁷⁹ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 81-84. A.M. Rugman, S. Collinson, 2006. International Business, McGraw-Gill, London, s. 228. Z. Pierścionek. Strategie konkurencji..., op. cit., s. 471-488. A. Zorska, Ku globalizacji..., op. cit., s. 155-164.

powwały różne motywy ekspansji, konsekwencją przyjęcia takiej strategii jest ujednolicanie działalności marketingowej, tzn. ignorowanie istniejących różnic pomiędzy rynkami i oferowanie identycznego produktu na wszystkich obsługiwanych rynkach. Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo opiera na możliwości redukcji kosztów dzięki osiągnięciu korzyści skali i zasięgu oraz możliwości tworzenia zintegrowanego w skali globalnej łańcucha wartości. Globalny poziom integracji wpływa na większą centralizację decyzji w przedsiębiorstwie macierzystym i mniejszą samodzielność powstałych jednostek międzynarodowych. Strategia dualna opiera się na połączeniu strategii globalnej z policentryczną. Zakłada z jednej strony – zróżnicowany marketing dopasowany do poszczególnych rynków, oparty na lokalnych badaniach i oryginalnych programach, ale z drugiej – wykorzystanie globalnej integracji i związanej z nią minimalizacji kosztów. Jest najbardziej zaawansowaną i zarazem najtrudniejszą strategią spośród zaprezentowanych⁸⁰.

Inne klasyfikacje oparte są na kryterium różnicowania sposobów zmiany portfela produktów – rynków lub zakresu integracji. W pierwszym przypadku powstają cztery możliwości – strategia obronna (przedsiębiorstwo dostarcza te same produkty na te same rynki, które dotychczas obsługiwało), strategia rozwoju rynków (przedsiębiorstwo sprzedaje te same produkty na nowych rynkach), strategia rozwoju produktu (przedsiębiorstwo doskonali produkcję i sprzedaje nowe produkty na dotychczasowych rynkach), dywersyfikacji (przedsiębiorstwo podejmuje realizuje równocześnie działania na nowych rynkach, oferując nowe produkty)⁸¹.

Zmiana zakresu i zasięgu działania z uwzględnieniem wejścia na rynek zagraniczny może przebiegać w kilku kierunkach – integracji pionowej wstecz (przedsiębiorstwo wchodzi na rynki zagraniczne poprzez przejmowanie poprzedzających faz w procesach technologicznych), integracji pionowej w przód (przedsiębiorstwo wchodzi na rynki zagraniczne poprzez przejmowanie kolejnych faz w procesach technologicznych) czy integracji literalnej (przedsiębiorstwo wchodzi na rynki zagraniczne poprzez uczestnictwo w innych procesach technologicznych)⁸². Obecnie coraz częściej tradycyjne procesy integracji zastępują powiązania sieciowe. W sposobie alokacji zasobów przedsiębiorstwa można ponadto rozważać opcję koncentracji rynkowej oraz rozproszenia.

W latach 80. za fundamentalną dla określenia strategii należy uznać koncepcję M. Portera, koncentrującą się na warunkach zewnętrznych (otoczeniu i cechach przedsiębiorstw konkurujących)⁸³. Wyróżnił on trzy ogólne strategie konkurencji (*generic strategies*):

- wiodącej pozycji pod względem kosztów (*low cost leadership*),
- zróżnicowania (*differentiation*),
- koncentracji (*focus*).

Zasadniczą cechą pierwszej z wymienionych strategii jest niski koszt wytwarzania w porównaniu z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi, bez obniżania jakości wyrobów. Pozwala to skutecznie konkurować, gdyż można oferować produkty po niskich (najniż-

⁸⁰ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 82-83.

⁸¹ H.I. Ansoff, 1965. Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, cyt. za: M. Gorynia. Podstawy strategii..., s. 18.

⁸² M. Gorynia. Podstawy strategii..., op. cit., s. 18.

⁸³ M.E. Porter, 1992. Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE Warszawa, s. 50-55.

szych) cenach. Strategia wiodącej pozycji kosztowej jest zwykle stosowana wtedy, gdy wyroby (usługi) produkowane masowo są stosunkowo tanie, standardowe, nie ma wielu sposobów na ich zróżnicowanie, używane są w zasadzie w ten sam sposób i klient nie musi ponosić wielkich kosztów, aby zmienić źródło zaopatrzenia. Zachęca to przedsiębiorstwa do rozszerzania rynków zbytu.

Strategia dyferencjacji, nazywana także strategią przywództwa jakościowego, polega na takim zróżnicowaniu produktu, które przesądza o jego wyjątkowości i oryginalności, a także powoduje, że zostanie zauważony i doceniony przez klienta⁸⁴. Spośród obszarów swojej działalności przedsiębiorstwo wybiera te, na których może zdobyć przewagę konkurencyjną. Nie podejmuje jednak walki wykorzystując koszty i ceny produktów powszechnie występujących na rynku, lecz cechy wyróżniające, która zostanie rozpoznana przez nabywców.

Trzecia z klasycznych strategii polega na zaspokajaniu popytu określonego kręgu nabywców w wyniku koncentracji na wybranym segmencie (niszy) rynku. W budowie niszy rynkowej główne znaczenie ma jakość wyrobów lub usług oraz sposób dystrybucji i obsługi. Koncentracja na wybranym segmencie rynku jest mniej kosztowna, w efekcie czego jest ona szansą dla średnich i małych przedsiębiorstw, dysponujących w polskich warunkach ograniczonymi zasobami finansowymi i gorszą pozycją konkurencyjną. Wspomniana strategia łączy w sobie zalety i wady dwóch przedstawionych powyżej strategii.

Poszukiwanie przewagi na rynkach globalnych wymagało przyjęcia nowych rozwiązań poprzez wykorzystanie strategii konkurowania jakością, zasobami ludzkimi, innowacjami czy czasem.

Strategia zarządzania przez jakość opiera się na krytycznej analizie procesów związanych z powstawaniem produktu oraz zasobów ludzkich, które są zaangażowane w realizację tych procesów. Celem takiego podejścia jest uzyskanie zgodności między możliwościami przedsiębiorstwa a oczekiwaniami dotychczasowego i nowego rynku⁸⁵. Globalizacja rynków, wzrost oczekiwań klientów, rozszerzająca się konkurencja na wszystkich płaszczyznach relacji klient – dostawca to czynniki, które obecnie, a w przyszłości jeszcze bardziej, wymuszają będą eksponowanie jakości w strategii przedsiębiorstwa.

O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje skuteczność wdrażania strategii, a za jej implementację odpowiadają zasoby ludzkie. Zarządzanie zasobami ludzkimi – traktowanie i kierowanie ludźmi jako zasobem strategicznym, przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia oczekiwanych wyników. Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania, udoskonalania i zachowania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji⁸⁶.

Zmiany zachodzące w otoczeniu wpływają na przedsiębiorstwa pozytywnie wówczas, gdy podmioty gospodarcze są w stanie im sprostać bądź też negatywnie, w sytuacji, kiedy nie mogą się do nich dostosować i tracą swoją dotychczasową pozycję na rynku. Każdy czynnik otoczenia, zmniejszający zdolność przedsiębiorstwa do pozyskania niezbędnych zasobów ludzkich, materialnych, finansowych, jak również niezbędny

⁸⁴ M. Romanowska. Planowanie ..., op.cit., s. 64.

⁸⁵ Z. Malara, 2006. Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 57.

⁸⁶ M. Adamiec, B. Kozusznik, 2000. Zarządzanie zasobami ludzkimi, aktor – kreator – inspirator. Akade Katowice, s. 11-16.

do wytworzenia i wprowadzenia dóbr lub usług na rynek, staje się z jednej strony czynnikiem utrudniającym, natomiast z drugiej – siłą wywołującą określoną zmianę, która wpływa na wybór polityki przedsiębiorstwa. Istotne jest, aby przedsiębiorstwo możliwie jak najszybciej zareagowało na te zmiany i podjęło niezbędne działania w celu utrzymania lub umocnienia swojej pozycji na rynku. Zmiany mogą być zapoczątkowane przez otoczenie lub zostać zainicjowane bezpośrednio przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Każda zmiana w danym przedsiębiorstwie powinna być odpowiednio przygotowana i zaplanowana. W dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie powinny dominować zmiany rozwojowe – innowacyjne⁸⁷. Wszystkie zmiany wzmacniają siłę konkurencyjną, a do ich wprowadzenia niezbędne stają się działania innowacyjne oraz towarzyszące im powiązania z odkryciami naukowymi. Istotne jest także prowadzenie prac badawczo-rozwojowych związanych zarówno z aktualnie produkowanymi wyrobami, jak również planowanymi do wprowadzenia na rynek. Innowacje są następstwem procesu innowacyjnego, w efekcie którego przedsiębiorstwo może rozszerzyć wachlarz swojej oferty.

Termin „konkurowanie czasem” został stworzony na początku lat 80. przez Bostońską Grupę Konsultingową w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw. Dostrzeganie różnic między efektywnością funkcjonowania fabryk w USA i Europie, a tymi zlokalizowanymi w Japonii, stało się impulsem do rozpoczęcia badań, stawiając jednocześnie wyzwanie kręgom naukowym i technicznym. Z przeprowadzonych analiz wynikało, że przedsiębiorstwa o rodowodzie japońskim były bardziej efektywne, wyprzedzały inne we wdrażaniu nowych produktów i technologii, ich jakość produkcji była wyższa, a ilość zapasów dostosowana do potrzeb rynkowych⁸⁸. Znaczenie czynnika czasu w procesach zarządzania dostrzegał P. Drucker, konkludując: „... wszystko wymaga czasu. Jest to jedyny prawdziwie uniwersalny warunek brzegowy. Każda praca odbywa się w określonym czasie i pochłania czas. Jednakże większość ludzi bierze to wyjątkowe, niewymierne i niezbędne bogactwo za coś, co nie wymaga zastanowienia. I być może nic innego nie wyróżnia skutecznego menedżera tak, jak jego czuła troska o czas”⁸⁹. Czas jest czynnikiem strategicznym w sprawach dotyczących zarządzania. Umiejętność obserwacji i szybkość reakcji stanowią o powodzeniu na rynku, gdyż takie postępowanie i postrzeganie daje szansę w walce konkurencyjnej.

Podsumowanie

Globalizacja w sferze społecznej i politycznej oraz biznes międzynarodowy przyczyniają się bezpośrednio do dynamicznego rozwoju procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności. Wielopłaszczyznowość i powszechność zjawiska globalizacji oznacza długofalowe integrowanie działalności na poziomie gospodarek, przemysłów (sektorów) oraz przedsiębiorstw ponad granicami państw. Następuje rozszerzanie, pogłębianie oraz intensyfikowanie różnego rodzaju powiązań: handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych. Dynamika procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw oraz w relacjach z mię-

⁸⁷ J. Penc, 1999. Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania, warunki sukcesu. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 93-97.

⁸⁸ A. Laskowska, 2001. Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 19-20.

⁸⁹ P. Drucker, 1994. Menedżer skuteczny. Czytelnik, Warszawa, s. 40.

dzynarodowym otoczeniem powoduje, że w obrębie definiowania pojęcia i procesu internacjonalizacji pojawiają się zróżnicowane podejścia. Autorka przyjęła, że internacjonalizacja dotyczy planowania, realizowania i kontrolowania międzynarodowych działań gospodarczych przedsiębiorstwa, a zatem tworzenia i przekazywania wiedzy i produktów w obrębie różnego rodzaju struktur i organizacji, poprzez które zwiększa ono zakres i intensywność powiązań biznesowych za granicą na różnych poziomach – państw, ugrupowań czy firm. Podejście procesowe pozwala zaś na uwzględnienie zmian w zarządzaniu dotyczących wyboru rynków i form. Internacjonalizacja może stanowić wynik zaplanowanej strategii firmy bądź reakcji na okazję rynkową podjętą w mniej skoordynowany sposób.

Model sekwencyjnej internacjonalizacji przedsiębiorstw zakładający etapowy, długotrwały rozwój, będący konsekwencją wcześniejszych sukcesów na rynku macierzystym, stanowi punkt odniesienia do analizy i oceny innych koncepcji w kontekście wyboru krajów i form ekspansji. Ze względu na specyfikę rynku budowlanego uzasadnione było także rozpatrzenie modelu opartego na innowacjach oraz tworzenia sieci powiązań, stanowiących podstawę wejścia na nowy rynek.

Strategiczne podejście do umiędzynarodowienia oraz wybór odpowiedniej strategii jest zdeterminowany przez zasoby przedsiębiorstwa i czynniki zewnętrzne. Oznacza nie tylko przyjęcie opcji rozwoju, ale także zidentyfikowanie źródeł przewagi. Oprócz fundamentalnych rozwiązań zaproponowanych przez M. Portera – zajęciu wiodącej pozycji pod względem poziomu kosztów, odpowiedniemu zróżnicowaniu czy koncentracji, szczególnego znaczenia nabierają strategie konkurencyjności, jakością, zasobami ludzkimi, innowacjami czy czasem.

Rozdział 2.

Formy internacjonalizacji na rynku budowlanym

Jednym z ważniejszych elementów decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw jest wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny. Zależy on od trzech czynników:

- celów przedsiębiorstwa lub jego polityki,
- dostępu do rynków i oceny ich atrakcyjności,
- możliwej do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej.

Strategia umiędzynarodowienia będzie zatem obejmowała określenie celów, ustalenie form oraz możliwych ograniczeń ich wykorzystania, eliminację niedających się wykorzystać form, rachunek ekonomiczny działalności i podjęcie decyzji o wyborze formy zapewniającej najwyższy stopień osiągnięcia celów. Umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym przyczynia się do zmiany sposobów realizacji zadań. Rozszerzanie działalności wymaga w pierwszej fazie – działań dostosowawczych, w następnych jednak wraz z nabieraniem doświadczenia – antycypacyjnych⁹⁰.

Powinno to znaleźć odzwierciedlenie w kolejnych poziomach strategii przedsiębiorstwa – korporacyjnym (strategie podstawowe), jednostek strategicznych (strategie dziedzin gospodarowania – biznesów lub domen), funkcjonalnym.⁹¹ H.J. Ansoff zwrócił uwagę na powiązania między obecnymi i przyszłymi produktami – rynkami, które z jednej strony pozwalają określić na zewnątrz dokąd zmierza organizacja, z drugiej natomiast zarządzać nią przez menedżerów.⁹² Charakter produktów budowlanych – możliwość standaryzacji i/lub konieczność indywidualizacji kompleksowych przedsięwzięć wpływa istotnie na relacje pomiędzy dostawcą produktów i usług budowlanych na rynku międzynarodowym a nabywcą. Poziom standaryzacji kompleksowych inwestycji budowlanych można rozpatrywać uwzględniając całe przedsięwzięcie, jak i poszczególne jego składniki. Indywidualne preferencje nabywcy odnoszą się do miejsc realizacji oraz wymagań dotyczących stopnia zaawansowania postępu technologicznego⁹³.

Rozdział zawiera analizę specyficznych cech działalności budowlanej oraz wskaźników charakteryzujących w ostatniej dekadzie sytuację w branży. Szczególne znaczenie mają systemy kontraktów i realizacji przedsięwzięć budowlanych, będące podstawą organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym oraz nawiązywania relacji z klientami na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Rozważania na temat kooperacji jako determinanty procesu internacjonalizacji wynikają ze znaczenia różnych form powiązań, będących z jednej strony konsekwencją zależności technologicznych i organizacyjnych powstających w trakcie wykonywania inwestycji budowlanych, z drugiej zaś – przyjętego modelu ekspansji na rynek zagraniczny. Analiza form umiędzynarodowienia została podzielona na trzy zasadnicze grupy: eksport pośredni i bezpośredni, formy kooperacji i samodzielnie prowadzonej działalności. Rozdział uzupełnia weryfikacja empiryczna form internacjonalizacji stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa budowlane w podziale na formy współpracy i formy zaangażowania na rynku międzynarodowym.

⁹⁰ Internacjonalizacja ..., op. cit., s. 117.

⁹¹ A. Stabryła, 2002. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 54-55.

⁹² H.J. Ansoff, 1985. Zarządzanie strategiczne. PWE Warszawa, s. 25.

⁹³ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, 2000. Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 115.

2.1. Uwarunkowania sektorowe budownictwa

2.1.1. Cechy rynku budownictwa

Budownictwo jest jednym z ważniejszych sektorów gospodarki, ze względu na charakter powiązań stanowi nieodłączny element działalności inwestycyjnej i społecznej. Popyt na usługi budowlane jest pochodny w stosunku do aktywności i przedsięwzięć podejmowanych przez podmioty gospodarcze oraz potrzeb i sytuacji ekonomicznej ludności. Specyficzne cechy przedsiębiorstw budowlanych wynikają ze zmiany miejsc działalności wyznaczonych w miejscach lokalizacji obiektów (konieczność przemieszczania zasobów produkcyjnych), zróżnicowanych rozmiarów i standardów jakościowych budów (niekiedy mających dużą wartość, wysoką materiałochłonność czy złożone procesy logistyczne), długiego cyklu realizacji i eksploatacji obiektów, indywidualnego charakteru technicznego i organizacyjnego (oryginalne projekty związane z wymaganiami klientów oraz koniecznością adaptacji do warunków miejsca i czasu). Charakter procesów wykonawczych jest złożony (zastosowanie na poszczególnych etapach budowy zróżnicowanych technologii – materiałów, sprzętu, pracowników). Wymaga koordynacji działań wielu zaangażowanych podmiotów, decydujących o dotrzymaniu terminu realizacji i oddaniu obiektu do eksploatacji, a także synchronizacji prac – inwestora, projektantów, wykonawców, dostawców, nadzoru budowlanego, instytucji finansujących i partycypujących w zabezpieczeniu przed negatywnymi skutkami ryzyka, innych instytucji kontroli zewnętrznej. Realizacja przedsięwzięć zależy od sezonowości i wpływu warunków atmosferycznych na przebieg procesów budowlanych. Obiekty budowlane wywierają duży wpływ na środowisko naturalne. Zmieniają i na nowo kształtują środowisko. Zagrożenie może powodować także sam proces budowy. Rozwój infrastruktury z jednej strony gwarantuje lepszą funkcjonalność i jakość życia, z drugiej coraz częściej w skali świata można dostrzec ograniczenia dotyczące ingerowania w ekosystem.

Rynek budowlany charakteryzuje się dużą zmiennością. Podstawowa determinanta wynika z uzależnienia wielkości inwestycji oraz rozdysponowania środków finansowych przez inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych – od ogólnej koniunktury w gospodarce lub poszczególnych branżach. Potwierdziły to wyniki osiągnięte w latach 2009-2010. Po kilku okresach stosunkowo wysokiego wzrostu produkcji budowlano-montażowej (według danych GUS – o 13% w 2006 roku, 17% w 2007 roku i 10% w 2008 roku), tempo wzrostu wyraźnie spadło najpierw do 5%, a następnie do 3% w okresie kryzysu. Stanowiło to efekt wcześniejszego wzrostu, a od 2009 roku spadku nakładów na inwestycje oraz budownictwo mieszkaniowe (w 2010 roku oddano do użytku o 15% mieszkań mniej niż w roku poprzednim). Bardzo dobre wyniki produkcji budowlanej w okresie przedkryzysowym, wynikające z wysokiego popytu na nieruchomości, zachęcały przedsiębiorców do przenoszenia kapitału do sektora budowlanego. Jednak to co wcześniej było głównym czynnikiem rozwoju, stało się później czynnikiem ograniczającym. Kryzys na rynku nieruchomości w USA oraz globalne powiązania kanałów rynku finansowego doprowadziły do głębokiej korekty. Na skutek wycofania się inwestorów z zaplanowanych projektów oraz wyhamowania tempa realizacji już rozpoczętych, wyniki sektora budowlanego w Polsce, ale przede wszystkim w krajach Unii Europejskiej uległy znaczącemu pogorszeniu. Poza Wielką Brytanią, Szwecją, Polską, Niemcami, Luksemburgiem i Maltą (w trzech ostatnich nie zanotowano spadku), w pozostałych krajach nastąpił wyraźny spadek produkcji budowlanej. Odbudowa potencjału sektora na obszarze UE w 2010 roku przebiegała w wolnym tem-

pie, co stanowiło konsekwencję utrzymującego się na niskim poziomie popytu inwestycyjnego na nieruchomości i zaostrzonej polityki kredytowej banków w odniesieniu do projektów budowlanych. Na tle UE polski sektor budowlany należy ocenić pozytywnie. Na wyniki branży (według rządowego Raportu o stanie gospodarki – Polska 2011) duży wpływ miały także dodatkowe czynniki pozaekonomiczne, takie jak: warunki atmosferyczne i występujące anomalie pogodowe (bardzo niskie temperatury czy powodzie) oraz poziom konkurencji i koszty zatrudnienia.

Głównym obszarem polskiego eksportu były rynki krajów gospodarczo rozwiniętych (ich udział w eksporcie ogółem wyniósł w 2010 roku 85%), a wśród nich Unii Europejskiej (79%). Wartość eksportu towarów z Polski wynosiła w 1995 roku – 16765,2 mln EUR, w 2001 roku 40316,1 mln EUR i w kolejnych latach systematycznie rosła. Wyjątek stanowił 2009 rok, w którym odnotowano spadek o 15% w porównaniu z okresem poprzednim. W 2010 roku wyniki sprzedaży realizowanej za granicami wzrosły o 23% i osiągnęły najwyższą wartość 120373,1 mln EUR (według danych SAD i INTRASTAT). Wartość produkcji budowlano – montażowej wykonanej poza granicami kraju przez jednostki zatrudniające powyżej 9 pracowników stanowiła nieznaczny odsetek całej produkcji budowlano – montażowej polskiego sektora – w 2005 roku było to 3,4%, w 2006 roku – 4,5%, w 2007 roku – 3%, w 2008 roku – 2,7%, w 2009 roku – 2,3%, i jedynie 1,8% w 2010 roku. Podstawowym obszarem ekspansji pozostają Niemcy. Udział tego rynku w realizacji robót budowlanych wahał się w ostatnich pięciu latach od 56% do 30%, w 2010 roku wyniósł 42%. Przytoczone wyniki działalności polskiego sektora budowlanego wskazują na jego uzależnienie od ogólnej koniunktury. Mały udział produkcji realizowanej poza granicami skłania do badania warunków i czynników, które mogłyby sprzyjać lub przeszkadzać we włączeniu się polskich przedsiębiorstw budowlanych w międzynarodowy podział rynków. Charakter powiązań zagranicznych i krajowych wyznacza członkostwo w Unii Europejskiej. Dylemat dotyczący wychodzenia przedsiębiorstwa poza rynek macierzysty nie stracił na aktualności, ale zmienił charakter i wiąże się z poszukiwaniem skutecznych rozwiązań. Nawet działając na dotychczasowych rynkach firmy muszą liczyć się ze zmianami inicjowanymi przez konkurencję międzynarodową. Przedsiębiorstwa podejmują coraz bardziej elastyczne i oryginalne strategie, poszukują nowych form, nieustannie kształtują przestrzeń współdziałania i rywalizowania.

2.1.2. Formy realizacji przedsięwzięć budowlanych

Działalność na rynku budowlanym odznacza się różnorodnością form wynikających z istoty obiektów budowlanych oraz łączenia produkcji materialnej i usług. Ze względu na duży udział materiałów (produktów) oraz zakres wyspecjalizowanego wykonawstwa robót budowlano – montażowych (czynności) w miejscu realizacji budowy należy wziąć pod uwagę formy produkcji, handlu i świadczenia usług na rynku międzynarodowym. Sektor usług profesjonalnych odgrywa coraz większą rolę nie tylko w budownictwie, lecz w całej sferze *business to business*. Według klasyfikacji GATS (General Agreement on Trade In Services – Układ ogólny w sprawie handlu usługami) wyróżnia się cztery kategorie usług w wymianie międzynarodowej⁹⁴:

⁹⁴ J. Krancke, 1998. Liberalisierung des Dienstleistungshandels, Die Konturen des GATS. Die Weltwirtschaft 4, s. 15; cyt. za J. Misala, 2008. Międzynarodowa wymiana usług w świetle teorii. [W:] Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared servis center. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Warszawa, s. 19-20.

- usługi typu *cross – border supply* – świadczenie usług przekracza granice narodowe, ale nie wiąże się z migracją czynników produkcji, np. usługi transportowe, doradcze,
- zagraniczna konsumpcja usług – *consumption abroad* – usługobiorca przekracza granice w celu nabycia usługi, np. usługi turystyczne, edukacyjne (częściej dotyczy konsumentów niż podmiotów gospodarczych, chociaż duże znaczenie mogą mieć usługi szkoleniowe dla załóg),
- obecność handlowa – *commercial presence* – usługodawca przemieszcza się za granice, żeby świadczyć usługi poza krajem (taka usługa może być realizowana np. dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym),
- obecność usługodawcy poza granicami kraju w celu świadczenia usług za granicą – *presence of persons* – oznacza np. usługi konsultingowe, inżynierskie, edukacyjne, projektowe.

Budowlany proces inwestycyjny obejmuje ciąg skoordynowanych czynności o charakterze technicznym, prawnym, technologicznym, organizacyjnym, finansowym itp., prowadzących do realizacji i eksploatacji budynku lub budowli w określonym czasie oraz przy ograniczonych zasobach finansowych⁹⁵. Produkt budowlany na rynku międzynarodowym może przybierać różną postać zarówno pod względem zakresu, jak i struktury wewnętrznej. Obejmuje on pięć następujących przypadków:⁹⁶

- kompleksowe przedsięwzięcie budowlane,
- część kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (stanowiącą wyraźnie wyodrębnioną pod względem technologicznym i organizacyjnym całość),
- przedsięwzięcia specjalistyczne (np. prace elektryczne, ziemne, konserwacyjne itp.),
- usługi projektowe,
- doradztwo.

Zakres zadań i obowiązków uczestników procesu budowlanego nie jest jednoznacznie określony. Podlega negocjacji, a rozstrzygnięcia zostają zawarte w kontraktach. Wykorzystywane w Polsce systemy odpowiadające standardom światowym, uwzględniają strategię zawierania kontraktów budowlanych stosowanych przez Międzynarodową Federację Inżynierów Konsultantów (FIDIC)⁹⁷. Kontrakt budowlany stanowi kluczowy składnik procesu realizacji inwestycji budowlanej, której przedmiotem jest osiągnięcie przewidzianego rezultatu w postaci oddania wybudowanego przez wykonawcę obiektu lub określonego zakresu prac budowlanych. Zależnie od potrzeb oraz

⁹⁵ Proces inwestycyjny i eksploatacja obiektów budowlanych, 2008. Pod red. M. Połońskiego. Wydawnictwo SGGW Warszawa, s. 9.

⁹⁶ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, 2000. Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 112-113.

⁹⁷ W Polsce nie wykształciły się ogólnie obowiązujące warunki umów o roboty budowlane takie, jak np. stosowane przez Międzynarodową Federację Inżynierów Konsultantów (FIDIC) – Warunki kontraktowe dla robót inżynierskich – budowlanych lub niemieckie VOB – Warunki dotyczące robót budowlanych. Umowa o roboty budowlane jest umową nazwaną, stanowiącą zobowiązanie wykonawcy do oddania przewidzianego w umowie obiektu, wykonanego zgodnie z projektem i z zasadami wiedzy technicznej; inwestor zobowiązuje się natomiast do dokonania wymaganych przez właściwe przepisy czynności związanych z przygotowaniem robót, w szczególności do przekazania terenu budowy i dostarczenia projektu oraz do odebrania obiektu i zapłaty umówionego wynagrodzenia (Ustawa z dnia 7.07.1994 roku – Prawo budowlane, Dz. U. 2010, nr 243, poz. 1623 z późniejszymi zmianami). Każdy kontrakt zawierany jest więc przygotowywany w oparciu o odrębne postanowienia umowne i wiąże się z innym rodzajem ryzyka – handlowego, finansowego, technicznego i prawnego.

doświadczenia i potencjału inwestora wykorzystuje się jeden lub kilka systemów realizacji przedsięwzięć budowlanych⁹⁸:

- wykonawstwo własne,
- generalne wykonawstwo,
- inwestora zastępczego,
- generalnego realizatora inwestycji,
- menedżera projektu.

Własne wykonawstwo dotyczy zwykle małych obiektów, inwestor samodzielnie realizuje cały proces inwestycyjny i odpowiada za jego rezultaty i stronę finansową. Nie zwalnia to z konieczności uczestnictwa osób, które mogą sprawować samodzielne funkcje techniczne (np. kierownika budowy posiadającego wymagane uprawnienia). Ograniczony zakres tego typu wykonawstwa nie czyni z niego formy umożliwiającej ekspansję na nowe rynki. Należy jednak wspomnieć, że swobodny przepływ usług w Unii Europejskiej powoduje zwiększony popyt na drobne usługi remontowo-budowlane, szczególnie w rejonach przygranicznych.

System generalnego wykonawcy dotyczy wyłącznie fazy realizacji robót budowlanych, pozostałe działania przeprowadza inwestor lub zleca je wyspecjalizowanym firmom. Rolę taką najczęściej przejmują przedsiębiorstwa, które wykonuje największy zakres robót. Generalny wykonawca może podjąć współpracę z podwykonawcami w zakresie wyspecyfikowanych robót, wymagających specjalistycznego sprzętu lub technologii. Spoczywa na nim wówczas obowiązek wyboru kooperantów, dostarczenia dokumentacji, przygotowania miejsca oraz koordynacji działań. Generalny wykonawca ponosi odpowiedzialność za efekt końcowy, jakość i terminowość całości prac. Kontrakt zobowiązuje go do przygotowania i koordynacji całego procesu realizacji inwestycji budowlanej, także do nadzoru i koordynacji dostawców i podwykonawców, kontroli kosztów budowy, monitorowania przebiegu całego przedsięwzięcia. Inwestor odpowiada za dostarczenie projektu, przekazanie placu budowy, zorganizowanie odbiorów i zapewnienie finansowania inwestycji.

Instytucja inwestora zastępczego dotyczy działalności firmy, która ma wyspecjalizowaną kadrę – inżynierów, menedżerów, prawników, ekonomistów. Dzięki temu może w imieniu inwestora bezpośredniego prowadzić całość prac związanych z inwestycją. Zakres zadań uregulowany zostaje w umowie. Inwestor zastępczy najczęściej zajmuje się: organizacją procesu budowlanego, bierze udział w postępowaniu administracyjnym, prowadzi przetargi i negocjacje z wykonawcami, nadzoruje i koordynuje wykonanie projektu i robót budowlanych, kontroluje koszty i jakość, dokonuje odbioru technicznego i urzędowego, uzyskuje pozwolenie na użytkowanie i dokonuje rozruchu technologicznego. Staje się w ten sposób przedstawicielem zamawiającego, realizuje całość prac ujętych w umowie i ponosi za nie odpowiedzialność.

System generalnego realizatora inwestycji polega na powołaniu tylko jednej firmy do pełnego zrealizowania przedsięwzięcia budowlanego. Na rynku międzynarodowym określany jest nazwą *Design & Build* – Zaprojektuj i Zbuduj. Zakres podstawowych obowiązków GRI obejmuje prowadzenie całego procesu inwestycyjno-budowlanego, począwszy od prac studialno-projektowych i uzyskania wymaganych prawem pozwoleń, poprzez realizację przedsięwzięcia, do ostatecznego oddania inwestorowi do użyt-

⁹⁸ I. Posadzińska, 2011. Formy międzynarodowej ekspansji polskich przedsiębiorstw budowlanych. [W:] Strategie sukcesu organizacji. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 4/3/2011, Sopot, s. 151-153.

kowania. Firmy budowlane działające w takim systemie muszą mieć duże zaplecze projektowe i wykonawcze (własne lub kooperacyjne), oferując kompleksową usługę. Najważniejszą funkcję sprawuje inżynier kontraktu (osoba lub grupa), który zarządza całością oraz nadzoruje i koordynuje prace projektowe i wykonawcze na poszczególnych etapach. Na międzynarodowym rynku funkcjonują wyspecjalizowane firmy, pełniące rolę inżyniera kontraktu. Zarządzają one całym procesem budowlanym, nie angażując się jednak bezpośrednio w wykonawstwo. W tej części dokonuje się odpowiedniego doboru podwykonawców. Rola GRI sprowadza się do monitoringu i dozoru inwestycji, którą wcześniej sam zaprojektował. System wymaga dużego doświadczenia, jest skomplikowany i pracochłonny, przynosi jednak znaczące efekty. Realizacja inwestycji następuje z zachowaniem odpowiedniego reżimu kosztowego, dotrzymaniem terminu zakończenia i wysokiej jakości robót. Generalnym wykonawcą może być konsorcjum złożone z kilku firm budowlanych, działających na podstawie odrębnej umowy, w której określa się wzajemne relacje – podział obowiązków i zakres odpowiedzialności uczestników. Ze względu na wymagane doświadczenie, poziom odpowiedzialności, rozmiary największych inwestycji, reputację i pozycję na wybranym rynku zagranicznym niewiele polskich firm jest w stanie spełniać rolę generalnego wykonawcy w zleceniach międzynarodowych. W badaniu wzięto więc pod uwagę dwa przypadki, w których funkcję GRI sprawuje polskie lub zagraniczne przedsiębiorstwo i współpracuje z polskimi podwykonawcami na rynku międzynarodowym.

System menedżera projektu (nazywany także systemem menedżerskim) polega na zawarciu umowy z wyspecjalizowaną firmą, która zobowiązuje się prowadzić kontrakt w zakresie planowania całego lub części przedsięwzięcia, dostarczenia dokumentacji projektowej, zapewnienia dostaw potrzebnych materiałów, zarządzania całością lub fragmentem budowy⁹⁹. Menedżer projektu prowadzi negocjacje z firmami reprezentującymi pozostałych uczestników procesu, koordynuje i monitoruje powierzoną budowę, jednak nie bierze udziału w samym wykonaniu. Reprezentuje inwestora w zakresie wynikającym z umowy, nie angażując się bezpośrednio w realizację poszczególnych etapów procesu inwestycyjnego. System nabiera coraz większego znaczenia ze względu na charakter powstających obiektów. Są one skomplikowane pod względem inżynierskim. Wymagają współpracy licznych podwykonawców, którzy najczęściej działają jako niezależne podmioty.

Wiele projektów inwestycyjno-budowlanych przybiera duże rozmiary, przekraczając możliwości jednego wykonawcy. Współczesna gospodarka wymaga efektów, które wymuszają stosowanie różnych form kooperacji, często o charakterze międzynarodowym¹⁰⁰. Zaangażowanie przedsiębiorstwa budowlanego zależy od przyjętej formuły zarządzania przedsięwzięciem inwestycyjnym, co implikuje charakter powiązań prawnych i organizacyjnych. Oprócz wspomnianej wcześniej metody generalnego wykonawcy czy realizacji „pod klucz” (*Turn Key, Design & Build*), stosuje się formuły zarządzania wykonawstwem (*Construction Management*), zarządzanie kontraktem budowlanym (*Management Contracting*). Dwie ostatnie formuły polegają na zaangażowaniu

⁹⁹ M. Połowski, K. Pruszyński, 2008. Realizacja inwestycji budowlanej. [W:] Proces inwestycyjny i eksploatacja obiektów budowlanych. Pod red. M. Połowskiego. Wydawnictwo SGGW Warszawa, s. 131.

¹⁰⁰ A. Buszko, 2011. Uwarunkowania ryzyka w budownictwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1, s. 55-56.

zowaniu wyspecjalizowanej firmy doradczej odpowiedzialnej za realizację inwestycji. Zarządzanie kontraktem w praktyce dotyczy bardzo dużych przedsięwzięć.

Działalność budowlana odpowiada koncepcji organizacji opartej na czystych projektach w odniesieniu do produktów (efektów), ale także wewnętrznej konfiguracji przedsiębiorstwa. Tworzenie takiej struktury musi uwzględniać interdyscyplinarność, innowacyjność, ograniczenie w czasie i konieczność efektywnego wykorzystania różnych zasobów.¹⁰¹ Odpowiada więc w pełni cechom produkcji budowlano – montażowej. Najwyższy szczebel tworzy zarząd przedsiębiorstwa (rada dyrektorów), na niższym usytuowane są rady poszczególnych projektów. Liczba projektów i menedżerów projektów zależy od potencjału organizacji i zakresu wykonywanych przedsięwzięć. Każdy z menedżerów sprawuje nadzór nad jednym lub wieloma zadaniami jednocześnie. Sposób tworzenia i funkcjonowania zespołu zależy od fazy realizacji inwestycji. W fazie początkowej w jego skład wchodzi zazwyczaj architekci, projektanci, kosztorysanci, geodeci, geolodzy i inni specjaliści, których kompetencje są niezbędne w pracach koncepcyjnych. Skład zmienia się w fazie wykonawczej, obejmując różnych wyspecjalizowanych zleceniobiorców, angażowanych do przeprowadzenia specyficznych robót na placu budowy. Wraz z zakończeniem przedsięwzięcia dany zespół zostaje rozwiązany. Menedżer projektu może zachować swoją funkcję i zostaje przeniesiony do innych zadań. Organizacja oparta na zarządzaniu projektami charakteryzuje się kilkoma zaletami, z których najistotniejsze to elastyczne wykorzystanie posiadanych zasobów materialnych i ludzkich. Pracownicy mogą być angażowani tylko wówczas, gdy są potrzebni bez ponoszenia kosztów stałych. Na stałe zatrudniony jest jedynie personel wyższego szczebla. Kierownicy projektów (władza decyzyjna) dysponują dużymi kompetencjami. Reakcja na problemy podejmowana jest w stosunkowo krótkim czasie. Można łatwiej określić terminy, koszty i efektywność pracy. Następuje odciążenie kierowników najwyższego szczebla, przesunięcie odpowiedzialności na problemy strategiczne kosztem bieżących konfliktów.

Prezentowany typ organizacji ma także wady. Wynikają one w dużej mierze ze zmienności zespołów, poszczególne osoby nie są angażowane w końcowy sukces całego przedsięwzięcia. Pojawia się problem skutecznej formy wynagradzania, łączącej różne parametry oceny efektywności – czas, ilość, jakość. Stosowanie wynagrodzeń akordowych zachęca do szybszej pracy, ale nie gwarantuje odpowiednio wysokiej jakości wykonania. Z drugiej strony, płace oparte na kryterium czasu pracy zachęcają ludzi do przedłużania terminów realizacji zadań. W efekcie jedyną osobą zainteresowaną dotrzymaniem terminu i kosztów projektu jest menedżer. W okresie dobrej koniunktury gospodarczej generującej popyt na inwestycje budowlane mogą pojawić się problemy z zaangażowaniem pracowników o odpowiednio wysokich kwalifikacjach. Zwalnianie wykonawców po zakończeniu zadania skutkuje ograniczeniem potencjału wiedzy i doświadczenia w przedsiębiorstwie, trudno jest wykorzystać ich kompetencje w przyszłych projektach. Czysta struktura projektowa nie sprzyja rozwojowi technologicznemu, nie ma w niej silnych grup funkcjonalnych i może to niekorzystnie wpływać na rozwój firmy. Nie gwarantuje wymiany informacji technicznych między projektami. Sprzyja stosowaniu autokratycznego stylu kierowania, co przeczy idei funkcjonowania grup zadaniowych nastawionych na kreatywność i inicjatywność.

Przyspieszenie tempa zmian, wzrastająca złożoność i rozmiary wielu działań coraz częściej skłaniają firmy do myślenia kategoriami partnerstwa, tworzenia organizacji

¹⁰¹ M. Pawlak, 2007. Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 158.

sieciowych czy wirtualnych¹⁰². Przedsiębiorstwo powstałe z połączenia potencjałów wykonawczych do i na czas realizacji przedsięwzięcia inwestycyjno-budowlanego, zarządzane według koncepcji organizacji wirtualnej, ma szansę na przeciwstawienie się konkurencji na dużych rynkach zagranicznych¹⁰³. Organizacja wirtualna stanowi zbiór jednostek organizacyjnych przestrzennie oddalonych, realizujących wspólne przedsięwzięcie, dobieranych dynamicznie (według kryterium procesów) do realizacji określonych zadań, co odpowiada warunkom rynku budowlanego. Tego typu rozwiązania stanowią szansę dla wielu polskich firm dysponujących ograniczonym potencjałem, nie dorównującym konkurencji zza granicy. Umożliwia udział i wygranie przetargu, zawarcie kontraktu i sprawną realizację zadań.

Uwzględniając prawne i organizacyjne aspekty przygotowania i realizacji inwestycji budowlanych oraz daleko posuniętą specjalizację przedsiębiorstw – wykonawców robót budowlanych, na rynku europejskim następuje systematyczny wzrost liczby przedsięwzięć, które są realizowane metodą generalnego wykonawstwa oraz zastępstwa inwestycyjnego (*project management*).

2.2. Kooperacja jako determinanta procesu internacjonalizacji

2.2.1. Cechy powiązań kooperacyjnych

Globalny charakter otoczenia powoduje, że realizacja misji przedsiębiorstwa wymaga nawiązania współpracy z innymi, nie tylko poprzez naturalnie kształtowane powiązania pionowe, w których jedni są dostawcami, inni producentami, a jeszcze inni odbiorcami efektów ich pracy. Formy współpracy stały się znacznie bardziej zróżnicowane, koncentrują się na komplementarności posiadanych zasobów. Dotyczy to w głównej mierze nowych technologii, których postrzeganie obejmuje także specyficzny rodzaj wiedzy, pozwalającej kreować postęp techniczny i organizacyjny oraz komercjalizować jego efekty¹⁰⁴. Kompetencja współdziałania nie jest prostą rutyną międzyorganizacyjną. Pozwala osiągać cele na poziomie strategicznym, wykraczając poza bieżące operacje¹⁰⁵.

Kooperacja – *cooperatio* (*co* – razem, *operari* – pracować) oznacza współpracę, współdziałanie między ludźmi lub przedsiębiorstwami. Zwykle ten termin dotyczy zjawisk ekonomicznych, odnoszących się do procesu produkcji dóbr i usług¹⁰⁶. W.H.

¹⁰² E. Kaźmierska, S. Ćwik, 2001. Formy współpracy firm budowlanych przy realizacji dużych przedsięwzięć. [W:] *Technologia i organizacja budownictwa na progu XXI wieku*. Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego „Puławy” S.A., PW „ELKO” Puławy, s. 98.

¹⁰³ A. Sobotka, P. Jaśkowski, 2001. Zastosowanie koncepcji organizacji wirtualnej do zarządzania przedsięwzięciem inwestycyjno – budowlanym. [W:] *Technologia i organizacja budownictwa na progu XXI wieku*. Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego „Puławy” S.A., PW „ELKO” Puławy, s. 148-157.

¹⁰⁴ W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, 2008. Współpraca przedsiębiorstw w Polsce procesie budowania ich potencjału innowacyjnego. Wydawnictwo TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 17.

¹⁰⁵ W. Czakon, 2011. Kompetencja współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 187. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 36-37. C. Becker, 2004. *Organizational Routines: a Review of the Literature* *Industrial and Corporate Change* 13(4), s. 643-670.

¹⁰⁶ Nowa Encyklopedia Powszechna PWN. Tom 3, 1995, Warszawa, s. 437.

Knowles zwraca uwagę na trzy aspekty kooperacji – podział pracy osiągnięty dzięki mechanizmowi wymiany, poszukiwanie optymalnych technik pracy oraz instytucjonalny, odnoszący się do dobrowolności współpracy niezależnych podmiotów lub grup podmiotów¹⁰⁷. Organizacje podejmując współpracę – wspólne działanie – dążą do osiągnięcia wzajemnych korzyści: dobrowolnie wymieniają informacje, wprowadzają zmiany, rozwiązują problemy i ograniczają zakres konkurencji¹⁰⁸. Konieczne staje się zaufanie, lojalność i praca na rzecz wszystkich współuczestników przy zachowaniu ustalonych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów¹⁰⁹.

Kooperacja wynika przede wszystkim z powiązań w procesach produkcyjnych lub świadczenia usług, może jednak także dotyczyć innych funkcji przedsiębiorstw¹¹⁰:

- badań i rozwoju, np. współpraca w zakresie projektowania produktów i procesów wytwarzania, itp.,
- przygotowania produkcji, np. w zakresie normalizacji czy standaryzacji,
- zakupów materiałowych – wspólne zakupy zwiększają siłę przetargową wobec dostawców, wspólne magazynowanie, gospodarka zapasami, itp.,
- sprzedaży i obsługi klientów – badania popytu, wspólnej organizacji kanałów dystrybucji, działalności serwisowej, obsługi posprzedażowej, itp.,
- eksploatacji środków trwałych,
- wspólnego szkolenia i doskonalenie pracowników,
- zarządzania.

Warto ponadto zwrócić uwagę na dwie cechy kooperacji – współzależność organizacji oraz względnie zmienny i otwarty charakter układu gospodarczego między partnerami. Przedsiębiorstwa chcąc podnieść sprawność i efektywność całego układu ograniczają swoją autonomię. Zakres rezygnacji może dotyczyć części własnych rynków zaopatrzenia, produkcji, marketingu, badań i rozwoju, a także sprzedaży i obsługi klientów. Otwartość układu oznacza zaś możliwość włączenia się nowych podmiotów do współpracy, szczególnie w sytuacji wzrostu wielkości produkcji czy sprzedaży, modyfikacji lub zmiany technologii, ale także wyjścia z układu w przypadku utracenia korzyści płynących ze współpracy¹¹¹. Swoboda kształtowania związków kooperacyjnych wynika z niezależności uczestników – ekonomicznej, prawnej i organizacyjnej, co pozwala kierownictwu na weryfikację celów oraz analizę ewentualnych korzyści i kosztów. Dodatkowe koszty wyjścia mogą zależeć od stopnia integracji układu.

¹⁰⁷ W.H. Knowles, 1952. The Nature of Industrial Cooperation. Southern Economic J. 18(3), s. 350.

¹⁰⁸ J.B. Heide, A.S. Miner, 1992. The Shadow of the Future: The Effects of Anticipated Interaction and Frequency of contact of Buyer – Seller Cooperation. Academy of Management J. 35, s. 275; G.B. Turner, S.A. LeMay, M. Hartley, C.M. Wood, 2000. Interdependence and Cooperation in Industrial Buyer-Supplier Relationship. J. of Marketing Theory and Practice 8(1), s. 16-24.

¹⁰⁹ Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy, 2011. Pod red. B. Stępień. PWE Warszawa, s. 17.

¹¹⁰ D. Nowak, 2008. Kryteria doboru dostawców w kooperacji przemysłowej. [W:] Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7. Pod red. E. Urbańczyka. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 521; M. Gancarczyk, J. Gancarczyk, 2011. Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach. Organizacja i Kierowanie 3, s. 62.

¹¹¹ Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy, 2011. Pod red. B. Stępień. PWE Warszawa, s. 19.

Cechy kooperacji międzynarodowej można zatem określić kilkoma atrybutami. Trwałość powiązań kooperacyjnych oznacza względnie stałe, a nie jednorazowe wykonanie zadań przez partnerów. Suwerenność odnosi się do braku powiązań kapitałowych w jakimkolwiek przedsiębiorstwie współpracującym lub sytuację, gdy udział ten nie pozwala na wywieranie wpływu na strategiczną działalność (nie daje uprawnień kontrolnych) kooperanta¹¹². Charakter współpracy powinien być sformalizowany. Umowa kooperacyjna określa wzajemne porozumienie, w którym strony zgodnie wyrażają wolę trwałego współdziałania gospodarczego, ustalając główne prawno-finansowe powiązania, które uzupełniane są szczegółową treścią w trakcie bieżącego wykonania zadań. Międzynarodowy zasięg kooperacji oznacza współpracę pomiędzy podmiotami, które mają swoje siedziby w różnych krajach lub ich kapitał pochodzi z różnych krajów.

2.2.2. Formy kooperacji przedsiębiorstw

Współpraca między przedsiębiorstwami może odbywać się w obszarze pozyskiwania zasobów, nowych rozwiązań technologicznych (w tym wspólnych B+R), działalności produkcyjnej i/lub usługowej, dystrybucji czy marketingu¹¹³. Niezależnie od tego, czego dotyczy proces współpracy przybiera on różny poziom złożoności – od prostych powiązań i operacji do układów o znacznym stopniu złożoności¹¹⁴.

Formy kooperacji przemysłowej można usystematyzować uwzględniając następujące kryteria¹¹⁵:

- formy specjalizacji – kooperacja przedmiotowa (produkcja i dostawy części, zespołów, elementów, półfabrykatów), technologiczna (podział procesu produkcyjnego i świadczenie usług produkcyjnych, obejmujących wybrane operacje technologiczne lub fazy procesów z wykorzystaniem wyspecjalizowanych maszyn i urządzeń), kompletacja (montaż wielu zespołów w wyrób finalny poza przedsiębiorstwami dostawcami),
- formy uczestnictwa przedsiębiorstwa w procesie kooperacji – kooperacja czynna (świadczenie usług lub dostaw kooperacyjnych na rzecz innego przedsiębiorstwa, z reguły producenta wyrobów finalnych) i bierna (otrzymywanie od innych przedsiębiorstw elementów i usług niezbędnych do wytwarzania wyrobów i świadczenia usług),
- terytorialny podział pracy – kooperacja lokalna, regionalna, międzynarodowa, globalna,
- podporządkowanie organizacyjne kooperanta,
- ilościowe (liczba kooperujących przedsiębiorstw) – kooperacja równoległa, łańcuchowa, cykliczna,
- czas trwania związków kooperacyjnych – kooperacja wieloletnia, krótkotrwała, doraźna.

J. Lichtarski proponuje klasyfikację opartą na kategoriach relacji gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami, która uwzględnia pięć form współdziałania – od koordyna-

¹¹² Ibidem, s. 21-22.

¹¹³ M. Górzyński, W. Pander, P. Kuć, 2006. Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu. PARP Warszawa, s. 10-11.

¹¹⁴ B. Kaczmarek, 2000. Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 37

¹¹⁵ Elementy strategii rozwoju przemysłu..., op. cit., s. 167-169.

cyjnych do koncentracyjnych¹¹⁶. Zestawienie porównawcze wyżej wymienionych form obejmuje poziom powiązań:

- I *kooperacyjnych bezumownych* – wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych oraz wzajemne, zgodne zachowania rynkowe w sytuacjach konkurencyjnych,
- II *kooperacyjnych umownych* – umowy kupna-sprzedaży, umowy kooperacyjne (kooperacja produkcyjna), inne umowy o współpracy (np. kartelowe), konsorcjum, dzierżawa, leasing, wspólne przedsięwzięcia (w tym spółki),
- III *koordynacyjnych* – zrzeczenie dobrowolne, izba gospodarcza, syndykat, cech rzemieślniczy,
- IV *koncentracyjnych luźnych* – koncern, holding,
- V *koncentracyjnych zwartych* – przedsiębiorstwo wielozakładowe.

Bezumowna forma współdziałania polega na wzajemnym dostosowaniu świadczeń na zasadach handlowych oraz wzajemnym zgodnym zachowaniu rynkowym. Forma umowna oznacza wzmocnienie obustronnych działań poprzez sformalizowanie przedmiotu współpracy, który stanowi podstawę zawartej umowy. Koordynacja, będąca trzecim poziomem powiązań kooperacyjnych, sprowadza się do powołania specjalistycznych ośrodków koordynacyjno-dyspozycyjnych w celu realizacji wspólnych działań, podmioty działają w warunkach ograniczonego zakresu swobody wyznaczonego przez jednostki nadrzędne. Koncentracja luźna wymaga wzmocnienia form strukturalnych i funkcjonalnych poprzez utworzenie odrębnego ośrodka decyzyjnego, którego zadaniem jest zarządzanie powstałym układem. W efekcie dochodzi do skupienia – koncentracji funkcji i struktury decyzji na najwyższym szczeblu, co generuje zmiany jakościowe i ograniczenie wewnętrznej swobody decyzyjnej jednostek. W formie koncentracyjnej zwartej następuje zanik formalnych przejawów odrębności jednostek w zakresie swobody decyzyjnej i odrębności prawnej, oznaczający fuzję.

Zakres powiązań rynkowych pomiędzy przedsiębiorstwami rozpoczyna się od czystych transakcji, a kończy na integracji hierarchicznej¹¹⁷. Czyste transakcje mogą przybrać postać powtarzalnych, częstych zakupów przemysłowych komponentów, wynikających z utrzymania produkcji i procedur operacyjnych. Rola dostawcy ogranicza się w tym przypadku do przedstawienia zróżnicowanego produktu oraz tworzenia warunków preferencji i lojalności nabywców, co wpływa na osiągnięcia oczekiwanej ceny i innych korzyści. Kolejny etap oznacza relacje długoterminowe, które wiążą się z zawarciem skomplikowanych i długotrwałych umów w warunkach konfrontacji oczekiwań nabywców i dostawców i konkurencji cenowej. Typową praktyką nabywców staje się tworzenie tzw. list kwalifikowanych dostawców, na których umieszcza się producentów spełniających określone warunki i rywalizujących ze sobą o realizację zamówienia według ściśle określonych warunków specyfikacji. Poziom cen jest modyfikowany w wyniku negocjacji opartych na wzajemnych zależnościach, co oznacza ograniczenie mechanizmu rynku. Ulegają one zacieśnieniu na kolejnym etapie budowania partnerstwa pomiędzy nabywcą i dostawcą. Podstawą tego typu powiązania jest przekonanie, że jakość i niski koszt działalności są rezultatem strategicznego partnerstwa z małą grupą dostawców, którzy współtworzą we wczesnych

¹¹⁶ Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, 2003. Pod red. J. Lichtarskiego. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 389-395.

¹¹⁷ F.E. Webster, 1992. The Changing Role of Marketing In the Corporation. J. of Marketing 6, s. 5.

fazach produkt. Uzyskanie i utrzymanie wysokiej jakości oraz niski poziom kosztów zapasów i innych rodzajów kosztów wynikających z partnerstwa przyczyniają się do totalnego uzależnienia dostawcy od odbiorcy. W niektórych przypadkach partnerstwo przybiera formę całkowicie nowego przedsięwzięcia – aliansu strategicznego, a następnie – sieci organizacji i integracji wertykalnej.

Niezależnie od motywów czy form współpracy wszystkie podmioty przystępujące do kooperacji oczekują korzyści wynikających z synergii, tzn., aby ich współdziałanie dało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdą z jednostek oddzielnie¹¹⁸. Zestawienie najczęściej występujących korzyści obejmuje¹¹⁹:

- poprawę efektywności przedsiębiorstwa poprzez uzyskanie korzyści skali,
 - transfer rozwiązań technologicznych,
 - podniesienie poziomu innowacyjności i konkurencyjności współpracujących przedsiębiorstw,
 - szybsze tempo realizacji celów związanych z ekspansją geograficzną i internacjonalizacją,
 - szybsze tempo realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych, dzięki dostępności i skumulowaniu środków finansowych,
 - możliwość wywierania większego wpływu na otoczenie, a tym samym zmniejszenie poziomu ryzyka wynikającego z nieprzewidywalności zmian zewnętrznych.
- Kooperacja może mieć charakter krótkookresowy, wynikający z bieżących potrzeb czy problemów przedsiębiorstwa, jednak rzeczywiste korzyści pojawiają się, gdy jej wymiar rozpatruje się w długim, strategicznym kontekście. Partnerzy osiągają wówczas korzyści wynikające z poważnych, generujących koszty i czasochłonnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych. Krótkoterminowy charakter współdziałania nie sprzyja kształtowaniu etycznej strony kontaktów między potencjalnymi konkurentami. Zachęca raczej do maksymalnego wykorzystania partnera, przy minimalnym własnym zaangażowaniu. Im dłuższy czas, tym bardziej nieuchronne staje się wdrażanie zasad wzajemnego poszanowania, uczciwości i zaufania.

¹¹⁸ J. Supernat, 1998. Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje. Wrocław, s. 211.

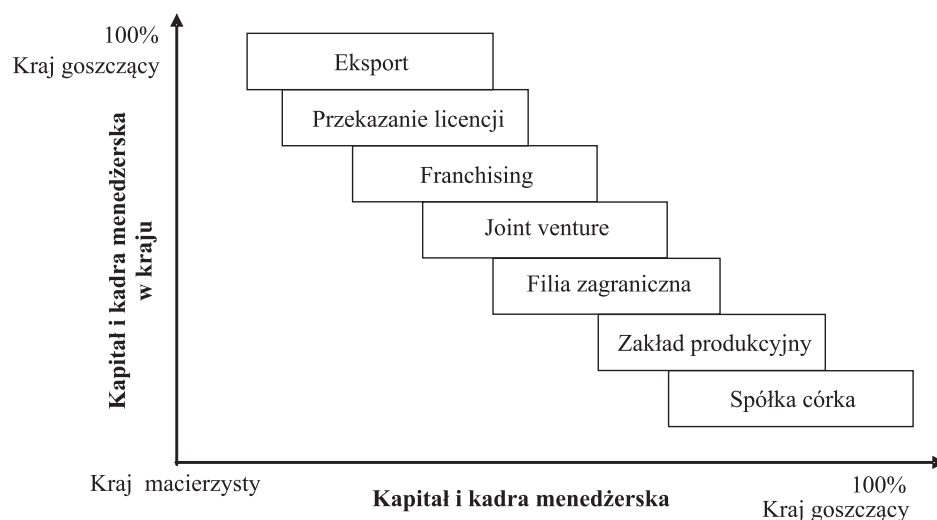
¹¹⁹ D. Ford, L. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, 2003. Managing Business Relationships, John Wiley & Sons Ltd., London, s. 42-45; J. Child, D. Faulkner, 1998. Strategies of Cooperations. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, Oxford University Press Oxford, s. 67-68; cyt. za: W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, 2008. Współpraca przedsiębiorstw w Polsce procesie budowania ich potencjału innowacyjnego. Wydawnictwo TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 108-109; A. Sudolska, 2007. Strategia kooperacji przedsiębiorstw jako odpowiedź na zmiany otoczenia rynkowego. [W:] Kształtowanie procesu zmian w organizacji. Pod red. K. Krzakiewicza. Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 88. Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 228-230; A. Oczak, 2009. Budowanie partnerstwa w sieci międzynarodowej. [W:] Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji. Pod red. B. Nogalskiego i J. Rybickiego. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/2. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 718-719.

2.3. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

2.3.1. Kryteria klasyfikacji form internacjonalizacji

Ze względu na stopień zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą oraz zakres zarządzania formy internacjonalizacji można podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- eksport,
- powiązania kooperacyjne z zagranicznym partnerem,
- samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej.



Rys. 2.1. Stopień zaangażowania kapitału i zarządzania w kraju goszczącym i macierzystym ze względu na formę internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Model Meissnera)

Źródło: H.G. Meissner, 1981, *Aussenhandelsmarketing*, Verlag C.E., Poeschel, Stuttgart, s. 19; cyt. za J. Rymarczyk, 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 153.

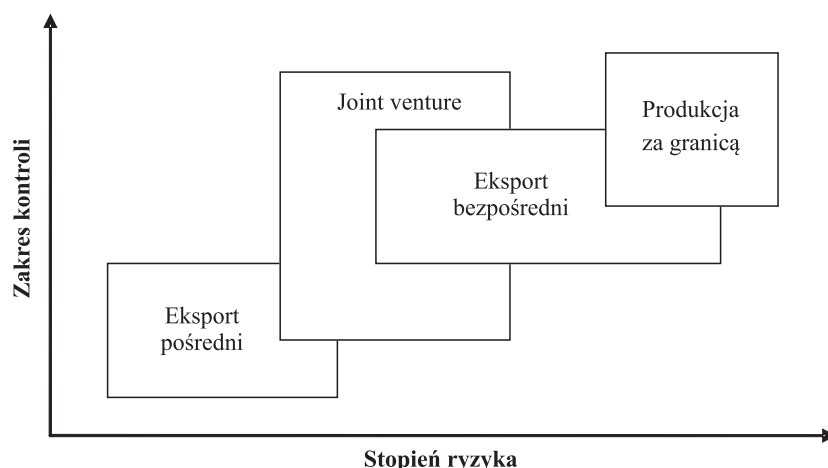
Eksponując, poza sposobem umożliwiającym przedsiębiorstwu wejście na rynek zagraniczny, także przedmiot transakcji wyróżnia się ekspansję produktową, zasobową i kapitałową.

Ekspansja produktowa obejmuje transakcje sprzedaży wyrobów lub usług, stąd jej główną formę stanowi eksport. Zalicza się w tym przypadku również kontrakty z poddostawcami, kontrakty na inwestycje pod klucz oraz kontrakty menedżerskie. W praktyce wiąże się ona często z koniecznością restrukturyzacji produktów, majątku, personelu czy finansów, tak aby oferta była dostosowana do potrzeb docelowych rynków zagranicznych. Ekspansja produktów powoduje zwiększenia aktywów rynkowych przedsiębiorstwa, nowe źródła zysków, które powstają na skutek wyższych przychodów realizowanych ze sprzedaży poza granicami kraju pomniejszonych o koszty ekspansji. Eksport stanowi tradycyjną i najczęściej wybieraną w początkowej fazie internacjonalizacji formę. Kolejne odznaczają się większym zaangażowaniem przedsiębiorstwa (rys. 2.1).

Formy ekspansji zasobowej obejmują użyczenie bądź sprzedaż zasobów. Zalicza się do nich licencjonowanie, francising czy inne formy aliansów strategicznych – niekapitałowych, w wyniku których przedsiębiorstwo otrzymuje opłaty.¹²⁰

Formy ekspansji kapitałowej, wymagające zaangażowania własnych środków mogą przybierać postać wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) lub samodzielnie prowadzonej działalności na rynku zagranicznym. Jest to najbardziej zaawansowana forma ekspansji, wiążąca się ze znaczącymi inwestycjami rzeczowymi, powiązanymi często z restrukturyzacją produktową, technologiczną, personalną i finansową. Przedsiębiorstwo zyskuje w ten sposób nie tylko nowy rynek zbytu, ale także dostęp do konkurencyjnych zasobów – siły roboczej, surowców, technologii, kapitału oraz możliwości rozwoju zasobów niematerialnych – poprawę pozycji i wzrost znajomości w otoczeniu międzynarodowym, większą penetrację i kontrolę rynku, wpływ na realizowane przedsięwzięcia.

Wybór formy internacjonalizacji zależy od przyjętego poziomu kontroli, ryzyka i potencjału zysku. Powiązanie kryteriów zakresu kontroli i ryzyka oraz dodatkowo kryterium potencjału zysku zaznaczono na rysunkach 2.2 i 2.3.



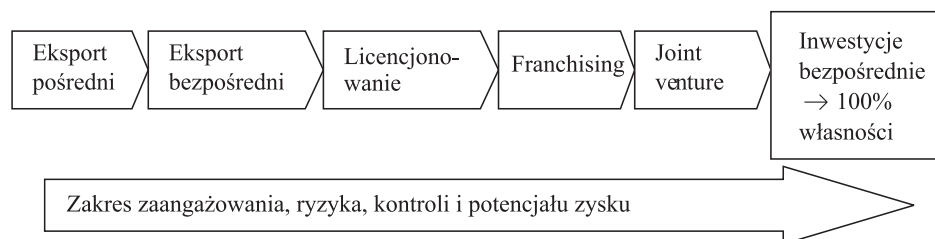
Rys. 2.2. Stopień ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynek zagraniczny

Źródło: J. Doole, R. Lowe, Ch. Phillips, 1994, *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation*, International Thomson Business Press, London, s. 251; cyt. za K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 76.

Zależność między zaangażowaniem przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe, a zakresem kontroli działalności i ryzyka zmienia się w odniesieniu do przyjętej formy wejścia oraz stabilizacji i rozwoju na rynku międzynarodowym. Oba zjawiska kształtują się wraz z ekspansją i wzrostem intensywności działań. Najmniej ryzykownym przedsięwzięciem, ale również i o najniższym stopniu kontroli jest eksport pośred-

¹²⁰ J. Rymarczyk, 2004. *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. PWE Warszawa, s. 176. H. Chwistecka – Dudek, 2002. *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, s. 21.

ni. Natomiast największym ryzykiem oraz największą możliwością kontroli charakteryzuje się otwarcie własnej filii produkcyjnej za granicą. W praktyce istnieje trudność z wyraźnym rozgraniczeniem sposobów realizacji działalności za granicą w kontekście analizowanych czynników, co obrazuje wzajemna relacja joint venture, eksportu bezpośredniego i samodzielnej produkcji (rys. 2.2).



Rys. 2.3. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, 2000, Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 78

Sekwencja form internacjonalizacji zaprezentowana rysunku na 2.3 wskazuje kierunek zmian. Wymaga ona decyzji na poziomie strategicznym, przekształceń o charakterze organizacyjnym i kapitałowym, w zamian wiąże się z rosnącym potencjałem zysku. Działania realizowane przez przedsiębiorstwa, w tym budowlane, dowodzą, że może wystąpić także inna kolejność zależnie od sytuacji rynkowej i pozycji firmy.

2.3.2. Eksport pośredni i bezpośredni

Eksport stanowi najprostszą formę wejścia na zagraniczne rynki, szczególnie w pierwszej fazie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa. W porównaniu z innymi formami odznacza się stosunkowo dużą elastycznością. Wymaga najmniejszych nakładów kapitałowych, ograniczając tym samym ryzyko niepowodzeń i strat. Działając nie tylko na rynku krajowym, ale i zagranicznym, przedsiębiorstwo może osiągnąć korzyści skali, lokalizacji i doświadczenia¹²¹. Słabą stroną eksportu mogą okazać się bariery celne oraz względnie wysokie koszty transportu. Poza tym dystans geograficzny i kulturowy dzielący przedsiębiorstwo eksportujące od rynku zbytu swoich towarów niekiedy ogranicza możliwości dobrego rozeznania rynku i podjęcia odpowiednio szybkiej reakcji na zmieniające się potrzeby odbiorców.

Działalność eksportowa może być realizowana na dwa sposoby, tzn. bezpośrednio przez samo przedsiębiorstwo (eksport bezpośredni) bądź pośrednio za pomocą innego podmiotu (eksport pośredni). Eksport może być realizowany w dwojaki sposób¹²²:

- poprzez agenta lub dystrybutora zagranicznego,
- poprzez własny oddział bądź filię.

¹²¹ J. Czupiała, 2002. Umieędzynarodowienie zarządzania przedsiębiorstwem. [W:] Zarządzanie firmą w gospodarce rynkowej. Pod red. J. Czupiały. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, s. 74.

¹²² E. Sitek, 2000. Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, s. 19.

Zagraniczny agent pełni rolę przedstawiciela przedsiębiorstwa oraz działa na zlecenie eksportera. Zaletą tego rodzaju wejścia są przede wszystkim niskie koszty oraz fakt, że wszelkie trudności związane z nieznanym rynkiem pokonuje agent. Istotną przesłanką powodzenia ekspansji zagranicznej odnosi się do znajomości miejscowych zwyczajów i języka, kontaktów z lokalnymi firmami oraz doświadczenia zawodowego, znajomości strategii firmy i produktu przez agenta¹²³. Wady takiego postępowania mogą być związane przede wszystkim z ewentualną nieuczciwością i dużym uzależnieniem od agenta oraz małymi szansami zdobycia doświadczenia międzynarodowego.

Zagraniczny dystrybutor natomiast pełni funkcję hurtownika. Działa na własny rachunek i odsprzedaży towary klientom finalnym bądź innym pośrednikom. Realizuje on również funkcje promocyjne, serwis naprawczy i inne czynności, których zapewnienie na rynku zagranicznym okaże się konieczne¹²⁴.

W praktyce działalność eksportowa jest realizowana za pośrednictwem:

1. kampanii zarządzającej eksportem, która na zlecenie producentów poszukuje rynków zbytu,
2. kampanii eksportowej, która koncentruje się na popytowej stronie transakcji,
3. agenta eksportowego, który reprezentuje zagranicznych kupców, przebywających w kraju eksportera pośredniego, działa na podstawie otrzymanych od nich zleceń,
4. brokera, który organizuje kontrakty pomiędzy sprzedającymi i kupującymi,
5. innego eksportera – *piggy-back eksport*, który sprzedaje towary komplementarne lub uzupełniające za granicą za ustaloną prowizję.

Eksport pośredni stosuje się najczęściej, gdy przedsiębiorstwo nie ma zbyt dużej wiedzy o rynku międzynarodowym i doświadczenia w działalności za granicą. Sprawdza się w przypadku podmiotów rozpoczynających działalność eksportową, chociaż w długim czasie przynosi znacznie mniejsze zyski niż eksport bezpośredni. Nie pozwala on również przedsiębiorstwu na głębszą penetrację rynku, prowadzącą do lepszej znajomości potrzeb i preferencji klientów. Rekompensują to niskie koszty wejścia na rynek zagraniczny oraz niewielkie ryzyko finansowe. Ponadto firma nie musi zajmować się tworzeniem sieci dystrybucji czy zawieraniem nowych kontaktów.

W eksporcie bezpośrednim przedsiębiorstwo podejmuje samodzielnie działania związane z przekroczeniem granicy oraz sprzedażą towarów lub usług w formie oddziału bądź filii, bezpośrednio nawiązując kontakty z klientami. Prowadzenie działalności eksportowej jest znacznie bardziej zaawansowane i kosztowne. Zapewnia jednak pełną kontrolę nad zagraniczną działalnością przedsiębiorstwa poprzez jego fizyczną obecność na rynku, bezpośredni kontakt z klientem oraz możliwość reagowania na sygnały i potrzeby rynku. Utworzenie własnego oddziału bądź filii znajduje uzasadnienie jedynie wtedy, gdy rozmiar sprzedaży na obcym rynku pozwoli pokryć koszty stałe¹²⁵.

Eksport bezpośredni daje możliwość częściowej lub pełnej kontroli przebiegu transakcji oraz głębszego poznania rynku i zdobycia doświadczenia zagranicznego. Częściowa lub pełna kontrola poszczególnych etapów determinuje większy stopień adaptacji produktów, kampanii promocyjnej czy polityki cenowej. W rezultacie eksport bezpośredni staje się w dłuższym czasie bardziej efektywny niż włączanie pośredników. Większe zaangażowanie jednak wiąże się jednocześnie z wyższymi nakładami inwestycyjnymi oraz większym ryzykiem.

¹²³ Internacjonalizacja ..., op. cit., s. 29

¹²⁴ E. Sitek. Inwestycje bezpośrednie..., op. cit., s. 20.

¹²⁵ Ibidem, s. 20.

Wybór formy eksportu zależy od celu, rodzaju produktów, zakresu pokrycia rynku kanałami dystrybucji, kosztów, kontroli i planów kontynuacji. System sprzedaży powinien być dostosowany do hierarchii celów przedsiębiorstwa i cech oferowanych produktów, zapewniać spójność z istniejącą siecią niezależnych i zintegrowanych kanałów rynku. Koszty działania muszą być niższe od wartości świadczonych usług, a cała koncepcja sprzedaży wykazywać zdolność do dalszego funkcjonowania i rozwoju.

2.3.3. Międzynarodowe powiązania kooperacyjne

Powiązania kooperacyjne to zwykle względnie trwałe i sformalizowane związki niezależnych partnerów przybierające formy¹²⁶:

- kooperacji niekapitałowej,
- kooperacji kapitałowej,
- sojuszu strategicznego.

W wypadku kooperacji niekapitałowej dochodzi do porozumienia pomiędzy partnerami bez łączenia kapitałów. W praktyce może ona być realizowana poprzez kontrakty licencyjne, umowy franchisingowe, kontrakty na zarządzanie (*management contracting*), kontrakty inwestycyjne „pod klucz” (*turnkey*) oraz kontrakty na poddostawę (*subcontracting*). Szczególnie trzy ostatnie formy są charakterystyczne dla sektora budownictwa.

Przekazanie licencji przybiera charakter wyłączny, gdy udzielający zobowiązuje się, że nie przekaze jej innym podmiotom oraz niewyłączny, gdy możliwie jest udostępnienie także osobom trzecim. Licencję zostaje przekazana bezpośrednio za granicę albo obcemu przedsiębiorstwu, albo własnej spółce córce za opłatą. Czasami stanowi to element polityki cen transferowych korporacji, które mogą wykorzystać licencję albo sprzedać ją dalej.

Licencjonowanie polega na zawarciu umowy zobowiązującej licencjodawcę do udostępnienia odpłatnie licencjobiorcy możliwości wykorzystania technologii, patentu, *know-how*, znaków handlowych, praw autorskich i innych aktywów niematerialnych przez określony czas i na określonym terenie. Licencjobiorca po zakupie licencji ma prawo do wytwarzania i sprzedawania produktów firmy udzielającej licencji pod jej marką¹²⁷. Współcześnie coraz częściej dochodzi do zjawiska wymiany licencji (*cross-licencing*), charakterystycznego dla branż wysokich technologii, w których zmiany zachodzą bardzo szybko. Polega ono na obopólnej wymianie przedmiotów licencji na podstawie stosownej umowy¹²⁸.

Mocną stroną licencjonowania z punktu widzenia licencjodawcy są przede wszystkim niewielkie nakłady inwestycyjne, towarzyszące wejściu na rynek zagraniczny. Ponadto licencja stanowi dodatkowe, stałe źródło dochodu oraz umożliwia przedłużenie cyklu życia produktu. Istotnym, pozytywnym efektem licencjonowania jest również umożliwienie licencjodawcy dostępu do ryzykownych lub silnie chronionych rynków, na których zarówno eksport, jak i inwestycje bezpośrednio nie miałyby ekonomicznego uzasadnienia oraz pozyskania zagranicznego partnera dla ściślejszej współpracy. Słabą stroną tej formy internacjonalizacji jest groźba wystąpienia nielojalności licencjobiorcy i ryzyko wykreowania sobie poważnego konkurenta. Ponadto ist-

¹²⁶ M. Gorynia. Zachowania przedsiębiorstw..., op. cit., s. 146.

¹²⁷ Z. Pięrciński. Strategie konkurencji..., op. cit., s. 489.

¹²⁸ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 180.

nieje ryzyko utraty kontroli nad jakością produkcji, dystrybucji oraz rozwojem produktu. Dochody z licencji są relatywnie niskie w stosunku do dochodów z innych form internacjonalizacji¹²⁹.

Formą zbliżoną do licencjonowania jest franchising, obejmuje ona jednak nie część, a kompleksowe rozwiązanie dotyczące prowadzenia biznesu¹³⁰. Partnerami stają się początkujące firmy, uznające dominującą rolę dawcy i mające słabą pozycję negocjacyjną. Francyzobiorca prowadzi działalność na własny rachunek pod kontrolą francyzodawcy według ściśle ustalonego programu sprzedaży¹³¹. Umowa franchisingowa pozwala biorcy na sprzedaż towarów i usług oraz posługiwanie się rozpoznawalnym znakiem handlowym. Ponadto umowa gwarantuje w szerokim zakresie wsparcie w przygotowaniu działalności gospodarczej (wyposażenie, instalacje itp.), zarządzaniu, przeszkoleniu personelu i promocji. Natomiast od francyzobiorcy wymaga się ścisłego przestrzegania norm jakościowych i podporządkowania standardom wyposażenia oraz wystroju obiektu czy doboru asortymentu sprzedaży. Cały pakiet świadczeń udostępniany jest francyzobiorcy odpłatnie, z reguły występuje opłata wstępna, która obejmuje uczestnictwo w kosztach rozwoju całego systemu oraz opłaty bieżące, będące zazwyczaj określonym procentem od obrotów bądź zysków¹³².

W praktyce ukształtowały się różne formy franchisingu¹³³. Ze względu na rodzaje umów wyróżnia się – pierwszy dotyczący produktu i nazwy handlowej, gwarantujący prawo do wytwarzania i sprzedaży produktu wraz z prawem do posługiwania się marką handlową, drugi – uwzględniający całą koncepcję prowadzenia biznesu. Obejmuje on poza produktem i marką także strategie marketingowe, procedury działania, kontrolę jakości, ciągły związek i wymianę pomiędzy dawcą i biorcą. Szerzej można rozważyć wybór spośród następujących rozwiązań:

- 1) utworzenie sieci punktów stanowiących własność francyzodawcy – wymaga dużych nakładów finansowych i kadrowych oraz zagwarantowana musi być możliwość skutecznej kontroli,
- 2) wdrażanie bezpośredniego franchisingu – utworzenie filii i zawarcie umowy z francyzobiorcami,
- 3) utworzenie filii, które mogą prowadzić franchising we własnym imieniu – rozwiązanie zalecane dla rynków oddalonych, dużych i zdecydowanie różniące się od rynku macierzystego,
- 4) zawarcie generalnej umowy franchisingowej – przewiduje powołanie subfrancyzodawcy, który reprezentuje francyzodawcę, dzięki temu jego kontakty na rynku ograniczają się do relacji z przedstawicielem,
- 5) utworzenie joint venture,
- 6) utworzenie joint venture z partnerem lokalnym, które pełni funkcję subfrancyzodawcy systemu – umowa generalna podporządkowuje jemu joint venture, a jednocześnie staje się on udziałowcem.

¹²⁹ Ibidem, s.160-166.

¹³⁰ M. Gorynia. Podstawy strategii..., op. cit., s. 61-62.

¹³¹ M. Gorynia. 2007. Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE Warszawa, s. 119.

¹³² J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 180.

¹³³ M. Calingaert, 1987. Policies for the Future: The USA, Paper Presented at the First European Licensing and Franchising Conference, Glasgow, Scotland, 15-16 June, cyt. za: M. Gorynia. Podstawy strategii..., op. cit., s. 61.

Franchising stwarza szansę włączenia się franczyzanta w międzynarodowy biznes i poznania zasad działania, chociaż jego funkcjonowanie ma charakter stricte lokalny. Największą zaletą umów franchisingowych jest możliwość szybkiej ekspansji i tworzenia jednolitego systemu przy niewielkich nakładach inwestycyjnych, a tym samym względnie niskim ryzyku. Ten sposób ekspansji zagranicznej stał się niezwykle efektywny w wypadku sieci handlowych lub usługowych¹³⁴. Słaba strona dotyczy kosztów ciągłej kontroli, podziału zysków oraz możliwości nadużyć ze strony partnera. Niedostateczna dbałość franczyzobiorcy o utrzymanie należytego standardu usługi może pogorszyć reputację firmy nie tylko na rynku zagranicznym, ale również krajowym.

Istota kontraktu na zarządzanie (kontraktu menedżerskiego) polega na powierzeniu zarządzania przedsiębiorstwem bądź jego wydzieloną częścią innej firmie. Czynności wchodzące w skład kontraktu zwykle obejmują szeroki zakres działań operacyjnych, chociaż ważniejsze decyzje nadal muszą być podejmowane za zgodą właściciela. Firma zarządzająca otrzymuje wynagrodzenie za świadczone usługi. Kontrakty często występują wspólnie z innymi formami współpracy, np. z kontraktami na inwestycje „pod klucz”, kontraktami licencyjnymi czy nawet z przedsięwzięciami o charakterze joint venture¹³⁵. Zawierane są najczęściej, gdy przedsiębiorstwo realizuje na zlecenie inwestycję za granicą, a po jej ukończeniu obejmuje kierownictwo gotowego obiektu przez czas potrzebny do uzyskania niezbędnego doświadczenia przez miejscowy personel lub w związku z pojawieniem się ewentualnych trudności ekonomicznych w firmie. Świadczenie usług zarządzania może okazać się bardzo skuteczne w ekspansji na rynek zagraniczny, nie wymaga od przedsiębiorstwa dużego zaangażowania kapitałowego i tym samym nie wiąże się z dużym ryzykiem. Wcześniejsza owocna kooperacja może wpłynąć na to, że wynajmujący zaproponuje pogłębienie współpracy lub nawet ofertę udziałów w przedsiębiorstwie. Tego typu kontrakty zazwyczaj zawierane są na z góry określony czas wykonania danego przedsięwzięcia, którym może być przykładowo realizacja inwestycji, modernizacja zakładu czy wdrożenie programu naprawczego¹³⁶.

Przedmiotem kontraktów na inwestycje pod klucz jest zlecenie przedsiębiorstwu kompleksowej realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego. Wykonanie zadania obejmuje najczęściej szeroki zakres działań, począwszy od studiów przedinwestycyjnych, przez projekt techniczny, realizację inwestycji, po przeprowadzenie rozruchu i przeszkolenie pracowników¹³⁷. Kontrakty mogą ponadto zobowiązywać zleceniobiorcę do komercjalizacji produktu, dostaw materiałów potrzebnych do produkcji i okresowego przejęcia czynności zarządczych i tym samym ewoluują w kierunku szerszej formuły kontraktu na zarządzanie¹³⁸. Opisana forma internacjonalizacji zaliczana jest do form bardzo złożonych i trudnych. Podejmując się realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego, przedsiębiorstwo musi być świadome wysokiego stopnia ryzyka i dużego zaangażowania finansowego.

Przegląd form internacjonalizacji z uwzględnieniem kooperacji niekapitałowej kończy kontrakt na międzynarodowe poddestawy. Jego istota sprowadza się do zamówienia u poddostawcy produkcji półproduktów lub montażu produktów gotowych

¹³⁴ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 178-182.

¹³⁵ M. Rozkwitalska, 2007. Zarządzanie międzynarodowe. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 165.

¹³⁶ W.J. Otta, 1994. Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. [W:] Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Pod red. T. Gołębiowskiego. PWN Warszawa, s. 53.

¹³⁷ M. Gorynia. Podstawy strategii..., op. cit., s. 64.

¹³⁸ E. Sitek. Inwestycje bezpośrednie..., op. cit., s. 21.

z dostarczanych przez siebie komponentów. Zawierane kontrakty mogą również dotyczyć usług. Wprawdzie kontrakty na międzynarodowe poddostawy przypominają działalność o charakterze eksportowym, jednak różnica wynika z odmiennej postaci związków gospodarczych pomiędzy partnerami. W pierwszym przypadku są one zazwyczaj długotrwałe, natomiast w drugim – znacznie częściej mają charakter jednorazowy bądź krótkotrwały¹³⁹. Dbając o zapewnienie odpowiednich standardów produkcji, przedsiębiorstwo przekazuje podwykonawcy projekty, konstrukcje, modele oraz niezbędną wiedzę techniczną¹⁴⁰.

Międzynarodowa kooperacja kapitałowa wymaga większego zaangażowania przedsiębiorstwa. Polega ona na utworzeniu nowego podmiotu gospodarczego, którego udziałowcami są partnerzy pochodzący z co najmniej dwóch krajów. Stanowi ona płaszczyznę realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych¹⁴¹. Wśród form tego typu kooperacji znajdują się joint venture oraz alianse strategiczne. Joint venture polega na prowadzeniu działalności przez niezależnych partnerów w ramach wspólnego przedsiębiorstwa na podstawie zawartej umowy. Joint venture są szeroko stosowanym i skutecznym sposobem współpracy między podmiotami, także w ekspansji międzynarodowej¹⁴². Przesądza o tym podział nakładów i ryzyka pomiędzy partnerami. Ograniczone wymagania związane z zaangażowaniem kapitału mogą stworzyć szanse rozwoju działalności na międzynarodowym rynku dla przedsiębiorstw, których zasoby nie pozwalają na tworzenie własnych filii. Podział nakładów inwestycyjnych pociąga za sobą rozłożenie ryzyka pomiędzy partnerów oraz stwarza możliwość obniżenia ryzyka politycznego, jeśli partnerem we wspólnym przedsięwzięciu będzie przedsiębiorca lokalny. Gwarantuje on również dostęp do aktywów rynkowych. Do powstania joint venture dochodzi najczęściej, gdy w danym kraju istnieje rozległy rynek, partnerzy dysponują komplementarnymi zasobami, pojawiają się perspektywy osiągnięcia dobrych zysków, ale nie istnieje możliwość utworzenia własnego przedsiębiorstwa lub jest to proces zbyt skomplikowany. Uczestnicy wnoszą aporty rzeczowe, środki pieniężne i know-how, dostęp do rynku i swoją wiedzę o nim, znajomość przepisów itp.¹⁴³. Joint venture pozwala również na uzyskanie efektu synergii poprzez wykorzystanie komplementarnych zasobów i umiejętności partnera, a także możliwości do osiągnięcia korzyści skali produkcji. Wśród zagrożeń związanych z prowadzeniem działalności w formie joint venture podkreślić należy przede wszystkim możliwość utraty kontroli i lojalności konkurenta¹⁴⁴. Problem polega także na znalezieniu odpowiedniego uczestnika przedsięwzięcia, jak i pojawiającej się w przedsiębiorstwie sprzeczności interesów. Praktyka gospodarcza pokazuje przypadki ujawnienia tajemnic handlowych czy technicznych wskutek niedoskonałej ochrony własności.

Joint venture można podzielić na podstawie kryterium udziałów, statusu prawnego zagranicznego partnera czy zróżnicowania działalności (tab. 2.1).

¹³⁹ M. Gorynia. Strategie zagranicznej..., op. cit., s. 124.

¹⁴⁰ M. Gorynia. Podstawy strategii..., op. cit., s. 66.

¹⁴¹ W. Karaszewski, 2004. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata. Wydawnictwo TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 19.

¹⁴² M. Gorynia. Strategie zagranicznej..., op. cit., s. 126.

¹⁴³ Znajomość rynku, lokalnych warunków konkurencji, kultury, języka prowadzi do uzupełniania zasobów oraz zmniejszenia dystansu psychologicznego.

¹⁴⁴ Z. Pięćkonek. Strategie konkurencji..., op. cit., s. 491.

Tabela 2.1. Klasyfikacja joint venture

Proporcje udziałów partnerów	Status prawny partnera za granicą	Dywersyfikacja działalności
– większościowe	– prywatne	– wertykalne
– mniejszościowe	– mieszane	– horyzontalne
– parytetowe	– publiczne	– lateralne (konglomeratowe)

Źródło: Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym, 2009, pod red. R. Karaszewskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz, s. 123.

Joint venture stanowi samodzielną jednostkę, połączoną kanałami informacyjnymi i decyzyjnymi z niezależnymi od siebie przedsiębiorstwami macierzystymi, które w ten sposób przekazują swoje postanowienia o celach i środkach ich osiągnięcia. Im bardziej są zbliżone udziały, wiedza i doświadczenie partnerów, tym bardziej prawdopodobne będzie porozumienie w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji na tle różnych interesów, systemów wartości czy sposobów postępowania. Dużą rolę odgrywają w tym przypadku menedżerowie, potrafiący funkcjonować w wielokulturowym otoczeniu.

Joint venture cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na brak środków muszą poszukiwać partnerów do współpracy. Z jednej strony w pełni zapewnia im samodzielność, z drugiej zaś – współpraca uwarunkowana uczestnictwem kapitałowym powoduje, że każdy jest zainteresowany powodzeniem wspólnego interesu¹⁴⁵.

Szeroki wachlarz powiązań kooperacyjnych z partnerami zagranicznymi gwarantują sojusze strategiczne (alianse strategiczne). Z. Pierścionek określa alianse strategiczne, jako całą grupę porozumień zawieranych przez dwie lub większą liczbę organizacji w zakresie współpracy w jasno określonym celu zdobycia przewagi konkurencyjnej¹⁴⁶. Ekspansja na nowy rynek może wymagać od partnerów koordynacji działań w różnym zakresie funkcji – wprowadzenia produktu na nowy rynek zagraniczny, udostępnienia sieci dystrybucyjno-serwisowej, wspólnej produkcji czy udostępniania zdolności produkcyjnych lub usługowych¹⁴⁷. Alianse strategiczne mogą być realizowane poprzez wiele różnych form wcześniej opisanych (np. joint venture, poddostawy, licencjonowanie, franchising), a wybór konkretnego rozwiązania zależy od czynników zewnętrznych i wewnętrznych zasobów organizacji oraz założonych celów, które w danym czasie partnerzy zamierzają wspólnie osiągnąć.

Alianse strategiczne charakteryzują się:

1. stosunkowo szerokim zakresem, ponieważ obejmują one wiele segmentów rynkowych,
2. zakresem współpracy, który wynika z potencjalnych kierunków działania (nowych rynków, nowych technologii),
3. dłuższym horyzontem czasu,
4. mniejszą liczbą partnerów,
5. zachowaniem autonomii uczestników oraz łatwością wycofania się z układu.

¹⁴⁵ J. Rymarczyk, 2004. Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE Warszawa, s. 193-202

¹⁴⁶ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie. Globalizacja..., op. cit., s. 275.

¹⁴⁷ Z. Pierścionek. Strategie konkurencji..., op. cit., s. 490.

Sojusze są możliwe pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami. Zmierzają one do poprawy zarządzania przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów lub dokonywania między sobą fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności¹⁴⁸. Cechą charakterystyczną sojuszu jest zachowanie prawnej autonomii partnerów i jednocześnie współzależności ekonomicznej, tylko w tym zakresie, którego dotyczy umowa¹⁴⁹. Ze względu na mniej zobowiązujący charakter, umożliwia on łatwiejsze wycofanie się ze współpracy. Sojusz pozwala na realizację ściśle określonego celu, jakim jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki¹⁵⁰:

- uzyskaniu korzyści skali lub zakresu,
- szybszemu rozwojowi technologii i jej wymiany oraz wzajemnym wzbogacaniu technologii,
- ograniczeniu ryzyka poprzez jego dywersyfikację pomiędzy partnerami,
- kształtowaniu warunków konkurencji, przede wszystkim przez ograniczenie konkurencji,
- otwarciu nowych szans rynkowych przez dostęp partnerów do nowych rynków,
- przezwyciężeniu barier protekcyjnych.

Skuteczność sojuszu zależy od kilku warunków, m.in. określenia korzyści netto dla każdego partnera, zgodności celów strategicznych, wysokich kwalifikacji kadry menedżerskiej, zgodności w zakresie regulacji prawnych i administracyjnych, zgodności kulturowej i komunikacyjnej.

2.3.4. Samodzielna działalność gospodarcza za granicą

Przedsiębiorstwo może na rynku zagranicznym podjąć samodzielną działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa zależnego bądź oddziału. Strategia, stanowiąca formę bezpośredniej inwestycji zagranicznej, wiąże się z przemieszczeniem za granicę zasobów w celu podjęcia tam przedsięwzięcia i jak najefektywniejszego wykorzystania posiadanych przewag. Wymaga największych nakładów kapitałowych i charakteryzuje się najwyższym poziomem ryzyka. Pozwala jednak w pełni zdyskontować posiadaną przewagę. Samodzielne prowadzenie działalności gwarantuje również najefektywniejszą ochronę zdobytej wiedzy oraz zapewnia wysoki stopień kontroli nad realizowanymi działaniami.

Inwestor zagraniczny, decydując się na prowadzenie samodzielnej działalności gospodarczej, może wykorzystać dwie zasadnicze formy – przedstawicielstwo bądź filie. Funkcję przedstawicielstwa zagranicznego może spełniać oddział (*branch*), biuro (*representative office*) oraz agencja (*agency*). Przedstawicielstwo stanowi jednostkę organizacyjną, która nie ma osobowości prawnej w kraju jego usytuowania, zatem jest podmiotem prawa kraju obcego. Ogranicza to lokalnym władzom możliwość ingerowania w bieżącą działalność¹⁵¹. Stanowi ono integralną część przedsiębiorstwa macierzystego i w całości jemu podlega. Funkcjonuje wyłącznie na zasadach wynikających z udzielonego pełnomocnictwa przez firmę macierzystą. Przedsiębiorstwo macierzyste

¹⁴⁸ Z. Malara, 2006. Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN Warszawa.

¹⁴⁹ J. Forowicz. Ewolucja przedsiębiorstw..., op. cit., s. 68.

¹⁵⁰ M. Gorynia. Podstawy strategii..., op. cit., s. 71.

¹⁵¹ W. Karaszewski. Bezpośrednie inwestycje..., op. cit., s. 23.

w pełni odpowiada za zobowiązania swojego przedstawicielstwa. W praktyce jest tworzone zwykle w początkowej fazie internacjonalizacji¹⁵².

Znacznie częściej wykorzystywaną formą samodzielnego prowadzenia działalności jest filia (*subsidiary* lub *affiliate*). Odmienne niż w przypadku przedstawicielstwa, ma osobowość prawną kraju przyjmującego i podlega kontroli aparatu finansowego oraz jurysdykcji kraju goszczącego, będąc jednocześnie pod kontrolą ekonomiczną podmiotu prawa innego kraju¹⁵³. Filie aktywnie uczestniczą w operacjach kapitałowych, a przedsiębiorstwo macierzyste ponosi odpowiedzialność za zobowiązania filii jedynie do wysokości zainwestowanego majątku. Ze względów formalnych najczęściej tworzone są zależne spółki kapitałowe podmiotów zagranicznych (*subsidiary company*).

Ekonomiczny wymiar działalności za granicą opiera się na dwóch rodzajach strategii inwestycyjnych:

- inwestycja typu *greenfield* – stworzenie od podstaw nowego przedsiębiorstwa,
- inwestycja typu *brownfield* – nabycie przez inwestora zagranicznego takiej liczby udziałów (akcji) istniejącej spółki, która umożliwia mu sprawowanie kontroli (również opcja zakupu istniejącego przedsiębiorstwa państwowego lub jego zorganizowanej części).

W pierwszym przypadku inwestor wykorzystuje wewnętrzną metodę wzrostu (wzrost organiczny), od początku przedsięwzięcia ma wpływ na optymalizację jego rozmiarów i struktury oraz możliwość adaptacji do wymogów technicznych i ekonomicznych, które w wypadku nabycia już istniejącej firmy mogą okazać się odpowiednio ograniczone lub kosztowne. Rozwiązanie sprawdza się w przypadku, gdy inwestor dysponuje nowoczesną, wysoce wyspecjalizowaną technologią, co pozwala uniknąć problemów związanych z dopasowaniem zasobów i zdyskontować przewagę wynikającą z oryginalności rozwiązania. W praktyce internacjonalizacji coraz częściej pojawiają się trudności ze znalezieniem odpowiedniego przedsiębiorstwa do zakupu, które w pełni odpowiadałoby potrzebom inwestycyjnym, a także negatywnym nastawieniem rządów oraz opinii publicznej kraju goszczącego – nowe przedsiębiorstwo nie budzi ewentualnych negatywnych emocji. Z punktu widzenia rządu i gospodarki kraju przyjmującego najbardziej wartościową inwestycją jest inwestycja typu *greenfield*, w efekcie której następuje, między innymi, wzrost lokalnych zdolności i intensyfikacja konkurencji. Pozytywne efekty tego typu zaangażowania na gospodarki krajów przyjmujących skłaniają rządy państw do rywalizowania o pozyskiwanie inwestorów przy jednoczesnym wprowadzaniu restrykcji w stosunku do fuzji i przejęć¹⁵⁴.

Inwestycji typu *brownfield* oznacza, że inwestor nabywa istniejące już na rynku przedsiębiorstwo, dokonując fuzji bądź przejęcia. Ten typ strategii rozwoju przedsiębiorstwa opiera się na mechanizmie wzrostu zewnętrznego (wzrost nieorganiczny). Gwarantuje to inwestorowi wraz z wejściem na nowy zagraniczny rynek uzyskanie miejscowej nowoczesnej technologii czy dostępu do kanałów zaopatrzenia lub dystrybucji. Ponadto przedsiębiorstwo automatycznie zyskuje udział w rynku przejmowanego i cenne informacje o lokalnym popycie. W wielu przypadkach stanowi to największy atut dokonywanej transakcji, niezależnie od tego, czy w przyszłości inwestor zamierza utrzymać markę czy ją wycofać. Nabycie przedsiębiorstwa, które ma określoną pozycję

¹⁵² J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 193.

¹⁵³ Cz. Pilarska, 2005. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 11.

¹⁵⁴ J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 191-192.

w sektorze nie powoduje powstania nowych mocy produkcyjnych, tym samym nie narusza lub w niewielkim stopniu zmienia układ konkurencyjny. Inwestor może osiągnąć korzyści wynikające z pokonanie barier wejścia, wyeliminowania konkurenta lub zmniejszenia jego przewagi. Nabycie istniejącego przedsiębiorstwa pozwala na likwidację ograniczeń technologicznych, prawnych, kompetencyjnych, które okazałyby się trudne albo niemożliwe do wyeliminowania poprzez rozwój wewnętrzny. Przejęcie wiąże się ze skróceniem czasu, w którym następuje zwrot zainwestowanego kapitału, co wynika z kontynuowania działalności i wykorzystania istniejącej sieci dystrybucji. Słabą stroną strategii opartej na przejęciach i fuzjach jest zazwyczaj wysoki koszt oraz możliwe ryzyko niedopasowania nabytego przedsiębiorstwa do prowadzonej już działalności gospodarczej i wynikające z tego trudności integracji¹⁵⁵.

2.4. Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych – – weryfikacja empiryczna

2.4.1. Metodyka badań

Główny problem badawczy obejmował określenie determinant procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych. Szczegółowe zadania dotyczyły więc operacjonalizacji zagadnień związanych ze stymulatorami i barierami rozszerzania rynków oraz sposobami, formami i skutkami prowadzenia działalności poza krajowym rynkiem macierzystym. Przestrzeń badań ograniczona została do obszaru Europy, co pozwoliło na uwzględnienie zmian wynikających z wejścia Polski do struktur Unii Europejskiej, wskazanie korzyści i słabości wspólnego rynku w porównaniu z pozostałymi państwami kontynentu. Ponadto przedmiot badań stanowił potencjał wiedzy podmiotów gospodarczych oraz ocena czynników konkurencyjności – sukcesu, pozwalających na wejście, utrzymanie i/lub poprawę pozycji rynkowej.

Realizacja celów oraz weryfikacja hipotez badawczych wymagała zastosowania odpowiednich metod badawczych. Identyfikacja i analiza procesu internacjonalizacji opracowana została przy wykorzystaniu poznawczych aspektów zarówno dedukcji, jak i indukcji. Przegląd różnych koncepcji wchodzenia i działalności na rynku zagranicznym wymagał wnioskowania o charakterze dedukcyjnym, które pozwoliło na określenie szczegółowych elementów procesu. Informacje dotyczące cech opisujących składniki różnych ścieżek postępowania przyczyniły się do opracowania całościowej struktury badanego zjawiska. Dotychczasowy dorobek teorii i praktyki zarządzania uzupełniony został o wyniki badań własnych przeprowadzonych w sektorze budowlanym. Ocena czynników wpływających na strukturę i zmiany procesu internacjonalizacji obejmowała z jednej strony – szeroko rozumiane elementy zarządzania strategicznego uwzględniające wpływ makroekonomicznych czynników wynikających z globalizacji, z drugiej zaś – cechy specyficzne sektora przedsiębiorstw działających na rynku budowlanym.

W przyjętej metodzie badań uwzględniono poznawcze procesy analizy jakościowej i ilościowej. Analiza porównawcza oraz synteza wykorzystane zostały do oceny wdrożonych i projektowanych procesów rozwoju przedsiębiorstw poprzez rozwój rynku.

¹⁵⁵ E. Sitek. Inwestycje bezpośrednie..., op. cit., s. 57-59; J. Rymarczyk. Internacjonalizacja..., op. cit., s. 191.

W celu uzyskania materiału badawczego zastosowano wywiady pogłębione, obserwacje oraz badania ankietowe, pozwalające na ilościową weryfikację danych¹⁵⁶. Spośród przedsiębiorstw budowlanych działających na terenie Polski dokonano celowego doboru próby ze zbiorowości średnich i dużych przedsiębiorstw realizujących roboty budowlane i producentów materiałów budowlanych. Kryterium doboru celowego oprócz wielkości zatrudnienia i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, było prowadzenie działalności poza granicami Polski. Struktura próby była konsekwencją podziału sektora budowlanego z pominięciem bardzo licznego i mało stabilnego segmentu mikro i małych podmiotów zajmujących się wykonawstwem robót budowlanych. Analiza sektora prowadzona była także pod kątem identyfikacji podmiotów, których powstanie z wiązało się od początku z podjęciem działalności za granicą, jako rynkiem docelowym.

Szczegółowa analiza procesów realizowanych przez wybrane przedsiębiorstwa wykonujące usługi i produkujące materiały na potrzeby budownictwa, pozwoliła na identyfikację stosowanych metod i technik oraz sekwencji działań w budowaniu pozycji na rynku międzynarodowym. Celem jakościowej fazy badań było także określenie struktury kwestionariusza do badań ankietowych¹⁵⁷. Wywiady miały charakter indywidualny, nieustrukturyzowany, eksploracyjny pozwalający w trakcie swobodnej rozmowy na ujawnienie problemów, wyjaśnienia, wskazanie motywów postępowania¹⁵⁸. Pozostawienie swobody wypowiedzi dało możliwość zidentyfikowania najbardziej istotnych problemów w początkowej fazie badań. Celowy (nielosowy) wybór firm, w których przeprowadzone zostały wywiady pogłębione, nastąpił z uwzględnieniem następujących kryteriów:

- co najmniej kilkuletnie doświadczenia w sektorze budowlanym,
- rozmiary potencjału wiedzy i wyposażenia technicznego,
- specjalizacja w różnych rodzajach wykonawstwa budowlanego (budownictwo mieszkaniowe, budownictwo przemysłowe, budownictwo ogólne, inżynieria sanitarna, specjalistyczne prace budowlane) i produkcji materiałów budowlanych.

Weryfikację ilościową przeprowadzono na podstawie badań ankietowych. Faza zasadnicza poprzedzona została opracowaniem i testowaniem kwestionariusza w wytypowanych przedsiębiorstwach¹⁵⁹. Merytoryczny zakres pytań i skalowanie (skale porządkowe) pozwoliły na ocenę czynników determinujących proces internacjonalizacji (stymulatory i bariery), roli internacjonalizacji w rozwoju przedsiębiorstwa budowlanego, ewolucji form organizacyjnych, kompetencji zapewniających umocnienie pozycji rynkowej¹⁶⁰. Szczegółowe kwestie dotyczyły takich zagadnień, jak zakres planowania działalności i podziału zasobów; struktura systemu informacji na potrzeby zarządzania na rynku zagranicznym; zakres powiązań kooperacyjnych i zaangażowania; poziom zdolności marketingowych; identyfikacja czynników sukcesu.

¹⁵⁶ E. Duliniec, 2002. Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 27-31.

¹⁵⁷ Badania marketingowe. Teoria i praktyka, 2005. Pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 158-159.

¹⁵⁸ A.M. Nikodemka-Wołowik, 1999. Jakościowe badania marketingowe. PWE Warszawa, s. 159.

¹⁵⁹ M. Rószkiewicz, 2002. Metody ilościowe w badaniach marketingowych. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 59-61; S. Mynarski, 2000. Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych. Zakamycze, Kraków, s. 33.

¹⁶⁰ A. Sagan, 2004. Badania marketingowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 79-101.

Opracowany program badawczy pozwolił na:

- zdefiniowanie i opracowanie struktury procesu internacjonalizacji,
- analizę i ocenę uwarunkowań procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym,
- analizę i ocenę poziomu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych w Europie,
- opracowanie modelu determinant na międzynarodowym rynku budowlanym,
- wybór najlepszych rozwiązań biznesowych i ich aplikację w poszczególnych segmentach przedsiębiorstw sektora budowlanego,
- analizę wyników, rekomendacje praktyczne i opracowanie wyników.

Zasadnicza faza badań ankietowych została przeprowadzona przez Pentor Research International w Poznaniu za pomocą metody bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego tzw. *face to face*, z telefoniczną prerekrutacją. Respondentami była najwyższa kadra zarządzająca: dyrektorzy zarządzający, osoby kierujące działaniami firm na różnych rynkach za granicą, prezesi zarządu, dyrektorzy generalni, członkowie zarządu oraz inne osoby na stanowiskach kierowniczych, odpowiedzialne za działania zagraniczne firmy. Badanie zrealizowano w całej Polsce.

W fazie interpretacji wyników wykorzystano ponownie wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane, dla których podstawą scenariusza były kwestie wynikające z badań ilościowych. Weryfikacja danych przez menedżerów przedsiębiorstw budowlanych (kryteria doboru podobne jak w pierwszej fazie badań) umożliwiła redukcję zebranego materiału oraz wzbogaciła wnioskowanie.

Do opracowania materiału badawczego wykorzystano analizę czynnikową, dzięki której możliwa była redukcja liczby zmiennych przyjętych do weryfikacji i zidentyfikowanie najważniejszych wymiarów opisujących proces internacjonalizacji. Ustalono hierarchię czynników determinujących postępowanie w przypadku badanej grupy. Skonstruowano model determinant, będący podstawą wyznaczenia najważniejszych determinant w przyjętych grupach stymulatorów i barier wejścia na rynek zagraniczny, motywów wejścia, wymaganych zdolności marketingowych oraz czynników sukcesu (zmienna egzogeniczna). Wyniki nie mogły zostać uogólnione na cały sektor budowlany ze względu na nielosowy dobór próby, ale wskazały najistotniejsze zmienne w badanej grupie przedsiębiorstw, pozwoliły na weryfikację narzędzia pomiarowego w kolejnych badaniach przy zastosowanych rozbudowanych skalach porządkowych.

2.4.2. Zakres działalności na rynku międzynarodowym

Do zasadniczej fazy badania ilościowego zakwalifikowano 150 podmiotów. Preselekcja dotyczyła jedynie średnich i dużych przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce w sektorze budownictwa, prowadzących działalność za granicą. Przyjęto ponadto, że firma musiała mieć polskie pochodzenie, tzn. była zarejestrowana w Polsce, posiadała polski kapitał bądź założycielem podmiotu była jednostka z polskim kapitałem.

Spośród badanych podmiotów – pięć miało ponad osiemdziesięcioletnią historię, najstarsze powstało w 1863 roku, a kolejne w 1881, 1900, 1917 i 1928. Między 1946 a 1988 rokiem utworzono 23 przedsiębiorstwa, pozostałe natomiast po 1989 roku (w 11% przypadków nie wskazano daty rozpoczęcia działalności).

W próbie znalazło się 67% przedsiębiorstw produkujących materiały budowlane oraz 62% świadczących usługi wykonawcze, pozostałe realizowały działalność handlową, projektową, doradcą, zarządcą (tab. 2.2). Struktura obejmowała zasadniczy profil

działalności wskazany przez podmiot, wiele firm uczestniczyło jednocześnie w kilku obszarach, tzn. oprócz wykonawstwa robót budowlano-montażowych na własne potrzeby (i/ lub na sprzedaż) wytwarzały materiały czy zarządzały projektem inwestycyjnym.

Tabela 2.2. Struktura próby według kryterium rodzaju prowadzonej działalności

Rodzaj działalności	Ogółem 150
	100,0%
nie wskazał/brak odp.	1,3%
Produkcyjna	66,7%
Usługowa	62,0%
Handlowa	32,0%
Doradcza	8,7%
Inna	0,0%

Dane w tabeli nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wskazywania wielu wariantów odpowiedzi – przedsiębiorstwa budowlane realizowały różne rodzaje działalności jednocześnie.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie można określić podział na główne grupy produktów (rodzaje usług budowlanych). W branży znalazły się firmy wąsko wyspecjalizowane w wybranym profilu robót lub o zdwyersyfikowanych strategiach i dużym potencjale wykonawczym i produkcyjnym (tab. 2.3).

Tabela 2.3. Struktura próby według kryterium głównych grup produktów (usług)

Grupy produktów budowlanych	Udział w sprzedaży w 2010 roku
Budownictwo ogólne	24,5%
Budownictwo mieszkaniowe	14,2%
Budownictwo przemysłowe	19,2%
Obiekty inżynierii sanitarnej	7,8%
Budownictwo drogowe	3,8%
Produkcja materiałów budowlanych	24,0%
Prace projektowe	2,2%
Usługi sprzętowe	4,4%
Inne	0,0 %

Źródło: opracowanie własne.

Celowo wybrane kryteria selekcji znalazły potwierdzenie w strukturze próby uwzględniającej wielkość zatrudnienia w 2010 roku – z segmentu średnich podmiotów zatrudniających do 250 pracowników wybrano 77% respondentów, dużych – do 500 pracowników 16% oraz bardzo dużych – ponad 500 pracowników 7% (tab. 2.4). W badaniu posłużono się klasyfikacją statystyczną. Należy jednak pamiętać, że w budownictwie ze względu na sezonowość, zmienny charakter wykonywanych robót i faz realizacji przedsięwzięć stosowano elastyczne systemy zatrudnienia czy współpracę z innymi firmami podwykonawcami. Nie weryfikowano zjawiska szarej strefy.

Tabela 2.4. Struktura próby według kryterium wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwach budowlanych w 2010 roku

Wielkość zatrudnienia	Ogółem 150
	100,0%
0-9 pracowników	0,0%
10-49 pracowników	0,0%
50-250 pracowników	76,7%
251-500 pracowników	16,0%
> 500 pracowników	7,3%

Źródło: opracowanie własne.

Jedna trzecia respondentów odmówiła odpowiedzi na pytanie dotyczące wielkości obrotów (pytanie drażliwe). W pozostałych przypadkach skala działalności w 2010 roku mierzona poziomem zrealizowanej sprzedaży wynosiła w 14% przedsiębiorstw poniżej 2 mln euro, w 23% – do 10 mln euro, w 19% – do 50 mln euro, a w 9% więcej niż 50 mln euro (tab. 2.5).

Ze względu na skalę działalności oraz prawne i ekonomiczne bezpieczeństwo obrotu w kraju i za granicą większość firm stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (65%) i spółki akcyjne (17%), w nielicznych przypadkach wykorzystywano inne formy ujęte w tabeli 2.6.

Tabela 2.5. Struktura próby według kryterium wielkości obrotów zrealizowanych przez przedsiębiorstwa budowlane w 2010 roku

Wielkość obrotów zrealizowanych w 2010 roku	Ogółem 150
	100,0%
≤ 2 mln €	14,0%
2-10 mln €	22,7%
11-50 mln €	19,3%
> 50 mln €	9,3%
Odmowa odpowiedzi	34,7%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.6. Struktura próby według kryterium form prawnych przedsiębiorstw budowlanych

Forma prawna	Ogółem 150
	100,0%
Jednoosobowa działalność gospodarcza	5,3%
Spółka cywilna	2,0%
Spółdzielnia	0,0%
Spółka jawna	7,3%
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	65,3%
Spółka akcyjna	16,7%
Inna	0,0%
Odmowa odpowiedzi	3,3%

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 55% zbadanych przedsiębiorstw nie miało powiązań z kapitałem zagranicznym, w pozostałych wskazano na przypadki spółek stowarzyszonych (10%), spółek zależnych (11%) oraz własnych bezpośrednich inwestycji zagranicznych (własne spółki zależne – 16%) – tabela 2.7.

Tabela 2.7. Struktura próby według rodzajów powiązań przedsiębiorstw budowlanych z kapitałem zagranicznym

Rodzaje powiązań z kapitałem zagranicznym	Ogółem 150
	100,0%
Brak powiązania z kapitałem zagranicznym	55,3%
Spółka stowarzyszona	10,0%
Spółka zależna	11,3%
Firma posiada własne zależne podmioty zagraniczne	16,0%
Nie wiem	7,3%

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na potrzebę uzyskania wiarygodnych i w wielu przypadkach szczegółowych informacji o przedsiębiorstwie oraz jego rynku i działalności za granicą poproszono o wzięcie udziału w wywiadach jedynie menedżerów wysokiego szczebla – prezesów zarządów (13%), dyrektorów zarządzających (16%), osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie firm poza granicami Polski (23%). Szczegółowe dane potwierdzające tożsamość respondentów zawiera tabela 2.8.

Tabela 2.8. Struktura próby według kryterium stanowisk zajmowanych przez respondentów

Stanowisko organizacyjne	Ogółem 150
	100,0%
Prezes zarządu	13,3%
Członek zarządu	16,0%
Dyrektor generalny	2,0%
Dyrektor zarządzający	16,0%
Rzecznik prasowy	0,7%
Osoba kierująca działaniami firmy na rynku zagranicznym	23,3%
Inne	28,7%

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa charakteryzowały się stosunkowo dużą aktywnością na rynkach zagranicznych. Według danych ogółem około 60% sprzedaży zrealizowały na terenie Polski, pozostałą część – w Unii Europejskiej (32%), innych krajach Europy (5%) lub innych krajach świata (2%). W tym zakresie nie występowały znaczące różnice pomiędzy przedsiębiorstwami wykonawczymi a produkcyjnymi, wyjątek stanowiła dwukrotnie większa sprzedaż zrealizowana przez pozostałe podmioty (handel, doradztwo, zarządzanie) na obszarze poza unijnych krajów europejskich (tab. 2.9).

Tabela 2.9. Struktura sprzedaży przedsiębiorstw budowlanych zrealizowana na wybranych rynkach w 2010 roku

Zakres przestrzenny rynku	Udział w sprzedaży w 2010 roku – ogółem	Rodzaj działalności		
		Budownictwo	Produkcja materiałów budowlanych	Pozostałe
Rynek regionalny	21,4%	21,7%	18,7%	24,5%
Rynek krajowy	39,2%	38,6%	42,1%	37,3%
Kraje UE	32,2%	34,7%	32,4%	22,7%
Pozostałe kraje Europy	5,4%	4,3%	4,7%	11,1%
Kraje Ameryki Północnej	0,3%	0,1%	0,1%	1,4%
Kraje Afryki	0,1%	0,0%	0,1%	0,5%
Kraje Azji	0,6%	0,6%	0,2%	1,1%
Pozostałe kraje świata	0,8%	0,1%	1,8%	1,8%

*dane szacunkowe na podstawie informacji przedsiębiorstw budowlanych

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie rynku poza krajem macierzystym jako źródła zaopatrzenia miało miejsce w jednej trzeciej przedsiębiorstw (tab. 2.10). Na uwagę zasługuje fakt, że w przypadku bardzo dużych pomiotów udział przekroczył połowę, był także wyraźnie większy w odniesieniu do firm produkcyjnych niż usługowych. Lokowanie działalności wytwórczej za granicą w pobliżu miejsc występowania surowców lub tanich surowców należy do głównych czynników sprzyjających globalizacji.

Tabela 2.10. Struktura rynków zaopatrzeniowych przedsiębiorstw budowlanych

Rynek zakupów*	Udział w zaopatrzeniu	Rodzaj działalności			Wielkość zatrudnienia (osoby)		
		Budownictwo	Produkcja materiałów budowlanych	Pozostałe	50-250	251-500	> 500
Województwo	32,5%	32,8%	37,0%	17,6%	36,5%	25,1%	28,9%
Inny region kraju	34,6%	34,7%	36,0%	30,4%	35,8%	33,7%	31,8%
Za granicą	32,8%	32,5%	27,0%	52,0%	27,7%	41,2%	39,3%

*zakupy surowce, materiały, półfabrykaty i usługi

Źródło: opracowanie własne.

Jedynie 9% firm zaangażowało za granicą ponad połowę posiadanych aktywów, największą grupę stanowiły podmioty, których aktywa zagraniczne nie przekraczały 10% majątku (37% firm). Niestety prawie jedna czwarta respondentów nie odniosła się do postawionego problemu. Pytania wymagające ujawnienia danych bilansowych czy wyników często stanowiły problem w badaniach ilościowych (tab. 2.11). Ponadto trudności z oszacowaniem zaangażowania majątku w przypadku wykonawstwa mogły wiązać się ze zmianą miejsc prowadzenia działalności i mobilnością sprzętu i załóg.

Tabela 2.11. Wielkość aktywów przedsiębiorstw budowlanych zaangażowana w działalność za granicą

Udział aktywów*	Ogółem	Rodzaj działalności			Wielkość zatrudnienia (osoby)		
		Budownictwo	Produkcja materiałów budowlanych	Pozostałe	50-250	251-500	> 500
N	150	88	39	23	115	24	11
	100,0%	58,7%	26,0%	15,3%	76,7%	16,0%	7,3%
≤ 10%	37,3%	42,0%	35,9%	21,7%	37,4%	41,7%	27,3%
11–30%	19,3%	20,5%	12,8%	26,1%	17,4%	25,0%	27,3%
31–50%	10,7%	9,1%	10,3%	17,4%	13,0%	4,2%	0,0%
> 50%	9,3%	9,1%	12,8%	4,3%	9,6%	8,3%	9,1%
Nie wiem	23,3%	19,3%	28,2%	30,4%	22,6%	20,8%	36,4%

*udział majątku trwałego i obrotowego

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa pracowników zatrudniona była poza Polską w 16% badanych przedsiębiorstwach budowlanych (tab. 2.12). Około połowa respondentów deklarowała, że wskaźnik ten nie przekraczał 10%, podobnie w przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych. Różnice między obydwooma rodzajami firm pojawiły się kolejnych wariantach – w przedziale do 30% pracowników dominowały przedsiębiorstwa wykonawcze (23%, o 10 punktów procentowych więcej niż produkcyjne), a do i ponad 50% – odwrotnie. Można sądzić, że poziom zaangażowania dużych przedsiębiorstw produkujących materiały budowlane za granicą wymagał znacznie większych inwestycji kapitałowych, majątkowych i ludzkich. Potwierdziły to spójne deklaracje dotyczące zarówno aktywów, jak i pracowników (tab. 2.11 i 2.12).

Tabela 2.12. Udział zatrudnionych za granicą w stosunku do ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwach budowlanych w 2010 roku

Udział zatrudnionych	Ogółem	Rodzaj działalności			Wielkość zatrudnienia (osoby)		
		Budownictwo	Produkcja materiałów budowlanych	Pozostałe	50-250	251-500	> 500
N	150	88	39	23	115	24	11
	100,0%	58,7%	26,0%	15,3%	76,7%	16,0%	7,3%
≤ 10%	46,0%	48,9%	48,7%	30,4%	46,1%	50,0%	36,4%
11–30%	22,7%	22,7%	12,8%	39,1%	23,5%	20,8%	18,2%
31–50%	10,7%	9,1%	12,8%	13,0%	12,2%	4,2%	9,1%
> 50%	16,0%	14,8%	20,5%	13,0%	14,8%	16,7%	27,3%
Nie wiem	4,7%	4,5%	5,1%	4,3%	3,5%	8,3%	9,1%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zebranych informacji zarówno w jakościowej, jak i ilościowej fazie badań trudno było wnioskować na temat dalszych zachowań przedsiębiorstw budowlanych związanych z umiędzynarodowieniem. Prawie 63% zadeklarowało, że nie przewiduje wprowadzenia żadnych zmian (tab. 2.13). Ponad 30% zamierzało jednak zwiększyć swoją aktywność rozwijając obecnie posiadane zasoby lub tworząc nowe. Jedynie 5% liczyło się z ograniczeniem, a jedno przedsiębiorstwo w ogóle z rezygnacją. Dla wszystkich działalność za granicą odznaczała się niepewnością i przy znacznych ograniczeniach wynikających ze skutków globalnego kryzysu oraz trudności w krajach

UE i w strefie euro, respondenci deklarowali ostrożność i powstrzymanie się przed zaangażowaniem kapitałowym.

Tabela 2.13. Plany dotyczące działalności przedsiębiorstw budowlanych na rynkach zagranicznych

Przewidywane przedsięwzięcia	Ogółem 150
	100,0%
Przedsiębiorstwo zamierza rozwijać obecnie posiadaną(-e) za granicą spółkę(-i), filię(-e)	25,3%
Przedsiębiorstwo zamierza otworzyć nową(-e) spółkę(-i), filię(-e)	6,0%
Przedsiębiorstwo nie przewiduje wprowadzenia zmian za granicą	62,7%
Przedsiębiorstwo zamierza ograniczyć działalność na rynkach zagranicznych	5,3%
Przedsiębiorstwo zamierza wycofać się	0,7%

Źródło: opracowanie własne.

W próbie określenia geograficznych kierunków przyszłego rozwoju wskazywano przede wszystkim Unię Europejską. W pojedynczych przypadkach pojawiły się następujące rynki zagraniczne, których potencjał dostrzegali respondenci – Białoruś, Rosja, Kazachstan, Chiny, Francja, Niemcy, Słowacja, Rumunia. Wśród motywów wymieniono: bliską lokalizację, korzystnie oceniane perspektywy rozwoju, cele marketingowe, takie jak zaprezentowanie firmy na rynku rosyjskim czy białoruskim (korzyści wczesnego wejścia), a wśród form – rozwój kanałów dystrybucji i otwarcie filii.

2.4.3. Formy współpracy na rynku międzynarodowym

Identyfikacja form współpracy, którą podejmowały za granicą polskie przedsiębiorstwa budowlane oparta była na analizie rozwiązań organizacyjnych stosowanych w procesie rozwoju rynku oraz charakterystycznych dla branży. Weryfikacji poddano jedenaście przypadków, obejmujących zawierane kontrakty z partnerami zagranicznymi lub krajowymi, włączenie się w strukturę grupy kapitałowej zagranicznej lub krajowej, joint venture, franchising, przejęcie lub fuzję oraz opcję zakładającą samodzielną działalność. Należy dodać, że powiązania kooperacyjne w budownictwie, ze względu na złożoność i skalę przedsięwzięć są podstawą realizacji obiektów we wszystkich fazach cyklu projektowania, realizacji i eksploatacji obiektu. Zawarcie kontraktu potraktowano w wymiarze strategicznym, jako aliansu z partnerem będącym głównym wykonawcą inwestycji budowlanej oraz włączenie się w realizację projektu we współpracy z firmą zarządzającą realizacją inwestycji (zagraniczną firmą zarządzającą lub polską firmą zarządzającą realizacją za granicą). Szczegółowe informacje zawarto w tabeli 2.14.

Działalność polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym w dużej mierze zależała od zdolności do wchodzenia i funkcjonowania w układach kooperacyjnych, przy czym najbardziej intensywnie wykorzystywana była forma aliansów zarówno z partnerami zagranicznymi (75% podmiotów), jak i krajowymi (63% podmiotów), którzy realizowali funkcję głównych wykonawców. Prawie połowa respondentów zadeklarowała zawarcie kontraktów z zagraniczną firmą zarządzającą projektem. Polskie firmy były w tym zakresie mniej aktywne – 26% jednostek współpracowało z krajowym przedsiębiorstwem zarządzającym zagranicznym projek-

tem. Pozostałe badane formy wystąpiły relatywnie rzadziej – w 23% przypadkach miało miejsce włączenie się w strukturę krajowej, a w 19% w strukturę zagranicznej grupy kapitałowej, w 16% joint venture z udziałem partnera zagranicznego, w 13% włączenie w sieć franchisingową, w 13% doszło do przejęcia, a w 9% fuzji. Stosunkowo duża grupa przedsiębiorstw wskazała samodzielnie prowadzoną działalność (44%), przede wszystkim były to bardzo duże (zatrudnienie powyżej 500 pracowników – 64%) przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją materiałów budowlanych (49%). Duże podmioty wykazywały znacznie większą zdolność kooperacyjną. Aktywne wykorzystywanie różnorodnych form współpracy odzwierciedlało technologiczno-organizacyjne uwarunkowania sektora i potwierdziło umiejętność polskich przedsiębiorstw do skutecznego włączania się w struktury europejskiego rynku. Stanowiło to niewątpliwie mocną stronę, ponieważ zasoby polskich firm (przede wszystkim wykonawczych) zwykle nie pozwalały na samodzielne realizowanie dużych przedsięwzięć budowlanych.

Dane dotyczące sytuacji w 2011 roku świadczyły o znacznym wzroście aktywności przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym. Badanie przeprowadzone w 2008 roku wykazało podobną hierarchię wykorzystywanych form, jednak na znacznie niższym poziomie. Analogicznie najwięcej podmiotów zawarło kontrakty z partnerami zagranicznymi (35%, po trzech latach wzrost o 40 punktów procentowych) i krajowymi (21%, w kolejnym badanym okresie wzrost o 42 punkty procentowe), pełniącymi rolę głównych wykonawców, a także z zagranicznymi firmami zarządzającymi procesami inwestycyjnymi (25%, w kolejnym badanym okresie wzrost o 24 punkty procentowe). Na znacznie niższym poziomie pozostawał udział polskich firm zarządzających międzynarodowymi projektami – 7% oraz samodzielnie prowadzona działalność (12% – w 2011 roku wzrost o 32 punkty procentowe). Na uwagę zasługuje także zmiana dotycząca tworzenia firm typu joint venture – w 2008 roku dotyczyły one 12% przedsiębiorstw, w 2011 roku odnotowano wzrost do 16%, jednak spadło ich znaczenie w porównaniu z udziałem w krajowych i zagranicznych grupach kapitałowych.

Tabela 2.14. Formy współpracy polskich przedsiębiorstw budowlanych wykorzystywane w działalności zagranicznej w 2011 roku

Wyszczególnienie	2008	2011	Rodzaj działalności				Wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych)			
	Ogółem		Wykonawstwo	Produkcja	Pozostałe	50-250	251-500	> 500		
	100	150	88	39	23	115	24	11		
OGÓŁEM	100,0%	100,0%	58,7%	26,0%	15,3%	76,7%	16,0%	7,3%		
Zawarcie korzystnego kontraktu (alianсу) z partnerem zagranicznym (głównym wykonawcą)	35%	75%	73,9%	69,2%	87,0%	74,8%	66,7%	90,9%		
Zawarcie korzystnego kontraktu (alianсу) z partnerem krajowym (głównym wykonawcą)	21%	63%	70,5%	43,6%	65,2%	61,7%	58,3%	81,8%		
Zawarcie kontraktu z zagraniczną firmą zarządzającą realizacją inwestycji (projektu)	25%	49%	48,9%	46,2%	56,5%	45,2%	62,5%	63,6%		
Zawarcie kontraktu z polską firmą zarządzającą realizacją zagranicznej inwestycji	7%	26%	28,4%	17,9%	30,4%	20,0%	45,8%	45,5%		
Włączenie się w strukturę krajowej grupy kapitałowej	9%	23%	19,3%	33,3%	17,4%	20,9%	25,0%	36,4%		
Włączenie się w strukturę zagranicznej grupy kapitałowej	8%	19%	9,1%	35,9%	26,1%	14,8%	29,2%	36,4%		
Joint venture (utworzenie firmy z udziałem partnera zagranicznego)	12%	16%	15,9%	15,4%	17,4%	12,2%	29,2%	27,3%		
Włączenie się w sieć franchisingu	5%	13%	13,6%	12,8%	8,7%	12,2%	16,7%	9,1%		
Wykupienie przedsiębiorstwa przez podmiot zagraniczny	-	13%	9,1%	20,5%	17,4%	9,6%	25,0%	27,3%		
Fuzja z przedsiębiorstwem zagranicznym	13%	9%	11,4%	7,7%	0,0%	4,3%	16,7%	36,4%		
Samodzielna działalność – brak współpracy	12%	44%	43,2%	48,7%	39,1%	41,7%	45,8%	63,6%		
Inne	-	1%	1,1%	2,6%	0,0%	0,9%	0,0%	9,1%		
Nie wiem	-	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		

Źródło: opracowanie własne.

Podczas badania weryfikowano sekwencję zmian form współpracy, jaką podejmowały przedsiębiorstwa budowlane – od pierwszej, która miała gwarantować wejście i kolejnych warunkowanych utrwalaniem pozycji. W tabeli 2.15 zestawiono informacje o kolejności stosowania wybranych form. W przypadku największej grupy, która realizowała kontrakty z zagranicznym generalnym wykonawcą 45% wykorzystało tę formę, jako pierwszą, 32% jako drugą, a 20% jako trzecią. W sytuacji, gdy generalnym wykonawcą była polska firma, 40% podmiotów zadeklarowało, że była to kolejna – druga forma współpracy. Podobnie kształtowały się wyniki dotyczące kontraktów z zagranicznym przedsiębiorstwem zarządzającym inwestycją (projektem), chociaż liczba wskazań określająca kolejność stosowania była bardziej równomierna: 27% respondentów wymieniło ją jako pierwszą, 26% jako drugą, 20% jako trzecią. Warto zwrócić uwagę na fakt, że 42% podmiotów wskazało joint venture dopiero, jako czwartą formę współpracy. Wejście na rynek zagraniczny nie było też w pierwszej fazie realizowane poprzez aliance z polskimi firmami zarządzającymi inwestycjami, sieci franchisingowe czy przejęcia. Jeżeli przedsiębiorstwo budowlane podjęło decyzję o samodzielnej działalności poza Polską, to w 61% przypadków była ona realizowana od początku ekspansji.

Tabela 2.15. Liczba wykorzystywanych form (zmian) w działalności przedsiębiorstw budowlanych na rynkach zagranicznych

Liczba wykorzystywanych form	Formy współpracy	Formy zaangażowania
brak odp.	0,0	2,0
1	16,0	22,0
2	18,7	31,3
3	23,3	23,3
4	12,7	12,7
5	15,3	3,3
6	10,0	2,0
7	1,3	0,7
11	2,0	0,7
12	0,7	1,3
13	-	0,7
średnia	3,51	2,8
odch. stand.	2,1	2,0

Źródło: opracowanie własne.

Jedynie 16% badanych podmiotów stosowało przez cały czas swojej aktywności za granicą jedną formę współdziałania, pozostałe wprowadzały zmiany – prawie 19% wykorzystało dwie, 23% – trzy, 13% – cztery, 15% – pięć, a 10% – sześć spośród zadeklarowanych (tab. 2.16).

Tabela 2.16. Sekwencja wprowadzania form współpracy przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym

Forma współpracy	Liczba podmiotów	Sekwencja wprowadzania											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OGÓŁEM	150												
	100,0%												
Zawarcie korzystnego kontraktu (alianсу) z partnerem zagranicznym (głównym wykonawcą)	112 100,0%	50 44,6%	32 28,6%	20 17,9%	7 6,3%	1 0,9%	2 1,8%	-	-	-	-	-	-
Zawarcie korzystnego kontraktu (alianсу) z partnerem krajowym (głównym wykonawcą)	94 100,0%	20 21,3%	38 40,4%	22 23,4%	11 11,7%	2 2,1%	1 1,1%	-	-	-	-	-	-
Zawarcie kontraktu z zagraniczną firmą zarządzającą realizacją inwestycji (projektu)	74 100,0%	15 20,3%	20 27,0%	19 25,7%	13 17,6%	7 9,5%	-	-	-	-	-	-	-
Zawarcie kontraktu z polską firmą zarządzającą realizacją zagranicznej inwestycji	39 100,0%	6 15,4%	9 23,1%	11 28,2%	8 20,5%	3 7,7%	2 5,1%	-	-	-	-	-	-
Włączenie się w strukturę krajowej grupy kapitałowej	34 100,0%	8 23,5%	7 20,6%	5 14,7%	3 8,8%	6 17,6%	2 5,9%	1 2,9%	1 2,9%	1 2,9%	-	-	-
Włączenie się w strukturę zagranicznej grupy kapitałowej	28 100,0%	7 25,0%	4 14,3%	4 14,3%	4 14,3%	5 17,9%	1 3,6%	1 3,6%	1 3,6%	1 3,6%	-	-	-
Joint venture (utworzenie firmy z udziałem partnera zagranicznego)	24 100,0%	1 4,2	4 16,7%	3 12,5%	10 41,7%	2 8,3%	1 4,2%	1 4,2%	1 4,2%	1 4,2%	-	-	-
Włączenie się w sieć franchisingu	19 100,0%	-	1 5,3%	4 21,1%	4 21,1%	5 26,3%	3 15,8%	-	-	1 5,3%	1 5,3%	-	-
Wypięcenie przedsiębiorstwa przez podmiot zagraniczny	20 100,0%	-	3 15,0%	2 10,0%	-	6 30,0%	3 15,0%	2 10,0%	1 5,0%	1 5,0%	1 5,0%	-	-
Fuzja z przedsiębiorstwem zagranicznym	13 100,0%	2 15,4%	1 7,7%	3 23,1%	1 7,7%	1 7,7%	2 15,4	1 7,7	-	-	-	2 15,4%	-
Samodzielna działalność – brak współpracy	66 100,0	40 60,6%	6 9,1%	5 7,6%	2 3,0%	6 9,1%	4 6,1%	-	-	-	1 1,5%	1 1,5%	1 1,5%
Inne	2 100,0%	1 50,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,0%

Źródło: opracowanie własne.

2.4.4. Formy zaangażowania na rynku międzynarodowym

Proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych obejmował dwa-ście form zaangażowania, od najmniej zaawansowanych – eksportu do samodzielnie prowadzonej działalności w postaci filii (tab. 2.17). Najwięcej podmiotów deklarowało realizację eksportu – bezpośredniego (81%) i pośredniego (55%), w tym część utworzyła własny skład handlowy (21%). Te ostatnie rozwiązanie pojawiało się częściej w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych (31%) i pozostałych (30%)¹⁶¹. Zdecydowanie bardziej intensywne wykorzystanie eksportu w porównaniu z pozostałymi formami świadczy o dużym zainteresowaniu wyjściem poza polski rynek i raczej o początkowej fazie procesu internacjonalizacji sektora. Potwierdza to także porównanie z wynikami badania prowadzonych w 2008 roku, które świadczyły o podobnej hierarchii wykorzystywanych działań jednak na niższym poziomie.

Eksport bezpośredni dotyczył wówczas połowy przedsiębiorstw, natomiast pośredni 34%. Wyjątek stanowiło jedynie zestawienie danych o utworzeniu za granicą zakładu produkcyjnego jako spółki córki, w tym przypadku odnotowano spadek o 21 punktów procentowych (z 30% w 2008 roku do 9% w 2011 roku). W najmniejszym stopniu wykorzystywane były takie formy, jak franchising (8%) oraz utworzenie filii przedsiębiorstwa jako joint venture (5%).

Najbardziej aktywne były duże i bardzo duże podmioty – w segmencie firm zatrudniających od 250 do 500 pracowników eksport bezpośredni realizowały 92%, a pośredni – 63% respondentów, natomiast w segmencie przedsiębiorstw zatrudniających ponad 500 pracowników – odpowiednio 100% i 82%. Na uwagę zasługuje także fakt, że ponad jedna trzecia bardzo dużych podmiotów stosowała leasing (36%), utworzyła zakład produkcyjny pod własnym zarządem (36%), utworzyła zakład produkcyjny jako spółkę córkę (27%), utworzyła filię pod własnym zarządem (27% oraz 33% przypadków w grupie dużych podmiotów), a także utworzyła filię jako spółkę córkę (36%). Postępujące stopniowo zaangażowanie kapitałowe świadczy o stabilizowaniu pozycji polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą, wzrastało ono wraz z wielkością organizacji.

Badanie sekwencji zmian (tab. 2.18) stosowanych form zaangażowania na rynku zagranicznym wykazało wyraźną prawidłowość w przypadku eksportu bezpośredniego – w 66% przypadków wymieniono ją jako pierwszą, w 22% jako drugą, w 9% jako trzecią. Analiza informacji dotyczących eksportu pośredniego – 31% wskazań na pierwszym miejscu, 39% na drugim, 19% na trzecim – nie potwierdziła, że wejście na nowy rynek wymagało budowania kanałów dystrybucji z udziałem zagranicznych pośredników. Sukcesywnie malało wykorzystanie takich form, jak leasing, utworzenie zakładu produkcyjnego pod własnym zarządem, czy różnych rodzajów filii – pod własnym zarządem, jako spółki córki, jako joint venture. Więcej wskazań odnosiło się do wejścia, a następnie zainteresowanie nimi zmniejszało się. Umocnienie pozycji za granicą sprzyjało rozwojowi składów handlowych, zakładów produkcyjnych w formie joint venture. Weryfikacja ilościowa nie pozwoliła na ustalenie, jakie formy zaangażowania następowały po sobie. Można natomiast wyciągnąć wniosek dotyczący dużej różnorodności działań, stosunkowo intensywnych zmian form w kolejnych pięciu etapach działalności, a w niektórych przypadkach liczba etapów i przekształceń wynosiła trzynaście.

¹⁶¹ Podział na kategorie określające rodzaj działalności obejmował wykonawstwo robót budowlanych, produkcję materiałów budowlanych oraz pozostałe – w tej grupie znalazły się przede wszystkim przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Uzasadnia to wykorzystanie formy – własnego składu handlowego znaczenie bardziej intensywnie w przypadku działalności, która wiąże się z obrotem towarowym.

Tabela 2.17. Formy zaangażowania polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą

Wyszczególnienie	2008		2011		Rodzaj działalności			Wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych)				
	Ogółem		Ogółem		Wykonawstwo	Produkcja	Pozostałe	50-250	251-500	> 500		
	100	150	100,0%	81%	88	39	23	115	24	11		
OGÓŁEM	100,0%	100,0%	100,0%	81%	58,7%	26,0%	15,3%	76,7%	16,0%	7,3%		
Ekspert bezpośredni	50%	81%	100,0%	81%	79,5%	84,6%	78,3%	76,5%	91,7%	100,0%		
Ekspert pośredni	34%	55%	100,0%	55%	56,8%	66,7%	30,4%	51,3%	62,5%	81,8%		
Handel wymienny	8%	17%	100,0%	17%	20,5%	12,8%	8,7%	14,8%	16,7%	36,4%		
Utworzenie za granicą składu handlowego	11%	21%	100,0%	21%	14,8%	30,8%	30,4%	20,9%	12,5%	45,5%		
Franchising	4%	8%	100,0%	8%	10,2%	7,7%	0,0%	5,2%	20,8%	9,1%		
Leasing	7%	15%	100,0%	15%	18,2%	10,3%	8,7%	13,0%	12,5%	36,4%		
Utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego pod własnym zarządem	6%	13%	100,0%	13%	9,1%	20,5%	13,0%	9,6%	16,7%	36,4%		
Utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego jako spółki córki	30%	9%	100,0%	9%	8,0%	12,8%	8,7%	6,1%	16,7%	27,3%		
Utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego jako joint venture	9%	11%	100,0%	11%	12,5%	10,3%	4,3%	9,6%	16,7%	9,1%		
Utworzenie za granicą filii przedsiębiorstwa pod własnym zarządem	18%	19%	100,0%	19%	14,8%	17,9%	34,8%	14,8%	33,3%	27,3%		
Utworzenie za granicą filii przedsiębiorstwa jako spółki córki	18%	17%	100,0%	17%	13,6%	20,5%	21,7%	13,9%	20,8%	36,4%		
Utworzenie za granicą filii przedsiębiorstwa jako joint venture	1%	5%	100,0%	5%	6,8%	2,6%	0,0%	2,6%	12,5%	9,1%		
Inne	-	1%	100,0%	1%	1,1%	0,0%	4,3%	0,9%	0,0%	9,1%		
Nie wiem	-	2%	100,0%	2%	1,1%	0,0%	8,7%	1,7%	4,2%	0,0%		

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2.18. Sekwencja wprowadzania form zaangażowania przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym

Forma zaangażowania	Liczba %	Sekwencja wprowadzania												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OGÓŁEM	150													
Ekspert bezpośredni	121 100,0%	80 66,1%	25 21,5%	11 9,1%	2 1,7%	1 0,8%	1 0,8%	-	-	-	-	-	-	-
Ekspert pośredni	83 100,0%	26 31,3%	32 38,6%	16 19,3%	4 4,8%	1 1,2%	2 2,4%	1 1,2%	-	-	-	-	1 1,2%	-
Handel wymienny	25 100,0%	4 16,0%	9 36,0%	9 36,0%	1 4,0%	-	-	-	2 8,0%	-	-	-	-	-
Utworzenie za granicą składu handlowego	32 100,0%	1 3,1%	11 34,4%	10 31,3%	5 15,6%	2 6,3%	-	1 3,1%	-	1 3,1%	-	1 3,1%	-	-
Franchising	12 100,0%	2 16,7%	3 25,0%	3 25,0%	2 16,7%	-	-	-	-	2 16,7%	-	-	-	-
Leasing	22 100,0%	8 36,4%	5 22,7%	3 13,6%	2 9,1%	2 9,1%	-	1 4,5%	-	1 4,5%	-	-	-	-
Utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego pod własnym zarządem	19 100,0%	5 26,3%	4 21,1%	3 15,8%	3 15,8%	1 5,3%	-	-	-	1 5,3%	-	1 5,3%	-	1 5,3%
Utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego jako spółki córki	15 100,0%	2 13,3%	3 20,0%	2 13,3%	3 20,0%	2 13,3%	-	1 6,7%	-	-	1 6,7%	1 6,7%	-	-
Utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego jako joint venture	15 100,0%	1 6,7%	6 40,0%	4 26,7%	2 13,3%	-	1 6,7%	-	-	1 6,7%	-	-	-	-
Utworzenie za granicą filii przedsiębiorstwa pod własnym zarządem	28 100,0%	7 25,0%	10 35,7%	1 3,6%	5 17,9%	1 3,6%	1 3,6%	1 3,6%	1 3,6%	1 3,6%	-	-	-	-
Utworzenie za granicą filii przedsiębiorstwa jako spółki córki	25 100,0%	6 24,0%	5 20,0%	4 16,0%	3 12,0%	3 12,0%	-	1 4,0%	1 4,0%	1 4,0%	-	-	1 4,0%	1 4,0%
Utworzenie za granicą filii przedsiębiorstwa jako joint venture	7 100,0%	3 42,9%	-	-	1 14,3%	-	-	1 14,3%	-	-	-	-	2 28,6%	-
Inne	2 100,0%	1 50,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 50,0%	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa dostosowywały formy zaangażowania do warunków rynku zagranicznego, w 22% pozostawały przy pierwszym rozwiązaniu, ale aż 31% wykorzystało dwie, 23% – trzy, a 13% – cztery rodzaje (tab. 2.18). Na podstawie zebranego materiału trudno było wnioskować o sekwencyjności procesu z zachowaniem kolejności form od tych, które wymagały najmniejszego zaangażowania do bezpośredniego zainwestowania własnego kapitału. Deklaracje respondentów wskazywały na ewolucyjne i elastyczne podejście oraz umiejętność adaptacji do wymogów międzynarodowego rynku.

Menadżerowie biorący udział w badaniu określili etap w działalności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym (jedynie w niewielkim stopniu nie byli w stanie wyrazić opinii na ten temat). Zdefiniowano trzy etapy zaawansowania – zaangażowanie eksperymentalne, zaangażowanie aktywne, zaangażowanie zaawansowane (trwałe). Niezależnie od udziału polskiego kapitału w przedsiębiorstwie (poniżej i powyżej 50%) oraz rodzaju powiązań przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (brak powiązań, spółka stowarzyszona, spółka zależna, w strukturze własne podmiotu zależne) prawie połowa oceniła etap działalności, jako aktywne zaangażowanie. Trwałe powiązania zadeklarowało 28% podmiotów (tab. 2.19).

Ocena etapu działalności polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą w przekroju regionów wykazała podobny rozkład odpowiedzi (tab. 2.20). Około połowa podmiotów (na terenie Unii Europejskiej – 48%, w pozostałych krajach Europy – 44%, w pozostałych krajach świata – 44%) uznała, że aktywnie funkcjonowała poza granicami Polski. Suma odpowiedzi aktywnego i trwałego zaangażowania na terenie piętnastu założycielskich krajów UE wyniosła 81%, a w przypadku dwunastu nowych członków – 78%. Poza rynkiem europejskim bardzo aktywnie funkcjonowała stosunkowo mała grupa 25 podmiotów.

Podsumowanie

Działalność na rynku budowlanym może przybierać różnorodne formy zależne od miejsca, zakresu i struktury przedsięwzięcia, łącząc czynności związane z produkcją materiałną, usługami i handlem. Na rynku międzynarodowym wykształciło się kilka systemów realizacji inwestycji budowlanych opartych na koncepcji zarządzania projektami.

Ze względu na stopień zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą oraz zarządzania w kraju macierzystym i goszczącym, sekwencja form obejmuje ekspansję produktową (eksport), zasobową (powiązania niekapitałowe) oraz zaangażowanie kapitałowe.

Procesowe podejście do internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych wymagało określenia form i ich przekształceń, co pozwoliło także na zweryfikowanie sekwencyjnego charakteru działalności. Przyjęcie hipotezy dotyczącej umiejętności kreowania więzi kooperacyjnych jako warunku skutecznego wejścia na rynek zagraniczny wynikało ze sposobu realizacji przedsięwzięć (firmy zarządzające i podwykonawcze) oraz założenia dystansu dzielącego rynek macierzysty od rynku ekspansji i konieczności zbudowania nowych kanałów dystrybucji. Ponadto założenie, że proces internacjonalizacji w segmencie producentów materiałów budowlanych przebiegał w sposób sekwencyjny i był w dużym stopniu wynikiem zamierzonych, długofalowych strategii przedsiębiorstw, a w segmencie wykonawców usług budowlanych charakteryzował się dużą różnorodnością – pominięciem pewnych etapów zaangażowania lub różną ich kolejnością, wynikał ze specyfiki usług budowlanych – zmiany miejsca i czasu realizacji.

Tabela 2.19. Etap działalności polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym z uwzględnieniem kryterium struktury kapitału przedsiębiorstwa

Etap umiędzynarodowienia	Udział kapitału polskiego w przedsiębiorstwie		Rodzaj powiązania przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym					
	ogółem	< 50%	> 50%	brak powiązania z kapitałem zagranicznym	spółka stowarzyszona	spółka zależna	posiada własne zależne podmioty zagraniczne	nie wiem
Ogółem	150	15	135	83	15	17	24	11
	100,0%	10,0%	90,0%	55,3%	10,0%	11,3%	16,0%	7,3%
Zaangażowanie eksperymentalne	30	1	29	22	5	1	2	0
	20,0%	6,7%	21,5%	26,5%	33,3%	5,9%	8,3%	0,0%
Aktywne zaangażowanie	68	7	61	34	7	9	13	5
	45,3%	46,7%	45,2%	41,0%	46,7%	52,9%	54,2%	45,5%
Zaawansowane zaangażowanie (trwale)	42	5	37	24	3	7	6	2
	28,0%	33,3%	27,4%	28,9%	20,0%	41,2%	25,0%	18,2%
Nie wiem	10	2	8	3	0	0	3	4
	6,7%	13,3%	5,9%	3,6%	0,0%	0,0%	12,5%	36,4%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.20. Etap działalności polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym z uwzględnieniem regionu działalności

Etap umiędzynarodowienia	KRAJE UE-15	KRAJE UE-12	KRAJE UE ogółem	Pozostałe kraje Wschodniej i Zachodniej	Pozostałe kraje świata
OGÓŁEM	104	95	140	70	25
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zaangażowanie eksperymentalne	13	17	23	12	2
	12,5%	17,9%	16,4%	17,1%	8,0%
Aktywne zaangażowanie	52	43	67	31	11
	50,0%	45,3%	47,9%	44,3%	44,0%
Zaawansowane zaangażowanie (trwale)	32	31	41	22	9
	30,8%	32,6%	29,3%	31,4%	36,0%
Nie wiem	7	4	9	5	3
	6,7%	4,2%	6,4%	7,1%	12,0%

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań potwierdziły, że działalność polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym w dużej mierze zależała od zdolności do wchodzenia i funkcjonowania w układach kooperacyjnych, przy czym najbardziej intensywnie wykorzystywana była forma aliansów zarówno z partnerami zagranicznymi, jak i krajowymi, którzy realizowali funkcję głównych wykonawców oraz kontraktów z zagraniczną firmą zarządzającą projektem. Pozostałe badane formy wystąpiły relatywnie rzadziej. Duże podmioty wykazywały znacznie większą zdolność kooperacyjną.

Pozycja rynkowa polskich przedsiębiorstw budowlanych oraz ich zasoby nie pozwalały na samodzielne realizowanie dużych przedsięwzięć, aktywne wykorzystywanie różnorodnych form współpracy umożliwiło skuteczne włączanie się w struktury europejskiego rynku. W tej części zatem hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Nie stwierdzono natomiast znaczących różnic pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi a wykonawczymi. Pojawiły się one przede wszystkim w obszarze form zaangażowania, takich jak utworzenie własnego składu handlowego za granicą i filii (pod własnym zarządem i jako spółki córki), sprzyjających realizacji funkcji handlowych. Wyjaśnienia takiego przebiegu procesu należy upatrywać w łączeniu różnych funkcji przez firmy budowlane (np. produkcja materiałów budowlanych na potrzeby realizacji własnych inwestycji) oraz pozycji w układzie kooperacyjnym. Proces internacjonalizacji przebiegał z wykorzystaniem różnych form współpracy i zaangażowania. W grupie form współpracy rozpoczynał się najczęściej od kontraktu zawartego z zagranicznym generalnym wykonawcą, ale forma ta pojawiała się także jako kolejna.

Polskie przedsiębiorstwa budowlane najbardziej intensywnie wykorzystywały eksport (w porównaniu z pozostałymi formami zaangażowania na rynku zagranicznym), co świadczy o początkowej fazie procesu internacjonalizacji sektora. Potwierdziło to także porównanie wyników badania prowadzonego w 2008 roku, które charakteryzowała podobna hierarchia wykorzystywanych działań jednak na niższym poziomie.

Działalność odznaczała się dużą różnorodnością, stosunkowo intensywnymi zmianami form w kolejnych pięciu etapach internacjonalizacji, a w niektórych przypadkach liczba etapów i przekształceń wynosiła trzynaście. Na podstawie zebranego materiału trudno przesądzać o sekwencyjności procesu z zachowaniem kolejności form od tych, które wymagały najmniejszego zaangażowania do bezpośredniego zainwestowania własnego kapitału. Deklaracje respondentów wskazywały na ewolucyjne i elastyczne podejście oraz umiejętność adaptacji do wymogów międzynarodowego rynku.

Rozdział 3.

Determinanty wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny

W rozdziale trzecim zawarto analizę determinant wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny. Zidentyfikowano czynniki szczegółowe sprzyjające i ograniczające w czterech głównych grupach: determinant rynkowych, konkurencyjnych, kosztowych i polityczno-prawnych. Motywy ekspansji zależą od przyjętego modelu biznesu oraz realizowanej strategii, jednak jej skuteczność wymaga stałego śledzenia zmian w otoczeniu i weryfikowania własnej przewagi. Wybór przyjętych czynników wynikał z determinant wyboru strategii oraz rynków ekspansji. Podjęcie decyzji o wejściu na rynek zagraniczny musi być oparte na przesłankach ekonomicznych, ale także politycznych przesądzających o możliwościach działania poza krajem macierzystym. Określenie atrakcyjności poszczególnych rynków geograficznych oraz ryzyka działania wymaga identyfikacji i oceny determinant wynikających z otoczenia krajowego i zagranicznego. Aktywa rynkowe kształtują się w sposób kumulatywny, jako efekt doświadczenia w działalności marketingowej w zakresie realizowanych zadań i rozwiązań organizacyjnych.

Ze względu na geograficzną, kulturową i ekonomiczną bliskość krajów europejskich, badania były prowadzone w czterech obszarach – piętnastu krajach, które jako pierwsze weszły w skład Unii Europejskiej (UE-15 – Belgia, Francja, Holandia, Luksemburg, Niemcy, Włochy, Dania, Irlandia, Wielka Brytania, Grecja, Hiszpania, Portugalia oraz Austria, Finlandia i Szwecja), dwunastu nowych członków Unii Europejskiej, włączonych w 2004 roku (UE-12 – Cypr, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Republika Czeska, Słowacja, Słowenia, Węgry oraz w 2007 roku – Bułgaria i Rumunia), pozostałych krajach Europy Zachodniej (niezrzeszone w UE) i pozostałych krajach Europy Wschodniej (niezrzeszone w UE).

3.1. Motywy i kompetencje w procesie rozwoju rynku zagranicznego

Motywy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw są zróżnicowane i mogą podlegać ewolucji. Stanowią konsekwencję czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz ich zmian¹⁶². Uwarunkowania wewnętrzne wynikają z celów, zadań i zasobów materialnych i niematerialnych. Przewagi osiągnąć przez przedsiębiorstwo zależą od struktury asortymentowej, realizowanego łańcucha wartości, struktury organizacyjnej oraz dotychczasowego stopnia umiędzynarodowienia. Uwarunkowania zewnętrzne stanowią konsekwencję otoczenia w wymiarze podmiotowym i przedmiotowym w kraju i za granicą. Zależą od specyfiki i uczestników sektora – konkurentów, nabywców, dostawców, pośredników, sojuszników, organów administracji oraz parametrów ekonomicznych technologicznych, społeczno-kulturowych, polityczno-prawnych i środowiska naturalnego¹⁶³. Sposób klasyfikacji może uwzględniać wiele kryteriów. W jednym

¹⁶² G. Albaumb, J. Strandskov, E. Duerr, L. Dowd. International marketing, op. cit., 31-33.

¹⁶³ M.K. Witek-Hajduk, 2010. Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie s. 78.

z najbardziej ogólnych podziałów wyróżniono powody ofensywne i defensywne¹⁶⁴. Pierwsza grupa zorientowana jest na zwiększenie zysków, dostęp do nowych rynków i klientów w celu zwiększenia sprzedaży. Takie nastawienie do formułowania szczegółowych strategii marketingowych w efekcie przynosi lepsze rezultaty. Zalicza się do niej:

- otwarcie na nowe rynki,
- osiąganie większych zysków,
- pozyskanie wyrobów na rynek macierzysty lub inne rynki zagraniczne,
- zaspokajanie potrzeby ekspansji ze strony kierownictwa.

Motywy defensywne ograniczają się do utrzymania zysków, realizowanej wielkości sprzedaży i rynków. Obejmują one, m.in.:

- ochronę rynków krajowych,
- ochronę rynków zagranicznych,
- zapewnienie dostaw surowców,
- pozyskanie technologii,
- dążenie do dywersyfikacji geograficznej,
- poszukiwanie politycznie stabilnych baz dla nowych operacji.

J. Rymarczyk zwraca uwagę na cztery grupy motywów – rynkowych, kosztowych, zaopatrzeniowych i politycznych¹⁶⁵. O ile trzy pierwsze kategorie wynikają z ekonomicznych decyzji przedsiębiorstw, to motywy polityczne warunkowane są różnymi formami aktywności krajów pochodzenia, jak i krajów ekspansji. W większości rządy starają się wspierać eksport, wykorzystując do tego celu narzędzia finansowe i pozafinansowe. Czynniki polityczne współzależą od gospodarczych, biorąc pod uwagę podział na kraje wysoko rozwinięte i rozwijające się, dla których kluczowe staje się pozyskanie obcego kapitału do inwestowania.

G.S. Yip wskazuje na sektorowe uwarunkowania, sprawiające że dana branża może przejawiać większe lub mniejsze skłonności do internacjonalizacji¹⁶⁶. Sektory różnią się układem czynników rynkowych, kosztowych, rządowych i konkurencyjnych. Wymienione grupy czynników chociaż odmienne, nawiązują do sił konkurencji określonych przez Portera. Wzrost globalizacji sektora może pociągnąć za sobą natężenie rywalizacji.

Z drugiej strony warto zwrócić uwagę, że zmiany na globalnym rynku mogą prowadzić do zamazywania się granic sektorów (ponadnarodowe koncerny są zdolne do prowadzenia bardzo zdywersyfikowanej działalności) i powstania hyperkonkurencyjnych rynków, na których zaostrza się rywalizacja cenowa i jakościowa. Potęguje to presję ciągłego wprowadzania innowacji i nieustannego uczenia się, a w konsekwencji

¹⁶⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, 1997. Kierowanie. PWE Warszawa, s. 506; E. Duliniec, 2004. Marketing międzynarodowy. PWE Warszawa, s. 21; O. Shenkar, Y. Lou, 2004. International business, Wiley & Sons, New York, s. 11-12; J. Stankiewicz, K. Mazur-Łukomska, 2004. Wejście przedsiębiorstwa na nieukształtowane rynki zagraniczne i związane z nim ryzyko. Wyzwania dla menedżerów. Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu. Pod red. K. Krzakiewicza. Zesz. Nauk. AE w Poznaniu 50, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 192-194; M. Jaroński, 2011. Czynniki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. [W:] Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny. Pod red. Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń, s. 422.

¹⁶⁵ J. Rymarczyk, op. cit., s. 58-73.

¹⁶⁶ G.S. Yip, 2004. Strategia globalna. PWE Warszawa, s. 73-78.

doskonalenia zarządzania kapitałem ludzkim. W tych warunkach o pozycji przedsiębiorstwa może decydować¹⁶⁷:

- szybkość tworzenia i rozwijania nowych atrakcyjnych produktów o globalnym zasięgu,
- utrzymanie światowego poziomu jakości produktów i zdolność do wręcz elastycznego (natychmiastowego) dostosowania wielkości i struktury oferty do rozmiarów i struktury popytu,
- stosowanie globalnego marketingu, umożliwiającego sprawne wprowadzenie produktów na wszystkie liczące się rynki oraz zapewniającego maksymalizację satysfakcji nabywcy,
- zdolność do wysokiej akumulacji finansowej, pozwalającej mobilizować środki niezbędne do tworzenia i skutecznej sprzedaży kolejnych generacji produktów oraz koncentrowanie się na działaniach o najwyższej wartości dodanej.

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa stanowią unikatowe w stosunku do konkurentów i trudne do naśladowania umiejętności, mające istotny wkład w tworzenie wartości dla klienta, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym w długim czasie¹⁶⁸. Według J. Rokity kompetencje są rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności w zakresie różnych procesów¹⁶⁹. Stanowią możliwość integrowania technicznej, menedżerskiej i innej wiedzy eksperckiej w przedsiębiorstwie ze zdolnościami i procesami. Pozwalają na znalezienie odpowiedzi na specyficzne i trudne pytania, dotyczące zamierzeń strategicznych¹⁷⁰. Źródła zasobów opartych na wiedzy tkwią zarówno w umysłach poszczególnych pracowników, w efektach współpracy tworzonych przez nich zespołów funkcjonalnych i zadaniowych, jak również w działaniach i doświadczeniach firmy jako całości. Szczególne znaczenie mogą mieć kompetencje i predyspozycje kadry kierowniczej oraz filozofia i specyfika organizacji. Obejmują one¹⁷¹:

- poziom skłonności menedżerów do ryzyka – poziom ryzyka wzrasta wraz z rozwojem rynków oraz wyborem formy internacjonalizacji¹⁷²,
- poziom kontroli w stosunku do operacji, które przedsiębiorstwo podejmuje za granicą,
- pożądaný stopień elastyczności, który wpływa na możliwość wprowadzania zmian strategii w zależności od zmiany sytuacji zewnętrznej lub wewnętrznej.

¹⁶⁷ M.J. Stankiewicz, 2005. Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Wyd. II, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń, s. 74.

¹⁶⁸ J. Kay, 1996. Podstawy sukcesu firmy. PWE Warszawa, cz. III; G. Hamel, C.K. Prahalad, 1990. The core competence of the Corporation. Harvard Business Review 68, s. 79-91; G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999. Przewaga konkurencyjna jutro, Business Press Warszawa, s. 12.

¹⁶⁹ J. Rokita, 2005. Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE Warszawa, s. 141-143.

¹⁷⁰ M. Bratnicki, 2000. Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Wyd. Placet Warszawa, s. 33-34.

¹⁷¹ S. Hollensen, 2004. Global marketing. A decision – oriented approach, Pearson, London, s. 275; R. Karaszewski, 2008. Przywództwo w środowisku globalnego biznesu. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 385-399; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, 2009. Nauka o organizacji. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Poznań, s. 65.

¹⁷² Szerzej na ten temat w rozdziale III.

Wybór strategii internacjonalizacji jest związany z oceną atrakcyjności poszczególnych rynków geograficznych oraz ryzyka działania. Oba aspekty należy rozpatrywać przez pryzmat determinant wynikających z otoczenia krajowego i zagranicznego. Kompetencje rynkowe są efektem wiedzy przedsiębiorstwa w tym zakresie, która powstaje w sposób kumulatywny jako efekt doświadczenia w działalności marketingowej w zakresie realizowanych zadań i rozwiązań organizacyjnych. Zalicza się do nich wyczuwanie rynkowe, czyli zdolność rozumienia tego, co dzieje się w otoczeniu, a szczególnie w sferze popytu, potrzeb i preferencji klientów, działań konkurencji w powiązaniu ze zmianami makroekonomicznymi. Wymagają one prowadzenia badań rynkowych i tworzenia sprawnego systemu informacji marketingowej. Oznaczają zdolność wyboru rynku i pozycjonowania produktów firmy, czyli umiejętność segmentacji rynku, oceny atrakcyjności segmentów i wyboru takiego rynku docelowego, do którego najlepiej pasują posiadane zasoby, a także dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym¹⁷³. Na poziomie funkcjonalnych zdolności marketingowych wyróżnić można:

- zarządzanie związkami z klientami, oznaczającymi zdolność pozyskiwania, utrzymania i pozbywania się klientów – co wymaga umiejętności analizy rentowności klientów oraz stosowania narzędzi budowania bezpośrednich relacji,
- docieranie do klientów, oznaczające zdolność wykorzystywania dotychczasowych i rozwoju nowych kanałów dystrybucji,
- zarządzanie produktem, odnoszące się do zdolności oceny i kształtowania efektywnego portfela produktów lub/i usług, utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości, właściwą relację jakość – cena itp.,
- rozwój nowych produktów, czyli zdolność do innowacji i rozwoju nowej generacji produktów przez właściwą koordynację prac zespołów badawczo – rozwojowych z marketingowymi, finansowymi i produkcyjnymi.

Na poziomie operacyjnym zdolności marketingowe przejawiają się w umiejętności stosowania instrumentów marketingu – mix w praktyce rynkowej.

Poglądy na temat determinant umiędzynarodowienia uzupełnia koncepcja zaproponowana przez M.E. Portera, dotycząca konkurencyjności wynikającej z lokalizacji w określonym kraju – przewagi narodowej lokalizacji¹⁷⁴. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku, także globalnym, zależy od wewnętrznych czynników charakterystycznych dla organizacji oraz otoczenia krajowego, które decyduje o narodowej przewadze konkurencyjnej. Kraje, w których tworzy się warunki sprzyjające lokowaniu zagranicznych inwestycji, powiązania sieciowe między podmiotami, stanowią środowisko ułatwiające transfer wiedzy i innowacji. Korzystna lokalizacja zapewnia przewagę. Determinanty narodowej przewagi konkurencyjnej tworzą cztery zasadnicze grupy:

- uwarunkowania czynników produkcji – zasoby danego kraju związane z wyposażeniem umożliwiającym prowadzenie działalności gospodarczej w danej branży i tempo ich doskonalenia, w tym surowce, kapitał, technologie, pracownicy, wiedza,

¹⁷³ G.J. Hooley, J.A. Saunders, N.F. Piercy, 1998. *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe, s. 128-129.

¹⁷⁴ J.L. Furman, M.E. Porter, S. Stern, 2002. *The determinants of national innovative capacity*, Research Policy 22, Elsevier Science, B.V., s. 903; cyt. za: M.K. Witek-Hajduk, 2010. *Strategia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, s. 90-92.

- uwarunkowania popytu – wielkość i jakość popytu na rynku wewnętrznym na dany produkt, stymulująca do pełniejszego wykorzystania zasobów i poszukiwania nowych rynków zbytu za granicą,
- uwarunkowania branżowe – branże powiązane i wspomagające (klastry przemysłowe), sprzyjające osiągnięciu efektów synergii oraz poprawie konkurencyjności na rynku międzynarodowym,
- uwarunkowania strategiczne – strategia, struktura i rywalizacja na rynku wewnętrznym, a także inne czynniki konkurencji, w tym regulacje prawne i kulturowe.

M.E.Porter wskazywał ponadto na znaczenie czynników przypadkowych oraz politycznych. Te drugie kształtowane przez rządy i inne instytucje regulujące mogą znacząco zmienić warunki międzynarodowej konkurencyjności.

3.2. Determinanty międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw budowlanych. Identyfikacja czynników sprzyjających i ograniczających

Czynniki internacjonalizacji mogą być rozpatrywane według kryterium kierunku oddziaływania, jako pozytywne i negatywne. Szczegółowe determinanty sprzyjające podejmowaniu działalności na rynkach zagranicznych, które poddano ocenie w polskich przedsiębiorstwach budowlanych były konsekwencją uwarunkowań sektorowych oraz przeprowadzonych wcześniej badań¹⁷⁵. W pracy autorka przyjęła podział determinant na cztery grupy:

1. Czynniki rynkowe
 - pozyskanie nowych rynków zbytu,
 - korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku,
 - zidentyfikowanie niszy rynkowej,
 - bliska lokalizacja rynków zagranicznych,
 - rozpoznawalna za granicą marka firmy,
 - współpraca z kontrahentem.
2. Czynniki kosztowe
 - wzrost wielkości sprzedaży dający efekt skali,
 - dostępność zasobów pracy,
 - pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów,
 - zmniejszenie kosztów zaopatrzenia,
 - dostęp do obcych źródeł finansowania.
3. Czynniki konkurencyjne
 - wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa,
 - korzyści wczesnego wejścia na rynek,
 - dostęp do nowych technologii,
 - ceny nieruchomości;

¹⁷⁵ Pierwszy projekt badawczy dotyczący internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych został zrealizowany w 2008 roku. Pozwolił on na identyfikację w ramach głównych grup czterech – czynników szczegółowych, które poddano ocenie na wybranych rynkach za granicą. Respondenci w fazie jakościowej i ilościowej badań nie wskazali innych wariantów.

4. Czynniki instytucjonalne (rządowe)

- programy wsparcia dla eksportu,
- regulacje prawne w kraju eksportu.

Wyodrębnione obszary analizy mogą być rozpatrywane jako bariery rozwoju. Dobór czynników ograniczających prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych zdeterminowany został analogicznymi, jak w poprzedniej części – czterema głównymi grupami, wynikającymi ze specyfiki branży budowlanej i cech (ograniczeń) rynku krajowego. Ocenie poddano następujące zmienne:

1. Czynniki rynkowe

- koszty programów marketingowych,
- wymagający klienci,
- słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku,
- różnice kulturowe w negocjacjach,
- niższa jakość produktów lub usług,
- niskie standardy jakości.

2. Czynniki kosztowe

- wysokie koszty wejścia,
- różnice w wymianie walut,
- brak kapitału na inwestycje za granicą
- ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania
- ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych,
- wzrost kosztów zarządzania.

3. Czynniki konkurencyjne

- wysokie ryzyko działalności zagranicą,
- innowacyjni konkurenci,
- ograniczony dostęp do nowych technologii,
- brak doświadczonej kadry w zarządzaniu kontraktami zagranicznymi,
- mało przyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw.

4. Czynniki instytucjonalne (rządowe)

- przeszkody prawne,
- brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów,
- korupcja.

Tabele 3.1 i 3.2 zawierają dane dotyczące wybranych regionów poza granicami Polski, ze szczególnym uwzględnieniem subregionów Europy oraz pozostałych krajów świata¹⁷⁶. Geograficzna i kulturowa bliskość krajów europejskich, zweryfikowana wcześniej (w badaniu przeprowadzonym w 2008 roku) relatywnie duża aktywność przedsiębiorstw budowlanych na terenie Unii Europejskiej spowodowała, że cały kontynent został podzielony na cztery obszary:

¹⁷⁶ Rynki – regiony poza Europą nie zostały w badaniu podzielone szczegółowo ze względu na niewielki udział polskich przedsiębiorstw budowlanych na innych kontynentach. Wykazało to badanie przeprowadzone w 2008 roku i potwierdziło aktualne. Liczba podmiotów prowadzących działalność poza rynkiem europejskim wyniosła 24 (16% próby).

Tabela 3.1. Czynniki sprzyjające wejściu polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny

Czynniki pozytywne		Kraje UE (15)	Kraje UE (12)	Pozostałe kraje Europy Zachodniej	Pozostałe kraje Europy Wschodniej	Pozostałe kraje świata	Kraje Unii Europejskiej (razem)
Ogółem		104	95	27	61	25	140
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	nie wskazał/brak odp.	1,9%	1,7%	0%	0%	0%	1,9%
Czynniki rynkowe							
Pozyskanie nowych rynków zbytu		83,7%	83,1%	68,2%	77,8%	87,5%	93,6%
Rozpoznawalna marka zagranicą		71,2%	72,9%	63,6%	64,4%	79,2%	83,6%
Znalezienie niszy rynkowej		64,4%	61,0%	59,1%	55,6%	58,3%	80,7%
Bliska lokalizacja rynków zagranicznych		63,5%	61,0%	59,1%	64,4%	45,8%	75,8%
Współpraca z kontrahentem		81,7%	81,4%	81,8%	84,4%	83,3%	91,5%
Korzystne perspektywy rozwoju za granicą		82,7%	83,1%	86,4%	86,7%	95,8%	90,0%
Czynniki konkurencyjne							
Korzyści wczesnego wejścia na nowy rynek		71,2%	66,1%	63,6%	66,7%	70,8%	85,8%
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa		78,8%	74,6%	68,2%	73,3%	70,8%	88,5%
Dostępność zasobów pracy		54,8%	49,2%	36,4%	44,4%	50,0%	65,7%
Dostęp do nowych technologii		59,6%	45,8%	45,5%	42,2%	50,0%	69,3%
Ceny nieruchomości		42,3%	32,2%	22,7%	26,7%	25,0%	56,4%
Czynniki kosztowe							
Wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali		75,0%	69,5%	63,6%	71,1%	79,2%	85,0%
Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia		64,4%	64,4%	59,1%	60,0%	66,7%	73,5%
Dostęp do obcych źródeł finansowania		41,3%	39,0%	40,9%	31,1%	37,5%	57,1%
Późniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów		71,2%	66,1%	63,6%	68,9%	79,2%	83,5%
Czynniki polityczno-prawne							
Porozumienia międzynarodowe		48,1%	44,1%	45,5%	37,8%	45,8%	62,9%
Regulacje prawne w kraju eksportu		53,8%	52,5%	54,5%	51,1%	58,3%	64,3%
Programy wsparcia dla eksportu		38,5%	37,3%	31,8%	31,1%	45,8%	52,9%
Inne		0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabela zawiera wskaźniki stanowiące sumę wskazań dwóch najwyższych ocen w pięciostopniowej skali – czynnik najbardziej istotny (5), czynnik raczej istotny (4); wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru i nie umieszczanie w tabeli pozostałych ocen zastosowanej skali

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.2. Bariery wejścia polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny

Czynnik negatywny	Kraje UE (15)	Kraje UE (12)	Pozostałe kraje Europy Zachodniej	Pozostałe kraje Europy Wschodniej	Pozostałe kraje świata	Kraje Unii Europejskiej (razem)
Ogółem	104	95	27	61	25	140
nie wskazał/brak odp.	100,0% 14,4%	100,0% 15,3%	100,0% 9,1%	100,0% 20,0%	100,0% 12,5%	100,0% 14,4%
Czynnik rynkowe						
Różnice kulturowe w negocjacjach	26,0%	23,7%	13,6%	15,6%	25,0%	37,9%
Wymagający klienci	51,0%	40,7%	54,5%	28,9%	45,8%	62,1%
Słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku	30,8%	30,5%	27,3%	15,6%	25,0%	39,3%
Nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw	28,8%	27,1%	27,3%	13,3%	29,2%	40,8%
Czynnik konkurencyjne						
Wysokie ryzyko działalności zagranicą	40,4%	39,0%	27,3%	31,1%	37,5%	50,7%
Niższa jakość produktów lub usług	26,0%	23,7%	22,7%	15,6%	29,2%	37,9%
Niskie standardy jakości	26,9%	25,4%	31,8%	13,3%	33,3%	38,6%
Innowacyjni konkurenci	51,0%	50,8%	59,1%	46,7%	62,5%	61,4%
Ograniczony dostęp do nowych technologii	29,8%	28,8%	36,4%	17,8%	29,2%	42,9%
Brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych	36,5%	35,6%	40,9%	26,7%	41,7%	46,4%
Czynnik kosztowe						
Różnice wymiany walut	46,2%	47,5%	31,8%	33,3%	45,8%	54,3%
Ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych	48,1%	49,2%	50,0%	42,2%	58,3%	57,1%
Koszty programów marketingowych	33,7%	30,5%	18,2%	15,6%	33,3%	44,3%
Wysokie koszty wejścia	46,2%	42,4%	40,9%	28,9%	54,2%	57,1%
Brak kapitału na inwestycje zagranicą	37,5%	32,2%	31,8%	24,4%	37,5%	49,3%
Ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania	33,7%	30,5%	18,2%	17,8%	29,2%	42,8%
Wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)	33,7%	30,5%	22,7%	15,6%	20,8%	46,4%
Czynnik polityczno-prawny						
Przeszkody prawne	40,4%	42,4%	50,0%	33,3%	58,3%	53,6%
Brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów	29,8%	25,4%	18,2%	8,9%	33,3%	44,3%
Korupcja	22,1%	30,5%	18,2%	20,0%	25,0%	38,6%
Inne	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabela zawiera wskaźniki stanowiące sumę wskazań dwóch najwyższych ocen w pięciostopniowej skali – czynnik najbardziej istotny (5), czynnik raczej istotny (4); wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru i nie umieszczanie w tabeli pozostałych ocen zastosowanej skali

Źródło: opracowanie własne.

- UE-15 – piętnaście krajów, które jako pierwsze weszły w skład Unii Europejskiej – Belgia, Francja, Holandia, Luksemburg, Niemcy, Włochy, Dania, Irlandia, Wielka Brytania, Grecja, Hiszpania, Portugalia oraz Austria, Finlandia i Szwecja,
- UE-12 – dwunastu nowych członków Unii Europejskiej, włączonych w 2004 roku – Cypr, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Republika Czeska, Słowacja, Słowenia, Węgry oraz w 2007 roku – Bułgaria i Rumunia,
- pozostałe kraje Europy Zachodniej (niezrzeszone w UE),
- pozostałe kraje Europy Wschodniej (niezrzeszone w UE).

W tabelach zamieszczono także zagregowane dane dotyczące całego obszaru UE.

Spośród czynników o charakterze rynkowym największe znaczenie miało pozyskanie nowych rynków zbytu, korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku oraz podjęcie współpracy z kontrahentem prowadzącym działalność za granicą. Niezależnie od rynku docelowego wskazania przekraczały 80% podmiotów. Relatywnie najmniejszą wagę przywiązywano do zidentyfikowania niszy rynkowej, a zatem to nie małe, wyspecjalizowane rynki stanowiły główną przestrzeń zainteresowania polskich przedsiębiorstw budowlanych.

Ocena determinant przesądzających o pozycji konkurencyjnej potwierdziła, że polskie przedsiębiorstwa podjęły próby włączenia się w międzynarodowy podział zasobów i wykorzystania takich czynników, jak nowe technologie, dostęp do rynku pracy czy różnice w poziomie cen nieruchomości. Jednak decydujące okazały się korzyści, wynikające ze wczesnego wejścia na nowy rynek oraz dążenie do poprawy konkurencyjności. Dwa ostatnie czynniki odegrały szczególnie ważną rolę na rynku Europy Zachodniej. Internacjonalizacja stała się procesem, który nie tylko pozwolił rozszerzyć własny rynek i w nowych miejscach pozyskać nowych klientów, coraz częściej stanowił warunek utrzymania (albo poprawy) dotychczasowej pozycji na dotychczasowym rynku.

Widocznej orientacji rynkowej towarzyszyły wskazania o charakterze kosztowym, przede wszystkim związane z dążeniem do zwiększenia sprzedaży i osiągnięcia efektu skali oraz pełniejszego wykorzystania posiadanych zasobów, co szczególnie w przypadku przedsiębiorstw usługowych pozwoliło uniknąć przestojów wynikających z braku zleceń czy nierównomiernego zaangażowania sprzętu i ludzi. W relatywnie mniejszym stopniu wykorzystywane były obce źródła finansowania.

Najmniejszą rolę odgrywały czynniki polityczno-prawne, co wraz z dużym udziałem przedsiębiorstw, które wskazały jako kierunek wejścia kraje UE, świadczyło o zmianach znoszących bariery administracyjne w porozumieniach międzynarodowych i pozostawianiu swobody wyboru ekonomicznego. Respondenci wskazali znaczenie regulacji prawnych w kraju docelowym, sprzyjający charakter porozumień międzynarodowych oraz w mniejszym stopniu wdrożone programy wsparcia dla eksportu.

Badanie czterech grup determinant w kontekście barier wejścia dowiodło ich mniejszego znaczenia. Wskaźnik sumy dwóch najwyższych ocen w nielicznych przypadkach przekroczył 50% (tab. 3.2). Wpływ czynników stymulujących rozwój międzynarodowy był w ogólnej ocenie większy. Bariery rynkowe odnosiły się głównie do wymagających klientów, których oczekiwaniom trudno było sprostać. Był to w dużej mierze efekt braku doświadczenia w fazie wejścia oraz niedostosowania standardów jakościowych, które w warunkach polskiego rynku były wystarczające. W mniejszym stopniu zwracano uwagę na różnice międzykulturowe oraz nieprzyjazny stosunek do działalności polskich podmiotów. Konkurencyjne bariery wejścia dotyczyły odpowiednio poziomu innowacyjności, wysokiego ryzyka w porównaniu z rynkiem krajowym,

braku doświadczenia w kontaktach międzynarodowych czy ograniczonego dostępu do nowoczesnych technologii. Sektor usług budowlanych obarczony był kilkoma zasadniczymi grupami czynników ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego, których znaczenie zmieniało się wraz z miejscem realizacji robót oraz kontrahentem. Ich klasyfikacja obejmowała zmiany¹⁷⁷:

- ekonomiczne – poziom inflacji, kursy walut, cenę ofertową, koszty,
- środowiskowe – zmiany prawa, wymogi klienta, wymogi ochrony środowiska (np. gospodarka odpadami), opinia publiczna,
- projektowe – niekompletny projekt, zmiany projektu, błędy projektu, wadliwa specyfikacja,
- budowy – siła robocza, niska wydajność, zmiana warunków realizacji, brak pozwolenia na budowę,
- fizyczne – kradzieże zniszczenia, pożary, siła wyższa (trzęsienia ziemi, powódzie, wojny).

Znaczna grupa czynników ryzyka w budownictwie zależała od przedsiębiorstwa. Wiązała się z wyborem strategii, a szczególnie tworzeniem związków sieciowych pomiędzy inwestorem, wykonawcą a podwykonawcami¹⁷⁸.

W grupie czynników kosztowych ograniczenia wynikały przede wszystkim z cen surowców, materiałów, półfabrykatów i usług (należy podkreślić ich znaczny udział w produkcji budowlano – montażowej) i różnic w kursach walut. Przedsiębiorstwa podkreślały wysokie koszty związane z pozyskaniem nowego rynku i rozpoczęciem działalności.

Ze względów polityczno-prawnych zwracano uwagę na przeszkody wynikające z niedostosowania prawa (na terenie UE wskaźnik dwóch najwyższych ocen wyniósł aż 54%, co świadczyło o potrzebie kontynuowania procesu ujednolicania warunków formalnych w stosunku do krajów uczestników wspólnoty) i braku programów wsparcia handlu zagranicznego. Pomimo wzrostu znaczenia zaufania w zarządzania, większej skuteczności w ściganiu i egzekwowaniu kar za przestępstwa gospodarcze, ciągle problemem pozostawała korupcja. Jej poziom oceniony był wyżej w krajach UE-12 (31%) niż w Europie Zachodniej (UE-15 – 22%, pozostałe kraje Europy Zachodniej – 18%).

3.3. Determinanty rynkowe

3.3.1. Czynniki rynkowe sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny

Szczegółowa analiza czynników rynkowych, które sprzyjały wejściu na rynek zagraniczny obejmowała sześć aspektów wymienianych często, jako główne opcje rozwoju. Potwierdziły one zasadniczą tendencją na rynku budowlanym, wskazującą na sekwencję kolejnych faz – od zajęcia dobrej pozycji na rynku krajowym (rozpoznawalna marka, bliskość geograficzna) do poszukiwania nowych rynków zbytu. Bardzo duże

¹⁷⁷ V.M.R. Tummalā, J.F. Burchet, 1999. Applying a Risk Management Process (RMP) to manager cost risk for and EHP transmission line project. *International J. of Project Management* 17(4).

¹⁷⁸ A. Buszko, 2011. Uwarunkowania ryzyka w budownictwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1, s. 58-63; D. Berkley, P.C. Humphreys, R.D. Thomas, 1991. Project risk action management. *Construction Management and Economics* 9.

znaczenie miały powiązania kooperacyjne, dotychczasowa współpraca czy podążanie za partnerem, które stawało się impulsem ekspansji.

Decyzja o rozszerzeniu rynku ma szczególne uzasadnienie, gdy¹⁷⁹:

- występuje stagnacja na rynku krajowym,
- popyt na rynku krajowym na produkt oferowany przez przedsiębiorstwo zanika ze względu na zmiany w cyklu życia,
- istnieją niewykorzystane moce produkcyjne,
- następuje zaostrzenie konkurencji i monopolizacja rynku krajowego,
- rynki zagraniczne rozwijają się dynamiczniej,
- zostają wprowadzone lub zaostrzone restrykcje importowe na dotychczasowych rynkach przedsiębiorstwa,
- powstają idee i ugrupowania integracyjne zmierzające do utworzenia wspólnego rynku.

Wpływ globalizacji coraz silniej przejawiał się w podobieństwie potrzeb klientów, pojawianiu się kategorii klientów globalnych, globalnych kanałów dystrybucji, wiodącej roli krajów liderów¹⁸⁰. Międzynarodowa struktura rynku sprzyjała swobodzie w wyborze miejsc dokonywania zakupów, zwiększała efektywność zaopatrzenia, wzmacniała pozycję firm pośredniczących w wymianie i transakcjach, tworzących nowe rodzaje powiązań i nowe kanały rynku.

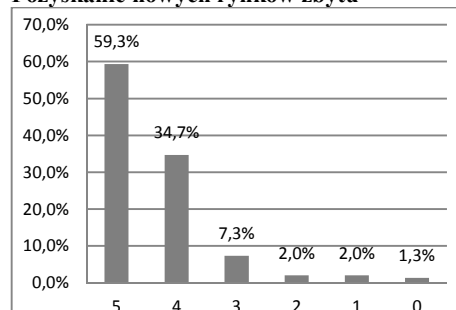
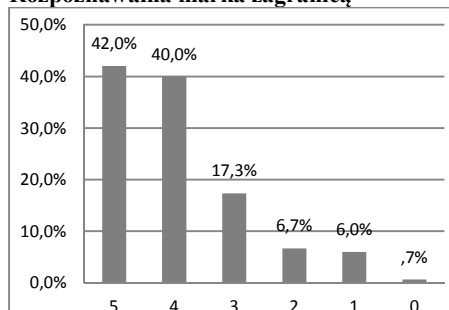
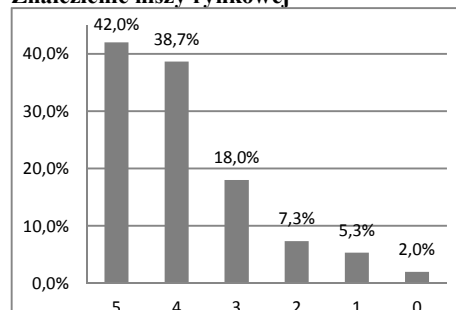
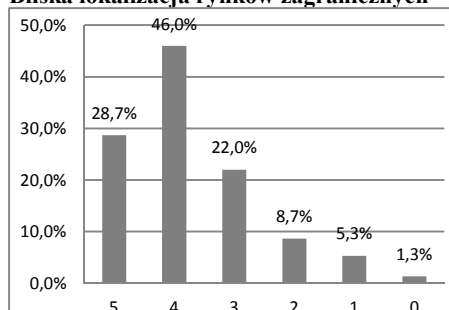
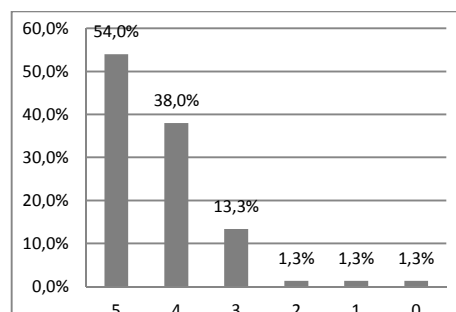
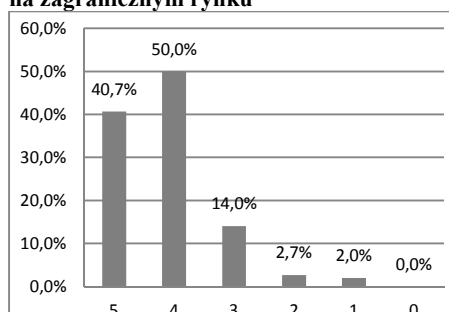
Na rysunku 3.1 zaprezentowano skumulowane wyniki dotyczące czynników rynkowych dla całej próby niezależnie od obszaru prowadzonej działalności. Ich znaczenie (dominujące oceny – czynnik najistotniejszy i istotny) przesądziło o charakterze orientacji, która zdominowała nie tylko proces wchodzenia na nowe rynki, ale całość realizowanych funkcji, także na rynku krajowym. Pozyskiwanie nowych rynków zbytu, identyfikowanie nisz rynkowych za granicą czy korzystne perspektywy rozwoju poprzez ekspansję terytorialną wymagały dużej aktywności marketingowej. Rozpoznawalna marka sprzyjała zarówno samodzielnym, jak i powiązanym działaniom z partnerami zagranicznymi.

Dane w tabelach 3.3 i 3.4 pozwoliły na porównanie oceny sytuacji w przedsiębiorstwach różnej wielkości (według kryterium zatrudnienia) i różnym rodzaju działalności – głównie w podziale na wykonawców robót budowlanych i producentów materiałów budowlanych. Zestawienie wyników dotyczyło dwóch dominujących rynków ekspansji na terenie UE. Średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające do 250 pracowników) bardziej niż duże podmioty były zainteresowane poszukiwaniem nisz rynkowych oraz ekspansją do krajów nowej Unii. Największe firmy, podkreślając znaczenie korzystnych perspektyw oraz współpracy z kontrahentami na terenie UE-15, jako główny argument dotyczący krajów UE-12 wskazywały bliskość geograficzną.

Przedsiębiorstwa budowlane często realizowały różne funkcje, łącząc wykonawstwo z produkcją materiałów. Zarządzanie firmą usługową wymagało jednak specyficznego podejścia, w którym pozyskiwanie i realizacja portfela zleceń wymuszała optymalizację czynnika czasu i miejsca oraz elastycznego przesuwania zasobów. Analiza wyników pozwoliła na stwierdzenie, że w przypadku oceny czynników rynkowych nie wystąpiły w obu grupach zasadnicze różnice. Oceny charakteryzował podobny poziom i rozkład.

¹⁷⁹ J. Rymarczyk, op. cit, s. 61.

¹⁸⁰ G.S. Yip, 2004. Strategia globalna. PWE Warszawa, s. 80-98.

CZYNNIKI RYNKOWE**Pozyskanie nowych rynków zbytu****Rozpoznawalna marka zagranicą****Znalezienie niszy rynkowej****Bliska lokalizacja rynków zagranicznych****Współpraca z kontrahentem****Korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku**

Objaśnienie: 5 – najistotniejszy, 4 – raczej istotny, 3 – ani istotny ani nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 1 – nieistotny, 0 – nie wystąpił;

Rysunek 3.1. Czynniki rynkowe sprzyjające działalności na runku zagranicznym
(ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.3. Czynniki rynkowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50–250	251–500	> 500	wykonawstwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1%	19,2%	7,7%	61,5%	23,1%	15,4%
Pozyskanie nowych rynków zbytu	0	1,3	0,0	12,5	1,6	0,0	6,3
	1	0,0	0,0	25,0	3,1	0,0	0,0
	2	1,3	5,0	0,0	0,0	0,0	12,5
	3	9,2	5,0	0,0	7,8	8,3	6,3
	4	38,2	35,0	25,0	35,9	37,5	37,5
	5	48,7	45,0	37,5	50,0	45,8	37,5
	trudno pow.	1,3	10,0	0,0	1,6	8,3	0,0
Rozpoznawalna marka zagranicą	0	1,3	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0
	1	6,6	0,0	0,0	3,1	4,2	12,5
	2	6,6	5,0	12,5	6,3	4,2	12,5
	3	14,5	15,0	12,5	14,1	12,5	18,8
	4	34,2	45,0	37,5	34,4	45,8	31,3
	5	36,8	30,0	25,0	39,1	29,2	25,0
	trudno pow.	0,0	5,0	12,5	1,6	4,2	0,0
Znalezienie niszy rynkowej	0	2,6	5,0	0,0	4,7	0,0	0,0
	1	1,3	10,0	37,5	3,1	8,3	12,5
	2	9,2	5,0	12,5	7,8	4,2	18,8
	3	13,2	20,0	37,5	14,1	33,3	0,0
	4	40,8	30,0	0,0	42,2	25,0	25,0
	5	31,6	25,0	12,5	28,1	20,8	43,8
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0
Bliska lokalizacja rynków zagranicznych	0	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5
	1	7,9	0,0	12,5	6,3	4,2	12,5
	2	3,9	10,0	25,0	6,3	4,2	12,5
	3	18,4	30,0	12,5	25,0	12,5	12,5
	4	43,4	40,0	12,5	40,6	54,2	18,8
	5	23,7	15,0	37,5	21,9	20,8	31,3
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Współpraca z kontrahentem	0	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3
	1	0,0	0,0	25,0	3,1	0,0	0,0
	2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	3	15,8	15,0	0,0	15,6	12,5	12,5
	4	34,2	30,0	12,5	32,8	37,5	18,8
	5	48,7	50,0	62,5	48,4	45,8	62,5
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	1	1,3	0,0	25,0	3,1	4,2	0,0
	2	2,6	5,0	0,0	3,1	4,2	0,0
	3	11,8	10,0	0,0	12,5	4,2	12,5
	4	38,2	45,0	62,5	35,9	54,2	43,8
	5	46,1	35,0	12,5	45,3	29,2	43,8
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0

Skala ocen: 0 – czynnik nie wystąpił, 1 – czynnik nieistotny, 2 – czynnik raczej nieistotny, 3 – czynnik ani istotny, ani nieistotny, 4 – czynnik raczej istotny, 5 – czynnik najistotniejszy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.4. Czynniki rynkowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8%	15,8%	7,4%	50,5%	33,7%	15,8%
Pozyskanie nowych rynków zbytu	0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	6,7
	1	0,0	0,0	14,3	2,1	0,0	0,0
	2	2,7	0,0	0,0	2,1	0,0	6,7
	3	4,1	6,7	0,0	4,2	6,3	0,0
	4	23,3	33,3	14,3	22,9	21,9	33,3
	5	67,1	46,7	57,1	66,7	62,5	53,3
	trudno pow.	2,7	13,3	0,0	2,1	9,4	0,0
Rozpoznawalna marka zagranicą	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	1	9,6	0,0	0,0	10,4	3,1	6,7
	2	2,7	0,0	14,3	2,1	0,0	13,3
	3	12,3	13,3	0,0	8,3	9,4	26,7
	4	34,2	40,0	28,6	33,3	40,6	26,7
	5	41,1	40,0	57,1	45,8	43,8	26,7
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Znalezienie niszy rynkowej	0	0,0	6,7	0,0	2,1	0,0	0,0
	1	2,7	13,3	14,3	2,1	6,3	13,3
	2	8,2	6,7	0,0	4,2	6,3	20,0
	3	8,2	20,0	42,9	14,6	15,6	0,0
	4	39,7	40,0	14,3	35,4	40,6	40,0
	5	39,7	6,7	28,6	41,7	25,0	26,7
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0
Bliska lokalizacja rynków zagranicznych	0	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7
	1	6,8	0,0	0,0	6,3	3,1	6,7
	2	2,7	6,7	28,6	6,3	0,0	13,3
	3	17,8	20,0	0,0	18,8	15,6	13,3
	4	43,8	40,0	0,0	37,5	46,9	33,3
	5	27,4	26,7	71,4	31,3	31,3	26,7
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Współpraca z kontrahentem	0	1,4	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0
	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	3	12,3	13,3	14,3	12,5	12,5	13,3
	4	34,2	40,0	14,3	29,2	37,5	40,0
	5	52,1	40,0	71,4	56,3	46,9	46,7
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	1	1,4	0,0	14,3	2,1	3,1	0,0
	2	1,4	6,7	0,0	2,1	3,1	0,0
	3	12,3	6,7	0,0	12,5	6,3	13,3
	4	50,7	53,3	42,9	43,8	59,4	53,3
	5	34,2	26,7	42,9	39,6	25,0	33,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3

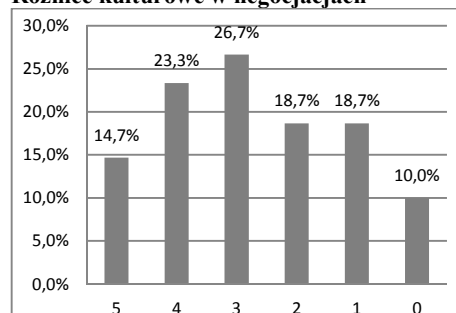
Źródło: opracowanie własne.

3.3.2. Rynkowe bariery wejścia na rynek zagraniczny

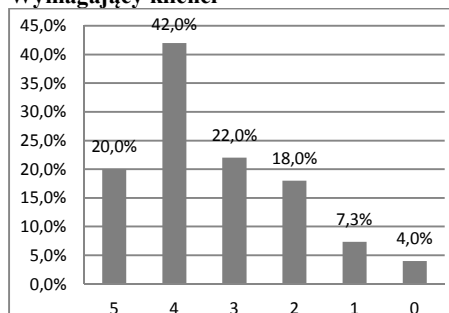
Na rysunku 3.2 oznaczono czynniki rynkowe ograniczające ekspansję zagraniczną.

CZYNNIKI RYNKOWE

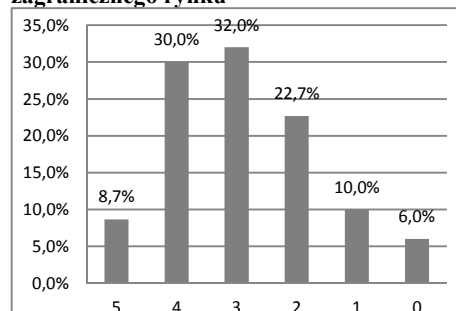
Różnice kulturowe w negocjacjach



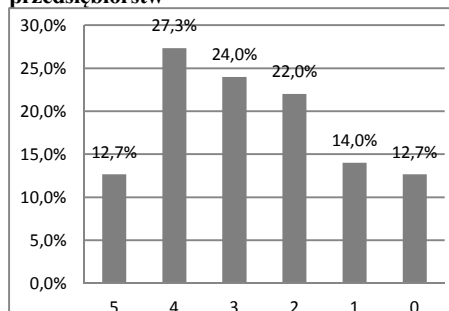
Wymagający klienci



Słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku



Nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw



Objaśnienie jak na rysunku 3.1.

Rysunek 3.2. Czynniki rynkowe ograniczające działalność na rynku zagranicznym

(ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)

Źródło: opracowanie własne.

Oceny częściowe poszczególnych determinant negatywnych były bardziej równomiernie rozłożone ze stosunkowo dużym zakresem odpowiedzi neutralnych. Na uwagę zasługiwały obawy związane z wymaganiami klientów. Mniejszą wagę przywiązywano do pozostałych – różnic międzykulturowych, adaptacji do warunków obcego rynku i nieprzyjaznego stosunku do działalności polskich przedsiębiorstw.

Ograniczenia miały większe znaczenie dla podmiotów średniej wielkości, skala działania oraz profesjonalne kadry w dużych firmach pozwalały na lepsze rozpoznanie nowego rynku i przygotowanie ekspansji. Największe podmioty wskazywały stosunkowo małe ograniczenia wynikające z adaptacji do warunków rynku krajów UE-15, natomiast większe w przypadku nowych członków (tab. 3.5).

Tabela 3.5. Czynniki rynkowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50–250	251–500	> 500	wykonawstwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1%	19,2%	7,7%	61,5%	23,1%	15,4%
Różnice kulturowe w negocjacjach	0	9,2	15,0	12,5	7,8	16,7	12,5
	1	21,1	20,0	37,5	25,0	20,8	12,5
	2	19,7	15,0	25,0	17,2	16,7	31,3
	3	23,7	15,0	12,5	18,8	25,0	25,0
	4	22,4	20,0	12,5	26,6	12,5	12,5
	5	3,9	10,0	0,0	4,7	4,2	6,3
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Wymagający klienci	0	5,3	5,0	0,0	6,3	4,2	0,0
	1	5,3	10,0	25,0	4,7	12,5	12,5
	2	11,8	15,0	25,0	15,6	4,2	18,8
	3	21,1	25,0	25,0	20,3	29,2	18,8
	4	42,1	35,0	12,5	42,2	33,3	31,3
	5	14,5	5,0	12,5	10,9	12,5	18,8
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku	0	5,3	5,0	25,0	3,1	8,3	18,8
	1	10,5	15,0	12,5	15,6	4,2	6,3
	2	14,5	20,0	25,0	14,1	25,0	12,5
	3	36,8	20,0	37,5	32,8	29,2	43,8
	4	25,0	30,0	0,0	26,6	25,0	12,5
	5	7,9	5,0	0,0	7,8	4,2	6,3
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw	0	13,2	15,0	25,0	9,4	20,8	25,0
	1	17,1	10,0	25,0	17,2	20,8	6,3
	2	19,7	25,0	12,5	20,3	20,8	18,8
	3	17,1	30,0	12,5	20,3	12,5	25,0
	4	25,0	10,0	25,0	25,0	12,5	25,0
	5	7,9	5,0	0,0	7,8	8,3	0,0
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3

Źródło: opracowanie własne.

Wyższy poziom ograniczeń był odczuwalny w firmach wykonawczych w porównaniu z produkcyjnymi na terenie zachodnioeuropejskich krajów Unii. Odwrotnie sytuacja ukształtowała się w przypadku krajów Europy Środkowej i Wschodniej (tab. 3.6).

Tabela 3.6. Czynniki rynkowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50-250	251-500	> 500	wykonawstwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8%	15,8%	7,4%	50,5%	33,7%	15,8%
Różnice kulturowe w negocjacjach	0	8,2	13,3	14,3	12,5	9,4	0,0
	1	11,0	26,7	14,3	14,6	12,5	13,3
	2	19,2	13,3	14,3	14,6	12,5	40,0
	3	26,0	20,0	28,6	22,9	31,3	20,0
	4	15,1	6,7	14,3	16,7	12,5	6,7
	5	20,5	13,3	14,3	18,8	18,8	20,0
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Wymagający klienci	0	5,5	6,7	0,0	8,3	3,1	0,0
	1	6,8	13,3	28,6	6,3	9,4	20,0
	2	17,8	13,3	0,0	18,8	9,4	20,0
	3	15,1	33,3	28,6	14,6	28,1	13,3
	4	32,9	26,7	0,0	29,2	34,4	20,0
	5	21,9	0,0	42,9	22,9	12,5	26,7
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku	0	2,7	13,3	14,3	4,2	6,3	6,7
	1	6,8	20,0	14,3	14,6	3,1	6,7
	2	26,0	20,0	14,3	25,0	18,8	33,3
	3	21,9	26,7	28,6	18,8	25,0	33,3
	4	32,9	13,3	28,6	27,1	43,8	6,7
	5	9,6	0,0	0,0	10,4	0,0	13,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw	0	9,6	20,0	14,3	10,4	15,6	6,7
	1	12,3	6,7	14,3	12,5	9,4	13,3
	2	26,0	20,0	14,3	27,1	18,8	26,7
	3	12,3	20,0	14,3	10,4	15,6	20,0
	4	26,0	6,7	42,9	22,9	28,1	20,0
	5	13,7	20,0	0,0	16,7	9,4	13,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Determinanty konkurencyjne

3.4.1. Czynniki konkurencyjne sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny

Najważniejszym konkurencyjnym czynnikiem globalizacji jest jej ocena przez pryzmat wielkości eksportu i importu. Im wyższy staje się poziom obrotów handlowych między krajami, tym silniejsze stają się współzależności konkurentów i wzrasta potrzeba szukania nowej strategii¹⁸¹. Odmienność pochodzenia, doświadczeń wpływa na

¹⁸¹ G.S. Yip, op. cit., s. 122-127.

zróżnicowanie celów oraz sposobów uzyskiwania przewagi. Przewaga na jednym rynku może zostać przeniesiona na inny, nie wszystkie jednak dają się łatwo transferować. Niektóre wynikają z lokalnej wiedzy i współpracy.

Przedsiębiorstwa starając się zachować przewagę konkurencyjną, poszukują sposobów na obniżenie kosztów, zwiększenie siły przetargowej, poprawienie produktywności i jakości wyrobów czy zbudowanie lojalności klientów¹⁸². Konkurencja międzynarodowa opiera się nie tylko na tradycyjnych strategiach – przywództwa kosztowego, różnicowania i koncentracji, a znacznie częściej przybiera charakter jakościowy, oparty na kapitale ludzkim i innowacjach.

Wyodrębnienie czynników konkurencyjnych związane było ze specyfikacją warunków, które wpływały na pozycję polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym (rys. 3.3). O ile przedsiębiorstwa potrafiły skutecznie rywalizować w warunkach krajowego rynku, to podkreślano ich słabą pozycję za granicą. Wraz z akcesją do UE i otwarciem rynku pojawiała się formalna swoboda przekraczania granic, co umożliwiło także naturalne wejście zagranicznym podmiotom na rynek polski. Konfrontacja macierzystych firm w warunkach sektora międzynarodowego wymagała wzmoczonych działań i wiedzy o sposobach budowania przewagi.

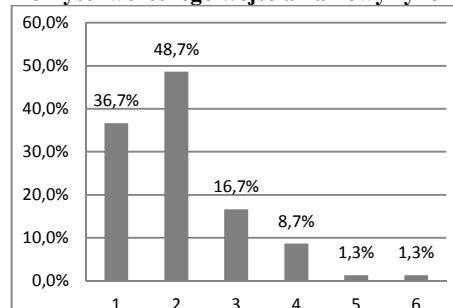
Przedsiębiorstwa dostrzegały znaczenie wzrostu konkurencyjności oraz korzyści wynikających z wczesnego wejścia na obcy rynek. W mniejszym stopniu podkreślano dostęp do nowych technologii i zasobów pracy. Połowa firm uznała za czynnik konkurowania ceny nieruchomości. Korzyści wczesnego wejścia dostrzegały głównie mniejsze przedsiębiorstwa na rynku UE-15. Poziom cen był czynnikiem, który oddziaływał przede wszystkim na firmy wykonawcze. Nie miał znaczenia dla produkcji i sprzedaży materiałów budowlanych. Podobny charakter miała ocena dostępu do zasobów pracy i nowych technologii (tab. 3.7).

Ocena analizowanych czynników na rynku krajów włączonych do UE w 2004 i 2007 roku wykazała różnice między podmiotami zatrudniającymi do 500 pracowników i bardzo dużymi (zatrudnienie powyżej 500 osób). W dwóch pierwszych grupach wszystkie determinanty miały bardzo duże lub duże znaczenie, podczas gdy w ostatniej raczej wskazywano na ich neutralny charakter. Niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności wszystkie firmy dostrzegały korzyści wczesnego wejścia na rynek UE-12. W przypadku pozostałych czynników wyższe oceny wskazywały przedsiębiorstwa wykonawcze (tab. 3.8).

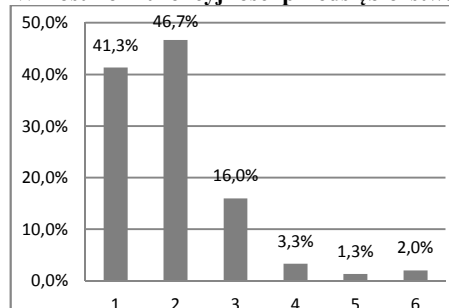
¹⁸² Z. Malara, 2006. *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 50-64.

CZynniki konkurencyjne

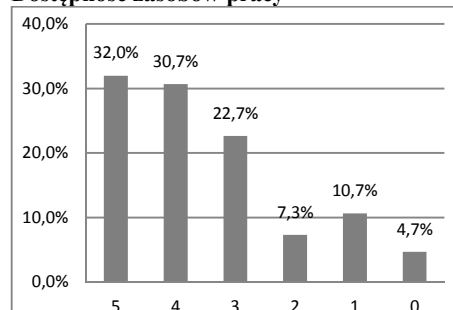
Korzyści wczesnego wejścia na nowy rynek



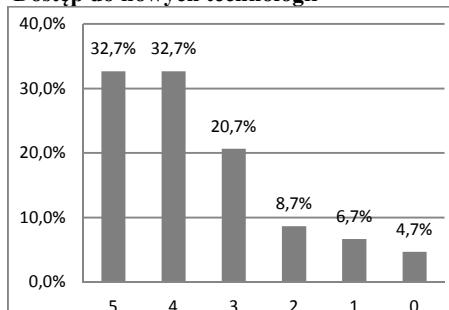
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa



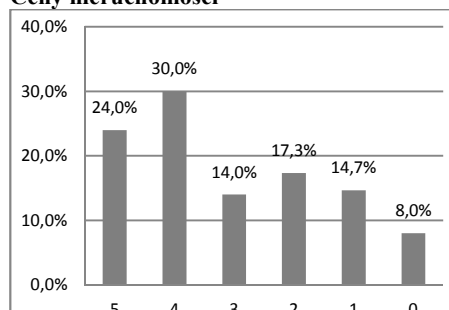
Dostępność zasobów pracy



Dostęp do nowych technologii



Ceny nieruchomości



Objaśnienie jak na rysunku 3.1.

Rysunek 3.3. Czynniki konkurencyjne sprzyjające działalności na rynku zagranicznym (ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.7. Czynniki konkurencyjne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1%	19,2%	7,7%	61,5%	23,1%	15,4%
Korzyści wczesnego wejścia na nowy rynek	0	2,6	0,0	0,0	1,6	0,0	6,3
	1	1,3	0,0	12,5	3,1	0,0	0,0
	2	6,6	15,0	12,5	4,7	12,5	18,8
	3	9,2	30,0	37,5	15,6	20,8	6,3
	4	42,1	40,0	12,5	42,2	33,3	37,5
	5	38,2	10,0	25,0	32,8	29,2	31,3
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa	0	3,9	0,0	0,0	1,6	0,0	12,5
	1	0,0	0,0	12,5	1,6	0,0	0,0
	2	2,6	0,0	12,5	1,6	8,3	0,0
	3	9,2	20,0	37,5	7,8	20,8	25,0
	4	44,7	55,0	12,5	48,4	45,8	25,0
	5	39,5	20,0	25,0	39,1	20,8	37,5
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Dostępność zasobów pracy	0	5,3	10,0	0,0	4,7	4,2	12,5
	1	10,5	15,0	25,0	12,5	12,5	12,5
	2	3,9	5,0	12,5	4,7	4,2	6,3
	3	19,7	25,0	25,0	15,6	45,8	6,3
	4	27,6	30,0	12,5	31,3	12,5	31,3
	5	32,9	10,0	25,0	31,3	16,7	31,3
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Dostęp do nowych technologii	0	5,3	10,0	0,0	4,7	4,2	12,5
	1	5,3	20,0	12,5	9,4	8,3	6,3
	2	3,9	10,0	12,5	1,6	12,5	12,5
	3	18,4	10,0	37,5	14,1	29,2	18,8
	4	30,3	25,0	25,0	35,9	16,7	18,8
	5	35,5	20,0	12,5	34,4	20,8	31,3
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0
Ceny nieruchomości	0	6,6	25,0	0,0	7,8	8,3	18,8
	1	15,8	20,0	25,0	17,2	16,7	18,8
	2	14,5	5,0	25,0	4,7	29,2	25,0
	3	14,5	15,0	12,5	15,6	12,5	12,5
	4	19,7	25,0	25,0	29,7	12,5	0,0
	5	26,3	5,0	12,5	25,0	8,3	25,0
	trudno pow.	2,6	5,0	0,0	0,0	12,5	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.8. Czynniki konkurencyjne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

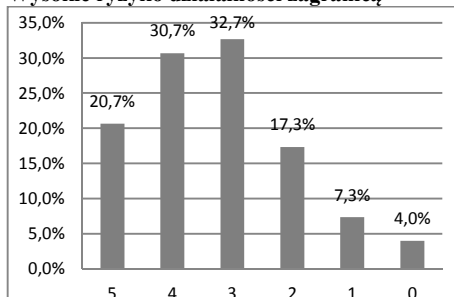
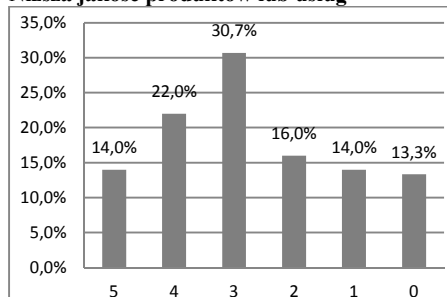
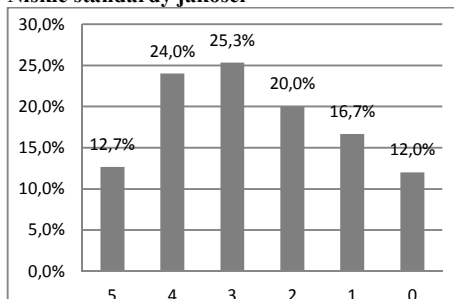
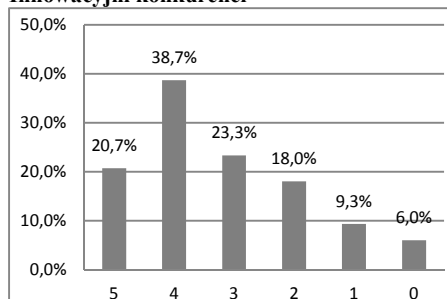
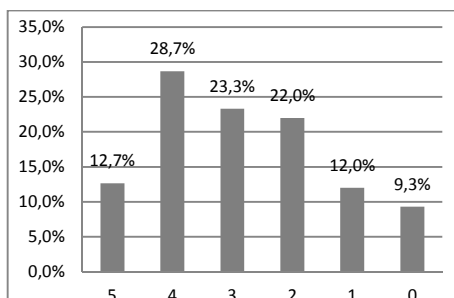
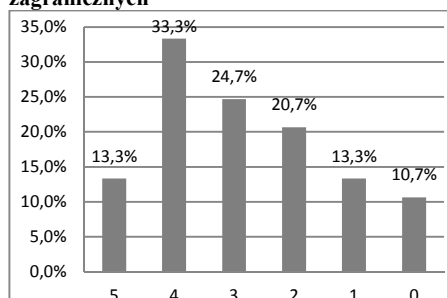
Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8%	15,8%	7,4%	50,5%	33,7%	15,8%
Korzyści wczesnego wejścia na nowy rynek	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	1	0,0	0,0	0,0	2,1	3,1	0,0
	2	9,6	13,3	14,3	2,1	3,1	0,0
	3	8,2	26,7	28,6	12,5	6,3	13,3
	4	41,1	40,0	28,6	43,8	59,4	53,3
	5	41,1	13,3	28,6	39,6	25,0	33,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
2. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	2,7	0,0	14,3	2,1	6,3	0,0
	3	11,0	13,3	42,9	8,3	15,6	26,7
	4	43,8	60,0	0,0	47,9	37,5	40,0
	5	42,5	20,0	42,9	41,7	37,5	33,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
3. Dostępność zasobów pracy	0	2,7	13,3	0,0	4,2	3,1	6,7
	1	11,0	26,7	14,3	14,6	9,4	20,0
	2	9,6	0,0	14,3	6,3	9,4	13,3
	3	13,7	6,7	28,6	8,3	25,0	6,7
	4	32,9	33,3	0,0	35,4	18,8	40,0
	5	30,1	13,3	42,9	31,3	31,3	13,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
4. Dostęp do nowych technologii	0	2,7	13,3	0,0	4,2	3,1	6,7
	1	5,5	20,0	0,0	10,4	3,1	6,7
	2	9,6	13,3	0,0	8,3	12,5	6,7
	3	19,2	6,7	42,9	14,6	18,8	33,3
	4	28,8	20,0	14,3	31,3	28,1	6,7
	5	32,9	20,0	42,9	31,3	28,1	40,0
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0
5. Ceny nieruchomości	0	2,7	33,3	0,0	8,3	6,3	6,7
	1	13,7	20,0	14,3	16,7	9,4	20,0
	2	17,8	0,0	42,9	8,3	18,8	40,0
	3	11,0	13,3	0,0	10,4	9,4	13,3
	4	31,5	20,0	14,3	33,3	28,1	13,3
	5	20,5	6,7	28,6	22,9	18,8	6,7
	trudno pow.	2,7	6,7	0,0	0,0	9,4	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

3.4.2. Konkurencyjne bariery wejścia na rynek zagraniczny

Ponad połowa pomiotów uznała wejście na rynek zagraniczny za działanie obarczone bardzo dużym lub dużym ryzykiem. Duże ograniczenia dostrzegano także w poziomie innowacyjności konkurentów oraz braku kadry, która byłaby odpowiednio przygotowana do nawiązania kontaktów na nowych rynkach. Przedsiębiorstwa dostrzegały znaczenie jakości oferowanych produktów i usług oraz wdrożonych standardów działania, ale w większości przypadków osiągnięty poziom jakości nie stanowił problemu (rys. 3.4).

CZYNNIKI KONKURENCYJNE**Wysokie ryzyko działalności zagranicą****Niższa jakość produktów lub usług****Niskie standardy jakości****Innowacyjni konkurenci****Ograniczony dostęp do nowych technologii****Brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych**

Objaśnienie jak na rysunku 3.1.

Rysunek 3.4. Czynniki konkurencyjne ograniczające działalność na runku zagranicznym (ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)

Źródło: opracowanie własne.

Dla bardzo dużych podmiotów realne zagrożenie na rynku UE-15 wynikało przede wszystkim z poziomu innowacyjności konkurentów, w ogóle nie wskazano problemu braku odpowiednio przygotowanej kadry (tab. 3.9). Bardziej wrażliwe okazały się w przypadku omawianych determinant podmioty średnie i duże. Względnie równy poziom ocen charakteryzowały działalność produkcyjną i usługową.

Rynek nowych państw członkowskich okazał się mniej wymagający pod względem zapewnienia wysokiego poziomu jakości. Stanowił natomiast większe wyzwanie dla kadry, co mogło wynikać z barku wcześniejszych kontaktów, braku odpowiedniej

wiedzy lub obowiązywania standardów wdrożonych w Europie Zachodniej. Skala zagrożeń była podobnie oceniona przez firmy wykonawcze i produkcyjne (tab. 3.10).

Tabela 3.9. Czynniki konkurencyjne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50–250	251–500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1%	19,2%	7,7%	61,5%	23,1%	15,4%
Wysokie ryzyko działalności zagranicą	0	2,6	20,0	0,0	4,7	12,5	0,0
	1	5,3	0,0	25,0	4,7	12,5	0,0
	2	9,2	25,0	25,0	14,1	8,3	18,8
	3	32,9	30,0	12,5	28,1	25,0	50,0
	4	30,3	10,0	25,0	28,1	25,0	18,8
	5	15,8	10,0	12,5	18,8	4,2	12,5
	trudno pow.	3,9	5,0	0,0	1,6	12,5	0,0
Niższa jakość produktów lub usług	0	2,6	20,0	0,0	15,6	20,8	12,5
	1	5,3	0,0	25,0	14,1	12,5	18,8
	2	9,2	25,0	25,0	10,9	12,5	0,0
	3	32,9	30,0	12,5	26,6	37,5	43,8
	4	30,3	10,0	25,0	21,9	8,3	18,8
	5	15,8	10,0	12,5	9,4	4,2	6,3
	trudno pow.	3,9	5,0	0,0	1,6	4,2	0,0
Niskie standardy jakości	0	14,5	15,0	12,5	12,5	16,7	18,8
	1	18,4	5,0	37,5	17,2	16,7	18,8
	2	14,5	20,0	0,0	18,8	8,3	6,3
	3	23,7	30,0	25,0	20,3	33,3	31,3
	4	25,0	15,0	12,5	23,4	20,8	18,8
	5	3,9	10,0	0,0	6,3	0,0	6,3
	trudno pow.	0,0	5,0	12,5	1,6	4,2	0,0
Innowacyjni konkurenci	0	9,2	5,0	0,0	4,7	12,5	12,5
	1	5,3	15,0	0,0	6,3	8,3	6,3
	2	10,5	20,0	12,5	15,6	8,3	6,3
	3	25,0	10,0	12,5	21,9	20,8	18,8
	4	35,5	30,0	62,5	37,5	37,5	31,3
	5	14,5	15,0	12,5	14,1	8,3	25,0
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Ograniczony dostęp do nowych technologii	0	9,2	15,0	25,0	7,8	20,8	12,5
	1	9,2	15,0	0,0	9,4	8,3	12,5
	2	22,4	20,0	25,0	25,0	20,8	12,5
	3	23,7	25,0	25,0	20,3	25,0	37,5
	4	25,0	15,0	25,0	28,1	12,5	18,8
	5	7,9	5,0	0,0	7,8	4,2	6,3
	trudno pow.	2,6	5,0	0,0	1,6	8,3	0,0
Brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych	0	13,2	10,0	12,5	6,3	25,0	18,8
	1	14,5	15,0	25,0	15,6	16,7	12,5
	2	10,5	15,0	62,5	15,6	12,5	18,8
	3	22,4	15,0	0,0	23,4	16,7	6,3
	4	30,3	30,0	0,0	29,7	20,8	31,3
	5	9,2	10,0	0,0	9,4	4,2	12,5
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.10. Czynniki konkurencyjne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8%	15,8%	7,4%	50,5%	33,7%	15,8%
Wysokie ryzyko działalności zagranicą	0	1,4	20,0	0,0	4,2	6,3	0,0
	1	5,5	6,7	28,6	4,2	15,6	0,0
	2	17,8	26,7	14,3	20,8	12,5	26,7
	3	24,7	13,3	0,0	18,8	15,6	40,0
	4	27,4	20,0	28,6	29,2	28,1	13,3
	5	19,2	6,7	28,6	20,8	12,5	20,0
	trudno pow.	4,1	6,7	0,0	2,1	9,4	0,0
Niższa jakość produktów lub usług	0	12,3	13,3	0,0	14,6	12,5	0,0
	1	13,7	6,7	14,3	10,4	12,5	20,0
	2	12,3	20,0	0,0	18,8	3,1	13,3
	3	23,3	33,3	28,6	12,5	37,5	40,0
	4	16,4	13,3	57,1	20,8	18,8	13,3
	5	20,5	6,7	0,0	20,8	12,5	13,3
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	2,1	3,1	0,0
Niskie standardy jakości	0	9,6	20,0	14,3	14,6	9,4	6,7
	1	16,4	6,7	14,3	12,5	15,6	20,0
	2	20,5	13,3	0,0	22,9	12,5	13,3
	3	15,1	40,0	28,6	10,4	28,1	33,3
	4	17,8	6,7	28,6	12,5	25,0	13,3
	5	20,5	6,7	14,3	27,1	6,3	13,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Innowacyjni konkurenci	0	5,5	6,7	0,0	6,3	6,3	0,0
	1	8,2	20,0	14,3	10,4	6,3	20,0
	2	13,7	20,0	14,3	14,6	18,8	6,7
	3	19,2	6,7	0,0	16,7	12,5	20,0
	4	26,0	33,3	28,6	25,0	28,1	33,3
	5	27,4	6,7	42,9	27,1	25,0	20,0
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Ograniczony dostęp do nowych technologii	0	5,5	20,0	28,6	8,3	12,5	6,7
	1	11,0	20,0	14,3	14,6	6,3	20,0
	2	20,5	20,0	0,0	18,8	18,8	20,0
	3	17,8	26,7	14,3	14,6	18,8	33,3
	4	24,7	6,7	28,6	22,9	21,9	20,0
	5	16,4	0,0	14,3	16,7	15,6	0,0
	trudno pow.	4,1	6,7	0,0	4,2	6,3	0,0
Brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych	0	6,8	13,3	14,3	4,2	15,6	6,7
	1	9,6	20,0	0,0	8,3	12,5	13,3
	2	19,2	20,0	57,1	22,9	18,8	26,7
	3	20,5	6,7	0,0	25,0	12,5	0,0
	4	27,4	33,3	14,3	22,9	25,0	46,7
	5	16,4	0,0	14,3	16,7	12,5	6,7
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0%	3,1	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

3.5. Determinanty kosztowe

3.5.1. Czynniki kosztowe sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny

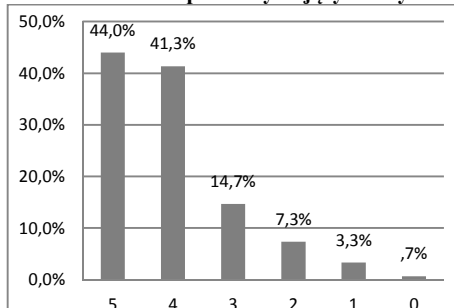
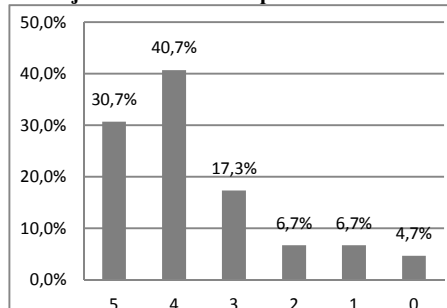
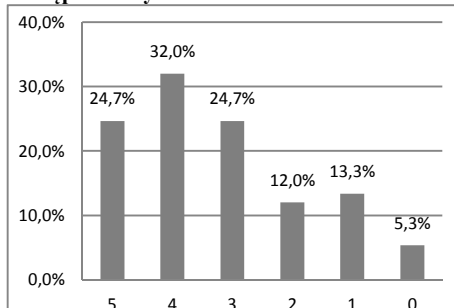
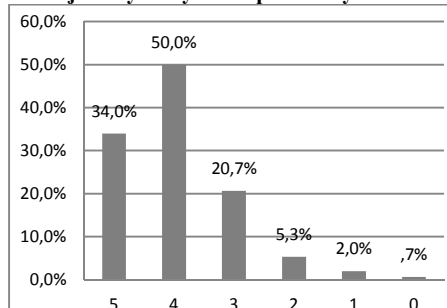
Międzynarodowy rynek i konkurencja stały się podstawą wyboru lokalizacji, która zagwarantuje najwięcej korzyści – skali, doświadczenia, źródeł zaopatrzenia, usprawnień logistycznych, dużych wydatków na rozwój produktów i technologii¹⁸³. Korzyści skali lub zasięgu, kosztowe zróżnicowanie krajów, relatywnie wysokie w stosunku do rozmiarów rynku krajowego wydatki na innowacje – stanowią najsilniejsze bodźce przekraczania granic. Uzasadnieniem dla bezpośrednich inwestycji są często niższe koszty pracy. Ich poziom może jednak ulec zmianie, co z czasem zmniejsza atrakcyjność krajów w skali globalnej. Zasadnicze determinanty kosztowe obejmują ponadto koszty surowców, gruntów, energii, niższe podatki czy wydatki na ochronę środowiska¹⁸⁴. Znaczenie przyciągające mogą mieć tańsze kredyty i łatwy dostęp do źródeł finansowania. Produkcja w pobliżu dużych rynków zbytu wpływa na ograniczenie kosztów transportu. J. Rymarczyk zwrócił uwagę na to, że osiągnięciu przewagi kosztowej mogą towarzyszyć określone straty¹⁸⁵. Wynikają one ze zmian kosztów siły roboczej, wydatków na transport niedostępnych komponentów, strat z powodu złego stanu infrastruktury komunikacyjnej. Determinanty kosztowe są więc powiązane z wyborem źródeł zaopatrzenia zarówno w surowce, których nie ma w kraju macierzystym lub należy je przetwarzać w miejscu wydobycia, jak i z zapewnieniem odpowiednio wykwalifikowanych lub tanich pracowników. Należy przy tym wspomnieć o przypadkach, w których najważniejszym czynnikiem staje się nie obniżanie wydatków, a wysoka jakość w postaci nowoczesnej wiedzy, zaawansowanej technologii, standardów marketingowych i zarządzania, instrumentów kapitałowych, dostępnych w najbardziej rozwiniętych krajach świata.

Uzyskane wyniki potwierdziły duże znaczenie czynników kosztowych, szczególnie widoczne w przypadku efektu skali, który wynikał z rozszerzenia rynków i zwiększenia sprzedaży oraz pełniejszego wykorzystania posiadanych zasobów. W najmniejszym zakresie przedsiębiorstwa były w stanie wykorzystać obce źródła finansowania (rys. 3.5).

¹⁸³ G.S. Yip, op. cit, s. 98- 99.

¹⁸⁴ Na temat ulg, cel, zwolnień szerzej w następnym punkcie 3.6 Determinanty polityczno-prawne.

¹⁸⁵ J. Rymarczyk, op. cit., s. 64-65.

CZYNNIKI KOSZTOWE**Wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali****Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia****Dostęp do obcych źródeł finansowania****Pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów**

Objaśnienie jak na rysunku 3.1.

Rysunek 3.5. Czynniki kosztowe sprzyjające działalności na runku zagranicznym
(ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie
odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)

Źródło: opracowanie własne

Rynek krajów założycielskich UE nie różnicował pod względem postrzeganych korzyści kosztowych badanych przedsiębiorstw, poza oczekiwaniami dotyczącymi źródeł finansowania (tab. 3.11). Pozyskanie obcych funduszy było bardzo istotna i istotną przesłanką dla połowy średnich podmiotów, natomiast istotną okazało się jedynie dla 25% dużych (nikt nie zaznaczyło odpowiedzi bardzo istotną). Stosunkowo niewielkie różnice wystąpiły w ocenach dokonywanych przez wykonawców usług i producentów materiałów.

Tabela 3.11. Czynniki kosztowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie bu- dowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50–250	251–500	>500	budownic- two	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76 73,1%	20 19,2%	8 7,7%	64 61,5%	24 23,1%	16 15,4%
1. Wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali	0	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
	1	2,6	0,0	12,5	4,7	0,0	0,0
	2	1,3	5,0	12,5	3,1	4,2	0,0
	3	13,2	30,0	0,0	12,5	20,8	18,8
	4	36,8	30,0	25,0	35,9	25,0	43,8
	5	43,4	25,0	50,0	43,8	33,3	37,5
	trudno pow.	2,6	5,0	0,0	0,0	12,5	0,0
2. Zmniejszenie kosz- tów zaopatrzenia	0	5,3	10,0	0,0	4,7	4,2	12,5
	1	6,6	5,0	12,5	6,3	8,3	6,3
	2	2,6	20,0	0,0	6,3	0,0	12,5
	3	17,1	5,0	25,0	15,6	12,5	18,8
	4	39,5	35,0	25,0	34,4	50,0	31,3
	5	27,6	20,0	37,5	32,8	16,7	18,8
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0
3. Dostęp do obcych źródeł finansowania	0	6,6	10,0	0,0	6,3	8,3	6,3
	1	10,5	20,0	12,5	10,9	20,8	6,3
	2	10,5	20,0	12,5	9,4	25,0	6,3
	3	23,7	15,0	37,5	21,9	20,8	31,3
	4	27,6	25,0	25,0	32,8	12,5	25,0
	5	19,7	0,0	0,0	17,2	4,2	18,8
	trudno pow.	1,3	10,0	12,5	1,6	8,3	6,3
4. Pełniejsze wykorzy- stanie posiadanych zasobów	0	1,3	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0
	1	0,0	0,0	12,5	1,6	0,0	0,0
	2	5,3	5,0	0,0	4,7	4,2	6,3
	3	19,7	25,0	12,5	18,8	20,8	25,0
	4	43,4	35,0	37,5	40,6	45,8	37,5
	5	28,9	30,0	37,5	32,8	20,8	31,3
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	00,0

Skala ocen jak na rysunku 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie rynku nowych krajów wspólnoty na uwagę zasługiwały jednoznaczne i bardzo wysokie oceny bardzo dużych podmiotów, których ekspansja umotywowana była osiągnięciem wzrostu wielkości sprzedaży, dającym efekt skali (71%) oraz zmniejszeniem kosztów zaopatrzenia (71%). Szczegółowe dane zawiera tab. 3.12.

Tabela 3.12. Czynniki kosztowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie bu- dowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50-250	251-500	> 500	budownic- two	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8%	15,8%	7,4%	50,5%	33,7%	15,8%
Wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali	0	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
	1	1,4	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0
	2	2,7	13,3	14,3	4,2	6,3	6,7
	3	15,1	20,0	0,0	12,5	15,6	20,0
	4	38,4	33,3	14,3	39,6	25,0	46,7
	5	39,7	20,0	71,4	41,7	40,6	26,7
	trudno pow.	2,7	6,7	0,0	0,0	9,4	0,0
Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia	0	1,4	13,3	0,0	4,2	3,1	0,0
	1	5,5	6,7	0,0	6,3	3,1	6,7
	2	5,5	26,7	0,0	10,4	3,1	13,3
	3	12,3	6,7	14,3	10,4	12,5	13,3
	4	41,1	20,0	14,3	33,3	31,3	53,3
	5	32,9	20,0	71,4	35,4	40,6	13,3
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0
Dostęp do obcych źródeł finansowania	0	4,1	13,3	0,0	6,3	3,1	6,7
	1	11,0	20,0	14,3	12,5	15,6	6,7
	2	8,2	20,0	14,3	8,3	15,6	6,7
	3	23,3	6,7	28,6	22,9	15,6	26,7
	4	24,7	26,7	14,3	25,0	18,8	33,3
	5	27,4	0,0	28,6	25,0	25,0	13,3
	trudno pow.	1,4	13,3	0,0	0,0	6,3	6,7
Pełniejsze wykorzy- stanie posiadanych zasobów	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	2,7	6,7	0,0	2,1	3,1	6,7
	3	19,2	26,7	14,3	18,8	18,8	26,7
	4	50,7	40,0	42,9	50,0	43,8	53,3
	5	26,0	20,0	42,9	29,2	28,1	13,3
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0

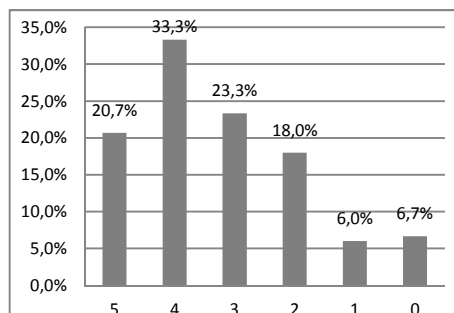
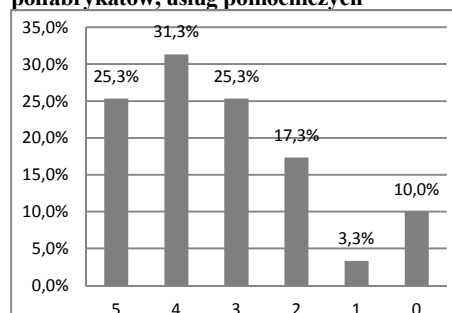
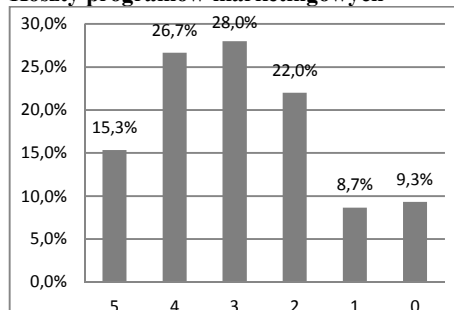
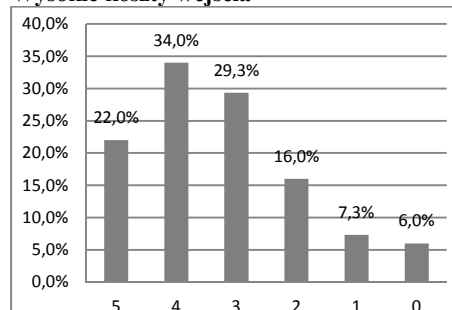
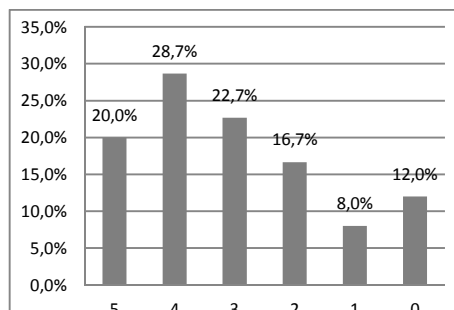
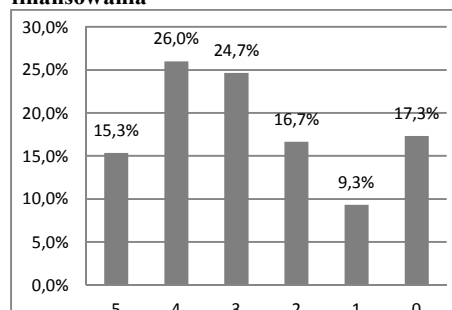
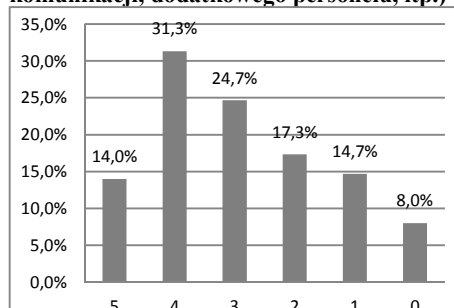
Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

3.5.2. Kosztowe bariery wejście na rynek zagraniczny

Liczba barier kosztowych okazała się większa. Respondenci zwrócili uwagę na siedem czynników. Ich ogólne oceny kształtowały się na względnie równym poziomie – w połowie dotyczyły ocen pozytywnych i negatywnych. W żadnym przypadku nie dominowała ocena skrajnie wysoka, ale prezentowane determinanty uznano za istotne (rys. 3.6).

Bariery wejścia na rynek rozwiniętych krajów UE były względnie równo postrzegane przez podmioty wszystkich kategorii (tab. 3.13). W najmniejszym stopniu obciążenia kosztowe dotyczące wejścia dotyczyły największe przedsiębiorstwa.

CZYNNIKI KOSZTOWE**Różnice wymiany walut****Ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych****Koszty programów marketingowych****Wysokie koszty wejścia****Brak kapitału na inwestycje zagranicą****Ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania****Wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)**

Objaśnienie jak na rysunku 3.1.

Rysunek 3.6. Czynniki kosztowe ograniczające działalność na rynku zagranicznym (ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.13. Czynniki kosztowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1%	19,2%	7,7%	61,5%	23,1%	15,4%
Różnice wymiany walut	0	6,6	10,0	12,5	4,7	12,5	12,5
	1	5,3	15,0	0,0	6,3	8,3	6,3
	2	9,2	30,0	25,0	15,6	12,5	12,5
	3	25,0	20,0	12,5	23,4	8,3	43,8
	4	39,5	5,0	25,0	35,9	37,5	6,3
	5	13,2	15,0	25,0	14,1	12,5	18,8
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0
Ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych	0	9,2	20,0	0,0	10,9	8,3	12,5
	1	0,0	10,0	0,0	1,6	0,0	6,3
	2	15,8	5,0	0,0	12,5	12,5	12,5
	3	27,6	20,0	25,0	26,6	25,0	25,0
	4	25,0	30,0	37,5	28,1	25,0	25,0
	5	22,4	10,0	37,5	20,3	25,0	18,8
	trudno pow.	0,0	5,0	0,0	0,0	4,2	0,0
Koszty programów marketingowych	0	13,2	10,0	0,0	12,5	8,3	12,5
	1	7,9	10,0	12,5	9,4	8,3	6,3
	2	14,5	25,0	25,0	10,9	20,8	37,5
	3	23,7	25,0	25,0	21,9	25,0	31,3
	4	23,7	20,0	25,0	31,3	16,7	0,0
	5	13,2	5,0	0,0	12,5	4,2	12,5
	trudno pow.	3,9	5,0	12,5	1,6	16,7	0,0
Wysokie koszty wejścia	0	3,9	10,0	12,5	7,8	4,2	0,0
	1	5,3	10,0	12,5	4,7	12,5	6,3
	2	13,2	10,0	25,0	14,1	12,5	12,5
	3	28,9	5,0	25,0	23,4	12,5	43,8
	4	25,0	50,0	25,0	31,3	29,2	25,0
	5	19,7	10,0	0,0	18,8	12,5	12,5
	trudno pow.	3,9	5,0	0,0	0,0	16,7	0,0
Brak kapitału na inwestycje zagranicą	0	13,2	25,0	12,5	12,5	25,0	12,5
	1	9,2	5,0	0,0	7,8	8,3	6,3
	2	9,2	15,0	50,0	10,9	16,7	18,8
	3	26,3	20,0	12,5	26,6	16,7	25,0
	4	23,7	25,0	25,0	32,8	4,2	18,8
	5	17,1	5,0	0,0	9,4	20,8	18,8
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0

cd tabeli 3.13.

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1%	19,2%	7,7%	61,5%	23,1%	15,4%
Ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania	0	18,4	25,0	37,5	15,6	33,3	25,0
	1	7,9	10,0	12,5	9,4	8,3	6,3
	2	13,2	10,0	25,0	15,6	4,2	18,8
	3	18,4	25,0	12,5	20,3	12,5	25,0
	4	30,3	15,0	12,5	29,7	20,8	18,8
	5	7,9	10,0	0,0	9,4	4,2	6,3
	trudno pow.	3,9	5,0	0,0	0,0	16,7	0,0
Wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczość, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)	0	7,9	20,0	25,0	9,4	16,7	12,5
	1	10,5	20,0	37,5	10,9	20,8	18,8
	2	15,8	15,0	12,5	10,9	25,0	18,8
	3	26,3	15,0	12,5	26,6	12,5	25,0
	4	30,3	15,0	12,5	35,9	12,5	6,3
	5	7,9	10,0	0,0	6,3	4,2	18,8
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

Większe problemy stwarzał rynek krajów, które później dołączyły do wspólnoty (wyższy ogólny poziom ocen). Szczególną uwagę zwrócono na różnice wymiany walut (brak wspólnej waluty) oraz ceny surowców, materiałów, półfabrykatów i usług. Bariery te w większej skali oddziaływały na bardzo duże podmioty. W dużym stopniu na ocenie zaważyć mogła skala realizowanych przedsięwzięć, które w tym przypadku generowały największe koszty (tab. 3.14).

Tabela 3.14. Czynniki kosztowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8%	15,8%	7,4%	50,5%	33,7%	15,8%
Różnice wymiany walut	0	2,7	13,3	0,0	4,2	6,3	0,0
	1	6,8	20,0	0,0	8,3	9,4	6,7
	2	13,7	6,7	14,3	14,6	6,3	20,0
	3	21,9	13,3	14,3	16,7	15,6	40,0
	4	31,5	20,0	42,9	31,3	40,6	6,7
	5	20,5	20,0	28,6	22,9	15,6	26,7
	trudno pow.	2,7	6,7	0,0	2,1	6,3	0,0
Ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych	0	5,5	20,0	0,0	12,5	3,1	0,0
	1	2,7	13,3	0,0	2,1	3,1	13,3
	2	19,2	0,0	0,0	18,8	9,4	13,3
	3	16,4	26,7	14,3	10,4	25,0	26,7
	4	30,1	20,0	28,6	31,3	21,9	33,3
	5	26,0	13,3	57,1	25,0	34,4	13,3
	trudno pow.	0,0	6,7	0,0	0,0	3,1	0,0
Koszty programów marketingowych	0	8,2	13,3	0,0	14,6	3,1	0,0
	1	5,5	6,7	14,3	6,3	6,3	6,7
	2	19,2	33,3	14,3	14,6	18,8	46,7
	3	21,9	20,0	28,6	20,8	21,9	26,7
	4	20,5	20,0	14,3	25,0	18,8	6,7
	5	20,5	0,0	28,6	18,8	18,8	13,3
	trudno pow.	4,1	6,7	0,0	0,0	12,5	0,0
Wysokie koszty wejścia	0	4,1	13,3	0,0	8,3	3,1	0,0
	1	1,4	13,3	14,3	4,2	6,3	0,0
	2	13,7	13,3	14,3	14,6	12,5	13,3
	3	27,4	20,0	14,3	22,9	12,5	60,0
	4	26,0	33,3	28,6	22,9	43,8	6,7
	5	23,3	0,0	28,6	27,1	9,4	20,0
	trudno pow.	4,1	6,7	0,0	0,0	12,5	0,0
Brak kapitału na inwestycje zagranicą	0	9,6	26,7	14,3	14,6	15,6	0,0
	1	5,5	6,7	0,0	2,1	9,4	6,7
	2	16,4	6,7	42,9	16,7	12,5	26,7
	3	19,2	20,0	0,0	16,7	18,8	20,0
	4	24,7	26,7	14,3	31,3	12,5	26,7
	5	23,3	6,7	28,6	18,8	25,0	20,0
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0%	0,0	6,3	0,0

cd tabeli 3.14.

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług		
		50–250	251–500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1%	19,2%	7,7%	61,5%	23,1%	15,4%
Ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania	0	12,3	26,7	42,9	14,6	21,9	13,3
	1	6,8	6,7	14,3	6,3	9,4	6,7
	2	15,1	0,0	14,3	12,5	6,3	26,7
	3	20,5	33,3	0,0	20,8	18,8	26,7
	4	24,7	13,3	0,0	27,1	12,5	20,0
	5	17,8	13,3	28,6	18,8	21,9	6,7
	trudno pow.	2,7	6,7	0,0	0,0	9,4	0,0
Wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczość, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)	0	1,4	20,0	14,3	2,1	9,4	6,7
	1	13,7	20,0	42,9	18,8	12,5	20,0
	2	19,2	6,7	0,0	8,3	21,9	26,7
	3	19,2	20,0	14,3	20,8	15,6	20,0
	4	27,4	20,0	0,0	27,1	21,9	20,0
	5	17,8	6,7	28,6	22,9	12,5	6,7
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

3.6. Determinanty polityczno-prawne

3.6.1. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające wejściu na rynek zagraniczny

Ostatnią grupę czynników stanowiły regulacje formalne oraz poziom stabilizacji politycznej. Zależą one w dużej mierze od zakresu ingerencji państwa w działania gospodarcze. Determinanty zależne od rządów odnoszą się do: sprzyjających rozwiązań w polityce handlowej, porównywalnych standardów technicznych, wspólnych regulacji marketingowych, poziomu kontroli rządowej. Istotną rolę odgrywają także udział i zachowania państwowych klientów i konkurentów, którzy korzystają z subwencji czy innych działań zmierzających do ochrony rynku krajowego¹⁸⁶. Wykorzystywane środki realizacji zależą od celów politycznych rządów, takich jak niezawisłość i przetrwanie, zagwarantowanie bezpieczeństwa, dobrobytu, prestiżu czy przyjętej ideologii¹⁸⁷. Najbardziej współczesnym środkiem, ale także najtrudniejszym do określenia są *jaw boning* („usztynwienie szczęk”), rozumiane jako negocjacje na szczeblu rządowym w celu nakłonienia partnera do ograniczenia eksportu do danego kraju. Stanowią one rodzaj interwencji rządu w działania gospodarcze prowadzone w nieformalny sposób¹⁸⁸.

¹⁸⁶ G.S. Yip, op. cit., s. 111-121.

¹⁸⁷ M. Pyron, 2010. Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 98.

¹⁸⁸ J.P. Jeannet, H.D. Hennessey, 1992. Global Marketing Strategies, Houghton Mifflin Company Boston, s. 112; cyt. za M. Pyron, op. cit., s. 99.

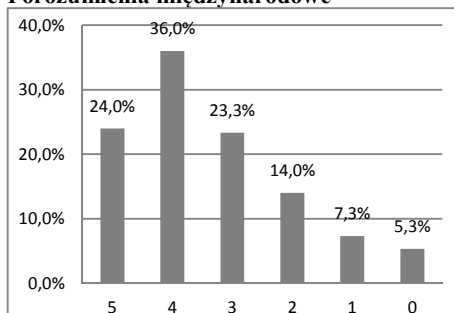
Tradycyjny i formalny wymiar mają cła i bariery pozataryfowe, bojkoty i embarga, regulacje dotyczące własności i wywłaszczeń.

Rządy są zwykle zainteresowane przyciąganiem zagranicznych inwestycji i utrzymywaniem powiązań z lokalnymi podmiotami. Poziom kontroli rządowej kraju goszczącego i kraju macierzystego zależy od przyjętej strategii rozwoju i formy internacjonalizacji. W przypadku spółek wielonarodowych wpływ ośrodków władzy jest znacznie utrudniony. Przedsiębiorstwa międzynarodowe szybko reagują na zmiany czynników kosztowych i dla zachowania pozycji konkurencyjnej przemieszczają swoją działalność. Wykorzystują powiązania między filiami do zmniejszania zobowiązań podatkowych czy utrzymania kluczowych kompetencji poza granicami, co jest konsekwencją specjalizacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej.

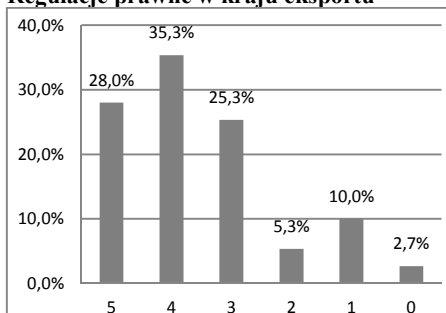
Relatywnie mała liczba determinant formalnych świadczyła o wyraźnej tendencji do rozdzielania decyzji gospodarczych i politycznych na rynku budowlanym oraz sprzyjających wymianie porozumieniom międzynarodowym, szczególnie po przystąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej. Częściowo respondenci podkreślili potrzebę wdrożenia programów wspierania handlu zagranicznego (rys. 3.7).

CZYNNIKI POLITYCZNO-PRAWNE

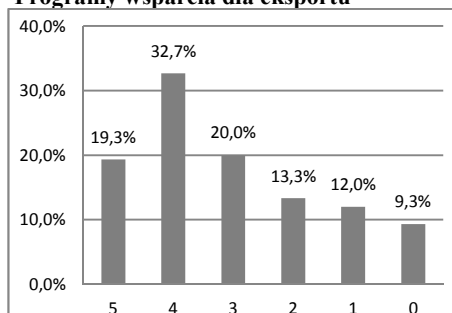
Porozumienia międzynarodowe



Regulacje prawne w kraju eksportu



Programy wsparcia dla eksportu



Objaśnienia jak na rysunku 3.1.

Rysunek 3.7. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające działalności na rynku zagranicznym (ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie porozumień międzynarodowych dla ekspansji na rynek Europy Zachodniej (kraje UE) dostrzegały przede wszystkim firmy wykonawcze, podczas gdy żaden podmiot produkcyjny nie traktował tego czynnika jako bardzo istotny, a jedynie 17% jako istotny (tab. 3.15).

Tabela 3.15. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1	19,2	7,7	61,5	23,1	15,4
Porozumienia międzynarodowe	0	6,6	5,0	0,0	1,6	8,3	18,8
	1	7,9	10,0	12,5	9,4	8,3	6,3
	2	7,9	20,0	25,0	4,7	29,2	12,5
	3	23,7	10,0	37,5	21,9	25,0	18,8
	4	30,3	30,0	0,0	35,9	16,7	12,5
	5	19,7	20,0	25,0	25,0	0,0	31,3
	trudno pow.	3,9	5,0	0,0	1,6	12,5	0,0
Regulacje prawne w kraju eksportu	0	2,6	5,0	0,0	1,6	8,3	0,0
	1	7,9	10,0	37,5	9,4	16,7	6,3
	2	3,9	5,0	0,0	1,6	8,3	6,3
	3	27,6	30,0	12,5	31,3	20,8	18,8
	4	31,6	25,0	12,5	26,6	25,0	43,8
	5	25,0	20,0	37,5	29,7	12,5	25,0
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0
Programy wsparcia dla eksportu	0	9,2	20,0	25,0	10,9	12,5	18,8
	1	13,2	5,0	25,0	12,5	16,7	6,3
	2	15,8	15,0	0,0	15,6	12,5	12,5
	3	18,4	25,0	12,5	15,6	29,2	18,8
	4	23,7	30,0	25,0	29,7	12,5	25,0
	5	17,1	0,0	12,5	15,6	4,2	18,8
	trudno pow.	2,6	5,0	0,0	0,0	12,5	0,0
Inne	0	1,3	10,0	0,0	1,6	4,2	6,3

Skala ocen jak na rysunku 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługiwały skrajnie wysokie oceny bardzo dużych podmiotów dotyczące znaczenia porozumień międzynarodowych na rynku państw nowych członków Unii (43%), co pozwala wnioskować, że ich włączenie w struktury wspólnoty w naturalny sposób ułatwiło ekspansję (tab. 3.16). Podobnie wysoka ocena dotyczyła regulacji prawnych w kraju docelowym (57%). Rozszerzenie wspólnego rynku bardziej sprzyjało przedsiębiorstwom wykonawczym.

Tabela 3.16. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

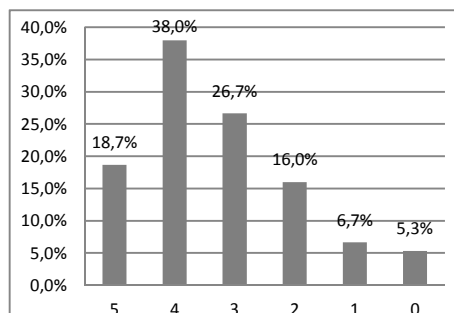
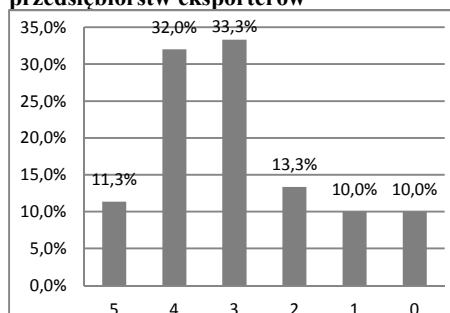
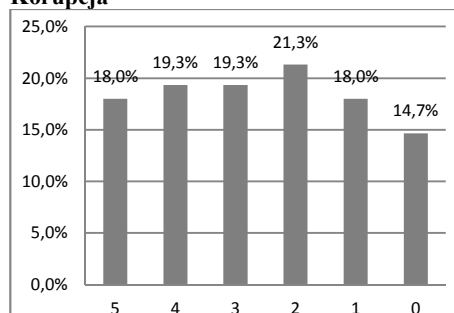
Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8	15,8	7,4	50,5	33,7	15,8
Porozumienia międzynarodowe	0	4,1	6,7	0,0	2,1	6,3	6,7
	1	4,1	13,3	0,0	6,3	3,1	6,7
	2	12,3	20,0	28,6	14,6	15,6	13,3
	3	15,1	6,7	28,6	10,4	21,9	13,3
	4	38,4	33,3	0,0	41,7	25,0	33,3
	5	23,3	13,3	42,9	25,0	18,8	26,7
	trudno pow.	2,7	6,7	0,0	0,0	9,4	0,0
Regulacje prawne w kraju eksportu	0	1,4	6,7	0,0	2,1	3,1	0,0
	1	8,2	6,7	28,6	12,5	6,3	6,7
	2	8,2	6,7	0,0	6,3	9,4	6,7
	3	17,8	20,0	14,3	16,7	18,8	20,0
	4	38,4	40,0	0,0	31,3	34,4	53,3
	5	24,7	13,3	57,1	31,3	21,9	13,3
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0
Programy wsparcia dla eksportu	0	4,1	26,7	28,6	12,5	6,3	6,7
	1	11,0	6,7	14,3	12,5	9,4	6,7
	2	12,3	0,0	0,0	8,3	9,4	13,3
	3	17,8	20,0	0,0	8,3	28,1	20,0
	4	27,4	40,0	14,3	33,3	18,8	33,3
	5	24,7	0,0	42,9	25,0	18,8	20,0
	trudno pow.	2,7	6,7	0,0	0,0	9,4	0,0
Inne	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

3.6.2. Polityczno-prawne bariery wejścia na rynek zagraniczny

Ocena barier o charakterze polityczno-prawnym obejmowała trzy determinanty szczegółowe, z których w przedsiębiorstwach budowlanych dostrzegano potrzebę dalszego usuwania ograniczeń formalno-prawnych oraz wdrażania programów wspierających eksport (rys. 3.8). W szczególnie sposób oceniona została korupcja, stosunkowo podobna liczba firm wskazała, że stanowiła ona ciągle bardzo duży i duży problem, z drugiej zaś strony – pojawiły się jasne deklaracje, że nie miała znaczenia.

CZYNNIKI POLITYCZNO-PRAWNE**Przeszkody prawne****Brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów****Korupcja**

Objaśnienia jak na rysunku 3.1.

Rysunek 3.8. Czynniki polityczno-prawne ograniczające działalność na runku zagranicznym (ocena ogółem – wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na agregowanie odpowiedzi ze wszystkich badanych rynków)

Źródło: opracowanie własne.

Przeszkody prawne na terenie krajów UE-15 były częściej podkreślane przez przedsiębiorstwa świadczące usługi budowlane (tab. 3.17). Należy przypuszczać, że wynikało to ze skomplikowanych i niejednorodnych zasad (standardów) stosowanych do formułowania kontraktów budowlanych. Szczególnie duże i długotrwałe inwestycje wymagały starannego przygotowania zasad finansowania, rozliczeń oraz dywersyfikacji ryzyka. Brak programów wsparcia działalności poza Polską stanowił problem dla mniejszych podmiotów.

Tabela 3.17. Czynniki polityczno-prawne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50–250	251–500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		76	20	8	64	24	16
		73,1	19,2	7,7	61,5	23,1	15,4
Przeszkody prawne	0	5,3	20,0	0,0	3,1	16,7	12,5
	1	9,2	15,0	0,0	7,8	16,7	6,3
	2	10,5	15,0	37,5	14,1	12,5	12,5
	3	30,3	20,0	12,5	31,3	16,7	25,0
	4	31,6	15,0	50,0	32,8	20,8	31,3
	5	11,8	10,0	0,0	10,9	8,3	12,5
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0
Brak programów wsparcia dla eksportu	0	9,2	25,0	25,0	7,8	16,7	31,3
	1	9,2	15,0	25,0	6,3	29,2	6,3
	2	11,8	5,0	12,5	12,5	8,3	6,3
	3	34,2	30,0	25,0	37,5	20,8	31,3
	4	30,3	10,0	12,5	31,3	16,7	12,5
	5	3,9	10,0	0,0	4,7	0,0	12,5
	trudno pow.	1,3	5,0	0,0	0,0	8,3	0,0
Korupcja	0	14,5	30,0	25,0	14,1	20,8	31,3
	1	19,7	20,0	25,0	23,4	12,5	18,8
	2	19,7	15,0	12,5	20,3	20,8	6,3
	3	13,2	15,0	12,5	14,1	8,3	18,8
	4	13,2	5,0	25,0	9,4	16,7	18,8
	5	11,8	5,0	0,0	14,1	4,2	0,0
	trudno pow.	7,9	10,0	0,0	4,7	16,7	6,3
Inne	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie przedsiębiorstwa oceniając perspektywy wejścia na rynki nowych członków Unii zwróciły uwagę na korupcję. Należy sądzić, że ogólny poziom tego wskaźnika wynikał przede wszystkim z negatywnej oceny rynku poza obszarem najbardziej rozwiniętych państw UE (tab. 3.18). W większym stopniu wystąpił w tym przypadku problem niedostosowania prawa. Dłuższy czas współpracy krajów założycielskich oraz wyższy poziom rozwoju gospodarek sprzyjał wypracowaniu rozwiązań ułatwiających obrót gospodarczy.

Tabela 3.18. Czynniki polityczno-prawne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)

Czynniki		Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie budowlanym w 2010 roku (osoby)			Grupy dominujących produktów/usług (w %)		
		50-250	251-500	> 500	budownictwo	produkcja materiałów budowlanych	pozostałe
Ogółem liczba przedsiębiorstw		73	15	7	48	32	15
		76,8%	15,8%	7,4%	50,5	33,7	15,8
1. Przeszkody prawne	0	1,4	20,0	0,0	2,1	9,4	0,0
	1	5,5	13,3	0,0	6,3	9,4	0,0
	2	16,4	00,0	42,9	18,8	9,4	20,0
	3	24,7	20,0	14,3	22,9	18,8	33,3
	4	31,5	20,0	14,3	33,3	18,8	33,3
	5	19,2	20,0	28,6	16,7	28,1	13,3
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0
		6,8	26,7	28,6	10,4	9,4	20,0
2. Brak programów wsparcia dla eksportu	0	9,6	13,3	14,3	6,3	18,8	6,7
	1	15,1	0,0	0,0	12,5	9,4	13,3
	2	23,3	26,7	28,6	27,1	15,6	33,3
	3	31,5	20,0	14,3	29,2	28,1	26,7
	4	12,3	6,7	14,3	14,6	12,5	0,0
	5	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0
	trudno pow.	1,4	6,7	0,0	0,0	6,3	0,0
		6,8	26,7	14,3	10,4	12,5	6,7
3. Korupcja	0	11,0	6,7	28,6	10,4	9,4	20,0
	1	17,8	13,3	0,0	16,7	15,6	13,3
	2	15,1	13,3	14,3	14,6	9,4	26,7
	3	20,5	20,0	28,6	20,8	18,8	26,7
	4	21,9	6,7	14,3	22,9	21,9	0,0
	5	6,8	13,3	0,0	4,2	12,5	6,7
	trudno pow.	6,8	13,3	0,0	4,2	12,5	6,7
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. INNE	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Skala ocen jak w tabeli 3.3.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wpływ podstawowych grup czynników determinujących ekspansję może mieć znaczenie pozytywne i negatywne. Uwarunkowania rynkowe, konkurencyjne, kosztowe i polityczno-prawne z jednej strony stymulują rozwój, z drugiej zaś – niekorzystne zmiany w tych obszarach stanowią bariery utrudniające lub uniemożliwiające wejście i dalsze funkcjonowanie.

Spośród czynników o charakterze rynkowym największe znaczenie dla przedsiębiorstw budowlanych miało pozyskanie nowych rynków zbytu, korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku oraz podjęcie współpracy z kontrahentem prowadzącym działalność za granicą. Relatywnie najmniej wagę przywiązywano do zidentyfikowania niszy rynkowej, a zatem to nie małe, wyspecjalizowane rynki stanowiły główną przestrzeń zainteresowania polskich przedsiębiorstw budowlanych.

O pozycji konkurencyjnej decydowały takie czynniki, jak nowe technologie, dostęp do rynku pracy czy różnice w poziomie cen nieruchomości, jednak zasadnicze znaczenie przywiązywano do korzyści wynikających z wczesnego wejścia na nowy rynek, szczególnie w krajach Europy Zachodniej. Internacjonalizacja stała się procesem, który nie tylko pozwolił rozszerzyć własny rynek i w nowych miejscach pozyskać nowych klientów, coraz częściej stanowił warunek utrzymania (albo poprawy) pozycji na dotychczasowym rynku.

Ekspansja wymagała zmian w kierunku orientacji rynkowej przedsiębiorstw. W grupie czynników kosztowych podkreślano przede wszystkim dążenie do zwiększenia sprzedaży i osiągnięcia efektu skali oraz pełniejszego wykorzystania posiadanych zasobów, co szczególnie w przypadku przedsiębiorstw wykonawczych stanowiło efekt zarządzania portfelem zamówień. W relatywnie mniejszym stopniu wykorzystywane były obce źródła finansowania.

Wpływ czynników o charakterze polityczno-prawnym był zdeterminowany przez regulacje obowiązujące w Unii Europejskiej, która dla polskich przedsiębiorstw budowlanych była najważniejszym rynkiem obecnym i docelowym. Wspólna polityka sprzyjała znoszeniu barier administracyjnych w porozumieniach międzynarodowych i swobodzie wyboru ekonomicznego. Respondenci wskazali znaczenie regulacji prawnych w kraju docelowym, sprzyjający charakter porozumień międzynarodowych oraz w mniejszym stopniu wdrożone programy wsparcia dla eksportu.

Wpływ czynników stymulujących rozwój międzynarodowy był w ogólnej ocenie większy niż barier. Bariery rynkowe odnosiły się głównie do wymagających klientów, których oczekiwaniom trudno było sprostać, jako efekt braku doświadczenia w fazie wejścia oraz niedostosowania standardów jakościowych, które w warunkach polskiego rynku nie były takie wymagające. W mniejszym stopniu zwracano uwagę na różnice międzykulturowe oraz nieprzyjazny stosunek do działalności polskich podmiotów. Konkurencyjne bariery wejścia dotyczyły poziomu innowacyjności, wysokiego ryzyka w porównaniu z rynkiem krajowym, braku doświadczenia w kontaktach międzynarodowych czy ograniczonego dostępu do nowoczesnych technologii. Czynniki ryzyka w sektorze usług budowlanych zmieniały się wraz z miejscem realizacji robót oraz kontrahentem.

W grupie czynników kosztowych ograniczenia powiązane były ze zmianami na rynku i wynikały przede wszystkim z cen surowców, materiałów, półfabrykatów i usług, które ze względu na duży udział w produkcji budowlano-montażowej mogły przesądzać o opłacalności przedsięwzięć oraz różnic w kursach walut. Przedsiębiorstwa podkreślały wysokie koszty związane z pozyskaniem nowego rynku i rozpoczęciem działalności.

W kontekście polityczno-prawnym podkreślano przeszkody wynikające z niedostosowania prawa, także na terenie UE, co świadczyło o potrzebie kontynuowania procesu ujednolicania warunków formalnych w stosunku do krajów uczestników wspólnoty i innych. Oczekiwano wprowadzenia programów wsparcia handlu zagranicznego oraz przeciwdziałania korupcji.

Rozdział 4.

Innowacyjność przedsiębiorstw budowlanych jako determinanta procesu internacjonalizacji

Zmiany zachodzące w otoczeniu wpływają na przedsiębiorstwa pozytywnie, gdy są one w stanie im sprostać bądź negatywnie, gdy nie mogą się do nich dostosować, tracąc swoją dotychczasową pozycję na rynku. Każdy czynnik otoczenia, zmniejszający zdolność firmy do pozyskania niezbędnych zasobów ludzkich, materialnych czy finansowych, albo niezbędny do wytworzenia i wprowadzenia dóbr lub usług danego przedsiębiorstwa na rynek, staje się z jednej strony barierą, z drugiej zaś – siłą wywołującą określoną zmianę, która wpływa na wybór strategii przedsiębiorstwa. Dynamikę tych zmian zwiększa konieczność funkcjonowania w środowisku międzynarodowym. Przedsiębiorstwo musi jak najszybciej reagować i podejmować niezbędne działania w celu utrzymania lub umocnienia swojej pozycji na rynku. Nawet lokalny rynek znajduje się pod wpływem czynników globalnych.

W analizie innowacyjności przedsiębiorstw budowlanych uwzględniono znaczenie innowacji w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej, klasyfikację innowacji oraz analizę i ocenę rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki na tle innych krajów. Szczególny uwagę należy zwrócić na ekoinwestycje, rozumiane w kontekście zmiany materiałów i technologii stosowanych w budownictwie oraz cech i funkcji obiektów w całym cyklu życia – od projektu po utylizację ze względu na konsekwencje dla środowiska naturalnego. Zmiany w tym zakresie nie wynikają tylko z nowych regulacji prawnych, lecz w dużej mierze z postaw konsumentów i producentów przyjmujących koncepcję zrównoważonego rozwoju. Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych oceniono uwzględniając znaczenie nowości w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej poza rynkiem macierzystym oraz rodzaju innowacji, które wprowadziły badane podmioty w procesie internacjonalizacji.

4.1. Innowacje jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym

Tradycyjne metody i techniki konkurowania coraz częściej stają się niewystarczające, a przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych możliwości. „Nie można tak po prostu ograniczać się do utrzymywania istniejącego *status quo*, ponieważ co chwila producent z innego kraju wprowadza nowy produkt, zmieniają się gusta klientów lub struktura kosztów, następuje również przełom w technologii. Jeśli nie jesteś szybki i nie wykazujesz chęci dostosowania się do zmieniających się warunków, jesteś bezbronny. Teza ta jest prawdziwa dla każdego działu w każdym przedsiębiorstwie i dla każdego kraju na świecie”¹⁸⁹. Jednym z najważniejszych celów umiędzynarodowienia działalności gospodarczej jest przenoszenie efektów innowacyjnych. Rozszerzenie rynku zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań dla zachowania

¹⁸⁹ J. Penc, 1999. Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza Placet Warszawa, s. 153.

przewagi nad konkurentami zarówno na macierzystym, jak i zagranicznym rynku¹⁹⁰. Na kluczową rolę innowacyjności wśród czynników sukcesu zwrócił uwagę M. Porter, upatrując w nich źródło przewagi¹⁹¹.

Innowacje stały się więc jednym z najważniejszych wyzwań. W. Grudzewski i I. Hejduk uważają, że dzięki innowacjom następuje: poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy żywej w efekcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym; zwiększenie zdolności eksportowych itp.¹⁹²

J. Kay wyróżnił innowacje, obok architektury, reputacji i zasobów strategicznych, jako podstawowe źródła sukcesu. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii lub systemów organizacji i zarządzania. Wprowadzenie innowacji oryginalne stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej, to należy stwierdzić, że często trudno je zachować na własność. Poprzez wykorzystywanie wielu możliwości naśladownictwa, pionier danej innowacji nie staje się wyłącznym beneficjentem efektów rynkowych, lecz są one udziałem wielu firm¹⁹³.

G. Hamel i C.K. Prahalad zwracając uwagę na wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwalających na zdobycie długotrwałej przewagi konkurencyjnej, podkreślają zasadniczą rolę innowacji. Nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw inicjują rozwój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Tworzenie kluczowych kompetencji rozpoczyna się z wyprzedzeniem 5-10 lat w stosunku do obecnych produktów i technologii. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, lecz koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców. Obserwuje się stały wzrost tempa zmian społecznych powodujących powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz głębokie zmiany w sektorach tradycyjnych. Utrzymanie tradycyjnych reguł gry nie zapewni przedsiębiorstwu sukcesu, dlatego należy dążyć do osiągnięcia pozycji lidera poprzez kreowanie nowych produktów i usług. Podstawą kreowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest innowacyjność¹⁹⁴.

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka, ściśle powiązanie przedsiębiorstw budowlanych z innymi sektorami wymuszają wprowadzanie zmian z własnej inicjatywy lub inspirowanych przez firmy współpracujące i kupujące. Rynek stał się inspiracją do poszukiwania nowych rozwiązań, oprócz – innowacji zamkniętych, których podstawą jest własny dział badawczo – rozwojowy, stałe rozszerzenie innowacji otwartych w powiązaniu z szeroko rozumianym środowiskiem wiedzy na zewnątrz organizacji¹⁹⁵.

¹⁹⁰ A. Nowak-Far, 2000. Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 109.

¹⁹¹ M.E. Porter, 2001. Porter o konkurencji. PWE Warszawa, s. 202.

¹⁹² W. Grudzewski, I. Hejduk, 2001. Projektowanie systemów zarządzania. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 451-452.

¹⁹³ J. Kay, 1986. Podstawy sukcesu firmy. PWE Warszawa, s. 145 i 185.

¹⁹⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, 1999. Przewaga konkurencyjna jutro. Business Press Warszawa, s. 14.

¹⁹⁵ A. Kozarkiewicz, 2010. Otwarte innowacje – nowoczesna koncepcja strategicznego zarządzania innowacjami we współczesnych organizacjach. [W:] Koszt kapitału i źródła finansowania przedsiębiorstw. Pod red. E. Urbańczyka. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 36. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 326-327.

Zmiany mogą przybierać małe rozmiary lub głęboko modyfikować przedsiębiorstwo, stanowić rozwiązania dostosowujące reaktywne, łatwe do wprowadzenia i niezbyt kosztowne, ale również działania kompleksowe, które przekształcają całą organizację i wymagają zaangażowania wszystkich sił i środków. Zmiany zachodzą wolno, ewolucyjnie albo gwałtownie. Pierwsze z nich nie burzą równowagi przedsiębiorstwa i są łatwiejsze do opanowania, ale charakteryzują się mniejszą skutecznością. Zmiany szybkie natomiast zakłócają równowagę funkcjonowania organizacji, wymagają sporych nakładów, wywołują opór pracowników, jednak pozwalają na szybszą poprawę sytuacji i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo nie może liczyć na rozwiązania przypadkowe, konieczne staje się tworzenie warunków, sprzyjających innowacjom i systematycznemu ich poszukiwaniu. Systematyczna innowacja polega zatem na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i stałej analizie okazji do innowacji, którą ta zmiana mogłaby umożliwić¹⁹⁶. Ciągłe poszukiwanie nowych, często niekonwencjonalnych rozwiązań wymaga rozwijania wiedzy i umiejętności w miejscu pracy¹⁹⁷. Rolą kierowników stało się inicjowanie twórczości i kreatywności. Realia współczesnego zarządzania oparte są na pomysłowości pracodawców i pracowników.

4.2. Obszary innowacji. Kryteria klasyfikacji działalności innowacyjnej

Zmiany zwiększają siłę konkurencji wśród rywalizujących firm, a nowe oczekiwania klientów determinują wprowadzanie niższych cen, wysokiej jakości, nowoczesności, funkcjonalności. Niezbędne stają się więc działania innowacyjne oraz towarzyszące im powiązania z odkryciami naukowymi, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych związanych z oferowanym portfelem wyrobów lub/i usług.

Pojęcie innowacji jest bardzo różnie i zwykle bardzo szeroko interpretowane. Według koncepcji J. Schumpetera innowacje odnoszą się do wprowadzenia nowego produktu na rynek, nowej metody produkcji (która nie została zastosowana w danej gałęzi produkcji), otwarcia nowego rynku (na którym dany produkt nie występował wcześniej), nowych źródeł surowców lub półfabrykatów czy nowych procesów gospodarczych¹⁹⁸. Strategia pierwszeństwa, nowości, wyjątkowości zapewnia firmom realne wartości i prawo do wyższych zysków z tytułu bycia liderem¹⁹⁹.

Innowacją jest każda nowa rzecz, idea czy postępowanie, ponieważ różni się jakościowo od dotychczasowych. Przekształcenie innowacji w produkty i działania rynkowe powoduje rozpoczęcie czegoś całkiem nowego i zarazem ryzykownego. W biznesie innowacje obejmują wszystkie produkty i działania zmierzające do doprowadzenia producentów do nabywców oraz przekonanie ich o użyteczności oferowanych produk-

¹⁹⁶ M. Brzozowski, T. Kopczyński, J. Przeniczka, 2001. Metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 180.

¹⁹⁷ Problemy współczesnego zarządzania, 2001. Pod red. A. Matczewskiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, s. 10-11.

¹⁹⁸ Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, 2001. Pod red. M. Brzezińskiego. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 17-18.

¹⁹⁹ J. Niemczyk, 2011. Innowacje według Josepha Schumpetera a zmiany w obrębie nauk o zarządzaniu. [W:] Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny. Pod red. Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 178.

tów i usług²⁰⁰. A. Pomykański interpretuje innowacje jako wszelkiego rodzaju procesy badań i rozwoju dążące do wykorzystania ulepszonych rozwiązań techniki, technologii i organizacji²⁰¹.

Według Ph. Kotlera każda świadoma, funkcjonalna, pozytywna i postępową zmiana materialna lub niematerialna elementów jednostki organizacyjnej, jak np. zmiana wpływająca korzystnie na rozwój, wzrost lub też zwiększenie efektywności danej firmy – jest innowacją²⁰².

Podsumowując sposoby definiowania innowacji można je uporządkować wprowadzając kryterium dziedziny działalności, której dotyczą:

- innowacje funkcyjne, zaspokajające nowe potrzeby społeczeństwa,
- innowacje przedmiotowe, polegające na zastąpieniu dotychczas używanych przedmiotów, które były niezbędne do produkcji danego wyrobu – nowymi, w lepszy sposób spełniającymi ich rolę,
- innowacje technologiczne, bardzo często wprowadzane przez przedsiębiorstwa, dotyczące zastosowania nowych metod produkcji, usprawniania procesów wytwórczych, niekiedy obniżania jej kosztów,
- innowacje organizacyjne, wpływające na poprawę warunków pracy – poprawiają warunki bhp w przedsiębiorstwie, niekiedy wynikają one z wprowadzonych innowacji technologicznych,
- innowacje ekologiczne, dotyczące wpływu działalności produkcyjnej na środowisko naturalne – wprowadzenie innowacji ekologicznych wiąże się ze zmniejszeniem lub eliminacją negatywnych skutków działania firmy na otoczenie naturalne.

Uwzględniając mechanizm pobudzania do innowacji można wyróżnić innowacje podażowe (wynikające z nowych odkryć, pomysłów, wynalazków; naukowcy na podstawie prowadzonych badań czy pod wpływem ambicji dokonują nowych odkryć, które są wykorzystywane w produkcji wyrobów) i innowacje popytowe (wynikające z potrzeb klientów; wymagają nieustannych badań rynku, obejmujących potrzeby, preferencje, przedsiębiorstwo może wprowadzać zmiany aby nie stracić swoich klientów lub pozyskać nowych)²⁰³.

Zakres działania oraz uzyskane efekty wskazują także na procesowy charakter zjawiska, czyli wytwarzanie produktu, usługi, dystrybucji w inny sposób niż dotychczas lub produktowy – dotyczący zmian fizycznych istniejących wyrobów i usług albo tworzenie nowych.

4.3. Warunki rozwoju innowacyjności polskich przedsiębiorstw

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw budowlanych jest uwarunkowana wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Do pierwszej grupy można zaliczyć np. politykę państwa oraz innych instytucji związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, stan infrastruktury materialnej i intelektualnej, relacje z kontrahentami i konkurentami. Druga grupa czynników obejmuje sposób zarządzania,

²⁰⁰ T. Sztucki, 1998. Encyklopedia marketingu. Wydawnictwo Placet Warszawa, s. 102-103.

²⁰¹ A. Pomykański, 1997. Innowacje. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 8.

²⁰² Ph. Kotler, 2005. Marketing. Dom Wydawniczy REBIS Poznań, s. 322.

²⁰³ Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, 1997. Pod red. J. Lichtarskiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Wrocław, s. 149.

posiadany kapitał obrotowy, nowoczesne techniki i technologie, jakość wytwarzanych produktów. Szczególne znaczenie wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują innowacje. Decydują one nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju, ale też w znacznym stopniu wyznaczają formy i strukturę międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw. Są zatem czynnikiem determinującym konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji.

Próby oceny procesów innowacyjnych można dokonać za pomocą analizy słabych i mocnych stron przedsiębiorstw w tym zakresie²⁰⁴.

Jednym z głównych czynników, determinujących zdolność firm do podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych, jest prowadzenie przez nie działalności badawczo-rozwojowej. Niestety poziom nakładów przeznaczonych na ten cel w Polsce jest zdecydowanie za niski.

Pozytywny wpływ na wzmocnienie innowacyjności polskich przedsiębiorstw miały bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które w dużym stopniu przyczyniały się do transferu nowych technologii. Konieczne stało się prowadzenie odpowiednio ukierunkowanej polityki gospodarczej, zwłaszcza proekologicznej i proinnowacyjnej, przyjaznej dla przedsiębiorstw poszukujących i wdrażających innowacje w budownictwie. Sektor budownictwa jest bardzo silnie uzależniony od koniunktury i działań w całej gospodarce. Pod względem innowacyjności ocena polskiej gospodarki nie wypada korzystnie, zawiera znaczną liczbę negatywnych czynników o dużym znaczeniu²⁰⁵.

Do mocnych stron polskiej gospodarki w zakresie innowacyjności należą:

- zaawansowane badania w niektórych dziedzinach wysokiej technologii,
- potencjał innowacyjny przedsiębiorstw, wiedza w zakresie nowych technologii, świadomość konieczności jej komercyjnego wykorzystania,
- duża liczba organizacji działających na rzecz innowacyjności (edukacja, szkolenia, doradztwo, transfer technologii),
- dostosowanie polskich przepisów w zakresie ochrony praw własności intelektualnej do przepisów europejskich.

Słabe strony innowacyjności polskiej gospodarki, to:

- niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw – brak przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym,
- niedostateczny rozwój przemysłu zaawansowanych technologii (maszyny, materiały, itp.),
- niedostateczne nasycenie gospodarki nowoczesnymi technologiami,
- niski udział nakładów na działalność B+R w relacji PKB,
- ograniczona współpraca przedsiębiorstw z instytucjami sfery badawczo-rozwojowej,
- niski udział środków podmiotów gospodarczych w nakładach przeznaczonych na badania i rozwój;
- niska motywacja przedsiębiorców do dokonywania zmian,
- malejąca liczba zgłoszonych i udzielonych patentów.
-

²⁰⁴ J. Baruk, 2001. Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych. *Gospodarka Narodowa* 11-12, s. 84; M. Szuba, 2006. Międzynarodowa konkurencyjność, MSP w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2, s. 85.

²⁰⁵ M. Szuba, op. cit., s. 85.

Szansą dla poprawy innowacyjności polskich przedsiębiorstw byłyby następujące działania:

- wzrost efektywności wydatkowania środków publicznych w wyniku realizacji wspólnych projektów z UE,
- koncentracja środków na inwestycjach prorozwojowych,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej,
- lepszy dostęp do finansowania, technologii, rynków zbytu,
- ułatwiony dostęp do kredytów dla przedsiębiorców,
- poprawa jakości zasobów ludzkich.

Zagrożenia dla innowacyjności tworzą przede wszystkim takie zjawiska, jak:

- biurokratyczne i złożone procedury administracyjne, ograniczające możliwość swobodnego działania małych i średnich przedsiębiorstw na rynku,
- niesprzyjająca polityka podatkowa,
- brak wsparcia ze strony państwa i władz lokalnych,
- agresywna konkurencja przedsiębiorstw zagranicznych,
- spadek produkcji i zatrudnienia w przemyśle wysokiej techniki,
- złożone i często zmieniające się regulacje prawne,
- spadek atrakcyjności inwestycyjnej Polski,
- odpływ z Polski pracowników sektora B+R.

Tworzenie korzystnych warunków dla wzrostu innowacyjności staje się dziś koniecznością. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest coraz bardziej złożonym i kosztownym zjawiskiem. Pojedyncze przedsiębiorstwa nie zawsze mogą realizować własne oryginalne badania i wdrożenia. Często nie nadążają nawet za generowaniem zmian na wybranym rynku. Ograniczenia wynikające z posiadanych zasobów wymagają pomocy ze strony osób lub instytucji wewnętrznych i zewnętrznych.

Szansę na rozwój innowacyjności polskich przedsiębiorstw należy upatrywać w różnych formach współpracy, w tym aliansów strategicznych. Stanowią one jedno ze źródeł innowacyjności dzięki możliwości pozyskania wiedzy i technologii udostępnionej przez partnera aliansu²⁰⁶.

Główne motywy zawierania aliansów, jako płaszczyzny innowacyjności, to:

- wejście na nowy rynek / pozyskanie nowych klientów,
- poprawa gospodarki finansowej, redukcja kosztów, zwiększenie wartości firmy i zysków,
- dostęp do nowej wiedzy, doświadczeń, technologii,
- racjonalizacja portfela / lepsze wykorzystanie zasobów,
- poprawa pozycji na rynku / zwiększenie udziałów na rynku,
- redukcja ryzyka.

Alianse strategiczne stanowią okazję do zdobycia umiejętności i wiedzy partnera, chociaż nie zawsze jest to korzyść obustronna. Przedsiębiorstwa wykorzystują alians strategiczny, jako potencjalne źródła innowacji w sposób jawny lub ukryty. Zanim dojdzie do utworzenia aliansu, firmy muszą określić, jaka część ich potencjałów może być przetransferowana do alianta. Jeden z partnerów dokonuje przekazania nowoczesnych lub unikalnych maszyn i urządzeń, wraz z procedurą ich obsługi oraz szkoleniami pra-

²⁰⁶ Formy współpracy polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym zostały szerzej opisane w rozdziale drugim.

cowników, a w zamian otrzymuje np. dostęp do tańszej siły roboczej, kanałów dystrybucji, nowych klientów²⁰⁷.

Wyniki analizy innowacyjności polskiej gospodarki potwierdziły tezę o stosunkowo niskim, a nawet obniżającym się poziomie innowacyjności przedsiębiorstw. Przyczyny tego stanu rzeczy tkwią również w postawach i wyborach strategicznych dokonywanych przez kadrę zarządzającą. W praktyce istnieje duże przywiązanie do ekspozowania na poziomie strategicznym celu, którym jest poszukiwanie i powiększanie kapitału finansowego. Potrzeby klienta i zadowolenie pracowników znajdują się na dalszym miejscu. Taka hierarchia wartości nie sprzyja podejmowaniu działań, które są kapitałochłonne, ryzykowne i przynoszą korzyści odłożone w czasie. Należą do nich na pewno inwestycje w działalność badawczo-rozwojową. Zdecydowanie zmniejszyło się znaczenie branżowych instytutów, wspierających przedsiębiorstwa w obszarze najnowszej wiedzy (np. technologicznej, badania rynku). Nie zostały one zastąpione skutecznymi sposobami współpracy przedsiębiorców z uczelniami czy innymi placówkami ze środowiska naukowego. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stanowi szansę internacjonalizacji, ale odsłoniło także słabości polskich przedsiębiorstw i brak pewności w konkurowaniu poza krajowym rynkiem²⁰⁸.

Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, że te które systematycznie wprowadzają innowacje, osiągnęły sukces nie tylko na polskim rynku. Sprzyja temu przewartościowanie systemu zarządzania i kultury organizacji²⁰⁹. Uzyskanie trwałej zdolności do konkurowania na rynku zagranicznym wymaga ustawicznego usuwania barier związanych z tworzeniem i korzystaniem z efektów prac badawczo-rozwojowych. Stymulujące znaczenia miałoby ograniczenie barier biurokratycznych, zmniejszenie kosztów formalnego postępowania oraz wsparcie dla podmiotów zgłaszających patenty poza granicą Polski. W długim czasie należy rozważyć wdrożenie programów kształtujących proinnowacyjne postawy zarówno młodzieży, jak i dorosłych oraz edukację i rozwój systemów ułatwiających kompleksowy dostęp do informacji naukowo – technicznych, prawnych i finansowych.

4.4. Ekoinnowacje w budownictwie

Innowacje ekologiczne to rozwiązania na rzecz zrównoważonego rozwoju, mające na celu zmianę wzorców konsumpcji i produkcji poprzez rozwijanie technologii, produktów i usług ograniczających oddziaływanie na środowisko²¹⁰. Szczególne znaczenie w tym zakresie odgrywają zmiany na rynku budowlanym, na którym koncepcja zrównoważonego rozwoju jest kształtowana pod wpływem regulacji formalno-prawnych, strategii inwestorów, wykonawców i klientów. Wzrasta liczba niskoenergetycznych budynków. Zakłada się, że budynek sam produkuje energię na własne potrzeby, a nawet

²⁰⁷ B. Kozyra, 2006. Alianse strategiczne jako źródło innowacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 3, s. 53.

²⁰⁸ A.L. Platonoff, S. Sysko-Romńczuk, B. Moszoro, 2004. Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa* 1, s. 86-94.

²⁰⁹ A. Pomykański, 2001. Zarządzanie innowacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa-Łódź, s. 18.

²¹⁰ I. Posadzińska, 2011. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw budowlanych. [W:] *Budownictwo i Inżynieria Środowiska* 2(4). Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, s. 639-643.

generuje nadwyżki sprzedawane na zewnątrz. Etyka „ogólnoplanetarna” wymaga eksploataowania możliwości, ma nie tylko wymiar środowiskowy, lecz także ludzki, społeczny²¹¹.

Budynki i wyroby wykorzystywane do ich wznoszenia oddziałują na środowisko. Według danych Komisji Europejskiej budownictwo rocznie zużywa około 42% produkowanej energii i emituje 35% gazów cieplarnianych w całej Unii Europejskiej. Masowa konsumpcja produktów budowlanych przekracza 50% całkowitej produkcji w Europie, a emisje powstające w procesie wytwarzania materiałów mogą być porównywalne tylko z sektorem energetycznym. Sam światowy przemysł betonowy zużywa rocznie 20 mld ton kruszyw, 1,5 mld ton cementu i 800 mln ton wody (według Programu Środowiskowego Narodów Zjednoczonych stanowi to 20% ogólnego zużycia).

Budynki zatem wytwarzają znaczne ilości odpadów i zużywają znaczącą ilość energii, jednocześnie jednak przemysł budowlany dostrzega rezerwy pozwalające zredukować zużycie ograniczonych już zasobów. Pierwsze inicjatywy związane z oszczędzaniem energii i budowaniem obiektów przyjaznych środowisku to rezultat kryzysu naftowego w latach siedemdziesiątych XX wieku. W celu redukcji negatywnych skutków wywieranych na środowisko przez przemysł budowlany powstała koncepcja zrównoważonego budownictwa opierająca się na innowacjach ekologicznych. Budownictwo zrównoważone to założenie obejmujące projektowanie i wznoszenie budynków w dbałości o środowisko naturalne oraz oszczędne gospodarowanie surowcami naturalnymi w całym cyklu budowlanym: począwszy od projektu, poprzez prace konstrukcyjne, eksploatację budynku (właściwe użytkowanie, prace remontowe, konserwatorskie i modernizacyjne), aż do jego rozbiórki. W praktyce przejawia się to w wykorzystaniu materiałów jak najbardziej przyjaznych dla środowiska naturalnego, zmniejszeniu zużycia energii oraz produkcji zanieczyszczeń, zazielenianiu budynku i terenów do niego przyległych.

Akcesja Polski do Unii Europejskiej uruchomiła proces ujednolicenia ustawodawstwa, także pod względem inwestycji i ochrony środowiska. Komisja Europejska zakłada, że w sektorze budynków istnieją opłacalne możliwości znacznej redukcji konsumpcji energii i emisji dwutlenku węgla oraz zwiększenia udziału odnawialnych źródeł energii, które mogą przyczynić się do osiągnięcia do 2020 r. celu „3 x 20%”. Zamiar ten oznacza konieczność ograniczenia emisji dwutlenku węgla do roku 2020 o 20% w stosunku do emisji z 1990 roku, poprawę efektywności energetycznej w tym samym okresie o 20% oraz zwiększenie udziału energii ze źródeł odnawialnych w całkowitej produkcji energii do 20%. Szacuje się, że nieosiągnięcie wyznaczonych celów będzie mieć negatywne skutki finansowe w przedziale od 5 do 20% produktu krajowego brutto Unii Europejskiej.

W 2010 roku została przyjęta nowelizacja dyrektywy EPBD – the Energy Performance of Buildings Directive (2002/91/EC) dotycząca oceny energetycznej budynków. Znowelizowana dyrektywa wymaga od krajów członkowskich sporządzenia wykazu aktualnych krajowych instrumentów i środków w tym zakresie, a także zaproponowanie kolejnych. Postanowienia dyrektywy powinny wejść w życie w państwach członkowskich najpóźniej do 9 stycznia 2013 roku, poza pewnymi wyjątkami, dotyczącymi budynków innych niż zajmowane przez władze publiczne, które zaczną obowiązywać od 9 lipca 2013 roku. Największe praktyczne znaczenie tej dyrektywy ma system ocen energetycznych budynków, którego rezultatem są certyfikaty jakości energetycznej. Świa-

²¹¹ Ch. Laszlo, 2008. Firma zrównoważonego rozwoju. Wydawnictwo Studio EMKA Warszawa, s. 45-47.

dectwem energetycznym będzie musiał legitymować się prawie każdy budynek i lokal mieszkalny, budynek zamieszkania zbiorowego czy użyteczności publicznej zarówno nowy, jak i remontowany.

Poszerzeniem dyrektywy EPBD jest unijna Inicjatywa Rynków Pionierskich (LMI) identyfikująca 6 rynków o największym potencjale rozwoju, w tym. budownictwo, jako odpowiedzialne za znaczną część zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych, wpływające na jakość powietrza wewnętrznego i będące przedmiotem dużej części zamówień publicznych. LMI skupia się na następujących zadaniach w zakresie zrównoważonego budownictwa: wprowadzenie deklaracji środowiskowych wyrobów, prowadzenie porównania wymagań, dotyczących budynków spełniających kryteria rozwoju zrównoważonego, wprowadzenie aspektów rozwoju zrównoważonego do projektowania poprzez zastosowanie innowacyjnych technologii i produktów oraz wdrożenia procedur związanych z obliczaniem kosztu cyklu życia (LCC – Life Cycle Cost) w zamówieniach publicznych, jak również zwiększenie efektywności łańcucha dostaw i podwyższenie kwalifikacji wykonawców.

4.5. Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym – weryfikacja empiryczna

4.5.1. Znaczenie innowacji w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku zagranicznym

Sektor budownictwa można zdefiniować jako funkcjonujące na rynku inwestycyjnym przedsiębiorstwa budowlane, realizujące różne zadania inwestycyjne, produkujące podstawowe materiały budowlane i świadczące usługi z zakresu budownictwa.

W budownictwie wytwarzającym specyficzny produkt, tj. inwestycje, mechanizm konkurencyjności musi uwzględniać maksymalne zaspokojenie potrzeb klienta – inwestora. To inwestor jest inspiratorem działalności inwestycyjnej – ma potrzebę zrealizowania określonych zamierzeń rozwojowych. Dlatego też interesy i zachowanie inwestora będą w głównej mierze określały ramy i zakres konkurencji na rynku inwestycyjnym. Przewaga podaży usług budowlanych nad popytem, zaostrza rywalizację wśród firm budowlanych i stawia w pozycji uprzywilejowanej zamawiającego. Turbulentne otoczenie budownictwa zmusza przedsiębiorstwa do permanentnego wsłuchiwanie się w oczekiwania rynku budowlanego i poszukiwania takich sposobów ich zaspokojenia, które gwarantują przewagę²¹².

Zatem sukces lub porażkę danej organizacji w dużym stopniu determinuje otoczenie zewnętrzne, w którym ona funkcjonuje. To otoczenie rozstrzyga, w jakim zakresie produkty przedsiębiorstwa odpowiadają klientom, jak te produkty wytwarzać i na jakich zasadach sprzedawać²¹³.

Przedsiębiorstwa budowlane konkurowały między sobą na dwóch płaszczyznach:

- marketingowej – pozyskiwanie zleceń (kontraktów),
- realizacyjnej – efektywne wykonawstwo zadań inwestycyjnych przynoszące profity.

²¹² W. Matwiejczuk, J. Obolewicz, 2004. Składniki konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych. Zesz. Nauk. Politechniki Białostockiej – Budownictwo. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, s. 218.

²¹³ P.F. Drucker, 1976. Skuteczne zarządzanie. PWN Warszawa, s. 51.

Dane dotyczące badania czynników konkurencyjności polskich spółek budowlano-montażowych zrzeszonych w Krajowej Izbie Budownictwa wskazywały na przewagę doświadczenia w eksporcie na danym rynku (22,0%), niską cenę ofertową/kontraktową (14,0%), terminowość wykonania usługi (13,0%), wysokie kwalifikacje personelu (11,0%), dobre referencje przedsiębiorstwa (9,0%), czy dobrą jakość wykonania (8,0%).

Powyższe czynniki stanowiły źródła konkurencyjności krajowych przedsiębiorstw budowlano-montażowych przy pozyskiwaniu zleceń eksportowych. Przewaga konkurencyjna była zbiorem cenionych przez rynek atutów, które przedsiębiorstwo posiadało, a jej istotę stanowiło osiąganie przez firmę lepszych rezultatów. Wyodrębniono 14 składników, określonych jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Ich pozycjonowanie potwierdziło największe znaczenie niskiej ceny ofertowej (29,0%), następnie przewagi kapitałowej (20,0%), łatwiejszego dostępu do inwestora (14,0%), lepszego sprzętu i stosowanej technologii (6,0%), lepszej płynności finansowej (5,0%) oraz biegłej znajomości języków obcych i lepszej reputacji firmy (po 4,0%).

W trakcie badania określono także obszary dysonansu między przedsiębiorstwami polskimi a zagranicznymi. Różnice rysowały się głównie na płaszczyźnie technologiczno-sprzętowej, technik oraz jakości zarządzania. Zaproponowano siedem alternatywnych czynników, które powinny umożliwić sprostanie konkurencji. Większość krajowych przedsiębiorstw jako działanie związane z istniejącymi różnicami proponowało utworzenie silnej, krajowej grupy kapitałowej (23,0%) oraz zmianę metodyki zarządzania przez wprowadzenie nowoczesnych technik (17,0%). W dalszej kolejności wyróżniono utworzenie grupy kapitałowej z udziałem zagranicznej firmy z branży, oferowanie szerokiego zakresu usług i dywersyfikacja oferty, a także zwiększenie kapitału poprzez pozyskanie udziałowca zagranicznego spoza branży²¹⁴.

Badania konkurencyjności polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001 pozwoliły na wyspecyfikowanie czynników, które określały sytuację przedsiębiorstw na początku XXI wieku oraz mogły wpłynąć na poprawę pozycji na rynku międzynarodowym²¹⁵. Obejmowały one trzy zasadnicze kryteria:

- kontekst sytuacyjny – specyfikę branży,
- typ relacji z konkurentami – strategie rywalizacji, kooperacji, unikania (i ich kombinacje),
- rodzaj przewagi konkurencyjnej.

Jednym z największych problemów okazała się skuteczna windykacja należności (szczególnie na rynku krajowym) oraz brak kapitału na rozwój. Rynek krajowy postrzegany był jako mało atrakcyjny i ze względu na konkurencję mający cechy dojrzałości branży – liczni konkurenci rywalizujący głównie cenami. Rynki za granicą okazały się bardziej rozwojowe (np. rynek niemiecki – faza wczesnej dojrzałości). Charakter relacji między podmiotami oznaczał podjęcie rywalizacji jedynie na rynku krajowym i zupełny jej brak na rynku niemieckim i pozostałych. Kooperacja w większości przypadków dotyczyła krótkookresowych porozumień tylko w określonych dziedzinach,

²¹⁴ M.W. Zdyb, 2004. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Materiały Budowlane I, s. 113-115.

²¹⁵ B. Jankowska, 2005. Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 141-157.

choć firmy podkreślały znaczenie i korzyści wynikające ze współpracy w długim czasie. Na rynkach poza Polską większość przedsiębiorstw nie realizowała strategii współdziałania. Duża liczba uczestników wypracowała natomiast przemysłowy model unikania konkurentów, przede wszystkim poprzez funkcjonowanie w niszach rynkowych zaniechanych przez inne firmy. Badane podmioty uznały cenę, jakość i terminowość realizacji zamówień za najważniejsze instrumenty konkurowania. W praktyce dosyć trudne okazało się ich realne wykorzystanie ze względu na konieczność ciągłego dbania o niski poziom kosztów, czemu z kolei przeczyło dążenie do podnoszenia jakości i terminowości. Kluczowe dla strategii różnicowania wydatki badawczo-rozwojowe uznano za przeciętne w branży, a służby odpowiedzialne za tę sferę za jeden z najsłabszych elementów potencjału konkurencyjnego.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej w najkrótszej perspektywie wymagało od organizacji kreowania nowych potrzeb oraz wykorzystywania pojawiających się szans i możliwości tworzonych przez nową przestrzeń konkurencyjną. Dlatego też konkurencyjność winno się postrzegać nie tylko jako bezpośrednią obecność na rynku, ale jako uczestnictwo w przyszłych zadaniach, którym sprzyja wejście Polski do Unii Europejskiej²¹⁶. Przedsiębiorstwa muszą stale zmieniać – udoskonalać swoje produkty i procesy, co przekłada się na wyniki finansowe i pozycję kapitałową.

W tabeli 4.1 zestawiono wskaźniki ocen (będące sumą dwóch najwyższych ocen – w pięciostopniowej skali) czynników świadczących o znaczeniu innowacyjności w działaniach przedsiębiorstw budowlanych na rynku piętnastu najbardziej rozwiniętych krajów Unii Europejskiej oraz dwunastu nowych członków wspólnoty.

Tabela 4.1. Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw budowlanych na rynku Unii Europejskiej

Obszary innowacyjności w ocenie pozycji konkurencyjnej	Kraje UE-15	Kraje UE-12
	Suma dwóch najwyższych ocen – bardzo duże znaczenie + duże znaczenie (w %)	
Jakość produktów (usług)	90,3	89,5
Wykorzystywana technologia	89,4	86,3
Innowacyjność produktów (usług)	85,6	85,2
Troska o środowisko naturalne	75,0	68,5
Informatyzacja przedsiębiorstwa	69,3	72,7
Własne patenty	54,8	60,0

Źródło: opracowanie własne.

W obu segmentach rynku najwyższą ocenę wyrażono w stosunku do jakości produktów lub/i usług. Podobną wagę przywiązywano do innowacyjności oferty (85%). Specyfika i wysoki poziom umiejętności zawodowych związanych z wykonawstwem robót budowlanych determinował znaczenie wykorzystywanej technologii, mniejszą wagę przywiązywano zaś do własnych rozwiązań chronionych patentami. Spośród prezentowanych czynników różnice w ocenie wystąpiły jedynie w stosunku do zmian proekologicznych – rynek UE-15 był pod tym względem bardziej wymagający (różnica w ocenie wyniosła 6,5 punktu proc.).

²¹⁶ W. Matwiejczuk, J. Obolewicz, 2004. Składniki konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych. Zesz. Nauk. Politechniki Białostockiej – Budownictwo. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, s. 228.

Ocena pozycji konkurencyjnej (tab. 4.2) miała charakter subiektywny i została sformułowana przez menedżerów przedsiębiorstw budowlanych. Poziom konkurencyjności odniesiono do rynku regionalnego, krajowego, Unii Europejskiej i globalnego, biorąc pod uwagę wpływ umiędzynarodowienia na sytuację podmiotów niezależnie od przestrzeni ich oddziaływania. Zebrane opinie dowiodły, że przedsiębiorstwa budowlane, które realizowały działalność poza granicami zdecydowanie pozytywnie oceniały swój poziom konkurencyjności na rynkach regionalnym i krajowym. Dotyczyło to głównie dużych podmiotów (zatrudniających powyżej 500 osób), ale równie dobrze radziły sobie małe i średnie. Prawie 73% największych firm zadeklarowało, że na rynku regionalnym posiadało przewagę nad konkurentami. Na rynku krajowym wskaźnik wyniósł 55%. Na uwagę zasługiwała ocena rynku UE, na którym około połowa wszystkich badanych jednostek potrafiła konkurować na równi z innymi uczestnikami. Nieliczni respondenci deklarowali przewagę. Na rynku globalnym przedsiębiorstwa budowlane działały znacznie mniej aktywnie, w segmencie wykonawców i małych podmiotów około 65% deklarowało brak uczestnictwa. Te, które rozszerzyły swój rynek poza Europę rzadko osiągały przewagę, raczej odczuwały trudności w konkurowaniu z innymi, ale pojawiły się także oceny pozytywne. Na podobnym poziomie kształtowały się oceny przedsiębiorstw zajmujących się wykonawstwem robót budowlanych oraz produkcją materiałów budowlanych. Obie grupy pozostawały pod wpływem tych samych czynników kształtujących koniunkturę, jednakże znacznie różniły się pod względem form organizacyjno-technicznych. Usługi wymagały przemieszczenia sprzętu i ludzi oraz realizowania robót w wyznaczonych miejscach poza Polską, natomiast produkcja – wyznaczenia lokalizacji zakładu wytwórczego i kanałów dystrybucji z dostępem do rynków docelowych. W grupie pozostałych respondentów (15%) znalazły się głównie firmy handlowe, które na wszystkich badanych rynkach deklarowały umiejętność równorzędnego konkurowania. Dla polskich przedsiębiorstw budowlanych głównym rynkiem rozwoju stała się Unia Europejska, pozytywnie należy więc ocenić deklarowaną zdolność do konkurowania. Zniesieniu barier politycznych i administracyjnych towarzyszyła spójność ekonomiczna. Firmy, które dobrze radziły sobie na rynku polskim, posiadały wystarczający potencjał zagranicą. Z drugiej strony należy zauważyć, że potrzeba dorównania zagranicznym konkurentom miała wpływ na poprawę ich potencjału i umocnienie pozycji w kraju.

Tabela 4.2. Ocena konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym

Poziom konkurencyjności		Dominujące grupy produktów			Wielkość zatrudnienia (osoby)		
		Wyko- nawstwo	Materiały budowlane	Pozostałe	50-250	251-500	> 500
Rynek regionalny	Ogółem	88 58,7%	39 26,0%	23 15,3%	115 76,7%	24 16,0%	11 7,3%
	Posiadamy przewagę nad konkurentami	40,9%	59,0%	43,5%	45,2%	37,5%	72,7%
	Konkurujemy jak równy z równym	50,0%	30,8%	43,5%	44,3%	58,3%	9,1%
	Mamy trudności w konkurowaniu z innymi firmami	3,4%	7,7%	13,0%	7,0%	0,0%	9,1%
	Nie działamy na tym rynku	2,3%	0,0%	0,0%	,9%	,0%	9,1%
	Trudno powiedzieć	3,4%	2,6%	0,0%	2,6%	4,2%	0,0%
Rynek krajowy	Ogółem	88 58,7%	39 26,0%	23 15,3%	115 76,7%	24 16,0%	11 7,3%
	Posiadamy przewagę nad konkurentami	27,3%	35,9%	34,8%	30,4%	20,8%	54,5%
	Konkurujemy jak równy z równym	62,5%	53,8%	47,8%	56,5%	79,2%	27,3%
	Mamy trudności w konkurowaniu z innymi firmami	5,7%	10,3%	13,0%	9,6%	,0%	9,1%
	Nie działamy na tym rynku	3,4%	0,0%	4,3%	2,6%	0,0%	9,1%
	Trudno powiedzieć	1,1%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%
Rynek UE	Ogółem	88 58,7%	39 26,0%	23 15,3%	115 76,7%	24 16,0%	11 7,3%
	Posiadamy przewagę nad konkurentami	5,7%	7,7%	4,3%	5,2%	4,2%	18,2%
	Konkurujemy jak równy z równym	50,0%	51,3%	47,8%	51,3%	50,0%	36,4%
	Mamy trudności w konkurowaniu z innymi firmami	37,5%	30,8%	34,8%	34,8%	37,5%	36,4%
	Nie działamy na tym rynku	3,4%	10,3%	13,0%	6,1%	8,3%	9,1%
	Trudno powiedzieć	3,4%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%
Rynek globalny	Ogółem	88 58,7%	39 26,0%	23 15,3%	115 76,7%	24 16,0%	11 7,3%
	Posiadamy przewagę nad konkurentami	3,4%	7,7%	4,3%	2,6%	4,2%	27,3%
	Konkurujemy jak równy z równym	13,6%	17,9%	39,1%	15,7%	33,3%	18,2%
	Mamy trudności w konkurowaniu z innymi firmami	17,0%	25,6%	21,7%	17,4%	25,0%	36,4%
	Nie działamy na tym rynku	65,9%	48,7%	34,8%	64,3%	37,5%	18,2%
	Trudno powiedzieć	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

4.5.2. Rodzaje innowacji generowanych na rynku zagranicznym

Dane zawarte w tabeli 4.3 obejmują całą próbę 150 podmiotów i cały badany okres, przy czym prognoza dotycząca lat 2011-2015 zawierała informacje pochodzące jedynie od 64 respondentów – pozostali nie udzielili odpowiedzi wskazując na trudności w przewidywaniu działań, które w przyszłości mogą zostać zrealizowane za granicą. Największy zakres miały innowacje produktowe – wprowadzanie nowych lub zmodyfikowanych produktów / usług deklarowało od 2000 do 2010 roku ponad połowa przedsiębiorstw. Należy jednak zauważyć, że w tej grupie we wszystkich kategoriach zanotowano tendencję spadową, szczególnie dynamiczną w przypadku opatentowanych wynalazków. Od 2006 roku wzrósł udział firm, które wdrożyły nowe (36,7%) lub zmodernizowały procesy produkcyjne (40,7%). Podobnie jednak, jak w przypadku produktów, wyraźny spadek dotyczył opatentowanych własnych technologii (wskaźnik dynamiki -34,4%). Stosunkowo duża aktywność pojawiła się w grupie innowacji rynkowych we wszystkich badanych kategoriach wystąpił wzrost dynamiki zmian – szczególnie w przypadku budowania nowych kanałów dystrybucji i pozyskiwania dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia (w obu przypadkach +43,3%). W grupie innowacji organizacyjnych największa dynamika dotyczyła zmian struktur organizacyjnych (+30,6%), były to także działania, które dotyczyły największej liczby przedsiębiorstw – 32,7% do 2005 roku i 42,7% do 2010 roku. Ponadto zwiększyła się dynamika takich działań, jak outsourcing (+52,4%), dokonywanie fuzji lub przejęć (+33,3%), pozyskiwanie krajowych inwestorów strategicznych (+64,3%) oraz szczególnie pozyskiwania zagranicznych inwestorów strategicznych (+92,3%). Trzy ostatnie kategorie odnosiły się do grupy mającej kilkunastu procentowy udział w badanej próbie.

W tabelach 4.4 i 4.5 zamieszczono informacje na temat rodzajów innowacji, które przedsiębiorstwa budowlane wdrażały prowadząc działalność na terenie Unii Europejskiej, w pozostałych państwach Europy oraz świata. Rynek UE stanowił główną arenę aktywności badanych podmiotów. Analiza zmian gwarantujących sukces za granicą była ważna nie tylko ze względu na ocenę *ex post*, lecz również dla wyboru kierunku zmian w strategii rozwoju. Badanie prowadzono w trzech przedziałach czasowych: lata 2000-2005, lata 2006-2010 oraz prognoza na okres 2011-2015. Do 2005 roku ponad połowa przedsiębiorstw wdrożyła nowe lub zmodyfikowane produkty lub/i usługi, a ponad jedna trzecia zmodyfikowała stosowane technologie i kanały dystrybucji (tabela 4.4). Spośród zmian o charakterze organizacyjnym największe znaczenie miało wprowadzenie systemów zarządzania jakością (43% w krajach UE). Respondenci deklarowali ponadto zmiany o charakterze organizacyjnym (33%), w tym utworzenie zagranicznych filii lub oddziałów (24%), wdrożenie zaawansowanych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie (24%) oraz systemów planowania zasobów (24%) i pomiaru wyników (23%).

W kolejnym okresie potwierdziła się tendencja do wprowadzania nowych (46%) lub zmodyfikowanych produktów (54%), a także modernizowania procesów produkcyjnych (tab. 4.5). W grupie innowacji rynkowych nadal ważne było budowanie nowych kanałów dystrybucji, ale intensywniej zaznaczyło się pozyskiwanie dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia (45% podmiotów w krajach UE-15 i 48% podmiotów w UE-12). Zmiana w tym zakresie w UE w stosunku do poprzedniego okresu wyniosła 17 punktów procentowych. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw budowlanych przeprowadzała zmiany organizacyjne na wszystkich rynkach zagranicznych.

Zmiany w badanych obszarach – produktowym, procesowym, rynkowym i organizacyjnym były cechą charakterystyczną wszystkich przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości (tab. 4.6). Najbardziej innowacyjne okazały się jednak duże podmioty. Posiadane zasoby pozwoliły im na większy zakres przekształceń produktowych – nowych i zmodyfikowanych. Były także bardziej aktywne we wdrażaniu nowych, zmodyfikowanych technologii, stanowiących efekt naśladownictwa (w badanych okresach kolejno – 36% i 18%) oraz co ważniejsze – własnych prac (46% i 27%).

Znacznie niższe wskaźniki oceny zakresu innowacyjności przedsiębiorstw dotyczyły prognozowanego okresu do 2015 roku, co w dużej mierze można tłumaczyć trudnościami w planowaniu (tab. 4.7). Wiele działań podejmowanych przez respondentów było inicjowanych przez zmiany i wymagania zewnętrzne generowane w otoczeniu międzynarodowym. Intensywność zachodzących procesów, ich nieprzewidywalność i różnorodność świadczyły o skali zagrożeń, jakim sprostać musieli uczestnicy sektora budowlanego rozszerzając swój rynek zbytu. Wskazuje to na konieczność zachowania dużej elastyczności w planowaniu, gotowości do modyfikowania planów operacyjnych i strategicznych. Dotychczasowe działania potwierdziły jednak, że przedsiębiorstwa były zdolne sprostać międzynarodowej konkurencji i skutecznie realizowały działania na rynku o zasięgu europejskim oraz w mniejszej stopniu – światowym.

Tendencję tę potwierdziła przeprowadzona analiza rodzajów planowanych innowacji do 2015 roku z uwzględnieniem kryterium wielkości podmiotów (tab. 4.8). W porównaniu z poprzednimi okresami wyraźniej zarysowała się dominacja dużych jednostek. Ich sposób funkcjonowania, poziom formalizacji, system informacyjny podlegały większej standaryzacji. One też były bardziej kreatywne, nie tylko reagowały na zmiany w otoczeniu, ale same je inicjowały.

Tabela 4.3. Rodzaje innowacji ogółem wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane za granicą w latach 2000-2015

Rodzaj innowacji	Okres wprowadzania zmian						
	2000-2005		2006-2010		Dynamika		2011-2015
	N	%	N	%	2000-2005/ 2006-2010	N	%
Ogółem	150	100,0	150	100,0		150	100,0
nie skazał/brak odp.	26	17,3	9	6,0		86	57,3
Innowacje produktowe							
Nowe produktu / usługi	78	52,0	66	44,0	-15,4	21	14,0
Zmodyfikowane produkty / usługi	81	54,0	80	53,3	-1,2	34	22,7
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	35	23,3	30	20,0	-16,7	9	6,0
Opatentowane wynalazki	34	22,7	19	12,7	-44,1	7	4,7
Innowacje procesowe							
Nowe procesy produkcyjne (technologiczne)	45	30,0	55	36,7	+22,2	17	11,3
Zmodernizowane procesy produkcyjne (technologie wcześniej stosowane)	49	32,7	61	40,7	+24,5	20	13,3
Nowe technologie będące imitacją procesów produkcyjnych konkurentów	29	19,3	28	18,7	-3,5	10	6,7
Opatentowane technologie	32	21,3	21	14,0	-34,4	7	4,7
Innowacje rynkowe							
Nowe marki	28	18,7	34	22,7	+21,4	8	5,3
Nowe usługi posprzedażowe (gwarancja, serwis, instalacje, przeglądy, itp.)	36	24,0	45	30,0	+25,0	12	8,0
Nowe kanały dystrybucji	47	31,3	65	43,3	+38,3	17	11,3
Pozyskanie dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia	41	27,3	65	43,3	+58,5	25	16,7

cd. tabeli 4.3

Innowacje organizacyjne							
Zmiana struktury organizacyjnej	49	32,7	64	42,7	+30,6	24	16,0
Utworzenie filii / oddziałów za granicą	36	24,0	43	28,7	+19,4	10	6,7
Wyłączenie realizowanej funkcji do innych przedsiębiorstw (outsourcing)	21	14,0	32	21,3	+52,4	8	5,3
Wdrożenie systemu zarządzania jakością	64	42,7	48	32,0	-25,0	13	8,7
Wdrożenie zaawansowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie (np. CRM)	34	22,7	41	27,3	+20,6	12	8,0
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. materiałów, przebiegu robót)	37	24,7	45	30,0	+21,6	12	8,0
Wdrożenie systemu pomiaru wyników (np. strategiczna karta wyników)	35	23,3	36	24,0	+2,9	12	8,0
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)	30	20,0	33	22,0	+10,0	11	7,3
Dokonanie fuzji lub przejęcia innego przedsiębiorstwa	15	10,0	20	13,3	+33,3	6	4,0
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego	14	9,3	23	15,3	+64,3	6	4,0
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego	13	8,7	25	16,7	+92,3	4	2,7
Inne	4	2,7	2	1,3	-	1	0,7
Nie wiem	5	3,3	6	4,0	-	5	3,3

Dane nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru wariantu odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.4. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane w związku z działalnością za granicą w latach 2000 -2005

Rodzaje innowacji w latach 2000-2005	Kraje UE-15	Kraje UE-12	Pozostałe kraje			Kraje UE (razem)	Pozostałe kraje Europy Wsch. i Zach.
			Europy Zachodniej	Europy Wschodniej	świata		
Ogółem	104	95	27	61	25	140	70
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
nie wskazał/brak odp.	22,1	13,7	11,1	11,5	16,0	18,6	12,9
Innowacje produktowe							
Nowe produktu / usługi	50,0	57,9	51,9	50,8	56,0	52,9	51,4
Zmodyfikowane produkty / usługi	49,0	56,8	44,4	50,8	48,0	53,6	48,6
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	21,2	33,7	25,9	24,6	28,0	25,0	22,9
Opatentowane wynalazki	17,3	31,6	22,2	13,1	24,0	24,3	14,3
Innowacje procesowe							
Nowe procesy produkcyjne (technologiczne)	29,8	34,7	33,3	26,2	32,0	31,4	28,6
Zmodernizowane procesy produkcyjne (technologie wcześniejsze stosowane)	31,7	42,1	40,7	34,4	40,0	33,6	35,7
Nowe technologie będące imitacją procesów produkcyjnych konkurentów	15,4	26,3	25,9	18,0	24,0	20,7	17,1
Opatentowane technologie	19,2	28,4	25,9	18,0	32,0	22,9	17,1
Innowacje rynkowe							
Nowe marki	17,3	25,3	14,8	13,1	20,0	20,0	14,3
Nowe usługi posprzedażowe (gwarancja, serwis, instalacje, przeglądy, itp.)	25,0	29,5	29,6	21,3	36,0	25,7	21,4
Nowe kanały dystrybucji	26,9	36,8	29,	36,1	36,0	29,3	35,7
Pozyskanie dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia	27,9	32,6	37,0	31,1	36,0	27,1	32,9

cd. tabeli 4.4.

Innowacje organizacyjne											
Zmiana struktury organizacyjnej	30,8	33,7	44,4	32,8	44,0	32,9	34,3				
Utworzenie filii / oddziałów za granicą	19,2	31,6	37,0	29,5	44,0	24,3	28,6				
Wyłączenie realizowanej funkcji do innych przedsiębiorstw (outsourcing)	13,5	18,9	22,2	14,8	24,0	15,0	14,3				
Wdrożenie systemu zarządzania jakością	45,2	43,2	44,4	41,0	56,0	42,9	41,4				
Wdrożenie zaawansowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie (np. CRM)	21,2	30,5	37,0	16,4	28,0	23,6	22,9				
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. materiałów, przebiegu robót)	25,0	29,5	29,6	26,2	32,0	24,3	28,6				
Wdrożenie systemu pomiaru wyników (np. strategiczna karta wyników)	17,3	31,6	37,0	21,3	36,0	22,9	22,9				
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)	15,4	28,4	29,6	16,4	32,0	20,7	17,1				
Dokonanie fuzji lub przejęcia innego przedsiębiorstwa	8,7	12,6	7,4	4,9	16,0	10,0	7,1				
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego	6,7	12,6	7,4	4,9	4,0	10,0	4,3				
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego	8,7	11,6	14,8	6,6	8,0	9,3	7,1				
Inne	1,9	3,2	0,0	0,0	0,0	2,9	0,0				
Nie wiem	2,9	3,2	11,1	6,6	8,0	2,1	5,7				

Dane nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru wariantu odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.5. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane w związku z działalnością za granicą w latach 2006 -2010

Rodzaje innowacji w latach 2006-2010	Kraje UE-15	Kraje UE-12	Pozostałe kraje			Kraje UE (razem)	Pozostałe kraje Europy Wsch. i Zach.
			Europy Zachodniej	Europy Wschodniej	świata		
Ogółem	104	95	27	61	25	140	70
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
nie wskazał/brak odp.	4,8	8,4	7,4	6,6	4,0	6,4	5,7
Innowacje produktowe							
Nowe produktu / usługi	47,1	47,4	48,1	52,5	56,0	45,7	51,4
Zmodyfikowane produkty / usługi	58,7	51,6	44,4	55,7	56,0	54,3	54,3
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	18,3	23,2	22,2	27,9	20,0	20,0	25,7
Opatentowane wynalazki	12,5	16,8	3,7	13,1	20,0	13,6	11,4
Innowacje procesowe							
Nowe procesy produkcyjne (technologiczne)	40,4	37,9	37,0	41,0	52,0	37,1	41,4
Zmodernizowane procesy produkcyjne (technologie wcześniej stosowane)	40,4	46,3	40,7	50,8	56,0	40,7	51,4
Nowe technologie będące imitacją procesów produkcyjnych konkurentów	19,2	20,0	18,5	16,4	28,0	19,3	17,1
Opatentowane technologie	11,5	20,0	7,4	11,5	12,0	15,0	10,0
Innowacje rynkowe							
Nowe marki	24,0	26,3	22	26,2	36,0	22,9	24,3
Nowe usługi posprzedażowe (gwarancja, serwis, instalacje, przeglądy, itp.)	27,9	37,9	37,0	37,7	36,0	30,7	35,7
Nowe kanały dystrybucji	48,1	47,4	37,0	45,9	56,0	45,0	44,3
Pozyskanie dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia	45,2	48,4	51,9	49,2	60,0	44,3	48,6

cd. tabeli 4.5.

Innowacje organizacyjne							
Zmiana struktury organizacyjnej	47,1	46,3	51,9	45,9	56,0	43,6	47,1
Utworzenie filii / oddziałów za granicą	27,9	32,6	33,3	32,8	48,0	29,3	32,9
Wyłączenie realizowanej funkcji do innych przedsiębiorstw (outsourcing)	17,3	29,5	29,6	24,6	36,0	22,1	22,9
Wdrożenie systemu zarządzania jakością	32,7	37,9	37,0	36,1	48,0	32,9	35,7
Wdrożenie zaawansowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie (np. CRM)	27,9	35,8	37,0	34,4	44,0	29,3	35,7
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. materiałów, przebiegu robót)	27,	33,7	25,9	27,9	24,0	30,0	28,6
Wdrożenie systemu pomiaru wyników (np. strategiczna karta wyników)	27,9	33,7	25,9	27,9	24,0	30,0	28,6
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)	19,2	29,5	14,8	23,0	28,0	22,1	20,0
Dokonanie fuzji lub przejęcia innego przedsiębiorstwa	11,5	20,0	3,7	9,8	12,0	14,3	8,6
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego	13,5	22,1	3,7	8,2	8,0	16,4	7,1
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego	15,4	17,9	3,7	4,9	8,0	17,9	4,3
Inne	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0
Nie wiem	3,8	3,2	11,1	6,6	8,0	2,9	5,7

Dane nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru wariantu odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.6. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane na rynku zagranicznym z uwzględnieniem kryterium wielkości podmiotu w latach 2000 -2010

Rodzaje innowacji	Lata 2000-2005				Lata 2006-2010			
	Wielkość przedsiębiorstwa wg kryterium zatrudnienia (osoby)							
	≤ 250	250-500	> 500		≤ 250	250-500	> 500	
Ogółem	115	24	11		115	24	11	
	76,7%	16,0%	7,3%		76,7%	16,0%	7,3%	
nie wskazał/brak odp.	20,0%	8,3%	9,1%		7,0%	4,2%	0%	
Innowacje produktowe								
Nowe produktu / usługi	53,9%	29,2%	81,8%		42,6%	41,7%	63,6%	
Zmodyfikowane produkty / usługi	53,9%	45,8%	72,7%		52,2%	50,0%	72,7%	
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	23,5%	16,7%	36,4%		19,1%	16,7%	36,4%	
Opatentowane wynalazki	23,5%	8,3%	45,5%		9%	16,7%	36,4%	
Innowacje procesowe								
Nowe procesy produkcyjne (technologiczne)	29,6%	25,0%	45,5%		37,4%	29,2%	45,5%	
Zmodernizowane procesy produkcyjne (technologie wcześniej stosowane)	31,3%	29,2%	54,5%		37,4%	45,8%	63,6%	
Nowe technologie będące imitacją procesów produkcyjnych konkurentów	18,3%	16,7%	36,4%		18,3%	20,8%	18,2%	
Opatentowane technologie	19,1%	20,8%	45,5%		13,9%	8,3%	27,3%	
Innowacje rynkowe								
Nowe marki	18,3%	12,5%	36,4%		20,9%	20,8%	45,5%	
Nowe usługi posprzedażowe (gwarancja, serwis, instalacje, przeglądy, itp.)	20,0%	29,2%	54,5%		27,0%	33,3%	54,5%	
Nowe kanały dystrybucji	30,4%	25,0%	54,5%		43,5%	37,5%	54,5%	
Pozyskanie dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia	22,6%	33,3%	63,6%		41,7%	41,7%	63,6%	

cd. tabeli 4.6.

Innowacje organizacyjne						
Zmiana struktury organizacyjnej	28,7%	33,3%	72,7%	41,7%	29,2%	81,8%
Utworzenie filii / oddziałów za granicą	20,9%	25,0%	54,5%	23,5%	37,5%	63,6%
Wyłączenie realizowanej funkcji do innych przedsiębiorstw (outsourcing)	12,2%	12,5%	36,4%	17,4%	33,3%	36,4%
Wdrożenie systemu zarządzania jakością	40,0%	37,5%	81,8%	30,4%	25,0%	63,6%
Wdrożenie zaawansowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie (np. CRM)	19,1%	20,8%	63,6%	25,2%	33,3%	36,4%
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. materiałów, przebiegu robót)	21,7%	25,0%	54,5%	29,6%	25,0%	45,5%
Wdrożenie systemu pomiaru wyników (np. strategiczna karta wyników)	20,9%	20,8%	54,5%	20,0%	20,8%	72,7%
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)	20,0%	12,5%	36,4%	19,1%	20,8%	54,5%
Dokonanie fuzji lub przejęcia innego przedsiębiorstwa	7,8%	16,7%	18,2%	12,2%	12,5%	27,3%
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego	10,4%	4,2%	9,1%	16,5%	8,3%	18,2%
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego	9,6%	0,0%	18,2%	19,1%	4,2%	18,2%
Inne	3,5%	0,0%	0,0%	0,9%	4,2%	0,0%
Nie wiem	0,9%	16,7%	0,0%	0,9%	20,8%	0,0%

Dane nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru wariantu odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.7. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane w związku z działalnością za granicą w latach 2011 -2015 (prognoza)

Rodzaje innowacji w latach 2011-2015	Kraje UE-15	Kraje UE-12	Pozostałe kraje			Kraje UE (razem)	Pozostałe kraje Europy Wsch. i Zach.
			Europy Zachodniej	Europy Wschodniej	świata		
Ogółem	104	95	27	61	25	140	70
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
nie wskazał/brak odp.	55,8	58,9	37,0	42,6	40,0	59,3	45,7
Innowacje produktowe							
Nowe produktu / usługi	14,4	18,9	18,5	18,0	20,0	14,3	17,1
Zmodyfikowane produkty / usługi	26,0	24,2	22,2	23,0	24,0	22,9	20,0
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	7,7	8,4	18,5	11,5	20,0	6,4	11,4
Opatentowane wynalazki	4,8	7,4	3,7	6,6	4,0	5,0	5,7
Innowacje procesowe							
Nowe procesy produkcyjne (technologiczne)	13,5	14,7	18,5	18,0	28,0	11,4	17,1
Zmodernizowane procesy produkcyjne (technologie wcześniej stosowane)	16,	16,8	22,2	18,0	32,0	13,6	18,6
Nowe technologie będące imitacją procesów produkcyjnych konkurentów	6,7	8,4	18,5	9,8	20,0	7,1	11,4
Opatentowane technologie	3,8	7,4	11,1	6,6	8,0	5,0	5,7
Innowacje rynkowe							
Nowe marki	5,8	7,4	11,1	9,8	12,0	5,0	8,6
Nowe usługi posprzedażowe (gwarancja, serwis, instalacje, przeglądy, itp.)	10,6	9,5	18,5	9,	24,0	8,6	11,4
Nowe kanały dystrybucji	13,5	11,6	14,8	16,4	24,0	11,4	17,1
Pozyskanie dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia	20,2	18,9	29,6	29,5	44,0	16,4	28,6

cd. tabeli 4.7.

Innowacje organizacyjne										
Zmiana struktury organizacyjnej		20,2	17,9	29,6	26,2	40,0	15,7	25,7		
Utworzenie filii / oddziałów za granicą		6,7	9,5	14,8	9,8	20,0	7,1	10,0		
Wyłączenie realizowanej funkcji do innych przedsiębiorstw (outsourcing)		6,7	6,3	14,8	8,2	20,0	5,7	8,6		
Wdrożenie systemu zarządzania jakością		9,6	11,6	22,2	16,4	28,0	8,6	14,3		
Wdrożenie zaawansowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie (np. CRM)		8,7	11,6	18,5	14,8	20,0	7,9	12,9		
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. materiałów, przebiegu robót)		7,7	9,5	11,1	14,8	12,0	7,1	12,9		
Wdrożenie systemu pomiaru wyników (np. strategiczna karta wyników)		8,7	10,5	18,5	14,8	20,0	7,1	12,9		
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)		7,7	10,5	11,1	11,5	16,0	7,1	10,0		
Dokonanie fuzji lub przejęcia innego przedsiębiorstwa		5,8	5,3	3,7	8,2	8,0	4,3	7,1		
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego		3,8	3,2	7,4	4,9	8,0	3,6	5,7		
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego		1,9	4,2	3,7	3,3	4,0	2,9	2,		
Inne		1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0		
Nie wiem		2,9	3,2	11,1	6,6	8,0	2,1	5,7		

Dane nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru wariantu odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.8. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane na rynku zagranicznym z uwzględnieniem kryterium wielkości podmiotu w latach 2011–2015 (prognoza)

Rodzaje innowacji w latach 2011-2015	Wielkość przedsiębiorstwa wg kryterium zatrudnienia (osoby)			Wielkość przedsiębiorstwa wg kryterium obrotów (2010 r.) (€)	
	≤ 250	251-500	> 500	≤ 10 mln	> 10 mln
OGÓŁEM	115	24	11	55	43
nie wskazał/brak odp.	76,7%	16,0%	7,3%	36,7%	28,7%
	63,5%	41,7%	27,3%	69,1%	44,2%
Innowacje produktowe					
Nowe produktu / usługi	12,2%	8,3%	45,5%	1,8%	20,9%
Zmodyfikowane produkty / usługi	20,9%	20,8%	45,5%	16,4%	23,3%
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	5,2%	4,2%	18,2%	3,6%	7,0%
Opatentowane wynalazki	3,5%	0,0%	27,3%	1,8%	7,0%
Innowacje procesowe					
Nowe procesy produkcyjne (technologiczne)	8,7%	16,7%	27,3%	5,5%	16,3%
Zmodernizowane procesy produkcyjne (technologie wcześniej stosowane)	10,4%	16,7%	36,4%	3,6%	23,3%
Nowe technologie będące imitacją procesów produkcyjnych konkurentów	4,3%	8,3%	27,3%	5,5%	11,6%
Opatentowane technologie	2,6%	8,3%	18,2%	1,8%	4,7%
Innowacje rynkowe					
Nowe marki	3,5%	8,3%	18,2%	1,8%	7,0%
Nowe usługi posprzedażowe (gwarancja, serwis, instalacje, przeglądy, itp.)	5,2%	12,5%	27,3%	1,8%	9,3%
Nowe kanały dystrybucji	10,4%	8,3%	27,3%	9,1%	14,0%
Pozyskanie dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia	13,0%	16,7%	54,5%	7,3%	25,6%
					19,2%

Odmowa odpowiedzi

52

34,7%

55,8%

21,2%

28,8%

7,7%

5,8%

13,5%

15,4%

3,8%

7,7%

7,7%

13,5%

11,5%

19,2%

cd. tabeli 4.8.

Innowacje organizacyjne						
Zmiana struktury organizacyjnej	12,2%	12,5%	63,6%	7,3%	20,9%	21,2%
Utworzenie filii / oddziałów za granicą	3,5%	8,3%	36,4%	5,5%	9,3%	5,8%
Wyłączenie realizowanej funkcji do innych przedsiębiorstw (outsourcing)	3,5%	4,2%	27,3%	1,8%	14,0%	1,9%
Wdrożenie systemu zarządzania jakością	5,2%	4,2%	54,5%	0,0%	16,3%	11,5%
Wdrożenie zaawansowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie (np. CRM)	3,5%	8,3%	54,5%	3,6%	9,3%	11,5%
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. materiałów, przebiegu robót)	4,3%	12,5%	36,4%	1,8%	14,0%	9,6%
Wdrożenie systemu pomiaru wyników (np. strategiczna karta wyników)	5,2%	4,2%	45,5%	1,8%	11,6%	11,5%
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)	6,1%	4,2%	27,3%	1,8%	9,3%	11,5%
Dokonanie fuzji lub przejęcia innego przedsiębiorstwa	0,9%	8,3%	27,3%	1,8%	7,0%	3,8%
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego	4,3%	0,0%	9,1%	5,5%	4,7%	1,9%
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego	2,6%	0,0%	9,1%	3,6%	2,3%	1,9%
Inne	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%
Nie wiem	0,9%	16,7%	0,0%	1,8%	4,7%	3,8%

Dane nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru wariantu odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Informacje zawarte w tabeli 4.9 stanowiły rezultat zastosowania skali rangowej o stałej sumie 100 punktów. Poproszono respondentów o podzielenie ich pomiędzy cztery główne grupy innowacji. Zestawienie pozwala nie tylko na uporządkowanie poszczególnych obszarów aktywności, ale także na uchwycenie relacji pomiędzy badanymi innowacjami. Największe znaczenie miały zmiany w oferowanym portfelu produktów oraz kolejno – procesowe (technologiczne), rynkowe i organizacyjne. Sekwencja ta potwierdziła się na każdym z wyodrębnionych rynków w Europie.

Tabela 4.9. Ocena znaczenia głównych grup innowacji w działalności przedsiębiorstw budowlanych za granicą (szeregi preferencyjne)

Rodzaj innowacji	Ogółem	Kraje UE-15	Kraje UE-12	Pozostałe kraje Europy
Produkcyjne	34	32	36	35
Procesowe (technologiczne)	25	26	24	24
Rynkowe	21	23	22	21
Organizacyjne	20	19	18	20
Razem	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Nieodłączną cechą współczesnego umiędzynarodowienia życia społeczno-gospodarczego, politycznego i kulturowego jest intensyfikacja procesów rywalizacji, która zachodzi w każdym wymiarze działalności gospodarczej. Dążenie do zwiększenia konkurencyjności stało się imperatywem dla podmiotów funkcjonujących na rynku globalnym, na którym odbywa się współzawodnictwo pomiędzy gospodarczymi potentatami, tak w wymiarze państw, jak i sektorów. Podstawową płaszczyzną rywalizacji stały się innowacje we wszystkich obszarach działania organizacji.

Podsumowanie

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw budowlanych jest uwarunkowana wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Szczególne znaczenie wśród nich mają innowacje, a w konsekwencji nowoczesne techniki i technologie, poprawa jakości wytwarzanych produktów, nowoczesne sposoby zarządzania i inne. Decydują one nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju, ale też w znacznym stopniu wyznaczają formy i strukturę międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw. Są zatem warunkiem internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest coraz bardziej złożonym i kosztownym zjawiskiem. Przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie samodzielnie realizować własne oryginalne badania i wdrożenia. Rozwój innowacyjności staje się możliwy dzięki różnym formom współpracy, w tym aliansów strategicznych. Stanowią one jedno ze źródeł innowacyjności dzięki możliwości pozyskania wiedzy i technologii udostępnionej przez partnerów. Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, że te które systematycznie wprowadzały innowacje osiągnęły sukces nie tylko na polskim rynku. Dotyczy to szczególnie sektorów o szybkim tempie zmian, sprzyja przewartościowanie systemu zarządzania i kultury organizacji. Uzyskanie trwałej zdolności do konkurencyjności na rynku zagranicznym wymaga ustawicznego usuwania barier związanych z tworzeniem i korzystaniem z efektów prac badawczo-rozwojowych: o charakterze biurokratycznym, ograniczaniu kosztów formal-

nego postępowania oraz wsparcia dla podmiotów zgłaszających patenty poza granicą Polski. Proces długofalowy dotyczy wdrożenia programów edukacyjnych kształtujących proinnowacyjne postawy zarówno młodzieży, jak i dorosłych oraz rozwój systemów ułatwiających kompleksowy dostęp do informacji naukowo-technicznych, prawnych i finansowych, także w zakresie innowacji ekologicznych wynikających z koncepcji zrównoważonego rozwoju.

W ocenie obszarów innowacyjności wpływających na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku UE największe znaczenie przywiązywano do jakości produktów lub/i usług oraz innowacyjności oferty. Specyfika i wysoki poziom umiejętności zawodowych związany z wykonawstwem robót budowlanych determinował znaczenie wykorzystywanej technologii. Najmniejszą wagę odgrywały własne rozwiązania chronione patentami. Różnice w ocenie między krajami założycielskimi Unii i nowymi uczestnikami wspólnoty wystąpiły jedynie w stosunku do zmian proekologicznych – rynek UE-15 był pod tym względem bardziej wymagający.

Postawiona hipoteza dotycząca wpływu potencjału innowacyjnego i uczestnictwa w międzynarodowym rozwoju technologii na proces internacjonalizacji została potwierdzona pozytywnie. Wejście na rynki zagraniczne wymagało od przedsiębiorstw zintensyfikowania działalności innowacyjnej w oferowanym portfelu produktów oraz kolejno: w realizowanych procesach (technologiach), działaniach rynkowych i organizacyjnych. Rynek międzynarodowy okazał się w ocenie respondentów bardziej wymagający niż rynek krajowy.

Ponad połowa przedsiębiorstw budowlanych prowadzących działalność za granicą w latach 2000-2010 wprowadziła innowacje produktowe – nowe lub zmodyfikowane produkty (usługi). We wszystkich badanych kategoriach produktów w kolejnych okresach zanotowano jednak tendencję spadową, szczególnie dynamiczną w przypadku opatentowanych wynalazków. Od 2006 roku wzrósł udział firm, które wdrożyły nowe lub zmodernizowały procesy produkcyjne. Podobnie jednak, jak w przypadku produktów, wyraźny spadek dotyczył opatentowanych własnych technologii. Wzrost nastąpił w obszarze innowacji rynkowych, szczególnie w odniesieniu do nowych kanałów dystrybucji i pozyskiwania dostępu do nowych źródeł zaopatrzenia. W grupie innowacji organizacyjnych największa dynamika dotyczyła przekształceń struktur organizacyjnych. Ponadto zwiększyła się dynamika takich działań, jak outsourcing, dokonywanie fuzji lub przejęć, pozyskiwanie krajowych inwestorów strategicznych oraz szczególnie zagranicznych inwestorów strategicznych.

Rozdział 5.

Determinanty międzynarodowej pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych

Uwarunkowania pozycji rynkowej na międzynarodowym rynku budowlanym określono przez pryzmat zdolności marketingowych. Wejście na nowe rynki wymagało orientacji marketingowej – przejścia od marketingu na rynku krajowym do zaawansowanych strategii marketingu międzynarodowego. Ponadto koncepcje marketingowe w budownictwie łączą specyfikę relacji charakterystycznych dla zarządzania produktami i usługami w sferze *business to business*. Wpływ powiązań kooperacyjnych scharakteryzowano w kontekście zachowań nabywców i dostawców. Dokonano analizy znaczenia i komunikacji marki w procesie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu. Na tle ofensywnych i defensywnych motywów wejścia oceniono poziom zdolności marketingowych, biorąc pod uwagę zarządzanie związkami z klientami, budowanie kanałów dystrybucji, zarządzanie dotychczasowym portfelem produktów i rozwojem nowych produktów.

Skuteczność podejmowanych działań zależała od zaprojektowania i wdrożenia systemu informacji, który zapewnił decydentom aktualne, kompletne i prawdziwe informacje. Określono główne źródła informacji o rynku międzynarodowym, z których korzystały badane podmioty. Zidentyfikowano determinanty warunkujące utrzymanie lub poprawę międzynarodowej pozycji rynkowej przedsiębiorstw oraz dokonano ich weryfikacji wykorzystując analizę czynnikową. Lista szczegółowych czynników obejmowała obszary zasobów ludzkich, kultury organizacyjnej, technologii, produktów, procesu sprzedaży oraz współpracy. Rozdział zawiera koncepcję modelu determinant z uwzględnieniem wpływu stymulatorów i barier wejścia, motywów, zdolności marketingowych i czynników decydujących o utrzymaniu i poprawie pozycji na rynku zagranicznym.

5.1. Marketingowe uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych

5.1.1. Ewolucja marketingu międzynarodowego

Przyczyny zagranicznej ekspansji wiążą się z realizacją celów rynkowych przedsiębiorstw – wzrostem konkurencyjności, uzyskaniem lub wykorzystaniem doświadczenia, dywersyfikacją czy przywództwem. Niezależnie od ich proaktywnego lub reaktywnego charakteru wymagają zmian strategii marketingowej. Firma, działając na dotychczasowym rynku, gromadzi o nim systematycznie informacje, nawiązuje stałe relacje z klientami, potrafi skutecznie dobierać narzędzia marketingowe, zyskuje stabilną pozycję a nawet przewagę. Rozwój rynku wymaga stosowania rozwiązań marketingowych w nowej, szerszej skali. Ewolucja podejścia do marketingu międzynarodowego nie jest jednoznacznie określona, obejmuje różne jego formy, takie jak:

- marketing eksportowy,
- marketing międzynarodowy,
- marketing wielonarodowy,
- marketing wieloregionalny,
- marketing globalny.

Zakres zmian strategii marketingowych rozpoczyna się od stosunkowo najmniej zaawansowanych, tzn. marketingu eksportowego. Obejmuje on wszystkie czynności związane ze sprzedażą za granicą produktów wytworzonych w kraju macierzystym. Działalność przedsiębiorstwa koncentruje się na rynku krajowym, a główne zadania poza nim dotyczą optymalnego doboru nowych rynków, określenia niezbędnych modyfikacji produktów, rozwoju kanałów dystrybucji²¹⁷. Międzynarodowy wymiar marketingu wynika z adaptacji działalności firmy wmuszonej przez nowy rynek.

Marketing międzynarodowy oznacza głębsze zaangażowanie na obcym rynku. Na tym etapie firma adaptuje szereg rozwiązań zgodnie z warunkami za granicą, nie tylko związanych z dostosowaniem oferty, ale także wdrożeniem wybranych form współpracy i inwestycji kapitałowych²¹⁸. Osiągnięcie większej skuteczności w działalności zagranicznej wymaga stworzenia odrębnych strategii dla poszczególnych rynków na podstawie analizy zróżnicowanych warunków otoczenia. Najbardziej zaawansowanym przypadkiem marketingu międzynarodowego jest marketing wielonarodowy (*multinational marketing*). Polega on na różnicowaniu strategii. Przedsiębiorstwo na każdym ze swoich rynków zaczyna funkcjonować jak lokalny podmiot²¹⁹. Jest to szczególnie uzasadnione wówczas, gdy potrzeby i zachowania klientów w poszczególnych krajach są krańcowo różne.

Koncepcja marketingu wieloregionalnego (*multiregional marketing*) opiera się na poszukiwaniu wspólnych cech rynków w wybranych częściach świata, a w konsekwencji na standaryzowaniu określonych działań w stosunku do regionów. Takie podejście podnosi zarówno skuteczność, jak i efektywność. W praktyce wydzielonymi regionami są Europa Zachodnia czy USA.

Najbardziej zaawansowana opcja dotyczy rozwoju marketingu globalnego²²⁰. Pierwotne podejście zakładające daleko idącą standaryzację całego programu marketingowego w skali świata, zostało w praktyce zweryfikowane do poszukiwania takich wspólnych rozwiązań, jakie okażą się możliwe²²¹. Przedsiębiorstwo ocenia swoją pozycję i strategię w kontekście wpływów ogólnoświatowych. Rozwój globalnego marketingu stał się możliwy w wyniku stopniowego upodabniania się preferencji segmentów nabywców na całym świecie.

Głównym celem działalności marketingowej za granicą jest – podobnie jak w kraju – identyfikacja potrzeb potencjalnych klientów i dążenie do ich jak najlepszego zaspokojenia. Poszukiwanie odmienności jest zdeterminowane przestrzenią rynku, specyfiką branży, formą internacjonalizacji oraz zasobami firmy²²². Otoczenie międzynarodowe cechuje znacznie większa złożoność kulturowa, prawna, ekonomiczna i techniczna.

²¹⁷ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, 2000. Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 91.

²¹⁸ E. Duliniec, 2007. Marketing międzynarodowy. PWE Warszawa, s. 22.

²¹⁹ M. Pyron, op. cit., s. 71.

²²⁰ R. Mead, T.G. Andrews, 2011. Zarządzanie międzynarodowe. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 312.

²²¹ J.P. Jeannet, H.D. Hennessey, 1992. Global Marketing Strategies. Houghton Mifflin, Boston, s. 5.

²²² K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, op. cit., s. 93.

5.1.2. Czynniki wpływające na zachowania nabywców na rynku przedsiębiorstw

Rynek przedsiębiorstw charakteryzuje się specyficzną strukturą uczestników oraz zróżnicowaną istotą, rodzajem i strukturą oferowanych produktów. Klientami są głównie inne przedsiębiorstwa, organizacje lub instytucje. Zdecydowanie niewielką grupę stanowią indywidualni konsumenci, którzy zaopatrując się na rynku dóbr i usług na ogół sporadycznie kupują środki produkcji o dualnym zastosowaniu. Skalę i strukturę obrotów na rynku środków produkcji wyznaczają przedsiębiorstwa – przemysłowe i budowlane, wytwórcy żywności, a w mniejszym stopniu także jednostki budżetowe takie, jak wojsko, straż pożarna, placówki kulturalne, służba zdrowia, administracja państwowa i samorządowa oraz szkolnictwo²²³.

Zakres przedmiotowy obejmuje dobra inwestycyjne (maszyny i urządzenia produkcyjne, budynki i budowle, środki transportu), surowce i materiały (narzędzia i przyrządy; paliwa stałe, płynne i gazowe; surowce mineralne i rolnicze; materiały o różnym stopniu przetworzenia; podzespoły; odzież robocza, ochronna i sprzęt ochronny; opakowania), usługi produkcyjne (transportowe, technologiczne, projektowe, informatyczne itp.). Transakcje, w których uczestniczą przedsiębiorstwa budowlane w różnym zakresie dotyczą zarówno dóbr o dużym znaczeniu inwestycyjnym i stosunkowo małym – remontowym, eksploatacyjnym; produktów materialnych (materiałów i maszyn) i usług (projektowych, wykonawczych, zarządczych i doradczych). Utrzymanie ciągłości działania uzasadnia wielokrotne powtarzanie zakupów, często wieloletnią współpracę między producentem a nabywcą, a zatem zaciśnięcie więzi między nimi oraz całkowity brak anonimowości. Ogromne ilościowo i sukcesywnie dostawy elementów kooperacyjnych powodują, że ewentualna zmiana nawet w sytuacji nagłej wyższości ceny bywa bardzo kosztowna. Umowy zawierane między poszczególnymi stronami są negocjowane, imienne, a rozliczenia bezgotówkowe (faktury). Powiązania kooperacyjne, wcześniejsze kontakty mogą wpływać na ograniczenie działania mechanizmu rynkowego, a brak alternatywnych źródeł zaopatrzenia (wyłączność technologii, dostępu do surowców, bliskość geograficzna) powoduje, że przedsiębiorstwo nie ma możliwości dokonywania zmian.

Na rynku przedsiębiorstw popyt jest technicznie zdeterminowany (normy zużycia materiału, ściśle określone parametry). Ma jednocześnie charakter wynikowy w stosunku do rynku dóbr konsumpcyjnych. Zmienia się pod jego wpływem, zwykle jednak wolniej i głębiej²²⁴. Cechy te przekładają się na brak elastyczności cenowej. Zmiany cen, niezależnie od przyczyny, nie wpłyną w nagłym stopniu na zmiany popytu na produkty zaopatrzeniowe.

Rynek przemysłowy jest rynkiem bardzo skoncentrowanym geograficznie. Przemysł zlokalizowany w kilku największych ośrodkach przyciąga kolejne. Pozwala to zredukować koszty sprzedaży, sprzyja kooperacji. Sprzedawcy powinni jednak nieustannie obserwować regionalne i ponadregionalne – międzynarodowe przemieszczenia poszczególnych gałęzi produkcji²²⁵.

²²³ T. Wojciechowski, 1995. Marketing i logistyka na rynku środków produkcji. PWE Warszawa, s. 21-23.

²²⁴ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, op. cit., s. 266-267.

²²⁵ Ph. Kotler, 1999. Marketing: analiza, planowanie i wdrażanie i kontrola. Felberg SJA Warszawa, s. 190.

Podczas podejmowania decyzji zakupu na przedsiębiorstwa oddziałuje wiele czynników. Różnorodność, tempo i skala zmian zachodzących na rynku przemysłowym powoduje, że w określonych sytuacjach priorytetowe stają się czynniki ekonomiczne, innym razem zaś kulturowe czy subiektywne – osobiste. Zbliżone do siebie oferty dostawców pozbawiają nabywcę względnie racjonalnych podstaw wyboru. Czynniki ekonomiczne zyskują znaczenie wiodące w przypadku, gdy różnica pomiędzy produktami jest znacząca i nabywca racjonalnie dokonuje oceny i wyboru²²⁶.

Zestawienia czynników wpływających na zachowania nabywców na rynku przedsiębiorstw obejmują kilka obszarów analitycznych – od najbardziej ogólnych do szczegółowych. Wynikają one z (rys. 5.1)²²⁷:

- otoczenia,
- sposobu funkcjonowania firmy nabywcy,
- zbiorowego charakteru podejmowania decyzji zakupu i występujących tu różnych interpersonalnych relacji,
- indywidualnych cech ludzi uczestniczących w dokonywaniu zakupów.

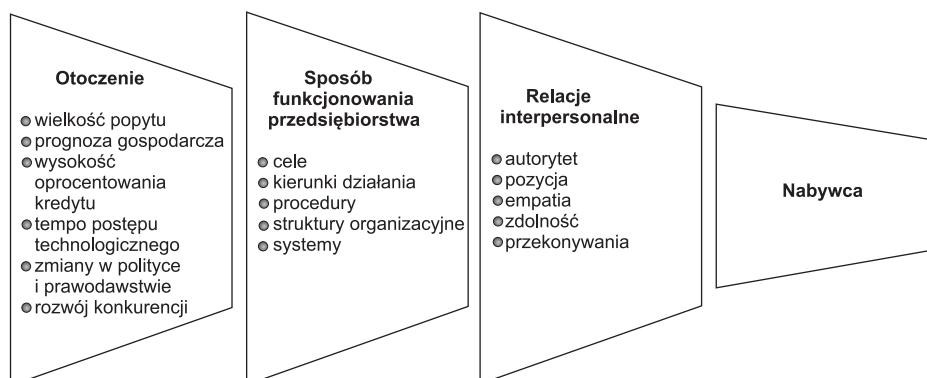
Wpływ otoczenia jest efektem działania wielu instytucji oraz zjawisk w nim występujących. Cechy środowiska zależą od: wielkości popytu, prognoz rozwoju gospodarczego, kosztu pieniądza, tempa postępu technicznego, zmian w polityce i regulacjach prawnych, stanu i rozwoju konkurencji. Sprzedający powinni szczegółowo analizować wszystkie zjawiska występujące w otoczeniu, określając ich prawdopodobny wpływ na zachowanie nabywców i konkurentów. Powinni też podjąć działania, które umożliwią wykorzystania szans do utrzymania lub wzmocnienia pozycji rynkowej, a także do rozwoju w dłuższym okresie partnerskich stosunków z nabywcą²²⁸. Otoczenie międzynarodowe oznacza nie tylko zwiększenie rozmiarów rynku, ale także siły konkurencji, złożoności regulacji, parametrów i wydarzeń. Wprowadzanie zasad wolnego handlu miało duże znaczenie dla rozwoju gospodarki w skali świata. Nastąpiło to w wyniku systematycznie eliminowanych barier oraz zrealizowania porozumień o liberalizacji w obrocie²²⁹.

²²⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002. Marketing. Podręcznik europejski. PWE Warszawa, s. 323-324.

²²⁷ K. Fonfara, 2004. Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE Warszawa, s. 30.

²²⁸ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 324.

²²⁹ E. Gołomska, 2011. Logistyka międzynarodowa w handlu w warunkach globalizacji. [W:] Gospodarka międzynarodowa – wyzwania i nowe trendy. Pod red. J. Schroedera i Ł. Puśleckiego. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 179. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 99-100.



Rysunek 5.1. Główne czynniki wpływające na zachowania nabywców w procesie zakupu na rynku przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie na podstawie K. Fonfary, 2004. Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE Warszawa, s. 30.

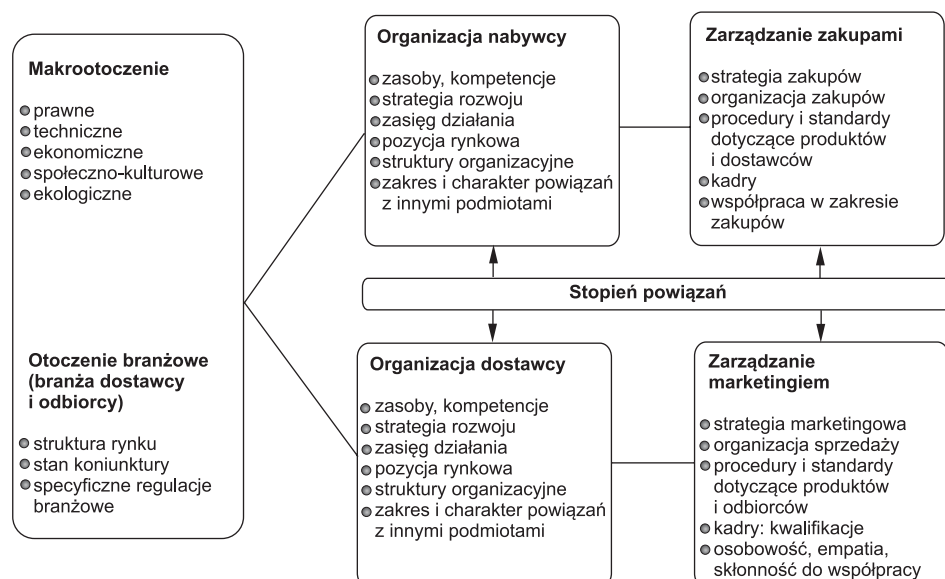
Drugi obszar odnosi się do sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa – celów, kierunków działania, rozwiązań organizacyjnych i systemowych oraz ich zmian. Ze względu na duże znaczenie wyboru źródła dostaw na jakość, koszty, sprawność działania, należy spodziewać się ciągłego doskonalenia procedur. Racjonalizacja kosztów i duże znaczenie urządzeń i materiałów dla osiągnięcia określonych cech produktu końcowego powodują, że sfera zaopatrzenia jest traktowana z jednej strony jako potencjalne źródło oszczędności, z drugiej zaś – źródło jakości. Praca służb zajmujących się zakupami łączy z kolei wymagania organizacyjne, które przesądzą o zatrudnieniu w komórkach zaopatrzenia osób o bardzo wysokich kwalifikacjach i motywacyjne, aby dzięki odpowiednim składnikom wynagrodzeń osiągnąć wymagany stopień lojalności. Dla sprzedających oznacza to dostosowanie poziomu pracowników pionu handlowego do wysokich wymagań nabywców. Zmiany w kierunku centralizacji zakupów, związane z efektem skali oznaczają tworzenie jednego strumienia centralnych dostaw dla wszystkich komórek i oddziałów. Podnosi to poziom profesjonalizacji zakupów w sferze gromadzenia informacji, negocjacji, oceny i dokonywania wyboru. Znaczenia nabierają wiarygodni i lojalni dostawcy, z którymi można tworzyć długoterminowe porozumienia. W wielu firmach wprowadza się procedury oceny trafności zakupów. Mają one na celu wzmocnienie kryteriów optymalizacji zakupów oraz ograniczenie oddziaływania systemu specjalnych zachęt oferowanych nabywcom przez sprzedającego.

Proces zakupów na rynku przedsiębiorstw jest zdeterminowany poprzez zbiorowy charakter podejmowania decyzji. Centrum zakupowe składa się na ogół z wielu uczestników, z których każdy ma wpływ na pozostałych, trudno więc ustalić, jaki rodzaj czynników interpersonalnych i dynamiki grupy oddziałuje na przebieg procesu zakupu. Czynniki interpersonalne są bardzo subtelne, jednak pomimo trudności należy zmierzać do ich poznania i włączenia do realizowanej strategii. Zadaniem sprzedającego jest możliwie dokładne zidentyfikowanie procesu podejmowania decyzji przez nabywcę, w tym określenie faktycznego udziału poszczególnych osób i komórek oraz pośredników. Wymaga to dużego profesjonalnego podejścia ze strony pracowników firmy sprzedającej. Na decyzję zakupu mogą mieć wpływ podmioty formalnie nie związane z firmą nabywcy, służby marketingowe i inne działy firmy. Całokształt powiązań sprzedającego i nabywcy jest bardzo złożony, m.in. ze względu na intensywność kontaktów.

Pozwalają one sprzedającemu na pozyskanie informacji o preferencjach, wymaganiach lub zamierzeniach nabywcy.

Ostatni z wyróżnionych czynników, które mają wpływ na proces zakupów jest związany z indywidualnymi cechami osób kupujących. Każdy uczestnik wnosi ze sobą swoje osobiste motywy, spostrzeżenia, przekonania i preferencje, zależne od cech osobistych, takich jak: wiek, płeć, dochody, poziom wykształcenia, a także postawy wobec ryzyka. Nabywcy różnią się stylami kupowania. W praktyce mają miejsce stałe bliskie kontakty między osobami z firm nabywcy i dostawcy, przybierające postać nieformalnych zachowań np. prezenty, prowizje, bardzo preferencyjne warunki. Wiele organizacji wprowadza specjalne kodeksy postępowania z nabywcami w celu wyegzekwowania etycznych zachowań swoich sprzedawców²³⁰.

T. Gołębiowski zwrócił uwagę na implikacje wynikające z otoczenia – makrootoczenia i otoczenia branżowego oraz organizacji, takie jak: wielkość, poziom i struktura zasobów, kompetencje, strategia, pozycja rynkowa czy rozwiązania organizacyjne. Z czynnikami wewnętrznymi nabywcy korespondują odpowiednie czynniki determinujące zachowania dostawcy, kształtując charakter relacji między nimi (rys. 5.2).



Rysunek 5.2. Determinanty zachowań zakupowych nabywców instytucjonalnych
 Źródło: Marketing na rynku instytucjonalnym, 2003. Pod. red. T. Gołębiowskiego. PWE Warszawa, s.60.

Strategia zakupów (kontaktów z dostawcami) jest pochodną przyjętej strategii przedsiębiorstwa, które określa charakter powiązań z partnerami rynkowymi oraz ich miejsce w łańcuchu dostaw. Sposoby podejmowania decyzji, wybór determinant można określić tylko wtedy, gdy zdefiniowana jest rola zakupów i znane są podstawowe zasady zarzą-

²³⁰ K. Fonfara, 2004. Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE Warszawa, s. 29-39.

dzania zakupami w przedsiębiorstwie²³¹. Realizując zakupy na rynku międzynarodowym należy podjąć decyzję dotyczące pozyskiwania (procedury wyboru dostawców, kryteria wyboru, oceny i kategoryzacji dostawców i ich liczby, określenie typu relacji z zagranicznymi i krajowymi dostawcami) oraz decyzje dotyczące umów (sposobów zawierania umów, zasad formułowania warunków umów z partnerami zagranicznymi, w tym dobór klauzul podstawowych i uzupełniających, zasad rozliczania kontraktów)²³².

Punktem wyjścia w badaniach zachowań nabywczych organizacji powinno być określenie orientacji przedsiębiorstwa w sferze zaopatrzenia. Można wyróżnić trzy podstawowe koncepcje zakupowe firmy:

- orientację na transakcje,
- orientację na zaopatrzenie,
- orientację na zarządzanie dostawami.

Pierwsza z wymienionych orientacji jest ściśle związana z wymianą transakcyjną, powtarzanymi transakcjami oraz długoterminowymi powiązaniami, charakteryzującymi się antagonistyczną postawą obu stron oraz krótkim okresem rozpatrywanych działań. Celem nabywcy stosującego taką koncepcję zakupu jest dokonywanie najlepszych transakcji pod względem ceny, jakości i dyspozycyjności dostawców, maksymalizacja przewagi sił nad dostawcami oraz unikanie ryzyka. Stosując drugą koncepcję firma dąży do wzrostu swojej efektywności w zakresie – jakości, redukcji kosztów całkowitych i współpracy z dostawcami. Orientacja ta stanowi element kompleksowego zarządzania jakością – TQM²³³. Zarządzanie dostawcami wymaga modyfikacji procesu oceny po uzyskaniu kontraktu. Musi on uwzględniać pomiar rzeczywistych osiągnięć, a nie tylko potencjalnych możliwości. Nabywcy dokonując oceny jakości decyzji podjętych w przeszłości, wybierają przyszłych dostawców, a także wykorzystują nabytą wiedzę jako narzędzie negocjacji w celu uzyskania lepszej pozycji przetargowej. Zarówno konkretna metoda, jak i zakres systemu klasyfikacyjnego wykazują zmienność zależnie od branży, jak i organizacji²³⁴.

²³¹ Marketing na rynku instytucjonalnym, 2003. Pod. red. T. Gołębiowskiego. PWE Warszawa, s. 59-62.

²³² M.K. Witek-Hajduk, 2011. Strategia przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów. [W:] Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Pod red. J. Schroedera. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 180/2011. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 276-277.

²³³ J. Świątowiec, 2006. Więzy partnerskie na rynku przedsiębiorstw. PWE Warszawa, s. 29-37.

²³⁴ Systemy kwalifikacji dostawców obejmują różne rozwiązania, wśród nich np. system kategorii, plan ważonych punktów, plan współczynników kosztów. W planie kategorii wyniki dostawcy są oceniane przez kilka wydziałów, prowadzących nieformalne rejestry poszczególnych sprzedawców, obejmujące procedury zakupów, technikę, kontrolę jakości, odbiór i inspekcję. Dla poszczególnych dużych dostawców każda jednostka opracowuje wykaz istotnych wyników. Dostawcy są sprawdzani według wszystkich kryteriów i uzyskują ogólną ocenę. Następnie są kwalifikowani do jednej z trzech kategorii: preferowanych, neutralnych lub niezadowolających. Metoda ta jest wysoce subiektywna, ale jej głównym atutem jest łatwość wykorzystania. W planie ważonych punktów – organizacja dokonująca zakupu przypisuje wagi poszczególnym czynnikom, stosownie do ich względnego znaczenia. System ten uczyła menedżera marketingu dóbr i usług przemysłowych na charakter i znaczenie kryteriów oceny stosowanych przez daną organizację. Łączna oferta dostawcy może podlegać korektom tak, aby mogła lepiej odzwierciedlać potrzeby organizacji. We współpracy z innymi wydziałami – technicznym i kontroli produkcji, wydział zakupów wylicza punktację wyników dla każdego dostawcy. Plan ważonej punktacji jest bardziej obiektywny i elastyczny niż metoda podziału na kategorie, podobnie wymaga od kupującego zdefiniowania klu-

5.1.3. Czynniki stymulujące rozwój powiązań sieciowych na rynku zaopatrzeniowym

Zmiany, jakie zachodzą na każdym z rynków branżowych są odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez nabywców. To klienci kształtują strumienie na poszczególnych rynkach poprzez swoje oczekiwania, co do świadczonych usług lub produktów. Organizację sieciową można zdefiniować jako względnie trwałe powiązanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w realizacji wspólnego celu²³⁵. Tworzenie sieci powiązań między przedsiębiorstwami sprzyja rozwojowi koncepcji logistycznych. Sektor usług logistycznych należy do najszybciej rozwijających się. Uczestnikami kanałów rynku środków produkcji są:²³⁶

- przedsiębiorstwa wytwarzające dobra i usługi,
- przedstawiciele producenta,
- menedżerowie produktu,
- dystrybutorzy producenta,
- hurtownicy,
- agenci i brokerzy,
- odbiorcy przemysłowi.

Istota funkcjonowania organizacji sieciowej wynika ze sposobu jej powstania, korzyści i doświadczeń uczestników. Dotyczy ona wzajemnego porozumienia, zaufania i lojalności przedsiębiorców, opartej na wspólnie formułowanym celu. Ścisła, dobrowolna i świadoma współpraca przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności i rozwijania szerokiej gamy umiejętności organizacyjnych, sprzyja szybszemu wprowadzaniu innowacji oraz wymianie informacji przy wykorzystaniu sieci komputerowych²³⁷.

W marketingu przemysłowym duże znaczenie ma sprzedaż bezpośrednia prowadzona przez regionalnych przedstawicieli handlowych, menedżerów produktu lub danej branży. Bliskość źródła zaopatrzenia jest istotna szczególnie dla agentów, brokerów oraz hurtowni oferujących produkty mniejszym odbiorcom przemysłowym. Placówki handlu detalicznego odgrywają rolę marginalną w kanałach marketingowych, chociaż ich formy, takie jak hipermarkety budowlane mają zapewnić coraz większą konkurencyjność i stanowić odpowiedź nie tylko na oczekiwania klientów indywidualnych, lecz także małych i mikro podmiotów.

czowych atrybutów dostawcy. Plan współczynników kosztów opiera się na standardowej analizie kosztów. Organizacja dokonująca zakupu ocenia jakość, dostawy i serwis, przypisując wagę ujemną korzystnemu wynikowi w danej dziedzinie i wagę dodatnią wynikowi niekorzystnemu. Wagi dla każdego czynnika osiągnięć są wyprowadzone ze standardowej kalkulacji kosztów. Na potrzeby klasyfikacji dostaw, standardowa podstawa kosztu może obejmować koszty przestoju zakładu i zmiany harmonogramu spowodowane niezrealizowaniem dostawy, jak również koszty telefonicznych ponagleń itp. Wagi oparte na standardowym koszcie są przypisywane jakości i serwisowi, a następnie sumowane w końcową łączną klasyfikację dla każdego dostawcy. Łączna punktacja jest wykorzystywana do obliczenia „skorygowanej ceny” dla poszczególnych dostawców; M.D. Hutt, T.W. Speh, 1997. Zarządzanie marketingowe. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN Warszawa, s. 111-114.

²³⁵ M. Brzeziński, 2002. Organizacja i sterowanie produkcją. Wydawnictwo Placet Warszawa, s. 281.

²³⁶ M. Urbaniak, op. cit., s. 156.

²³⁷ A.P. Wiatrak, 2003. Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. Współczesne Zarządzanie 3, s. 8.

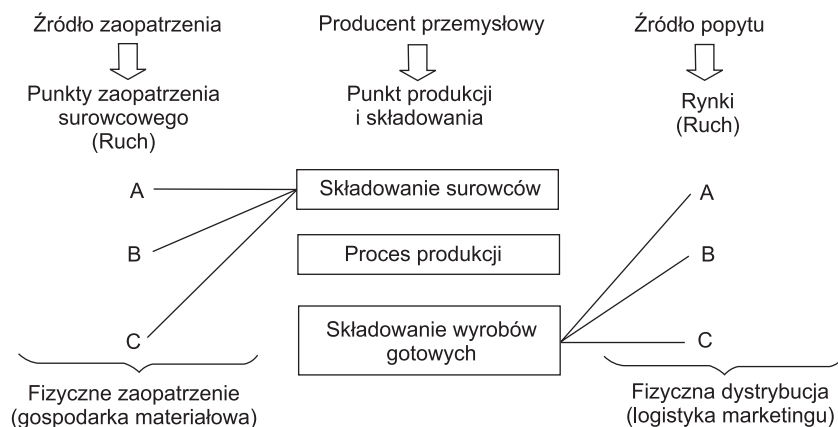
Wybierając kanał dystrybucji na dotychczasowym i nowym rynku przedsiębiorstwo kieruje się takimi czynnikami, jak²³⁸:

- doświadczenie handlowe w różnych segmentach rynku,
- kanały dystrybucyjne konkurencji,
- koszty alternatywnej dystrybucji i jej efektywność,
- ilość sprzedawanych produktów,
- technologiczna złożoność produktów,
- świadczenie dodatkowo usług serwisowych na odpowiednim poziomie,
- reputacja pośrednika,
- efektywność dotychczasowej sprzedaży,
- wymagania nabywców dóbr inwestycyjnych przedsiębiorstwa,
- wymagania obecnej infrastruktury.

Logistyka dotyczy projektowania i zarządzania tymi czynnościami, które są niezbędne do doprowadzenia materiałów lub usług do producenta oraz wyrobów gotowych do potencjalnych klientów, w odpowiedniej jakości oraz w pożądanym stanie²³⁹.

Zakres powiązań logistycznych w obrębie dwóch pierwotnych strumieni wyznacza podstawowy zakres powiązań i możliwości konfigurowania sieci. Dotyczą one (rys. 5.3):

- fizycznego zaopatrzenia lub strumieni, którymi dostarczane są surowce, podzespoły i materiały niezbędne do produkcji,
- fizycznej dystrybucji lub strumieni, którymi dostarczane są produkty gotowe do klientów i pośredników w kanale dystrybucji.



Rysunek 5.3. System logistyczny w stosunkach pomiędzy przedsiębiorstwami

Źródło: M.D. Hutt, T.W. Speh, 1997. Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. PWE Warszawa, s. 454.

²³⁸ T. Wojciechowski, 1995. Marketing i logistyka na rynku środków produkcji. PWE Warszawa, s. 34; M. Urbaniak, op. cit, s. 156-158.

²³⁹ M.D. Hutt, T.W. Speh, 1997. Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. PWE Warszawa, s. 453; M.K. Gąsowska, 2011. Zarządzanie logistyczne jako przełom w zarządzaniu przedsiębiorstwem. [W:] Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe. Pod red. R. Borowieckiego i L. Kiełtyki. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 260; M. Ciesielski, 2008. Współczesna logistyka. [W:] Logistyka w biznesie. Pod red. M. Ciesielskiego. PWE Warszawa, s. 9-10.

Wśród czynników ogólnych, które wpływają na rozwój powiązań wyróżnić można²⁴⁰:

- wzrost zróżnicowania rynku – większa ilość segmentów i wzrost znaczenia potrzeb indywidualnych,
- nasilającą się konkurencję w zakresie poziomu i jakości świadczonych usług oraz obsługi klienta,
- tendencje do koncentracji handlu, tworzenie i rozwój nowych kanałów zbytu,
- skrócenie cyklu życia produktów,
- integrację procesów gospodarczych i decyzyjnych,
- wzrost przedsiębiorczości i innowacyjności,
- wzrost znaczenia aspektów ekologicznych,
- outsourcing i poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych.

Poza czynnikami wyżej wymienionymi należy również wymienić determinanty szczegółowe, które odegrały znaczną rolę we wzroście zainteresowania powiązaniem logistycznymi:

- wzrost średniej wartości produktów,
- wzrost liczby operacji transportowych przypadających na jednostkę produktu w wyniku stałego spadku produkcji w ramach jednego zakładu,
- wzrost odległość pokonywanej przez jednostkę ładunku,
- spadek przeciętnej wielkości przesyłek, w wyniku utrzymywania minimalnego poziomu zapasu dzięki pewnym i terminowym dostawom,
- spadek kosztów transportu w stosunku do innych kosztów usług logistycznych, który powstał w wyniku zastosowania nowych technik organizacyjnych w transporcie, liberalizacji przepisów, jak i dążenia do uzyskania efektu korzyści skali.

Powiązanie partnerów zależnościami rynkowymi, tj. relacjami klient – dostawca, stanowi element integrujący, a zewnętrzne naciski konkurencyjne ze strony organizacji chcących połączyć się z siecią powodują obniżenie cen oferowanych między partnerami usług lub produktów. Takie rozwiązania sprzyjały obniżeniu kosztów ogólnych i zwiększały zyskowność, podnosiły konkurencyjność organizacji sieciowej. Partnerstwo organizacji składowych sieci opiera się na wzajemnym zaufaniu, wspólnej ideologii i reputacji²⁴¹.

Układ sieciowy może więc tworzyć kilka lub stosunkowo duża liczba przedsiębiorstw połączonych zazwyczaj umowami o współpracy, jednak różniących się wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji czy strukturą zarządzania. W konsekwencji mechanizm sieci międzyorganizacyjnych opiera się na szeregu atrybutach²⁴²:

- decyzje w sprawie zasobów nie wynikają jedynie z oceny przedsiębiorstwa macierzystego, a stanowią efekt kolektywnych potrzeb,
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny,
- partnerstwo ma charakter długoterminowy,
- istnieje swobodniejszy przepływ informacji między koalicjantami,

²⁴⁰ M. Ciesielski, 2005. Rynek usług logistycznych. Wydawnictwo Difin Warszawa, s. 60-61.

²⁴¹ B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, 2006. Organizacje sieciowe. Zesz. Nauk. 715 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 118-119.

²⁴² K. Łobos, 2000. Organizacja sieciowa. [W:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Pod red. K. Perechudy. Wydawnictwo Placet Warszawa, s. 97-103.

- koordynacji działań między współpracującymi stronami opiera się na negocjacjach i porozumieniach, a nie konkurencji,
- każda organizacja wchodząca w skład sieci realizuje grupy zadań, stanowiących część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację,
- planowanie i kontrola ograniczone są do minimum,
- istnieje elastyczność w ramach domeny – bez zbędnych ograniczeń organizacyjnych odbywać się może przekonfigurowanie układu.

Natomiast do globalnych trendów wpływających na powiązania sieciowe zalicza się coraz bardziej powszechną wymianę międzynarodową, która skutkuje szybkim wzrostem światowego handlu, ekspansją geograficzną gospodarki i rosnącą złożonością międzynarodowych powiązań gospodarczych. Postępujący proces liberalizacji handlu międzynarodowego jest skutkiem działalności organizacji, takich jak: WTO, APEC, Unia Europejska czy NAFTA. Zmiany strukturalne w gospodarce doprowadziły do wzrostu udziału sektora usług oraz branż opartych na wiedzy i zaawansowanych technologiach kosztem sektora produkcji wyrobów materiałochłonnych. Przechodzenie od rynku producenta do rynku konsumenta stało się typowe dla modelu społeczeństwa postindustrialnego, charakteryzującego się wyższym poziomem wydatków na konsumpcję oraz rosnącym zapotrzebowaniem na produkty i usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb, co przełożyło się na wzrost i strukturę obrotów na rynku instytucjonalnym. Na strategię firm w coraz większym stopniu wpływ wywiera oczekiwanie wzrostu wartości kreowanej dla akcjonariuszy, a w konsekwencji ciągle poszukiwanie oszczędności i większej efektywności poprzez racjonalizację procesu produkcji oraz koncentrację na działalności podstawowej i outsourcing funkcji uzupełniających. Procesy deregulacji i liberalizacji rynku międzynarodowego spowodowały z jednej strony wzrost rywalizacji, ale z drugiej obniżenie cen i wzrost zapotrzebowania na usługi transportowe. Pojawienie się nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych umożliwiło zintegrowanie zarządzania informacją, finansami i przepływem towarów, pozwalając na wdrożenie nowych rozwiązań w systemie produkcji i dystrybucji²⁴³. Wiele z nich odznacza się dużym poziomem elastyczności. Są doraźnie tworzone na potrzeby pojedynczych zadań.

5.1.4. Marka na rynku dóbr budowlanych

Zarządzanie marką na rynku przemysłowym wymaga zidentyfikowania potrzeb i preferencji instytucjonalnych klientów. Różne segmenty rynku mogą być definiowane jako poszczególne organizacje oraz jako indywidualne jednostki biorące udział w procesie decyzyjnym. Niezbędne jest więc szczegółowe rozpoznanie przebiegu procesu decyzyjnego oraz identyfikacja i rozpoznanie potrzeb informacyjnych i emocjonalnych poszczególnych uczestników. Znajomość grup docelowych pozwala na wybór odpowiednich elementów wizerunku i wartości marki oraz zwiększanie skuteczność prowadzonych działań marketingowych²⁴⁴.

Wiele dużych przedsiębiorstw, wytwarzających takie towary, jak stal, cement lub kompleksowe dobra inwestycyjne, zaopatruje wyłącznie klientów rynku towarów i usług niekonsumpcyjnych i nigdy nie wchodzi w bezpośredni kontakt z ostatecznymi konsumentami. Inne natomiast uczestniczą zarówno w transakcjach na rynku konsump-

²⁴³ Rynek transportu i logistyki w Polsce, 2007. Nowe horyzonty, Maj.

²⁴⁴ H. Szulce, K. Janiszewska, 2006. Zarządzanie marką. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Poznań, s. 107-108.

cyjnym, jak i przemysłowym. To, co różni oba podejścia do marketingu dóbr i usług przemysłowych i konsumpcyjnych, to zamierzony sposób wykorzystania wyrobu i odbiorca. Zdarza się, że wyroby są identyczne, jednakże dla dotarcia do nabywcy, którym nie jest indywidualny konsument, lecz organizacja, niezbędne jest odmienne podejście marketingowe²⁴⁵. Różnice pomiędzy rynkiem przedsiębiorstw a rynkiem konsumpcyjnym polegają także na naturze i złożoności produktów i usług budowlanych, charakterze i różnorodności popytu, znacznie mniejszej liczbie klientów dokonujących znacznie większych zakupów oraz bliższej i dłużej trwającej więzi między dostawcą a klientem, przekładających się na sposób kreowania marki.

Budowanie wysokiej pozycji marki na rynku budowlanym ma coraz większe znaczenie. Staje się ona gwarancją dla nabywcy w zakresie bardzo dobrej jakości produktów i usług, jak również sprawnej obsługi serwisowej. W procesie budowania kapitału marki na rynku należy uwzględnić następujące obszary²⁴⁶:

- promowanie marki wśród odbiorców firmy,
- zapewnienie wysokiego poziomu jakości, który obiecuje i gwarantuje marka,
- opracowanie i wdrażanie programów, wzmacniających lojalność względem marki,
- uświadamianie szczególnych zalet marki, takich jak patenty, referencje, struktura odbiorców, usługi dodatkowe, serwis posprzedażowy.

Marki na rynku biznesowym przyjmują formę marki korporacyjnej lub marki rodzinnej. Takie rozwiązania sprzyjają kreowaniu pożądanych globalnych skojarzeń z firmą. Wiarygodność marki staje się na rynkach dóbr budowlanych jednym z kluczowych elementów wpływających na redukcję ryzyka związanego z podjęciem współpracy i utrzymywaniem długotrwałych pozytywnych relacji z odbiorcami.

W sektorze budownictwa skojarzenia związane z cechami wyróżniającymi produkt mogą mieć decydujące znaczenie, ponieważ podjęcie decyzji o zakupie w zasadniczy sposób wiąże się z poziomem jakości efektu finalnego oraz przebiegiem (organizacją) procesu realizacji. Najczęściej wykorzystywanymi odwołaniami o charakterze emocjonalnym są prestiż, zaufanie i wiarygodność marki. Przedsiębiorstwa oferujące materiały budowlane podejmują próby wyróżnienia się poprzez akcentowanie korzyści, jakich dostarcza działalność firmy indywidualnym i masowym klientom. Tym samym podkreślają społeczną rolę przedsiębiorstwa w dbałości o podnoszenie jakości życia. Korzyści te nie wynikają z bezpośrednich relacji: klient indywidualny – przedsiębiorstwo i służą przede wszystkim kreowaniu emocjonalnego wizerunku marki na rynku instytucjonalnym.

Kolejnym obszarem wymagającym określenia w zarządzaniu marką na rynku budowlanym jest komunikacja marketingowa. Wiodącą rolę pełni w tym przypadku sprzedaż osobista, pozwalająca na wykorzystanie argumentów racjonalnie związanych ze szczegółową informacją na temat oferowanych produktów²⁴⁷. Pojęcie sprzedaży osobistej odnosi się do negocjacji, bezpośrednich spotkań z jednym lub wieloma przyszłymi klientami w celu uzyskania zamówień. Jest ona zindywidualizowaną formą komunikacji dostosowaną do potrzeb poszczególnych partnerów. Jednocześnie jest głównym czynnikiem sprawczym w budowaniu skutecznych, długoterminowych relacji biznesowych, opartych na bliskich kontaktach osobistych, wzajemnych oddziaływaniach i solidnej wiedzy przed-

²⁴⁵ M.D. Hutt, T.W. Speh, 1997. Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN Warszawa, s. 28.

²⁴⁶ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, 2007. Marketing. Uwarunkowania i instrumenty. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Poznań, s. 139-140.

²⁴⁷ H. Szulce, K. Janiszewska, op. cit., s. 105-107.

stawicieli handlowych o produkcie i rynku. Jest to najdroższa, ale jednocześnie najbardziej skuteczna metoda komunikacji. Na większości rynków biznesowych komunikacja związana z marką odbywa się za pośrednictwem własnych działów sprzedaży osobistej. Istotną rolę odgrywają umiejętności komunikacyjne personelu handlowego, dzięki którym kształtuje się sposób postrzegania wartości marki. Wygląd i zachowanie osoby sprzedającej są równie ważne, jak jej wiedza marketingowa i techniczna na temat produktu i usługi. Personel uczestniczący w działaniach za granicą musi ponadto znać kulturę, język i specyfikę kanałów rynku w docelowym kraju.

W komunikacji marki przedsiębiorstwa budowlane mogą skutecznie wykorzystywać public relations. Formy public relations polegają na stworzeniu zainteresowania w mediach, które docierają do różnych grup interesariuszy. Obejmuje różnorodność programów opracowanych na potrzeby promowania lub chronienia wizerunku marki. Skuteczny program public relations musi być zarządzany i korygowany przez ciągłe monitorowanie reakcji klientów i innych grup, które są faktycznie lub potencjalnie zainteresowane firmą.

Ponadto warto zwrócić uwagę na znaczenie imprez handlowych i wystaw szczególnie o zasięgu międzynarodowym. Stwarzają one szansę kształtowania świadomości, wiedzy i zainteresowania klientów w określonym czasie i miejscu, umożliwiają prezentacje firmy na tle innych konkurencyjnych. Zapewniają również dostęp do wielu potencjalnych dostawców i klientów w krótkim czasie. Klienci z łatwością mogą porównać dostępne oferty i składniki budujące tożsamość organizacji w wymiarze wizualnym i niematerialnym.

W komunikacji marki przedsiębiorstwa przemysłowe stosunkowo rzadko wykorzystują masowe media. W praktyce jednak coraz częściej daje się zauważyć współpracę z telewizją, prasą czy radiem. Szczególnie prasa specjalistyczna jest skutecznym sposobem przekazywania profesjonalnie przygotowanych komunikatów dla segmentu profesjonalnych odbiorców. Branża budowlana ma własne czasopisma i dzienniki, w których można połączyć formy PR, informacje o produkcie i reklamę, a także sprawować kontrolę nad wybraną grupą docelową.

Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku znacznie wzrosło w kreowaniu wizerunku marki wykorzystanie sponsoringu. Sponsorowanie wydarzeń publicznych, takich jak światowej sławy zawody sportowe, wydarzenia kulturalne czy rzadziej badania naukowe jest dość powszechne w segmencie biznesowym. Cele sponsoringu korporacyjnego wiążą się ze wzrostem dochodu, stworzeniem płaszczyzny nawiązywania kontaktów, zapewnieniem klientom rozrywki, jak również wypracowaniem zysku dla pracowników. Wiele firm poprzez sponsorowanie wydarzeń charakteryzujących się dużym rozgłosem próbuje zwiększyć świadomość marki²⁴⁸.

Zmiany związane z doбором instrumentów komunikacji w działalności przedsiębiorstw budowlanych determinują modyfikacje w zakresie wizualizacji marki. Marka korporacyjna lub rodzinna eksponowana szerokiemu gronu odbiorców wymaga specjalnego opracowania graficznego i komunikacyjnego. Modyfikacje te mogą dotyczyć takich elementów, jak kolorystyka, czcionka czy opracowanie symbolu marki. Z zagadnieniami komunikacyjnymi związana jest także możliwość wykorzystania marek klientów do kreowania własnego wizerunku – wizerunek marki klienta uwiarygodnia i wspiera wizerunek marki instytucjonalnej. Na rynku usług profesjonalnych powszechnie wykorzystywane są listy referencyjne klientów dla podniesienia rangi i prestiżu wykonawcy.

²⁴⁸ P. Kotler, W. Pfoertsch, 2008. Zarządzanie marką w segmencie B2B. PWN Warszawa, s. 96-103.

5.2. Poziom zdolności marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym

Podział czynników internacjonalizacji na proaktywne lub reaktywne związany jest ze sposobem realizacji celów i reakcji przedsiębiorstwa na zmiany. Do pierwszej grupy M.R. Czinkota i I.A. Ronkainen zaliczyli: perspektywy osiągnięcia większych zysków za granicą niż w kraju, wykorzystanie przewagi technologicznej, wykorzystanie unikatowych informacji o rynku zagranicznym, presja menedżerów na rozwój rynku poza granicami, korzyści podatkowe związane z rządowymi programami wspierania eksportu, uzyskanie efektu skali. Czynniki reaktywne wymuszają zmiany wewnętrzne wprowadzane stopniowo lub gwałtownie. Wiążą się z presją konkurencyjną, dużą produkcją i stosunkowo małą sprzedażą, obniżaniem się sprzedaży na krajowym rynku, niewykorzystaniem mocy produkcyjnych, nasyceniem dotychczasowego rynku, bliskością geograficzną a zatem relatywnie niskimi kosztami transportu²⁴⁹.

Tabela 5.1. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem regionów działalności – suma dwóch najwyższych ocen (w %)

Motywy	Kraje UE-15	Kraje UE-12	Kraje UE ogółem	Pozostałe kraje Europy	Pozostałe kraje świata
Ogółem	104	95	140	70	25
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
nie wskazał/brak odp.	1,0%	1,1%	0%	0%	0%
Motywy ofensywne					
Otwarcie na nowe rynki	95,2	95,8	95,7	95,7	96,0
Osiągnięcie wyższych zysków	95,2	93,7	94,3	91,4	96,0
Pozyskanie wyrobów lub usług na rynek macierzysty	62,5	64,2	64,3	61,4	76,0
Potrzeba ekspansji	78,8	80,0	80,7	84,3	88,0
Wzrost sprzedaży	96,2	95,8	97,1	95,7	100,0
Motywy defensywne					
Ochrona rynku krajowego	54,8	57,9	59,3	45,7	48,0
Ochrona rynku zagranicznego	48,1	57,9	55,7	40,0	40,0
Zapewnienie dostaw surowców, materiałów	67,3	72,6	72,1	67,1	68,0
Pozyskanie technologii	63,5	66,3	67,1	60,0	64,0
Dywersyfikacja geograficzna	74,0	75,8	75,0	77,1	76,0
Poszukiwanie stabilnych rynków	91,3	93,7	92,9	94,3	96,0

Ocena czterostopniowa – czynnik bardzo ważny, ważny, mało ważny, nie ma znaczenia; wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru

Źródło: opracowanie własne.

Ocena motywów podjęcia działalności na zagranicznym rynku nie dała wyraźnego rozstrzygnięcia czy w przedsiębiorstwach budowlanych dominowały strategie ofensywne czy defensywne (tab. 5.1). W obu grupach celów pojawiły się stosunkowo wysokie wskazania z widoczną przewagą dążeń wymagających aktywności i zaangażowania.

²⁴⁹ M.R. Czinkota, J.A. Ronkainen, 1966. Global Marketing. The Dryden Press, Forth Worth, s. 298.

Wśród motywów ofensywnych dominowały wyznaczniki marketingowe. Na wszystkich analizowanych rynkach największa wartość wskaźnika sumy dwóch najwyższych ocen dotyczyła: otwarcia na nowe rynki, chęci osiągnięcia wyższych zysków i wzrostu sprzedaży (ponad 90% odpowiedzi). W grupie motywów o charakterze defensywnym taki rezultat zanotowano jedynie w przypadku poszukiwania stabilnego rynku, ale należy dodać, że wyniki w pozostałych przypadkach w większości znacznie przekraczały poziom 50%.

Tabela 5.2. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem regionów działalności – suma dwóch najniższych ocen (w %)

Motywy	Kraje UE-15	Kraje UE-12	Kraje UE ogółem	Pozostałe kraje Europy	Pozostałe kraje świata
Ogółem	104	95	140	70	25
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
nie wskazał/brak odp.	28,8%	35,8%	32,1%	14,3%	32,0%
Motywy ofensywne					
Otwarcie na nowe rynki	2,9	2,1	2,9	2,9	4,0
Osiągnięcie wyższych zysków	2,9	5,3	4,3	7,1	4,0
Pozyskanie wyrobów lub usług na rynek macierzysty	34,6	33,7	33,6	38,6	24,0
Potrzeba ekspansji	16,3	16,8	15,7	12,9	12,0
Wzrost sprzedaży	2,9	3,2	2,1	4,3	0
Motywy defensywne					
Ochrona rynku krajowego	40,4	36,8	35,7	52,9	52,0
Ochrona rynku zagranicznego	42,3	32,6	35,7	52,9	56,0
Zapewnienie dostaw surowców, materiałów	29,8	26,3	25,7	31,4	32,0
Pozyskanie technologii	32,7	31,6	30,0	38,6	36,0
Dywersyfikacja geograficzna	20,2	16,8	18,6	21,4	20,0
Poszukiwanie stabilnych rynków	4,8	3,2	4,3	4,3	4,0

Ocena czterostopniowa – czynnik bardzo ważny, ważny, mało ważny, nie ma znaczenia; wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru

Źródło: opracowanie własne.

Dla porównania wskaźnik sumy dwóch najniższych ocen okazał się dominujący w odniesieniu do pozyskiwania wyrobów lub usług na rynek macierzysty (ponad 30% wskazań). Należy przypuszczać, że przedsiębiorstwa budowlane wykorzystywały rynki za granicą jako miejsce zaopatrzenia, ale były zainteresowane przede wszystkim umieszczaniem tam własnych produktów (tab. 5.2). Niskie oceny dwóch motywów o charakterze defensywnym tj. ochrony dotychczasowych rynków – krajowego i zagranicznego, pozwoliły wnioskować o ogólnym ofensywnym charakterze ekspansji. W większym stopniu dotyczyła ona przedsiębiorstw wykonawczych i handlowych (tab. 5.3).

Potwierdza to analiza wskaźników sumy dwóch najniższych ocen z podziałem na rodzaj prowadzonej działalności. Producenci materiałów budowlanych w mniejszym stopniu niż inne firmy koncentrowali się na ochronie rynków (krajowego – 36%, zagranicznego – 41%) oraz pozyskiwaniu nowych technologii (36%). Dwa pierwsze motywy nie miały także znaczenia dla pozostałych przedsiębiorstw w sektorze (tab. 5.4).

Tabela 5.3. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem rodzajów działalności – suma dwóch najwyższych ocen (w %)

Motywy	Rodzaj prowadzonej działalności			
	Ogółem	Wykonawstwo	Produkcja materiałów budowlanych	Pozostale
Ogółem	150	88	39	23
	100,0%	58,7%	26,0%	15,3%
nie wskazał/brak odp.	0,7%	0,0%	2,6%	0,0%
Motywy ofensywne				
Otwarcie na nowe rynki	95,3	97,7	92,3	91,3
Osiągnięcie wyższych zysków	94,7	94,3	92,3	100,0
Pozyskanie wyrobów lub usług na rynek macierzysty	64,0	71,6	59,0	43,5
Potrzeba ekspansji	81,3	85,2	74,4	78,3
Wzrost sprzedaży	97,3	98,9	92,3	100,0
Motywy defensywne				
Ochrona rynku krajowego	58,7	67,0	56,4	30,4
Ochrona rynku zagranicznego	54,0	65,9	46,2	21,7
Zapewnienie dostaw surowców, materiałów	71,3	76,1	69,2	56,5
Pozyskanie technologii	66,0	68,2	59,0	69,6
Dywersyfikacja geograficzna	74,0	71,6	74,4	82,6
Poszukiwanie stabilnych rynków	92,7	95,5	89,7	87,0

Ocena czterostopniowa – czynnik bardzo ważny, ważny, mało ważny, nie ma znaczenia; wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.4. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem rodzajów działalności – suma dwóch najniższych ocen (w %)

Motywy	Rodzaj prowadzonej działalności			
	Ogółem	Wykonawstwo	Produkcja materiałów budowlanych	Pozostale
Ogółem	150	88	39	23
	100,0%	58,7%	26,0%	15,3%
nie wskazał/brak odp.	30,0%	28,4%	38,5%	21,7%
Motywy ofensywne				
Otwarcie na nowe rynki	3,3	2,3	2,6	8,7
Osiągnięcie wyższych zysków	4,0	5,7	2,6	0
Pozyskanie wyrobów lub usług na rynek macierzysty	34,0	27,3	35,9	56,5
Potrzeba ekspansji	15,3	13,6	15,4	21,7
Wzrost sprzedaży	2,0	1,1	5,1	0
Motywy defensywne				
Ochrona rynku krajowego	36,7	28,4	35,9	69,6
Ochrona rynku zagranicznego	38,0	26,1	41,0	78,3
Zapewnienie dostaw surowców, materiałów	26,0	21,6	25,6	43,5
Pozyskanie technologii	31,3	29,5	35,9	30,4
Dywersyfikacja geograficzna	20,0	20,5	20,5	17,4
Poszukiwanie stabilnych rynków	4,7	2,3	5,1	13,0

Ocena czterostopniowa – czynnik bardzo ważny, ważny, mało ważny, nie ma znaczenia; wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru

Źródło: opracowanie własne.

Analiza kompetencji marketingowych, którymi przedsiębiorstwa budowlane musiały wykazać się na zagranicznym rynku obejmowała cztery zasadnicze grupy:

- zarządzanie relacjami z klientem,
- organizacja i zarządzanie kanałami dystrybucji,
- zarządzanie produktem,
- rozwój nowych produktów.

Rozwój nowych produktów potraktowano, jako odrębny czynnik ze względu na znaczenie innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz wysoką rangę jaką w ocenie poziomu innowacyjności własnej i konkurentów wskazali respondenci. Zasadniczy wpływ czynników rynkowych decydujących o ekspansji zagranicznej skłaniał przedsiębiorstwa do podejmowania bardzo aktywnej działalności marketingowej. Potwierdziły to oceny prezentowane w tabeli 5.5, które w każdym z badanych obszarów kształtowały się na dwóch najwyższych poziomach.

Relacje z klientami na rynku budowlanym mogą mieć różnorodny charakter, co w dużym stopniu wynika ze złożonych układów kooperacyjnych oraz sposobów realizacji inwestycji budowlanych²⁵⁰. Na rynku przemysłowym kontakty handlowe odznaczają się dużą wartością, stałością, powtarzalnością, powiązaniem technologiczno-organizacyjnymi, często poprzedzone są długotrwałą i wszechstronną oceną partnera biznesowego. To decyduje o profesjonalnym podejściu zarówno do pozyskiwania klienta, ale przede wszystkim do utrzymania relacji²⁵¹. Zarządzanie związkami z klientami okazało się równie istotne na wszystkich rynkach poza granicami Polski, na których działały przedsiębiorstwa budowlane (suma dwóch najwyższych ocen – bardzo potrzebne i potrzebne – wynosiła ok. 80% odpowiedzi). Relatywnie najniższa ocena – 76% dotyczyła rynku najbardziej rozwiniętych krajów UE, a najwyższa – 88% pozostałych krajów świata. Wprawdzie zróżnicowanie okazało się nieduże, jednak można sądzić, że wynikało z lepszej znajomości rynku europejskiego, utrwalał standardów działań marketingowych i efektu doświadczenia. Pozyskiwanie i utrzymanie kontaktów poza Europę wymagało większej aktywności i zaangażowania przedsiębiorstw.

Na rynku biznesowym występuje specyficzna struktura kanałów dystrybucji. System logistyczny w dużej mierze jest uzależniony od nabywcy. Decyduje on bowiem o wielkości zakupu, terminie oraz miejscu dostawy. Nabywca kupuje towar o wcześniej ustalonych parametrach technicznych. Oznacza to często większy wpływ na drogi – kanały dystrybucji, którymi zostanie on dostarczony oraz na wybór rodzaj środka transportu. Usługi budowlane stanowią szczególny przypadek, ponieważ odbywają się w miejscu wyznaczonym przez inwestora. Przedsiębiorstwa wykorzystują takie systemy logistyczne, które odpowiadają specyficznym cechom przedmiotów transakcji, relatywnie mniejszej liczbie nabywców oraz znacznym ilościom sprzedanych towarów. Stosowane są długookresowe umowy, dostawy mogą być realizowane w systemie *just in time*, a podmioty gospodarcze często występujące w łańcuchu logistycznym w podwójnej roli – producentów i nabywców. Tworzenie kanałów dystrybucji (docieranie do klientów) zostało na wszystkich rynkach ocenione w ponad 90% przypadków, jako potrzebne i zdecydowanie potrzebne, przy czym wyraźnie dominowała najwyższa w zastosowanej pięciostopniowej skali ocena. Na rynku Unii Europejskiej stanowiła ona 60%, poza Unią w Europie – 53%, a w pozostałych krajach świata – 64%.

²⁵⁰ Na temat form powiązań kooperacyjnych szerzej w rozdziale drugim.

²⁵¹ M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, 1995. Marketing w zarządzaniu firmą handlową. PWE Warszawa, s. 74-75.

Tabela 5.5. Poziom zdolności marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym

Poziom zdolności marketingowych		KRAJE UE-15	KRAJE UE-12	KRAJE UE ogółem	Pozostałe kraje Europy Zachodniej	Pozostałe kraje Europy Wschodniej	Pozostałe kraje Europy Wschodniej i Zachodniej	Pozostałe kraje świata
Ogółem		104	95	140	27	61	70	25
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zarządzanie z klientami	1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0	0	0	0	0
	2 – Raczej niepotrzebne	4,8	3,6	2,1	3,7	7,1	6,6	0
	3 – Ani potrzebne, ani nie potrzebne	12,5	10,0	8,4	7,4	8,6	9,8	12,0
	4 – Raczej potrzebne	36,5	42,1	45,3	33,3	42,9	45,9	36,0
	5 – Zdecydowanie potrzebne	39,4	39,3	42,1	51,9	37,1	34,4	52,0
	Trudno powiedzieć	6,7	5,0	2,1	3,7	4,3	3,3	0
Dotieranie do klientów (kanały dystrybucji)	1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0	0	0	0	0
	2 – Raczej niepotrzebne	0	0	0	0	0	0	0
	3 – Ani potrzebne, ani nie potrzebne	6,7	5,0	2,1	3,7	7,1	6,6	0
	4 – Raczej potrzebne	28,8	35,0	36,8	22,2	37,1	37,7	36,0
	5 – Zdecydowanie potrzebne	62,5	58,6	60,0	70,4	52,9	52,5	64,0
	Trudno powiedzieć	1,9	1,4	1,1	3,7	2,9	3,3	0
Zarządzanie produktem	1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0	0	0	0	0
	2 – Raczej niepotrzebne	2,9	2,1	1,1	0	1,4	1,6	0
	3 – Ani potrzebne, ani nie potrzebne	10,6	10,0	8,4	14,8	14,3	14,8	8,0
	4 – Raczej potrzebne	41,3	45,7	50,5	33,3	37,1	36,1	36,0
	5 – Zdecydowanie potrzebne	41,3	39,3	40,0	51,9	47,1	47,5	56,0
	Trudno powiedzieć	3,8	2,9	0	0	0	0	0
Rozwój nowych produktów	1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0	0	0	0	0
	2 – Raczej niepotrzebne	6,7	5,7	5,3	14,8	7,1	3,3	8,0
	3 – Ani potrzebne, ani nie potrzebne	10,6	10,0	7,4	7,4	15,7	18,0	4,0
	4 – Raczej potrzebne	28,8	36,4	40,0	22,2	31,4	34,4	36,0
	5 – Zdecydowanie potrzebne	51,9	46,4	47,4	55,6	45,7	44,3	52,0
	Trudno powiedzieć	1,9	1,4	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie wysoko ocenione zostały kompetencje w zakresie zarządzania produktami z uwzględnieniem rozwoju nowych produktów. Suma dwóch najwyższych ocen w obu przypadkach i na wszystkich rynkach przekroczyła 80%. Wyjątek stanowiły kraje europejskie nie będące członkami Unii, różnice nie były jednak znaczące na poziomie kilku punktów procentowych. Rozwój nowych produktów okazał się najistotniejszym czynnikiem na rynku unijnym oraz w ekspansji na inne kontynenty.

5.3. System informacji o rynku międzynarodowym

5.3.1. Struktura systemu informacji rynkowej

Ekspansja międzynarodowa powoduje, że w przedsiębiorstwie wzrasta zapotrzebowanie na informacje, dzięki którym możliwe staje się osiągnięcie wyznaczonych celów rozwojowych. Firmy o orientacji marketingowej wymagają rozbudowanego systemu informacji. Wynika to z ciągłości działania oraz bardzo szerokiego spektrum podejmowanych decyzji, które dotyczą krajów, produktów, cen, dystrybucji czy promocji. Potrzebne informacje mają różną formę i treść, warunkującą ich przydatność w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów²⁵². Tworząc system informacji marketingowej należy uwzględnić odpowiednie zasoby ludzi oraz narzędzi opartych o nowoczesne rozwiązania informatyki i komunikacji²⁵³. Stanowi to istotę tradycyjnego podejścia zaproponowanego przez K. P. Uhla i B. Schonera, którzy traktowali SIM jako złożony i wewnętrznie sprzężony kompleks ludzi, urządzeń i procedur, skonfigurowanych do tworzenia uporządkowanego przepływu informacji gromadzonych w zewnętrznych i wewnętrznych źródłach, służących do podejmowania decyzji w obszarze zarządzania marketingowego²⁵⁴. Zdaniem P. Druckera informacja rynkowa to szczególnym rodzaj informacji, który stanowi połączenie nadawcy, rynku i odbiorcy oraz konfiguracje relacji ekonomiczno-finansowych, społeczno-prawnych, politycznych, kulturowych, technologicznych, zachodzących między rynkiem i jego uczestnikami. Jej wartość i użyteczność dla odbiorcy związana jest z cechami, które ją wyróżniają w porównaniu z wiedzą odbiorcy. Globalny zakres informacji rynkowej oznacza rodzaj komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem, rynkiem i jego uczestnikami, z której powstaje nowa wiedza będąca podstawą określonych działań i decyzji strategicznych²⁵⁵. Z. Malara i J. Rzęchowski przyjęli, że informacja rynkowa to szczególny rodzaj informacji o charakterze ekonomiczno-handlowym, która w swoim przekazie, treści i formie zawiera przeszły i (lub) obecny stan rynku oraz zjawiska i relacje zachodzące na nim i wśród jego uczestników, a także kreuje nową wiedzę, w odniesieniu do perspektywicznych zmian oraz zachowań rynku i jego uczestników²⁵⁶.

²⁵² M. Pyron, op. cit., s. 102; P.F. Drucker, 1998. *Praktyka zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 52-53.

²⁵³ *Metody organizacji i zarządzania*, 2007. Pod red. J. Czekaja. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 107.

²⁵⁴ K.P. Uhl, B. Shoner, 1969. *Marketing Research*, John Wiley&Sons, New York, s. 31; cyt. za M. Pyron, op. cit., s. 102.

²⁵⁵ P.F. Drucker, 2002. *Myśli przewodnie Druckera*. MT Biznes Warszawa, s. 498-500.

²⁵⁶ Z. Malara, J. Rzęchowski, 2011. *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa, s. 20.

Struktura systemu informacyjnego oprócz określenia zewnętrznych i wewnętrznych źródeł informacji, obejmuje bazę danych (podsystem gromadzenia), modele marketingowe i analityczne (podsystem interpretacji), wyniki (podsystem wspomagania i podejmowania decyzji). Grupy danych muszą odpowiadać poszczególnym elementom marketingu – mix w kontekście zewnętrznym – zachowania i opinie konkurentów, klientów, dostawców, innych uczestników, czynniki i wydarzenia oraz wewnętrznym – dotychczasowe, bieżące i przyszłe działania marketingowe, zasoby i wartości. Ze względu na poziom standaryzacji systemu (informacje rutynowe, historyczne), a z drugiej strony szybkość i nieprzewidywalność zmian, nietypowość sytuacji wymaga on stałego aktualizowania i doskonalenia oraz uzupełniania badaniami marketingowymi.

Główne strumienie informacji przebiegają wewnątrz organizacji oraz w obu kierunkach między przedsiębiorstwem a otoczeniem (tab. 5.6).

Tabela 5.6. Strumienie i rodzaje informacji w przedsiębiorstwie

Główne strumienie	Rodzaje informacji	
	Informacje o działalności	Informacje o współdziałaniu
Cyrkulacja wewnątrz przedsiębiorstwa	• Kartoteka magazynowa • Dokumenty księgowe • Zamówienia wewnętrzne • Regulamin organizacyjny	• Gazeta zakładowa • Intranet • Zebrania pracowników • Koła jakości
Z przedsiębiorstwa do otoczenia	• Zamówienia dostawców • Faktury dla odbiorców • Oferty zatrudnienia • Katalog wyrobów i usług	• Promocja i reklama • Formy public relations • Formy investors relations • Sponsoring
Z otoczenia do przedsiębiorstwa	• Faktury od dostawców • Zamówienia odbiorców • Opinie ekspertów • Wyciągi bankowe	• Katalogi dostawców • Uczestnictwo w spotkaniach • Projekty firm konkurencyjnych • Oferta stażowa

Źródło: opracowanie na podstawie Z. Malara, J. Rzęchowski, 2011. Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka. Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa, s. 38.

System informacji o rynku powinien uwzględniać różne źródła wiedzy marketingowej i ekonomicznej, znajdujące się w przedsiębiorstwie i w otoczeniu ogólnym i konkurencyjnym. Rozszerzenie rynku sprzyja nie tylko zwiększeniu zapotrzebowania na informacje, lecz także intensyfikuje zjawisko zmian i dezaktualizacji. Oczekiwania i postawy potencjalnych odbiorców i konkurentów stają się bardziej zróżnicowane i ulegają szybkim zmianom, a zatem nieustannie przekształcają się warunki rynkowe, w których działa przedsiębiorstwo. Nowa wiedza umożliwia planowanie i zarządzanie na poziomie strategicznym i operacyjnym, ocenę bieżącej i przyszłej działalności w odniesieniu do zmian na rynku, szybszą reakcję w dostosowaniu się do sytuacji odbiorców i konkurentów. Znaczenie informacji rynkowej w warunkach globalnego otoczenia wzmacnia szereg atrybutów, takich jak²⁵⁷:

- pozyskiwanie i przetwarzanie w nowy zasób wiedzy – informacja rynkowa wspiera procesy podejmowania decyzji,
- dokonywanie analiz rynkowych przeszłych i bieżących zdarzeń oraz wyznaczanie perspektywicznych zmian w przedsiębiorstwie,
- modelowanie procesów biznesowych, kulturowych, decyzyjnych,

²⁵⁷ Z. Malara, J. Rzęchowski, op. cit., s. 113.

- komunikowanie się z odbiorcami – dostarczanie wiedzy o przedsiębiorstwie i jego produktach, identyfikowanie źródeł, mechanizmów i metod budowania przewagi konkurencyjnej,
- dostarczanie wiedzy o rynku i jego uczestnikach, a szczególnie wiedzy o zachowaniach i oczekiwaniach klientów oraz działaniach konkurentów, rozpoznanie adresatów informacji rynkowej,
- wspomaganie procesu budowania planów i analiz strategicznych oraz strategii marketingowych prowadzących do osiągania złożonych celów rynkowych,
- wyznaczanie trendów, zmieniających otoczenie, narzędzia, technologie i mechanizmy konkurowania i wzmacniania pozycji przedsiębiorstwa na rynku lub w domenie,
- generowanie kapitału wiedzy, umożliwiającego przeprowadzenie szybkiej diagnozy zasobów, kompetencji i umiejętności oraz budowę strategicznych kierunków adaptacyjności przedsiębiorstwa wobec zmian w jego otoczeniu.

Zmiany w podejściu do zarządzania i coraz częstsze zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, wymagają także innego spojrzenia na marketing i rozszerzenia bazy źródeł informacji, pozwalających na rozwiązywanie nowych społecznych i ekologicznych problemów²⁵⁸. Należy rozpoznawać i uwzględniać nie tylko wpływ technologii i produktów na społeczeństwo i środowisko naturalne, lecz wszystkich przedsięwzięć marketingowych, np. opakowań, środków reklamy zewnętrznej, itp. Zrównoważone badania i analiza otoczenia marketingowego muszą współgrać ze zrównoważonym wyborem rynków docelowych oraz zrównoważonym marketingiem – mix²⁵⁹.

5.3.2. Źródła informacji o międzynarodowym rynku budowlanym

Pozyskiwanie aktualnych i wiarygodnych informacji stanowi podstawowy atrybut odpowiedniego reagowania na zmiany rynkowe zarówno w kontekście krajowego, a tym bardziej zagranicznego rynku. Wśród źródeł informacji o międzynarodowym zasięgu wyspecyfikowano alternatywne możliwości ośrodków krajowych i zagranicznych. Porównanie wyników badań przeprowadzonych w 2008 i 2011 roku pozwala na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa budowlane przede wszystkim bazowały na własnym systemie informacji (w kolejnych okresach odpowiednio – 100% i 91% sumy ocen bardzo ważne i ważne źródło). Wskazania dotyczące pozostałych centrów wiedzy trzy lata wcześniej były względnie równomierne, natomiast bardziej zróżnicowane i ogólnie niższe w 2011 roku (tab. 5.7).

W ocenie respondentów najbardziej zmniejszyło się w pozyskiwaniu informacji znaczenie organizacji międzynarodowych (spadek o 52 punkty procentowe) oraz kolejno – ośrodków kreowania wiedzy za granicą (spadek o 45 punktów procentowych), polskich agencji rządowych (spadek o 39 punktów procentowych), zagranicznych (spadek o 38 punktów procentowych) i polskich firm konsultingowych (spadek o 35 punktów procentowych). Najmniej straciły na znaczeniu polskie organizacje branżowe, a jedynymi organizacjami które ocenione zostały wyżej okazały się agencje rządowe działające za granicą (wzrost ocen o 4 punkty procentowe). Przedsiębiorstwa budowlane bardziej polegały na polskich źródłach informacji, chociaż w tym zakresie nie wykazano znaczących różnic.

²⁵⁸ A. Pabian, 2010. Marketing w koncepcji sustainability. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 10, s. 47-48.

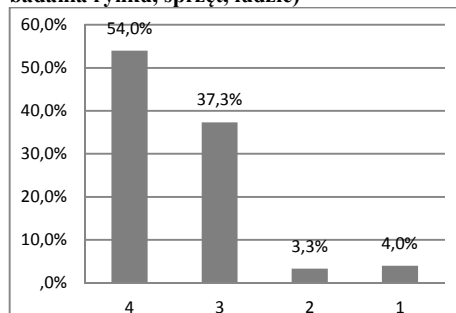
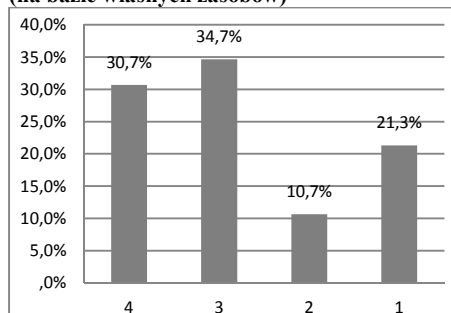
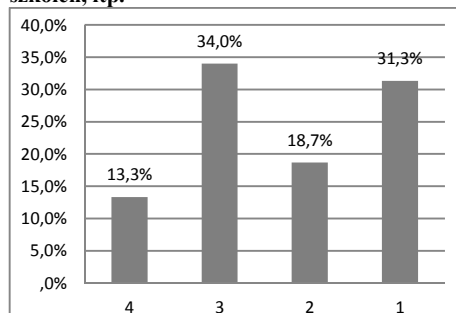
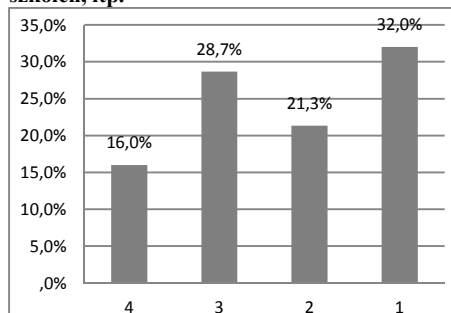
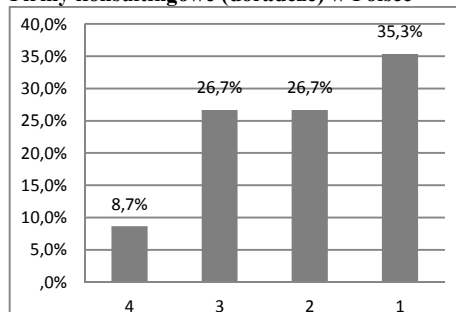
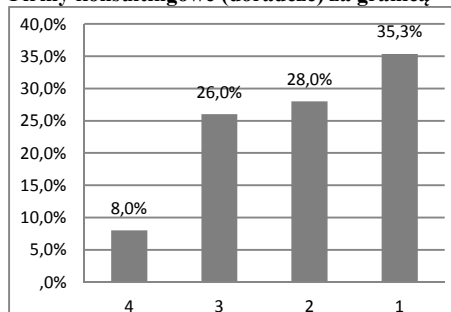
²⁵⁹ F. Belz, K. Peattie, 2010. *Sustainability Marketing*. John Wiley & Sons, New York, s. 33.

Wybór ścieżki wchodzenia i stabilizowania pozycji na rynku zagranicznym – sekwencyjnie bądź z pominięciem lub zmianą kolejności pewnych etapów internacjonalizacji był zależny od jakości i ilości wcześniej zdobytych informacji i wiedzy oraz ukształtowanych sieci powiązań z innymi podmiotami. Sieci te można uznać z jednej strony za efekt, z drugiej zaś za źródło informacji o rynku zagranicznym i zachodzących na nich procesach. Zmianę opinii o badanych centrach wiedzy można traktować, jako wyraz zmienności otoczenia, trudności w pozyskiwaniu informacji oraz permanentną potrzebę poszukiwania nowych źródeł. W badaniu przedsiębiorstwa nie wskazały na inne alternatywne źródła.

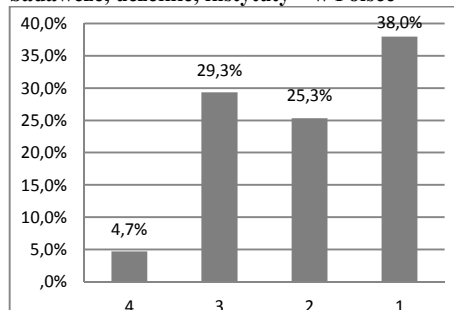
Tabela 5.7. Źródła pozyskiwania wiedzy o rynku zagranicznym przez polskie przedsiębiorstwa budowlane w 2008 i 2011 roku (w %)

Źródła informacji	Wyniki badania w 2008 roku	Wyniki badania w 2011 roku
Własny system informacji (bazy danych, badania rynku, sprzęt, ludzie)	100	91
Zagraniczne filie / oddziały przedsiębiorstwa (na bazie własnych zasobów)	92	65
Inne przedsiębiorstwa w Polsce na zasadzie odpłatnego udostępniania informacji, rozwiązań, dokumentacji technicznej, szkoleń, itp.	72	47
Inne przedsiębiorstwa za granicą na zasadzie odpłatnego udostępniania informacji, rozwiązań, dokumentacji technicznej, szkoleń, itp.	76	45
Firmy konsultingowe (doradcze) w Polsce	70	35
Firmy konsultingowe (doradcze) za granicą	72	34
Ośrodki kreowania wiedzy, np. centra badawcze, uczelnie, instytuty – w Polsce	67	34
Ośrodki kreowania wiedzy, np. centra badawcze, uczelnie, instytuty – za granicą	72	27
Agencje rządowe w Polsce	67	28
Agencje rządowe za granicą	68	72
Organizacje międzynarodowe	73	21
Organizacje branżowe, np. Izba Budownictwa, NOT	72	56

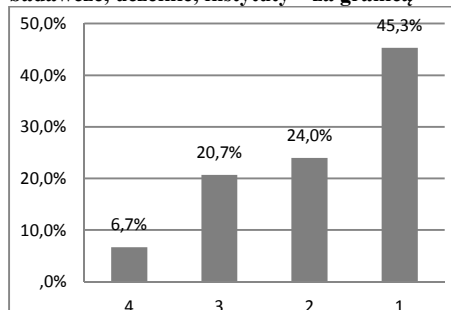
Tabela zawiera wskaźniki będące sumą dwóch najwyższych ocen – bardzo ważne i ważne
Źródło: opracowanie własne.

ŹRÓDŁA POZYSKANIA WIEDZY**Własny system informacji (bazy danych, badania rynku, sprzęt, ludzie)****Zagraniczne filie / oddziały przedsiębiorstwa (na bazie własnych zasobów)****Inne przedsiębiorstwa w Polsce na zasadzie odpłatnego udostępniania informacji, rozwiązań, dokumentacji technicznej, szkoleń, itp.****Inne przedsiębiorstwa za granicą na zasadzie odpłatnego udostępniania informacji, rozwiązań, dokumentacji technicznej, szkoleń, itp.****Firmy konsultingowe (doradcze) w Polsce****Firmy konsultingowe (doradcze) za granicą**

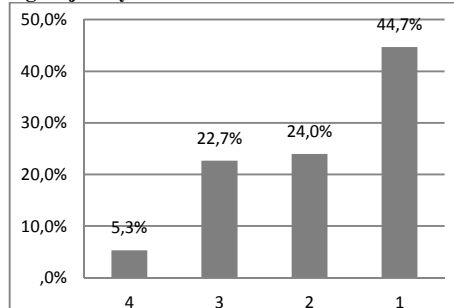
Ośrodki kreowania wiedzy, np. centra badawcze, uczelnie, instytuty – w Polsce



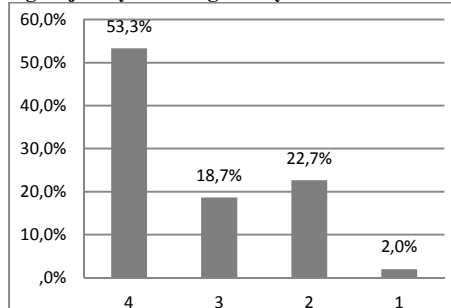
Ośrodki kreowania wiedzy, np. centra badawcze, uczelnie, instytuty – za granicą



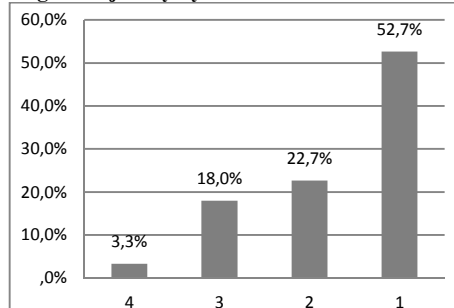
Agencje rządowe w Polsce



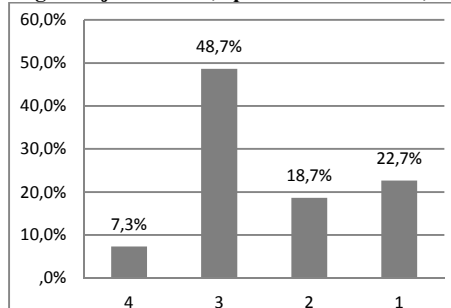
Agencje rządowe za granicą



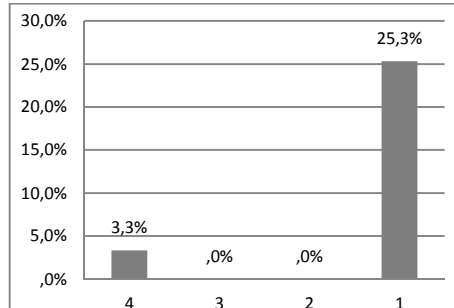
Organizacje międzynarodowe



Organizacje branżowe, np. Izba Budownictwa, NOT



Inne



Objaśnienie: 4 – bardzo ważne, 3 – ważne, 2 – mało ważne, 1 – brak wykorzystania

Rysunek 5.4. Źródła informacji o rynku zagranicznym pozyskiwanych przez polskie przedsiębiorstwa budowlane w 2011 roku
Źródło: opracowanie własne.

W szczegółowej ocenie źródeł informacji należy zwrócić uwagę na duże znaczenie własnego systemu informacji oraz aktywnego wykorzystywania własnych oddziałów i filii zagranicznych, a także współpracy z innymi przedsiębiorstwami w Polsce i za granicą na zasadzie odpłatnego udostępniania informacji, dokumentacji, rozwiązań technicznych, szkoleń itp. (rys. 5.4). Relatywnie niskie oceny zyskały specjalne ośrodki kreowania wiedzy tworzone w Polsce (brak wykorzystania deklarowało 37%) i zagranicą (45%) oraz agencje rządowe w Polsce (45%) i organizacje międzynarodowe (53%). Głębszego zbadania wymaga z pewnością działalność w tej dziedzinie centrów badawczych, instytutów naukowych czy uczelni. Ocena oznaczająca małe znaczenie lub zupełny brak wykorzystania może sugerować niski poziom współdziałania jednostek naukowych i przedsiębiorstw lub nie dostosowanie tematyki i zakresu aktywności potencjalnych partnerów. Budowanie relacji w przyszłości powinno być wspomagane inicjatywami rządowymi i branżowymi.

Wyniki badań uzyskane przez zespół J. Cieślika dowodziły, że podejmując aktywność eksportową małe i średnie polskie przedsiębiorstwa wykazywały się znacznym stopniem samodzielności, a stosunkowo rzadko korzystały z pomocy zewnętrznych ośrodków wiedzy. Firmy we własnym zakresie prowadziły badania rynku, gromadziły informacje o klientach, negocjowały, przygotowywały oferty, dokumentację kontraktową i rozliczenia finansowe transakcji²⁶⁰. Traktowały jako główne źródło wiedzy o rynku zagranicznym targi międzynarodowe, kontakty z osobami z branży (partnerami, kontrahentami) i klientami oraz zasoby internetowe. W mniejszym stopniu przydatne okazywały się dostępne opracowania czy raporty na temat sektorów, zewnętrzne bazy danych, szkolenia, kontakty z placówkami rządowymi czy izbami handlowymi. Niewykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy nie zawsze świadczy o ich braku lub niedostosowaniu do potrzeb eksporterów. Może być efektem braku kompetencji w kreowaniu skutecznego systemu informacyjnego, zwłaszcza, że w badanych podmiotach dominowały nieformalne kanały komunikacji.

5.4. Determinanty utrzymania i wzmacniania pozycji rynkowej

5.4.1. Czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw

Decyzja dotycząca rynku stanowi kluczowy element przyjętego modelu biznesu. Zdaniem K. Obłója oznacza on całościową i spójną koncepcję działania firmy, dzięki której można określić produkt, podstawowe zasoby i kompetencje przesądzające o przewadze konkurencyjnej oraz skonfigurować je w praktyce, wybrać sposób konkurencyjnego działania, ustalić łańcuch wartości, zidentyfikować podstawowe możliwości i ograniczenia²⁶¹. W tym kontekście odpowiednio zdefiniowany zakres rynku stanowi silny bodziec motywujący firmę do rozwoju i podjęcia rywalizacji, wyznacza jej miejsce w przestrzeni i w sektorze (lub sektorach). Pozwala określić odbiorców, konkurentów, dostawców oraz czynniki makrootoczenia, które mogą zdeterminować bieżące funkcjonowanie i rozwój²⁶².

²⁶⁰ Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków, 2011. Pod red. I. Koładkiewicza i J. Cieślika. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 214-220.

²⁶¹ K. Obłój, 2002. Tworzywo skutecznych strategii. PWE Warszawa, s. 97-100.

²⁶² R. Mead, T.G. Andrews, op. cit., s. 411.

W identyfikacji czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw na rynku lokalnym i międzynarodowym znaczącą rolę odegrały badania T. Petersa i R. Watermana²⁶³. Analizując przypadki największych amerykańskich firm, wyznaczyli osiem determinant związanych z zasobami – chęć działania, bliski kontakt z klientami, zasady oparte na autonomii i przedsiębiorczości wewnątrz organizacji, wydajność pracowników, zaangażowanie i podkreślanie wartości, koncentrowanie się na domenie, ograniczenie służb administracyjnych oraz połączenie swobody i dyscypliny. Były one charakterystyczne dla kultury, sprzedaży, innowacyjności, strategii i struktury.

Determinanty wskazane przez H. Simona stały się podstawą sukcesu „nieznanych mistrzów”, których skuteczność działania na rynku międzynarodowym zależała od: jasno sprecyzowanych i ambitnych celów, konkretnego zdefiniowania rynku, bliskich relacji z klientami, płaskiej struktury organizacyjnej, wysokiej innowacyjności, wyboru strategii konkurencyjnej polegającej na koncentracji na domenie przedsiębiorstwa, kultury zorientowanej na wyniki oraz wysokiego zaangażowania naczelnego kierownictwa²⁶⁴. Wśród czynników wpływających na skuteczność internacjonalizacji można wskazać²⁶⁵:

- odwagę w podjęciu ryzyka finansowego,
- przełamanie bariery mentalnej,
- wysoki poziom serwisu posprzedażowego w skali międzynarodowej,
- wysoki poziom zaangażowania,
- bezpośrednie formy wejścia na rynki zagraniczne,
- dużą częstotliwość podróży.

J. Collins zwrócił uwagę na kluczowe znaczenie lidera, pracowników, transparentnej i pełnej zaangażowania kultury organizacyjnej, obiektywnej oceny sytuacji, prostej strategii i innowacyjnych produktów i technologii. K. McFarland poza demokratycznym liderem i przedsiębiorczą kulturą organizacyjną, wymienił jeszcze ambitne decyzje rozwojowe o dużym poziomie ryzyka, dynamicznie kształtowaną przewagę konkurencyjną, ośrodki doradcze w firmie i poza nią, skuteczne zarządzanie w sytuacjach kryzysowych i dynamiczne strategie powstające w szerokim gronie decyzyjnym²⁶⁶. Najważniejsze obszary przewagi konkurencyjnej gwarantujące sukces na rynku międzynarodowym wskazane na podstawie badań przeprowadzonych przez R. Śliwińskiego, to kolejno – jakość, elastyczność działania, technologia, marka i innowacyjność, a następnie – serwis, stabilność firmy, wzornictwo, do których przywiązywano znacznie mniejszą wagę²⁶⁷.

Zasobem, na który szczególnie warto zwrócić uwagę była kultura organizacyjna²⁶⁸. Spełnia ona trzy zasadnicze zadania – wyznacza różnice między organizacjami, działającymi na tym samym rynku, zapewnia członkom poczucie przynależności oraz pozwala na efektywną pracę w zespole²⁶⁹. Ponadto wprowadza jednolity sposób doko-

²⁶³ T. Peters, R. Waterman, 1984. In *Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York, s. 187.

²⁶⁴ R. Śliwiński, 2011. Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 129.

²⁶⁵ H. Simon, 1999. *Tajemniczy mali mistrzowie*. Wydawnictwo PWN, Warszawa.

²⁶⁶ J. Collins, 2007. *Od dobrego do wielkiego*. Mt Biznes, Warszawa, s. 38; K. McFarland, 2009. *Przełomowe organizacje*. Mt Biznes, Warszawa, s. 51; cyt. za R. Śliwiński, op. cit., s. 148-178.

²⁶⁷ R. Śliwiński, op. cit., s. 252.

²⁶⁸ R. Mead, T.G. Andrews, op. cit., s. 39.

²⁶⁹ B. Bojewska, 2008. Uwarunkowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie międzynarodowym. [W:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Pod red. P. Wachowiaka. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, s. 31.

niania pomiaru i oceny efektów. Uczestnicy mogą jasno określić, w jaki stopniu osiągnięte zostały cele i w jakim kierunku powinna nastąpić ich zmiana. Kultura umożliwia pracownikom zrozumienie wizji i misji, wyznaczenie granic grupy i wewnętrznej integracji²⁷⁰. Kulturę danej organizacji trudno zrozumieć w oderwaniu od kontekstu kultury kraju macierzystego. We współpracy międzynarodowej ścierają się często dwie przeciwstawne tendencje – współzależności i zróżnicowanie. Pierwsza oznacza sieć powiązań między krajami i organizacjami, która stała się następstwem postępującej globalizacji. Druga natomiast eksponuje wzrost znaczenia różnic kulturowych i systemów wartości poszczególnych narodów – kultury narodowej²⁷¹. Świadomość różnorodności kulturowej może stać się elementem przewagi konkurencyjnej. Pracownicy o niejednakowych wartościach, poglądach i doświadczeniach lepiej rozumieją różne segmenty rynku, wnoszą nowe pomysły i bardziej twórcze sposoby rozwiązywania problemów. Należy pamiętać, że różnorodność wiąże się także z możliwością wystąpienia konfliktów w procesie komunikowania się. Dlatego doskonalenie metod i technik przekazywania informacji, poprawa tolerancji i zrozumienia oraz tworzenie silnej kultury organizacji przestrzeganej przez pracowników firmy niezależnie od obszaru kultury, z którego się wywodzą, stanowi podstawowe wyzwanie²⁷².

Kultura organizacji międzynarodowej nastawionej na sukces powinna być skoncentrowana na intensywniej i konstruktywnej komunikacji, innowacyjności, zaufaniu i swobodzie w kontaktach kierowników z pracownikami, połączonej z wymaganiami elastycznego traktowania czasu oraz dyscypliny i gotowości do pracy. Sprzyjające wartości i zasady opierają się na: transparentności awansowania, otwartości na prawdę o sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej (o firmie i jej produktach), udostępnianiu informacji, tworzeniu zespołów i grupowemu podejmowaniu decyzji, silnej orientacji na wyniki, aprobowaniu niezależnie myślących pracowników oraz pozytywnych relacjach społecznych. Przedsiębiorstwo rozumiane, jako organizacja inteligentna wyzwala twórcze zdolności pracowników zatrudnionych na wszystkich szczeblach. Kapitał intelektualny oznacza wiedzę, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej²⁷³. Konieczna jest atmosfera współpracy między przełożonymi a wykonawcami. Łatwiej można sformułować cele odpowiadające wszystkim uczestnikom, ponieważ wszyscy są zainteresowani odniesieniem sukcesu. Dążenie do wzrostu konkurencyjności przekłada się na bieżące działania, a struktura organizacyjna powinna umożliwić elastyczne dostosowanie się do warunków otoczenia²⁷⁴. Procesy wewnętrzne i poza

²⁷⁰ B. Nogalski, D. Fołtyn, 1998. Kultura organizacyjna jako zjawisko. [W:] Kultura organizacyjna. Duch organizacji. Pod red. B. Nogalskiego. OPO TNOiK Oddział w Bydgoszczy, s. 112; Cz. Sikorski, 2006. Kultura organizacyjna. C.H. Beck, Warszawa; E. Urbanowska-Sojkin, 2003. Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, s. 289.

²⁷¹ Ł. Sułkowski, 2002. Kulturowa zmienność organizacji. PWE Warszawa, s. 63.

²⁷² A.K. Koźmiński, 1999. Zarządzanie międzynarodowe. PWE Warszawa, s. 205.

²⁷³ B. Nogalski, J. Rybicki, 2001. Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania. Pod red. A. Pocztowskiego. Wyższa Szkoła Biznesu National – Louis University w Nowym Sączu, s. 22.

²⁷⁴ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, 2010. Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki. Wydawnictwo TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 361.

granicami organizacji wpływają na sposób interpretacji i postrzegania otoczenia przez pracowników oraz na zakres modyfikacji ich postaw i umiejętności poznawania²⁷⁵.

Kultura zorientowana na działanie w doskonałych przedsiębiorstwach wytypowanych przez T. Petersa i R. Watermana spełniała kilka warunków²⁷⁶:

- stosowanie intensywnej i konstruktywnej komunikacji,
- preferowanie osobistych kontaktów i chęć rozwiązywania problemów,
- nagradzanie pracowników – pozytywne wzmacnianie,
- kwantyfikowanie celów i koncentrowanie się na wybranych elementach,
- upraszczanie koncepcji działania,
- akceptowanie błędów i eksperymentowanie,
- częste kontaktowanie się kierownictwa z pracownikami.

Turbulentne otoczenie wymusza elastyczność w działaniu, nie jest ona kwestią wyboru a koniecznością współczesnego przedsiębiorstwa. Pociąga za sobą zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Najważniejsza staje się szybka reakcja, a zatem przejście od kultury sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym²⁷⁷.

Umiedzynarodowienie przedsiębiorstw wymaga zmian w zakresie umiejętności przywódczych. Transformacja cech menadżerów staje się warunkiem powodzenia w środowisku wielonarodowym, oznacza przede wszystkim²⁷⁸:

- umiejętność dostosowywania się do nowych warunków,
- wrażliwość na różnice międzykulturowe,
- zarządzanie zespołami międzynarodowymi,
- doświadczenie międzynarodowe,
- myślenie w skali międzynarodowej.

Wyzwania, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa międzynarodowe i ich menedżerowie, dotyczą przemiany kultury organizacyjnej. Znaczenia nabiera kultura zorientowana na różnorodność, zmiany, innowacje, współpracę, zaangażowanie, co oznacza preferowanie wartości wzmacniających integrację, budujących silny emocjonalny związek pracowników z organizacją.

5.4.2. Czynniki wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych – weryfikacja empiryczna

Ocena czynników, determinujących działalność przedsiębiorstw budowlanych na zagranicznych rynkach obejmowała pięć obszarów. Respondenci wskazywali, co najbardziej przyczyniło się do zaistnienia i (lub) umocnienia pozycji, a tym samym warunkowało sukces. Lista szczegółowych czynników obejmowała kilka grup zorientowanych na:

²⁷⁵ K. Krzakiewicz, 2009. Kultura organizacyjna I zmiana strategiczna w organizacji. [W:] Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji. Pod red. M. Czerskiej i H. Czubasiewicz. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/3. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 1164.

²⁷⁶ T. Peters, R. Waterman, op. cit., s. 24-32.

²⁷⁷ R. Krupski, S. Stańczyk, 2008. Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej. [W:] Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Pod red. P. Wachowiaka. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, s. 25.

²⁷⁸ B.R. Kuc, 2003. Zarządzanie doskonałe. PTM Warszawa, s. 426.

- *ludzi* – wysokie umiejętności kadry menedżerskiej, wiedza i umiejętności pracowników,
- *kulturę organizacji* – kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom, orientacja na wynik, troska o środowisko naturalne,
- *technologię* – informatyzacja przedsiębiorstwa, wykorzystywana technologia, własne patenty,
- *produkty* – uznana marka, renoma przedsiębiorstwa, wysoka jakość produktów, innowacyjność produktów, lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów,
- *sprzedaż* – zakres usług posprzedażowych, warunki gwarancji, konkurencyjna cena, krótki termin realizacji, warunki płatności,
- *współpracę* – relacje z partnerami biznesowymi, rekomendacje partnerów biznesowych, rekomendacje rządowe.

W tabeli 5.8 zestawiono wskaźniki stanowiące sumę dwóch najwyższych ocen wskazanych przez menedżerów przedsiębiorstw budowlanych w układzie zidentyfikowanych obszarów analizy oraz rynków. Odniesienie sukcesu we wszystkich segmentach w dużym stopniu uzależnione było od wysokich umiejętności zasobów ludzkich zarówno kierowników, jak i pracowników. Podobnie wysokie oceny charakteryzowały wymagania dotyczące cech produktów, szczególnie jakości i dostosowania do potrzeb klientów. Pozycję wzmacniała rozpoznawalna marka i uznana renoma przedsiębiorstwa (głównie w krajach nowych członkach UE – 91%, co stanowiło najwyżej oceniony czynnik na tym rynku oraz w krajach Europy Zachodniej pozostających poza UE – 96%). Ponadto respondenci zwrócili uwagę na cechy kultury sprzyjającej zmianom i nastawionej na wynik oraz na wykorzystywaną technologię (głównie kraje Europy Zachodniej – członkowie UE – 89% i pozostałe – 93%).

Na rynkach krajów o wyższym poziomie rozwoju czynnikiem sukcesu były relacje z partnerami biznesowymi (wskaźniki od 93% do 80%).

Oceny determinant sukcesu przedsiębiorstw budowlanych w segmencie krajów założycielskich UE pozwoliły na ustalenie następującego zestawienia, wynikającego z ich znaczenia na badanym rynku. Największą wagę przywiązywano do wysokich umiejętności kadry menedżerskiej oraz kolejno: do jakości, wiedzy i umiejętności pracowników, współpracy z partnerami biznesowymi, wykorzystywanej technologii, rozpoznawalnej marki, poziomu cen, dopasowania produktów (usług) do potrzeb klientów i ich innowacyjności, terminu realizacji, orientacji przedsiębiorstwa na wynik (rys. 5.5). Pozostałe czynniki odgrywały mniejszą rolę, przy czym najmniej istotne okazały się własne opatentowane rozwiązania oraz rekomendacje rządowe.

Działalność w pozostałej części rynku unijnego była zależna głównie od osiągniętej renomy i pozycji marki (najistotniejszy czynnik), a następnie – umiejętności menedżerskich, jakości oferowanych produktów i ich dopasowania do potrzeb klientów, wiedzy i umiejętności pracowników, stosowanych technologii, poziomu innowacyjności, relacji z partnerami biznesowymi, terminowości i ceny oraz priorytetowego traktowania wyników i zmian (rys. 5.6). Chociaż szczegółowe oceny w obu segmentach unijnego rynku nieznacznie się różnią, można przyjąć wniosek o względnie podobnej sile ich oddziaływania na funkcjonowanie i (lub) poprawę pozycji badanych przedsiębiorstw.

Rynek pozostałych krajów Europy Zachodniej w dużej mierze był spójny z rynkiem UE, wyjątek stanowiła ocena czynnika związanego z warunkami płatności, który po wiedzy i umiejętnościach pracowników (100% wskazań – bardzo duże i duże znaczenie) był tak samo wysoko oceniony jak umiejętności kierownicze, pozycja marki, jakość i dopasowanie produktów do potrzeb klientów (rys. 5.7). Stosunkowo dużą wagę przywiązywano także do relacji i rekomendacji partnerów biznesowych.

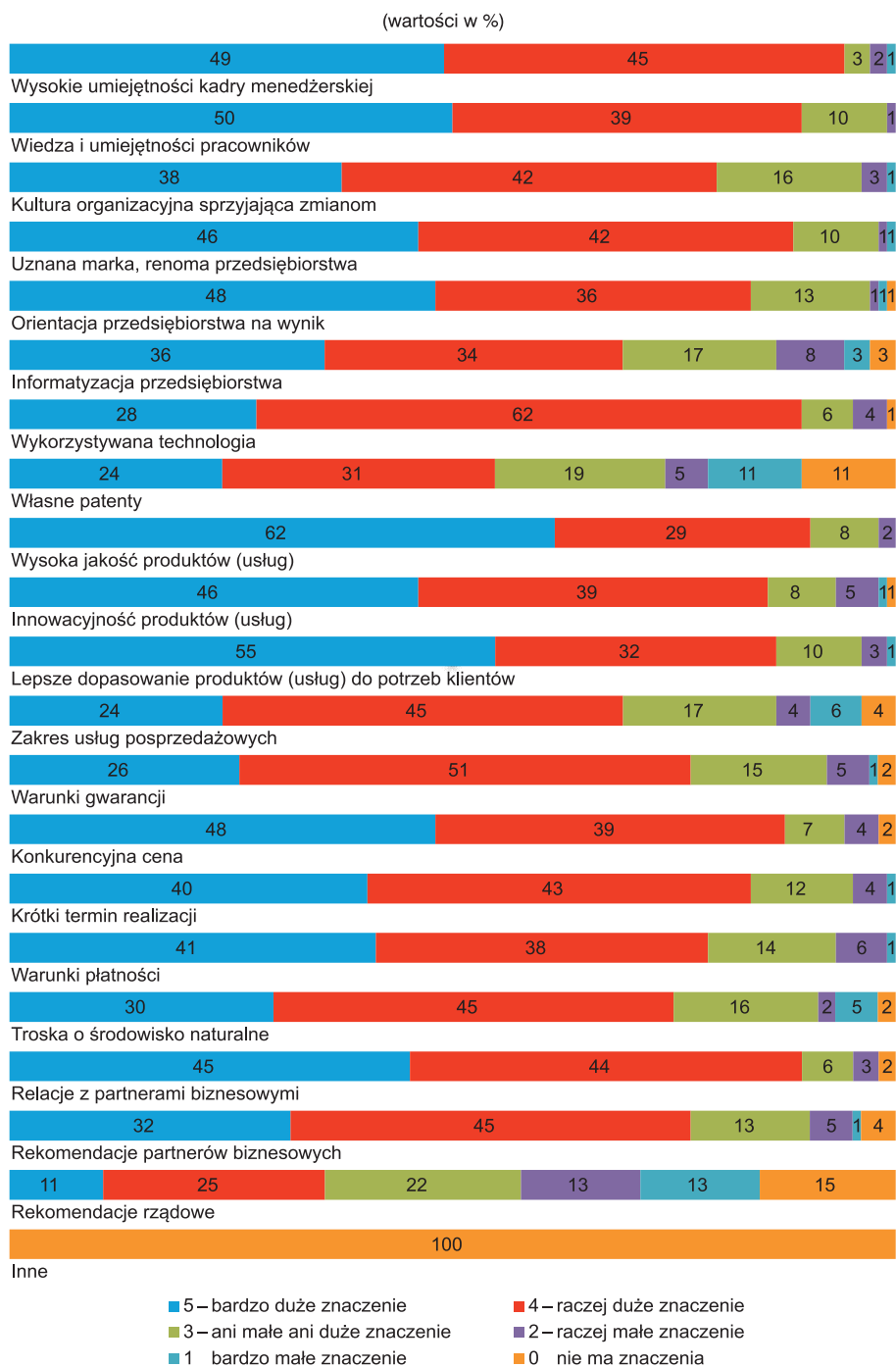
Tabela 5.8. Determinanty pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą (w %)

Czynniki sukcesu	Rynek za granicą				
	Kraje UE-15	Kraje UE-12	Pozostałe kraje Europy Zach.	Pozostałe kraje Europy Środ.-Wsch.	Pozostałe kraje świata
Kierownicy i pracownicy					
Wysokie umiejętności kadry menedżerskiej	94,2	89,5	96,3	82,0	100,0
Wiedza i umiejętności pracowników	89,4	88,4	100,0	85,2	100,0
Kultura organizacji					
Kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom	79,8	80,0	96,3	77,0	92,0
Orientacja na wynik	83,7	83,2	92,6	72,1	76,0
Troska o środowisko naturalne	75,0	68,4	88,9	49,2	72,0
Technologia					
Informatyzacja przedsiębiorstwa	69,2	72,6	85,2	63,9	64,0
Wykorzystywana technologia	89,4	86,3	92,6	73,8	88,0
Własne patenty	54,8	60,0	70,4	55,7	56,0
Produkty					
Uznana marka, renoma przedsiębiorstwa	88,5	90,5	96,3	78,7	92,0
Wysoka jakość produktów	90,4	89,5	96,3	85,2	96,0
Innowacyjność produktów	85,6	85,3	88,9	82,0	88,0
Lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów	86,5	88,4	96,3	91,8	96,0
Sprzedaż					
Zakres usług posprzedażowych	69,2	73,7	81,5	62,3	64,0
Warunki gwarancji	76,9	77,9	85,2	65,6	68,0
Konkurencyjna cena	87,5	82,1	85,2	77,0	84,0
Krótki termin realizacji	83,7	84,2	88,9	78,7	92,0
Warunki płatności	78,8	76,8	96,3	75,4	80,0
Współpraca					
Relacje z partnerami biznesowymi	89,4	84,2	92,6	80,3	92,0
Rekomendacje partnerów biznesowych	76,9	76,9	88,9	78,7	80,0
Rekomendacje rządowe	35,6	52,6	70,4	34,4	52,0

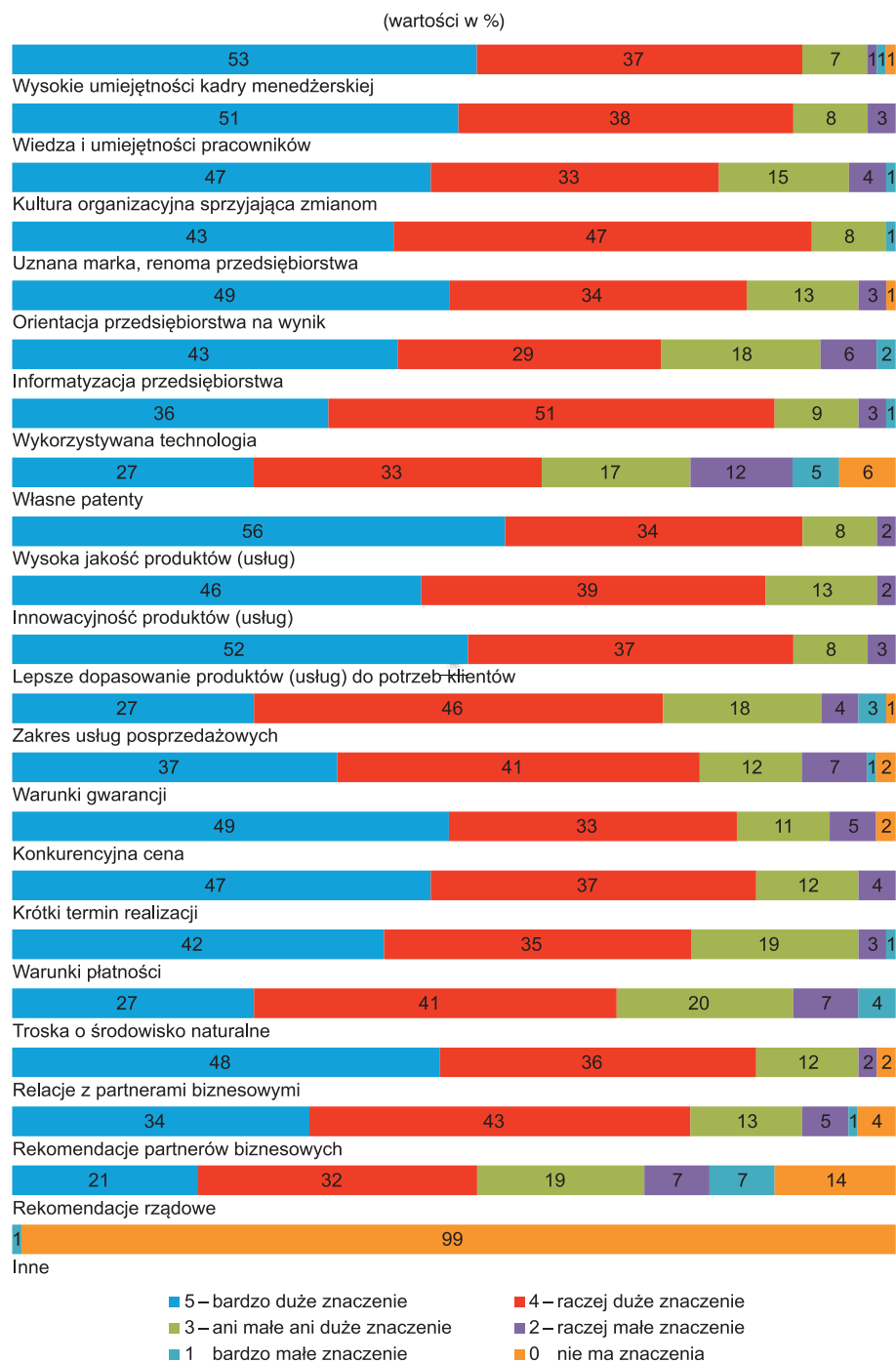
Wskaźniki stanowią sumę dwóch najwyższych ocen – bardzo duże znaczenie oraz duże znaczenie

Źródło: opracowanie własne.

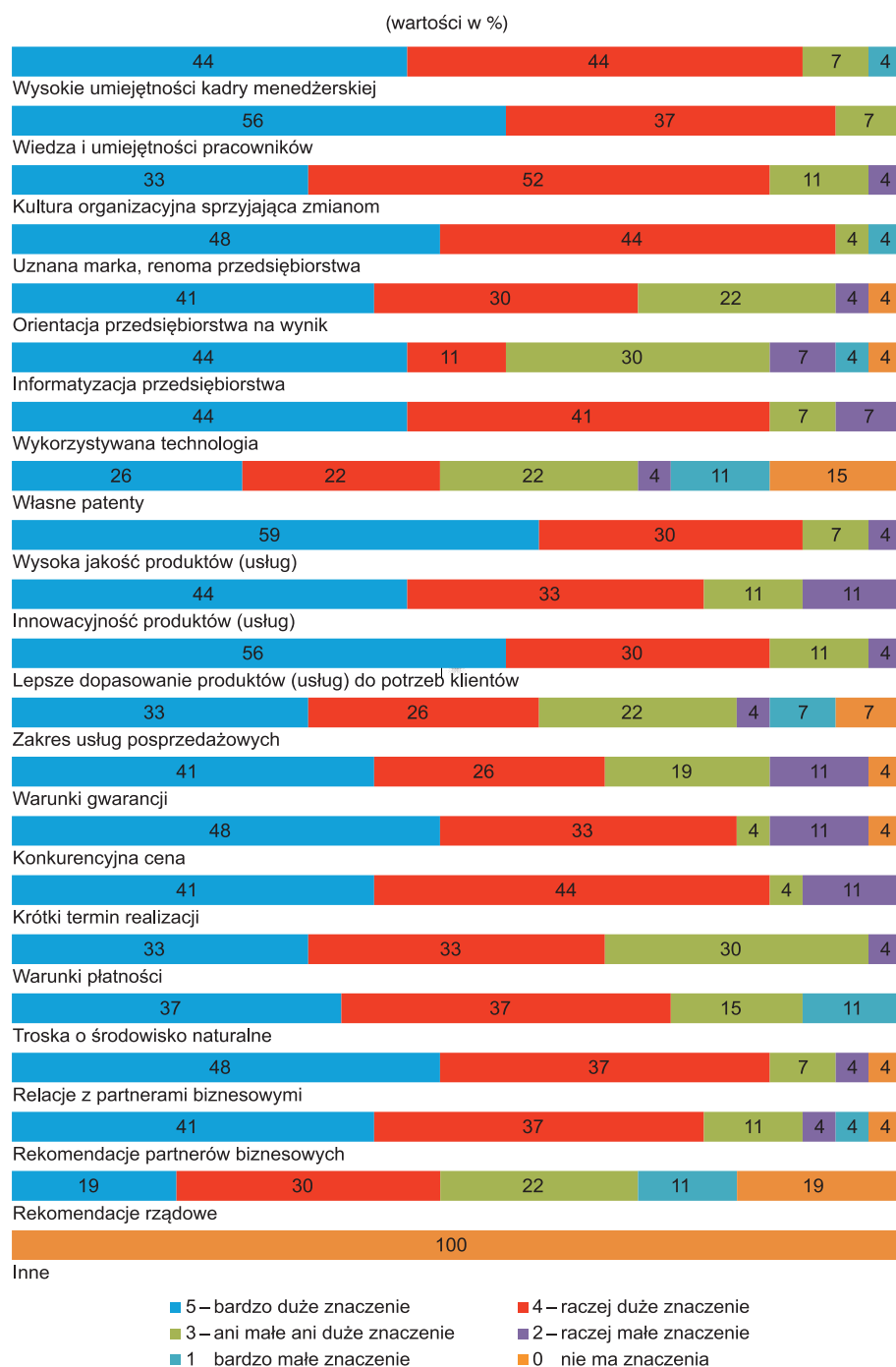
W segmentach krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz pozostałych krajów świata decydujące okazały się determinanty związane z ludźmi oraz jakością, innowacyjnością i współpracą, co potwierdziło znaczenie opartych na nich strategii konkurencji międzynarodowej (rys. 5.8 i 5.9). Były to jednak rynki dużo bardziej zróżnicowane pod względem oddziaływania badanych czynników, a poszczególne oceny cząstkowe wskazywane nie tak jednoznacznie, jak w przypadku rynku UE. Przyczyny należy szukać w mniejszej aktywności polskich firm w tych regionach oraz ograniczeniach związanych z pozyskiwaniem informacji. Ujednolicenie zasad funkcjonowania systemu prawnego i gospodarczego Unii Europejskiej spowodowało, że stała się ona rynkiem relatywnie lepiej poznanym – wymagającym i konkurencyjnym, ale ze zidentyfikowanymi atrybutami decydującymi o umacnianiu pozycji w rywalizacji z innymi podmiotami.



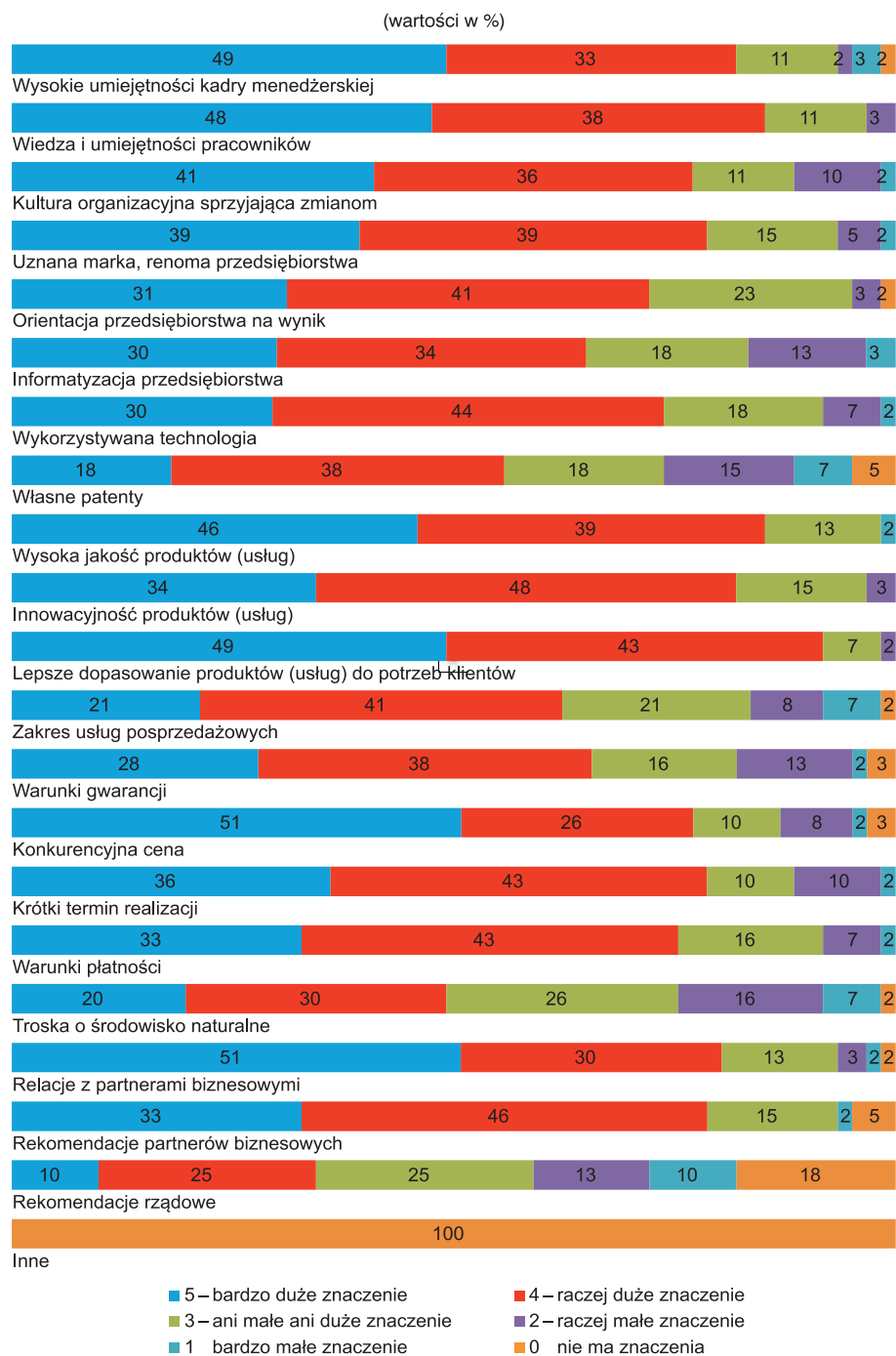
Rysunek 5.5. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – kraje UE-15
 Źródło: opracowanie własne.



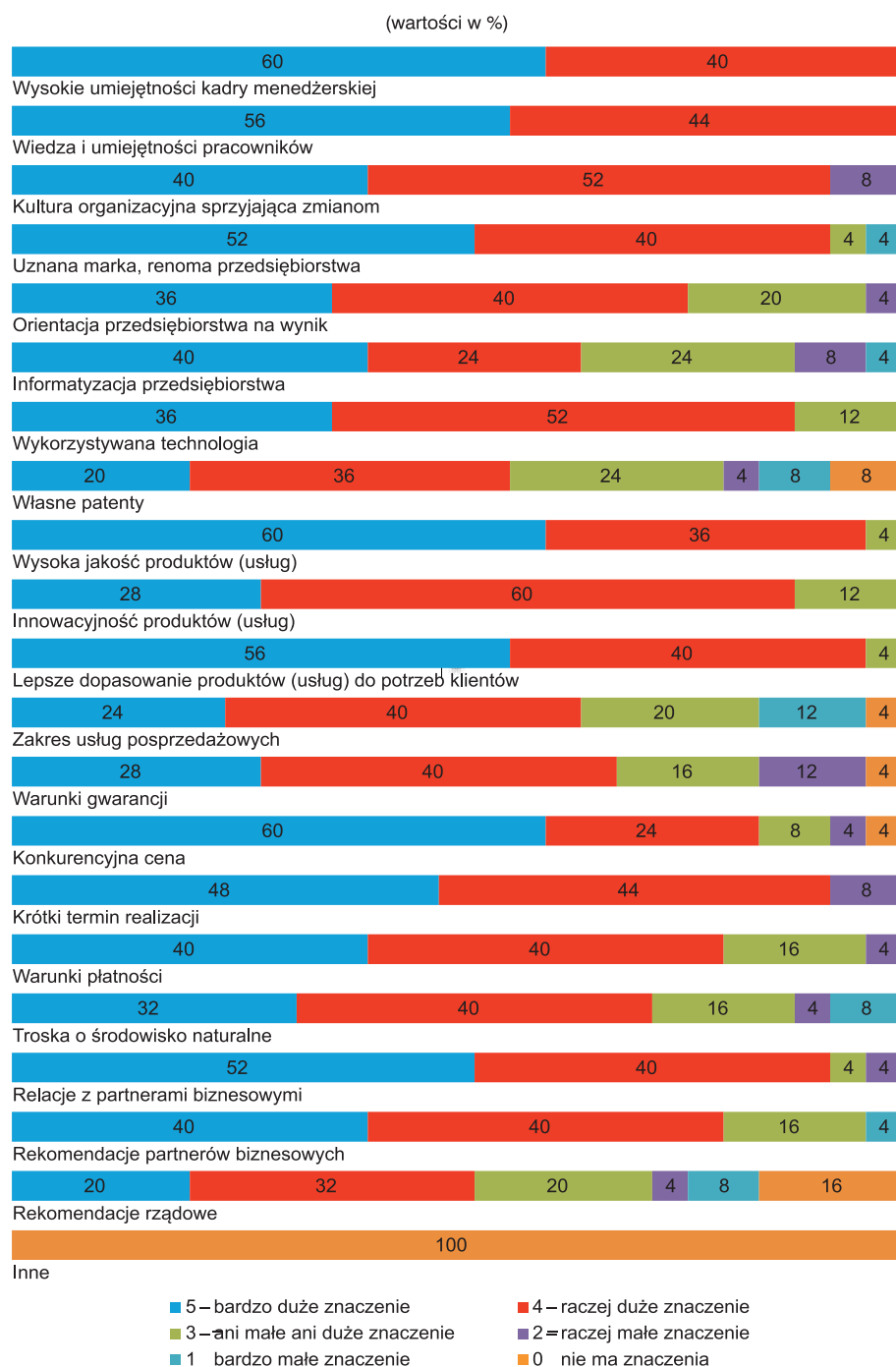
Rysunek 5.6. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – kraje UE-12
 Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5.7. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – pozostałe kraje Europy Zachodniej
 Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5.8. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – pozostałe kraje Europy Środkowo-Wschodniej
 Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5.9. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – pozostałe kraje świata
 Źródło: opracowanie własne.

5.5. Model analizy determinant procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych

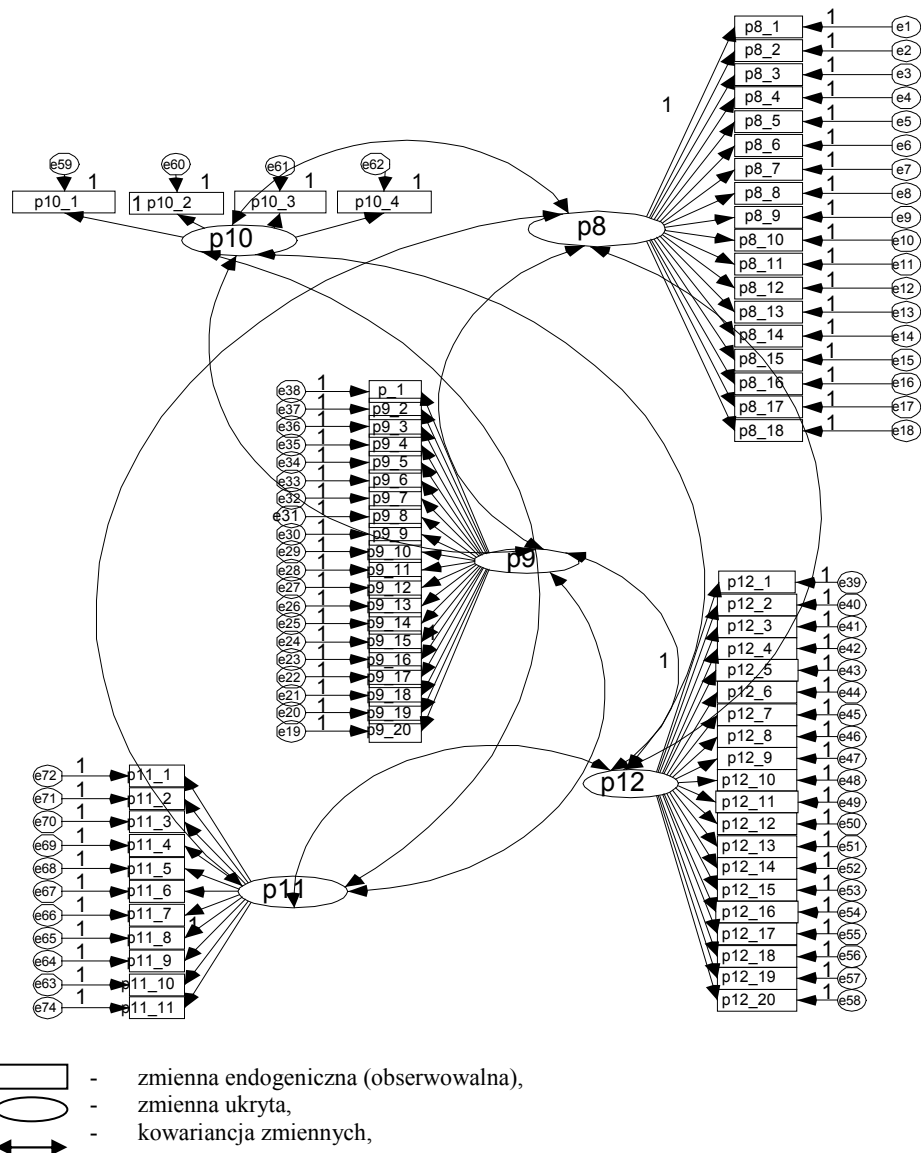
5.5.1. Konstrukcja modelu analizy czynnikowej procesu internacjonalizacji

Analiza czynnikowa umożliwia redukcję liczby zmiennych przyjętych do weryfikacji i oceny najważniejszych wymiarów determinujących proces internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych. Skonstruowany model determinant obejmuje pięć grup czynników – stymulatory wejścia na rynek zagraniczny, bariery wejścia na rynek zagraniczny, motywy wejścia, wymagane zdolności marketingowe oraz czynniki umocnienia pozycji rynkowej, które stanowią zmienną egzogeniczną. Wyniki nie mogły zostać uogólnione na cały sektor budowlany ze względu na nielosowy (celowy) dobór próby, ale na ich podstawie zidentyfikowano determinanty właściwe dla badanej grupy przedsiębiorstw oraz zweryfikowano narzędzie pomiaru przy zastosowanych skalach porządkowych.

Oznaczenia przyjęte w modelu obejmują następujące grupy, opisane szczegółowo we wcześniejszych rozdziałach pracy (rys. 5.10):

- **p8 – czynniki stymulujące wejście przedsiębiorstw budowlanych na rynki zagraniczne:**
 - p8-1 – pozyskanie nowych rynków zbytu,
 - p8-2 – rozpoznawalna marka zagranicą,
 - p8-3 – znalezienie niszy rynkowej,
 - p8-4 – bliska lokalizacja rynków zagranicznych,
 - p8-5 – współpraca z kontrahentem,
 - p8-6 – korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku,
 - p8-7 – korzyści wczesnego wejścia na nowy rynek,
 - p8-8 – wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa,
 - p8-9 – dostępność zasobów pracy,
 - p8-10 – dostęp do nowych technologii,
 - p8-11 – ceny nieruchomości,
 - p8-12 – wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali,
 - p8-13 – zmniejszenie kosztów zaopatrzenia,
 - p8-14 – dostęp do obcych źródeł finansowania,
 - p8-15 – pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów,
 - p8-16 – porozumienia międzynarodowe,
 - p8-17 – regulacje prawne w kraju eksportu,
 - p8-18 – programy wsparcia dla eksportu;
- **p9 – czynniki zagrażające wejściu przedsiębiorstw budowlanych na rynki zagraniczne:**
 - p9-1 – różnice kulturowe w negocjacjach,
 - p9-2 – wymagający klienci,
 - p9-3 – słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku,
 - p9-4 – nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw,
 - p9-5 – wysokie ryzyko działalności zagranicą,
 - p9-6 – niższa jakość produktów lub usług,
 - p9-7 – niskie standardy jakości,
 - p9-8 – innowacyjni konkurenci,
 - p9-9 – ograniczony dostęp do nowych technologii,

- p9-10 – brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych,
- p9-11 – różnice wymiany walut,
- p9-12 – ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych,
- p9-13 – koszty programów marketingowych,
- p9-14 – wysokie koszty wejścia,
- p9-15 – brak kapitału na inwestycje zagranicą,
- p9-16 – ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania,
- p9-17 – wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)
- p9-18 – przeszkody prawne,
- p9-19 – brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów,
- p9-20 – korupcja;
- **p10 – zdolności marketingowe potrzebne do prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym:**
 - p10-1 – zarządzanie związkami z klientami, tzn. zdolność do pozyskiwania, utrzymania i pozbywania się klientów (analiza rentowności klientów, narzędzia budowania relacji),
 - p10-2 – docieranie do klientów, tzn. wykorzystanie dotychczasowych i rozwój nowych kanałów dystrybucji,
 - p10-3 – zarządzanie produktem, tzn. zdolność oceny i kształtowania portfela produktów (usług), utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości, właściwa relacja jakość-cena itp.,
 - p10-4 – rozwój nowych produktów, tzn. zdolność do innowacji i rozwoju nowej generacji produktów, prace zespołów badawczo-rozwojowych oraz marketingowych, finansowych i produkcyjnych;
- **p11 – motywy decydujące o wejściu przedsiębiorstw budowlanych na rynki zagraniczne:**
 - p11-1 – otwarcie na nowe rynki,
 - p11-2 – osiągnięcie wyższych zysków,
 - p11-3 – pozyskanie wyrobów lub usług na rynek macierzysty,
 - p11-4 – potrzeba ekspansji,
 - p11-5 – wzrost sprzedaży,
 - p11-6 – ochrona rynku krajowego,
 - p11-7 – ochrona rynku zagranicznego,
 - p11-8 – zapewnienie dostaw surowców, materiałów,
 - p11-9 – pozyskanie technologii,
 - p11-10 – dywersyfikacja geograficzna,
 - p11-11 – poszukiwanie stabilnych rynków;



- p 8 – czynniki stymulujące wejście przedsiębiorstw budowlanych na rynki zagraniczne,
 p 9 – czynniki zagrażające wejściu przedsiębiorstw budowlanych na rynki zagraniczne,
 p 10 – zdolności marketingowe potrzebne do prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym,
 p 11 – motywy decydujące o wejściu przedsiębiorstw budowlanych na rynki zagraniczne,
 p 12 – czynniki sukcesu przedsiębiorstw budowlanych na rynkach zagranicznych – zmienna egzogeniczna.

Rysunek 5.10. Model determinant procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych
 Źródło: opracowanie własne.

- p12 – zmienna egzogeniczna – czynniki poprawy pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych na rynkach zagranicznych:
 - p12-1 – wysokie umiejętności kadry menedżerskiej,
 - p12-2 – wiedza i umiejętności pracowników,
 - p12-3 – kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom,
 - p12-4 – uznana marka, renoma przedsiębiorstwa,
 - p12-5 – orientacja przedsiębiorstwa na wynik,
 - p12-6 – informatyzacja przedsiębiorstwa,
 - p12-7 – wykorzystywana technologia,
 - p12-8 – własne patenty,
 - p12-9 – wysoka jakość produktów (usług),
 - p12-10 – innowacyjność produktów (usług),
 - p12-11 – lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów,
 - p12-12 – zakres usług posprzedażowych,
 - p12-13 – warunki gwarancji,
 - p12-14 – konkurencyjna cena,
 - p12-15 – krótki termin realizacji,
 - p12-16 – warunki płatności,
 - p12-17 – troska o środowisko naturalne,
 - p12-18 – relacje z partnerami biznesowymi,
 - p12-19 – rekomendacje partnerów biznesowych,
 - p12-20 – rekomendacje rządowe.

Zastosowana analiza pozwala na zestawienie hierarchii czynników. Dotyczy ona konkretnego zbioru danych (próby). Celowy dobór przedsiębiorstw umożliwił uzyskanie poszukiwanych informacji. Badano tylko przedsiębiorstwa, które prowadziły działalność na rynkach poza Polską. Skonstruowany model w znaczeniu statystycznym nie może być uogólniony na całą populację, jednakże dla potwierdzenia jego poprawności sprawdzono jednak standardowe miary jakości (tab. 5.9, 5.10, 5.11 i 5.12 – dla modelu UE-12 i tab. 5.13, 5.14, 5.15, 5.16 – dla modelu UE-15).

Tabela 5.9. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	222	6218,947	2478	0,000	2,510
Saturated model	2700	0,000	0		
Independence model	72	9234,562	2628	0,000	3,514

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.10. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	41,738	25,107	23,573	26,689
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	61,977	44,339	42,398	46,327

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.11. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,101	0,098	0,104	0,000
Independence model	0,130	0,127	0,133	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.12. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	63	64
Independence model	45	46

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.13. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara CMIN

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	94	1032,419	311	0,000	3,320
Saturated model	405	,000	0		
Independence model	27	2582,439	378	0,000	6,832

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.14. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,180	2,921	2,542	3,331
Saturated model	0,000	0,000	,000	,000
Independence model	10,455	8,925	8,288	9,592

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.15. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,097	0,090	0,103	0,000
Independence model	0,154	0,148	0,159	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.16. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	85	89
Independence model	41	43

Źródło: opracowanie własne.

Błąd aproksymacji RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) nie powinien przekraczać wartości 0,1, powyżej tej wartości odradza się stosowanie modelu. W przypadku modelu determinant wartość wskaźnika dla krajów UE-12 wynosiła 0,101 i osiągnęła maksymalny dopuszczany poziom, natomiast dla krajów UE-15 – 0,097.

Ponieważ wartość CMIN zależy od wielkości próby, na podstawie wskaźnika Holetera wyznaczono minimalną wielkość próby. Dla 95% przedziału ufności wynosiła ona 63 dla modelu UE-12 oraz 85 dla UE-15, natomiast dla 99% – analogicznie 64 obserwacje lub 89.

Ze względu na liczbę przedsiębiorstw działających na poszczególnych badanych rynkach przeprowadzono analizę porównawczą dla dwóch rynków wyodrębnionych na terenie Unii Europejskiej: UE-15 (kraje założycielskie – 104 przedsiębiorstwa budowlane) i UE-12 (nowoprzyjęte kraje – 95 przedsiębiorstw budowlanych).

5.5.2. Ocena determinant procesu internacjonalizacji

Wszystkie oszacowane współczynniki były istotne statystycznie, dlatego do oceny siły ich oddziaływania dalszej analizie poddano standaryzowane wskaźniki regresji (wartość wskaźnika powinna przekroczyć 0,7) oraz korelacji wielorakiej (0,5) – wnioski dotyczące obu grup wskaźników pokrywały się. W tabelach 5.17-5.21 zestawiono wszystkie parametry dla badanych grup determinant i wytypowano te, które spełniały wymagane kryteria.

Tabela 5.17. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – stymulatory wejścia na rynek zagraniczny

Lp. (p8)	Czynniki stymulujące wejście na rynek zagraniczny	Standaryzowane wskaźniki regresji		Wskaźniki korelacji wielorakiej	
		Kraje UE		Kraje UE	
		UE-15	UE-12	UE-15	UE-12
p8-1	Pozyskanie nowych rynków zbytu	0,632	0,651	0,399	0,424
p8-2	Rozpoznawalna marka zagranicą	0,378	0,514	0,143	0,264
p8-3	Znalezienie niszy rynkowej	0,513	0,592	0,263	0,351
p8-4	Bliska lokalizacja rynków zagranicznych	0,588	0,591	0,346	0,349
p8-5	Współpraca z kontrahentem	0,557	0,584	0,310	0,341
p8-6	Korzystne perspektywy rozwoju na zagranicznym rynku	0,481	0,508	0,231	0,258
p8-7	Korzyści wczesnego wejścia na nowy rynek	0,603	0,554	0,364	0,307
p8-8	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa	0,640	0,575	0,410	0,331
p8-9	Dostępność zasobów pracy	0,774	0,784	0,599	0,614
p8-10	Dostęp do nowych technologii	0,713	0,742	0,508	0,550
p8-11	Ceny nieruchomości	0,812	0,834	0,659	0,695
p8-12	Wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali	0,733	0,688	0,538	0,473
p8-13	Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia	0,816	0,827	0,665	0,684
p8-14	Dostęp do obcych źródeł finansowania	0,680	0,791	0,463	0,625
p8-15	Pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów	0,695	0,713	0,483	0,509
p8-16	Porozumienia międzynarodowe	0,778	0,837	0,606	0,701
p8-17	Regulacje prawne w kraju eksportu	0,756	0,832	0,572	0,692
p8-18	Programy wsparcia dla eksportu	0,796	0,831	0,633	0,691

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.18. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – bariery wejścia na rynek zagraniczny

Lp. (p9)	Czynniki zagrażające wejściu na rynek zagraniczny	Standaryzowane wskaźniki regresji		Wskaźniki korelacji wielorakiej	
		Kraje UE		Kraje UE	
		UE-15	UE-12	UE-15	UE-12
p9-1	Różnice kulturowe w negocjacjach	0,649	0,760	0,421	0,577
p9-2	Wymagający klienci	0,509	0,725	0,259	0,525
p9-3	Słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku	0,686	0,832	0,470	0,692
p9-4	Nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw	0,677	0,700	0,458	0,490
p9-5	Wysokie ryzyko działalności zagranicą	0,637	0,712	0,406	0,507
p9-6	Niższa jakość produktów lub usług	0,620	0,703	0,384	0,494
p9-7	Niskie standardy jakości	0,609	0,167	0,371	0,028
p9-8	Innowacyjni konkurenci	0,631	0,744	0,399	0,554
p9-9	Ograniczony dostęp do nowych technologii	0,689	0,707	0,474	0,500
p9-10	Brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych	0,716	0,782	0,513	0,612
p9-11	Różnice wymiany walut	0,535	0,517	0,286	0,268
p9-12	Ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych	0,644	0,685	0,415	0,470
p9-13	Koszty programów marketingowych	0,653	0,678	0,427	0,460
p9-14	Wysokie koszty wejścia	0,604	0,649	0,365	0,421
p9-15	Brak kapitału na inwestycje zagranicą	0,801	0,820	0,641	0,672
p9-16	Ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania	0,680	0,758	0,463	0,574
p9-17	Wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)	0,755	0,838	0,569	0,702
p9-18	Przeszkody prawne	0,704	0,816	0,496	0,666
p9-19	Brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów	0,768	0,831	0,591	0,691
p9-20	Korupcja	0,435	0,489	0,189	0,239

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.19. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – zdolności marketingowe potrzebne do prowadzenia działalności na rynku zagranicznym

Lp. (p10)	Funkcjonalny poziom zdolności marketingowych	Standaryzowane wskaźniki regresji		Wskaźniki korelacji wielorakiej	
		Kraje UE		Kraje UE	
		UE-15	UE-12	UE-15	UE-12
p10-1	Zarządzanie związkami z klientami, tzn. zdolność do pozyskiwania, utrzymania i pozbywania się klientów (analiza rentowności klientów, narzędzia budowania relacji)	0,639	0,643	0,408	0,413
p10-2	Docieranie do klientów, tzn. wykorzystanie dotychczasowych i rozwój nowych kanałów dystrybucji	0,369	0,415	0,136	0,172
p10-3	Zarządzanie produktem, tzn. zdolność oceny i kształtowania portfela produktów (usług), utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości, właściwa relacja jakość-cena itp.	0,857	0,801	0,735	0,641
p10-4	Rozwój nowych produktów, tzn. zdolność do innowacji i rozwoju nowej generacji produktów, prace zespołów badawczo-rozwojowych oraz marketingowych, finansowych i produkcyjnych	0,770	0,815	0,593	0,665

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.20. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – motywy wejścia na rynek zagraniczny

Lp. (p11)	Motywy	Standaryzowane wskaźniki regresji		Wskaźniki korelacji wielorakiej	
		Kraje UE		Kraje UE	
		UE-15	UE-12	UE-15	UE-12
p11-1	Otwarcie na nowe rynki	0,623	0,598	0,388	0,358
p11-2	Osiągnięcie wyższych zysków	0,660	0,674	0,436	0,454
p11-3	Pozyskanie wyrobów lub usług na rynek macierzysty	0,565	0,557	0,320	0,311
p11-4	Potrzeba ekspansji	0,569	0,573	0,324	0,328
p11-5	Wzrost sprzedaży	0,684	0,671	0,468	0,451
p11-6	Ochrona rynku krajowego	0,488	0,489	0,238	0,239
p11-7	Ochrona rynku zagranicznego	0,475	0,482	0,226	0,232
p11-8	Zapewnienie dostaw surowców, materiałów	0,588	0,597	0,346	0,357
p11-9	Pozyskanie technologii	0,713	0,741	0,509	0,549
p11-10	Dywersyfikacja geograficzna	0,579	0,574	0,335	0,330
p11-11	Poszukiwanie stabilnych rynków	0,622	0,624	0,387	0,389

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.21. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – determinanty pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych za granicą

Lp. (p12)	Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych	Standaryzowane wskaźniki regresji		Wskaźniki korelacji wielorakiej	
		Kraje UE		Kraje UE	
		UE-15	UE-12	UE-15	UE-12
p12-1	Wysokie umiejętności kadry menedżerskiej	0,563	0,649	0,317	0,421
p12-2	Wiedza i umiejętności pracowników	0,588	0,744	0,346	0,554
p12-3	Kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom	0,622	0,808	0,387	0,652
p12-4	Uznana marka, renoma przedsiębiorstwa	0,524	0,596	0,275	0,355
p12-5	Orientacja przedsiębiorstwa na wynik	0,497	0,447	0,247	0,200
p12-6	Informatyzacja przedsiębiorstwa	0,539	0,576	0,290	0,332
p12-7	Wykorzystywana technologia	0,620	0,167	0,384	0,028
p12-8	Własne patenty	0,262	0,338	0,069	0,114
p12-9	Wysoka jakość produktów (usług)	0,809	0,760	0,654	0,577
p12-10	Innowacyjność produktów (usług)	0,691	0,788	0,478	0,621
p12-11	Lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów	0,753	0,770	0,567	0,592
p12-12	Zakres usług posprzedażowych	0,537	0,645	0,289	0,417
p12-13	Warunki gwarancji	0,456	0,530	0,208	0,281
p12-14	Konkurencyjna cena	0,473	0,532	0,224	0,283
p12-15	Krótki termin realizacji	0,757	0,747	0,573	0,558
p12-16	Warunki płatności	0,627	0,711	0,393	0,506
p12-17	Troska o środowisko naturalne	0,436	0,493	0,190	0,143
p12-18	Relacje z partnerami biznesowymi	0,438	0,384	0,192	0,148
p12-19	Rekomendacje partnerów biznesowych	0,250	0,301	0,063	0,090
p12-20	Rekomendacje rządowe	0,144	0,131	0,021	0,017

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie standaryzowanych wskaźników regresji ustalono hierarchię determinant o najsilniejszym wpływie na sukces procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych (tab. 5.22).

Tabela 5.22. Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych – porównanie rynku UE-15 i UE-12

Determinanty UE-15		Determinanty UE-12	
Stymulatory wejścia na rynek zagraniczny			
Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia	0,816	Porozumienia międzynarodowe	0,837
Ceny nieruchomości	0,812	Ceny nieruchomości	0,834
Programy wsparcia dla eksportu	0,796	Regulacje prawne w kraju eksportu	0,832
Porozumienia międzynarodowe	0,778	Programy wsparcia dla eksportu	0,831
Dostępność zasobów pracy	0,774	Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia	0,827
Regulacje prawne w kraju eksportu	0,756	Dostęp do obcych źródeł finansowania	0,791
Wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali	0,733	Dostępność zasobów pracy	0,784
Dostęp do nowych technologii	0,713	Dostęp do nowych technologii	0,742
Pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów	0,695	Pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów	0,713
Dostęp do obcych źródeł finansowania	0,680	Wzrost wielkości sprzedaży dający efekty skali	0,688
		Pozyskanie nowych rynków zbytu	0,651
Bariery wejścia na rynek zagraniczny			
Brak kapitału na inwestycje zagranicą	0,801	Wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)	0,838
Brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów	0,768	Słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku	0,832
Wzrost kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego personelu, itp.)	0,755	Brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów	0,831
Brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych	0,716	Brak kapitału na inwestycje zagranicą	0,820
Przeszkody prawne	0,704	Przeszkody prawne	0,816
Ograniczony dostęp do nowych technologii	0,689	Brak doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych	0,782
Słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku	0,686	Różnice kulturowe w negocjacjach	0,760
Ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania	0,680	Ograniczony dostęp do obcych źródeł finansowania	0,758
Nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw	0,677	Innowacyjni konkurenci	0,744
Koszty programów marketingowych	0,653	Wymagający klienci	0,725
Różnice kulturowe w negocjacjach	0,649	Wysokie ryzyko działalności zagranicą	0,712
		Ograniczony dostęp do nowych technologii	0,707
		Niższa jakość produktów lub usług	0,703
		Nieprzyjazny stosunek do działalności polskich przedsiębiorstw	0,700
		Ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych	0,685
		Koszty programów marketingowych	0,678
		Wysokie koszty wejścia	0,649

cd. tabeli 5.22.

Zdolności marketingowe potrzebne do prowadzenia działalności na rynku zagranicznym			
Zarządzanie produktem, tzn. zdolność oceny i kształtowania portfela produktów (usług), utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości, właściwa relacja jakość-cena itp.	0,857	Rozwój nowych produktów, tzn. zdolność do innowacji i rozwoju nowej generacji produktów, prace zespołów badawczo-rozwojowych oraz marketingowych, finansowych i produkcyjnych	0,815
Rozwój nowych produktów, tzn. zdolność do innowacji i rozwoju nowej generacji produktów, prace zespołów badawczo-rozwojowych oraz marketingowych, finansowych i produkcyjnych	0,770	Zarządzanie produktem, tzn. zdolność oceny i kształtowania portfela produktów (usług), utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości, właściwa relacja jakość-cena itp.	0,801
Motywy wejścia na rynek zagraniczny			
Pozyskanie technologii	0,713	Pozyskanie technologii	0,741
Wzrost sprzedaży	0,684	Osiągnięcie wyższych zysków	0,674
Osiągnięcie wyższych zysków	0,660	Wzrost sprzedaży	0,671
Czynniki sukcesu na rynku zagranicznym			
Wysoka jakość produktów (usług)	0,809	Kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom	0,808
Krótki termin realizacji	0,757	Innowacyjność produktów (usług)	0,788
Lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów	0,753	Lepsze dopasowanie produktów (usług) do potrzeb klientów	0,770
Innowacyjność produktów (usług)	0,691	Wysoka jakość produktów (usług)	0,760
		Krótki termin realizacji	0,747
		Wiedza i umiejętności pracowników	0,744
		Warunki płatności	0,711
		Wysokie umiejętności kadry menedżerskiej	0,649
		Zakres usług posprzedażowych	0,645

Źródło: opracowanie własne.

Na rynku nowych krajów włączonych do Unii Europejskiej proces internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych był pod wpływem znacznie większej liczby czynników. Większa była także siła ich oddziaływania w porównaniu z areną krajów założycielskich. Na podstawie zestawienia i charakterystyk poszczególnych czynników można sądzić, że był to rynek bardziej zróżnicowany, o mniejszym stopniu standaryzacji, dostępnych informacji, czego konsekwencją były bardziej zdywersyfikowane działania i strategie podejmowane w procesie ekspansji (np. wskaźnik oceny regulacji prawnych w kraju eksportu na rynku UE-15 wyniósł 0,76, natomiast na rynku UE-12 – 0,83 i był na trzecim miejscu po porozumieniach międzynarodowych i cenach nieruchomości w grupie stymulatorów wejścia). W obu przypadkach na proces internacjonalizacji oddziaływało relatywnie dużo spośród czynników stymulujących wejście oraz podobne wymagania marketingowe czy motywy. Liczba czynników natomiast wyraźnie różniła się w grupie barier i stymulatorów, decydujących o umocnieniu lub poprawie pozycji rynkowej.

Na rynku UE-15 największe znaczenie miało umiejętne zarządzanie produktem (portfelem produktów) oraz kolejno – zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, ceny nieruchomości, wysoka jakość produktów (usług) i ograniczenie w postaci braku kapitału na inwestycje za granicą. Występowała relatywnie wysoka korelacja między czynnikami stymulującymi wejście a barierami (współczynnik 0,668) oraz mniejsza pomiędzy motywami internacjonalizacji a stymulatorami wejścia (współczynnik 0,485) i motywami internacjonalizacji a barierami wejścia (współczynnik 0,449).

Na rynku UE-12 większa liczba czynników charakteryzowała się dużą siłą wpływu na powodzenie procesu umiędzynarodowienia. Największą obawę ze strony przedsiębiorstw budowlanych budził wzrost kosztów zarządzania. Znaczenie pozostałych można sklasyfikować w następującej kolejności – porozumienia międzynarodowe, ceny nieruchomości, regulacje prawne w kraju eksportu, słaba adaptacja do warunków zagranicznego rynku, zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, brak programów wsparcia dla przedsiębiorstw eksporterów, brak kapitału na inwestycje zagraniczne, przeszkody natury prawnej, rozwój nowych produktów, kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom oraz umiejętność zarządzania portfelem produktów. Na rynku nowych członków UE występowało znacznie więcej powiązań pomiędzy poszczególnymi grupami determinant. Największa korelacja, podobnie jak w przypadku wcześniej opisanego rynku, dotyczyła stymulatorów i barier wejścia na rynek zagraniczny (współczynnik 0,743) oraz powiązania motywów ze stymulatorami wejścia (współczynnik 0,599) i barierami (współczynnik 0,507). Zidentyfikowano ponadto korelację pomiędzy czynnikami sukcesu a zdolnościami marketingowymi przedsiębiorstw (współczynnik 0,566), a także pomiędzy stymulatorami wejścia a zdolnościami marketingowymi (współczynnik 0,459) i czynnikami sukcesu (współczynnik 0,417). Pozostałe rodzaje powiązań okazały się nieistotne statystycznie.

Podsumowanie

Koncepcja przewagi konkurencyjnej, przyjęta strategia, konieczne do jej zrealizowania zasoby oraz umiejętności, a także realizowane w wyniku aplikacji tej strategii cele stanowią pewien zbiór cech i zależności charakteryzujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Zbiór ten jest podstawą konfiguracji procesu, który obejmuje tylko wybrane elementy strategii. Cały proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem odnosi się do szerokiego spektrum różnorodnych zagadnień koncepcyjnych i analitycznych. Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstwa wiązała się z realizacją celów rynkowych, niezależnie od tego czy motyw postępowania miały charakter ofensywny, czy defensywny. Zakres zmian w strategii marketingowej rozpoczyna się od niezbędnych modyfikacji dotyczących nowego rynku, ale ostatecznie może przyjąć postać marketingu globalnego, gdy przedsiębiorstwo tworzy strategię w kontekście wpływów ogólnoświatowych. Globalne marki sprzyjają ekspansji, ułatwiają komunikację, stabilizują pozycję na międzynarodowym rynku.

Ocena motywów podjęcia działalności na zagranicznym rynku przez przedsiębiorstwa budowlane nie pozwoliła na jednoznaczne rozstrzygnięcie, które ze strategii miały znaczenie dominujące – ofensywne czy defensywne. W obu przypadkach pojawiły się relatywnie wysokie wskazania. Wśród motywów ofensywnych dominowały wyznaczniki marketingowe – otwarcie na nowe rynki, osiągnięcie większej sprzedaży i zysku, w defensywnych natomiast wyróżniono poszukiwanie stabilizacji rynkowej. Nie zaobserwowano różnic pomiędzy poszczególnymi makrorynkami Europy ani w zachowaniach przedsiębiorstw reprezentujących różny profil działalności.

Analiza kompetencji marketingowych w zakresie czterech obszarów – zarządzania relacjami z klientem, organizacji i zarządzania kanałami dystrybucji, zarządzania produktem i rozwojem nowych produktów potwierdziła ich duże znaczenie w działalności poza rynkiem macierzystym. Największą wagę przywiązywano do tworzenia kanałów

docierania do klientów oraz rozwoju nowych produktów, co potwierdziło wcześniejsze oceny respondentów dotyczące innowacyjności.

Przedsiębiorstwa budowlane opierały się na własnych systemach informacji, w których aktywnie wykorzystywano oddziały i filie zagraniczne oraz współpracę z innymi przedsiębiorstwami w Polsce i za granicą. Relatywnie niskie oceny zyskały specjalne centra wiedzy, agencje rządowe i organizacje międzynarodowe. W kontekście rekomendacji zmian w przyszłości na szczególną uwagę zasługuje brak lub mały zakres powiązań i współpracy z ośrodkami naukowymi. Niepewność w ocenie sytuacji na międzynarodowym rynku była ograniczana poprzez sieci powiązań, które oprócz znaczenia technologicznego czy organizacyjnego stanowiły ważne źródło wiedzy. W kontekście wcześniejszych rozważań dotyczących charakteru powiązań i różnorodności form działania za granicą, analiza systemów informacji pozwala na potwierdzenie hipotezy o różnorodności ścieżek wchodzenia i stabilizowania pozycji na rynku zagranicznym (z pominięciem pewnych etapów internacjonalizacji lub z różną ich kolejnością). Umożliwiały to zarówno krajowe, jak i zagraniczne instytucje, stanowiące źródła informacji oraz ukształtowane sieci powiązań z innymi podmiotami, przede wszystkim biznesowymi. Sieci te były zarówno wynikiem działalności, jak i źródłem informacji o rynkach zagranicznych i zachodzących na nich procesach.

Uzyskane wyniki potwierdziły marketingową orientację przedsiębiorstw budowlanych zarówno w zakresie gromadzenia informacji rynkowych oraz działań prowadzących do rozwoju produktów, kanałów dystrybucji i trwałych relacji z klientami.

Pozytywnie zweryfikowano także hipotezę odnoszącą się do wyboru czynnika przesądzającego o wzmocnieniu pozycji na rynku zagranicznym – we wszystkich badanych regionach podkreślono dominujące znaczenie umiejętności menedżerskich i pracowników wykonawczych. Ponadto podkreślono rolę marki i renomy firmy, jakości i poprawy dopasowania produktów do potrzeb klientów oraz relacji z partnerami biznesowymi.

Podsumowując wyniki analizy czynnikowej należy zwrócić uwagę na to, że na rynku UE-15 największe znaczenie miała umiejętność zarządzania portfelem produktów, natomiast w przypadku UE-12 ocena nie była tak jednoznaczna. Lista najistotniejszych czynników obejmowała: obawy związane ze wzrostem kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego zatrudnienia personelu, itp.), zawarte porozumienia międzynarodowe, ceny nieruchomości w kraju ekspansji, regulacje prawne w kraju ekspansji, słabą adaptację do warunków rynku nowoprzyjętych krajów Unii, brak programów wsparcia dla eksportu, zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, brak kapitału na inwestycje zagraniczne, przeszkody prawne, kulturę organizacyjną sprzyjającą zmianom oraz umiejętności marketingowe związane z zarządzaniem produktami i wprowadzaniem innowacji. Rynek budowlany nowych członków Unii Europejskiej odznaczał się znacznym stopniem niepewności, traktowany był jako bardziej nieprzewidywalny i niesprzyjający ekspansji międzynarodowej.

Zakończenie

Międzynarodowa działalność gospodarcza to działalność przekraczająca granice narodowe. Prowadzona jest przez firmy w więcej niż jednym kraju. Działalność na rynku międzynarodowych wymaga nowego, odmiennego niż dotychczasowe podejścia do metod zarządzania, przeformułowania misji, celów i strategii działania, jak również oceny efektów funkcjonowania i rozwoju.

Natężenie czynników skłaniających firmy do internacjonalizacji działalności jest zróżnicowane w poszczególnych branżach. W niektórych zaobserwować można wręcz silną presję do wchodzenia na rynki zagraniczne, spowodowaną koniecznością sprostania konkurencji i przetrwania. Układ i siła oddziaływania czynników ma charakter dynamiczny, zakres internacjonalizacji w branżach nie jest stały i zmienia się w czasie.

Proces internacjonalizacji należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach – rynków i sektorów. Przedsiębiorstwo, podejmując działalność i angażując kapitał, dąży do powiększenia rynkowej wartości, na którą wpływ mają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Źródłem wartości może stać się nowy rynek, a kierunek i rodzaj ekspansji powinien znaleźć odzwierciedlenie w planach rozwoju strategicznego. Internacjonalizacja jest procesem złożonym i wielopłaszczyznowym, kształtowanym pod wpływem dynamicznych zmian globalnego otoczenia. Liberalizacja międzynarodowego handlu, nowe technologie, procesy integracyjne znacznie go przyspieszyły i ułatwiły, tworząc nowe szanse, ale także potęgując zagrożenia ze strony zagranicznych konkurentów.

Realizując cel poznawczy pracy dokonano przeglądu koncepcji teoretycznych, pozwalających na określenie istoty internacjonalizacji i globalizacji oraz modeli procesu internacjonalizacji. Uznano, że internacjonalizacja jest procesem złożonym, przebiegającym z wykorzystaniem różnych form współpracy i zaangażowania. Ma ona charakter dynamiczny – wieloetapowy, polegający na zmianie stosowanych wcześniej form i powiązań, będących konsekwencją reaktywnych i aktywnych zachowań na wybranych rynkach. Spośród modeli teoretycznych wybrano trzy – sekwencyjny, oparty na innowacjach oraz sieciowy, jako najbardziej adekwatne do sektorowego podejścia związanego z wyborem podmiotu badań. Obejmują one między innymi problematykę czynników wejścia, motywów, etapów, wyboru form, a w konsekwencji stanowią podstawę identyfikowania determinant wpływających na decyzje i zachowania na różnych etapach rozwoju procesu internacjonalizacji. Zidentyfikowano wieloetapowy proces umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw budowlanych, dowodząc, że miał on charakter sekwencyjny. Przebiegał jednak często w różnej kolejności z pominięciem wybranych etapów. Przedsiębiorstwa budowlane realizowały działalność zagraniczną przede wszystkim na terenie Unii Europejskiej i wspólny europejski rynek wskazywały także w perspektywie dalszego rozwoju. Tylko nieliczne w badanej grupie podjęły aktywność na innych kontynentach oraz deklarowały zainteresowanie w przyszłości państwami Europy Wschodniej – Rosją, Ukrainą czy Białorusią.

Założony cel badawczy i metodyczny pracy zrealizowano za pomocą modelu determinant oraz oceny ich wpływu na sukces procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych. Obejmuje on pięć grup szczegółowych czynników usystematyzowanych według kryteriów wejścia na rynek zagraniczny – czynniki sprzyjające wejściu, czynniki ograniczające wejście, motywy – oraz umocnienia pozycji – zdolności marketingowe i czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej. Dobór szczegółowych determinant był wynikiem fazy badań jakościowych, pozwalających na zidentyfikowanie specyficznych cech sektora budowlanego oraz funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw budow-

lanych podzielonych na dwie główne kategorie – wykonawców usług (produkcja budowlano-montażowa) i producentów materiałów budowlanych.

Działalność polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku międzynarodowym w dużym stopniu zależała od zdolności do wchodzenia i funkcjonowania w układach kooperacyjnych, a najbardziej intensywnie w tym zakresie wykorzystywana była forma aliansów zarówno z partnerami zagranicznymi (75% podmiotów), jak i krajowymi (63% podmiotów), którzy realizowali funkcję głównych wykonawców. Relatywnie liczna grupa przedsiębiorstw deklarowała jednak samodzielnie prowadzoną działalność (44%), przede wszystkim były to bardzo duże (zatrudniające powyżej 500 pracowników – 64%) podmioty zajmujące się produkcją materiałów budowlanych. Aktywne wykorzystywanie różnorodnych form współpracy stanowiło odzwierciedlenie technologiczno-organizacyjnych uwarunkowań sektora i potwierdziło umiejętność polskich przedsiębiorstw do skutecznego włączania się w struktury europejskiego rynku. Stanowi to niewątpliwie szansę, ponieważ zasoby polskich firm (przede wszystkim wykonawczych) zwykle nie pozwalały na samodzielne realizowanie dużych przedsięwzięć budowlanych. Jedynie 16% badanych podmiotów stosowało przez cały czas swojej aktywności za granicą jedną formę współdziałania, pozostałe wprowadzały zmiany. Najwięcej przedsiębiorstw wskazało, że pierwszą formą współpracy, jaką wykorzystano na międzynarodowym rynku były kontrakty zawarte z zagranicznym generalnym wykonawcą (45%), jako drugą wymieniło ją – 32%, a trzecią – 20% respondentów. Zidentyfikowano dwanaście form zaangażowania przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym od najmniej zaawansowanych – eksportu do samodzielnie prowadzonej działalności w postaci filii. Najwięcej podmiotów deklarowało eksport bezpośredni (81%) i pośredni (55%), w tym część utworzyła własny skład handlowy (21%). Zdecydowanie bardziej intensywne wykorzystanie eksportu w porównaniu z pozostałymi formami świadczy o dużym zainteresowaniu wyjściem poza polski rynek, a uwzględniając liczbę deklarowanych zmian form – raczej o początkowej fazie procesu internacjonalizacji sektora. Potwierdziło to także porównanie wyników badania prowadzonego w 2008 roku, na podstawie których ustalono podobną hierarchię wykorzystywanych działań jednak na niższym poziomie. Zdefiniowano trzy etapy zaawansowania działań za granicą – zaangażowanie eksperymentalne, zaangażowanie aktywne, zaangażowanie zaawansowane (trwałe). Niezależnie od udziału polskiego kapitału w przedsiębiorstwie oraz rodzaju powiązań przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, prawie połowa menedżerów oceniła etap działalności jako aktywne zaangażowanie. Trwałe powiązania zadeklarowało 28% podmiotów. Z przeprowadzonych rozważań wynika jednak, że większość polskich przedsiębiorstw realizowała pasywne strategie. Ich zachowania strategiczne cechowała dominacja otoczenia. Oznacza to, że częstą przyczyną umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw budowlanych była inicjatywa działających na polskim lub zagranicznym rynku firm zarządzających lub realizujących projekty budowlane.

W ocenie determinant procesu internacjonalizacji należy podkreślić różnice pomiędzy rynkiem rozwiniętych krajów Unii Europejskiej a nowymi członkami wspólnoty. Dla obu rynków przeprowadzono analizę porównawczą. W grupie czynników sprzyjających wejściu na rynek zagraniczny w obu przypadkach wysoko oceniono znaczenie takich czynników, jak: ceny nieruchomości, programy wsparcia dla eksportu, dostęp do zasobów pracy, regulacje prawne w kraju eksportu, wzrost wielkości sprzedaży dający efekt skali, dostęp do nowych technologii, pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów, dostęp do obcych źródeł finansowania – różna była jednak ich

hierarchia. Na rynku UE-15 najistotniejszą determinantą w tej grupie okazało się zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, natomiast na rynku UE-12 – zawarte porozumienia międzynarodowe.

Pod względem barier wejścia znacznie mniej czynników wskazano na rynku krajów założycielskich Unii. Bariery miały na nim także mniejszą siłę oddziaływania. Relatywnie największe znaczenie przywiązywano do braku kapitału na inwestycje za granicą oraz kolejno do – braku programów wsparcia dla eksporterów, wzrostu kosztów zarządzania, braku doświadczenia kadry w kontaktach zagranicznych, przeszkód natury prawnej, ograniczonego dostępu firmy do nowych technologii, słabej adaptacji firmy do warunków zagranicznego rynku, ograniczonego dostępu do obcych źródeł finansowania, nieprzyjaznego stosunku do działalności polskich przedsiębiorstw, kosztów działań marketingowych oraz różnic kulturowych w negocjacjach. Na rynku UE-12 wysoko oceniono prawie wszystkie z dwudziestu badanych barier poza różnicami kursów walut oraz zbyt niskimi standardami jakości, które mogło zaoferować przedsiębiorstwo. Największymi przeszkodami okazały się: wzrost kosztów zarządzania wynikający z rozszerzenia rynków, słaba adaptacja do warunków zagranicznych, brak programów wsparcia dla eksportu, brak kapitału na inwestycje poza granicami, przeszkody prawne czy brak doświadczonej kadry w kontaktach w tej części rynku europejskiego.

Osiągnięcie sukcesu na zagranicznym rynku wymagało od firm budowlanych wdrożenia orientacji marketingowej, przy czym relatywnie małą wagę przywiązywano do rozwoju kanałów dystrybucji i zarządzania relacjami z klientami, a dużą do zarządzania produktem i rozwoju nowych produktów, w tym zdolności do innowacji i rozwoju produktów i usług nowej generacji, prac zespołów badawczo – rozwojowych oraz innowacji marketingowych, produkcyjnych i finansowych. Wśród motywów wejścia na obu rynkach na pierwszym miejscu znalazło się pozyskiwanie nowych technologii, a następnie wzrost sprzedaży i osiąganie większych zysków.

Ocena czynników gwarantujących przedsiębiorstwom budowlanym konkurencyjną pozycję na europejskim rynku obejmowała w segmencie UE-15 przede wszystkim wysoką jakość produktów lub usług oraz kolejno – krótki termin realizacji, lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów i innowacyjność produktów (usług). Na rynku UE-12 czynnikiem o największym znaczeniu okazał się czynnik wewnętrzny, a mianowicie kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom. Poza tym na podstawie analizy czynnikowej można wskazać znacznie dłuższą listę determinant niż w przypadku najlepiej rozwiniętych krajów kontynentu, rozpoczynająca się od innowacyjności produktów lub usług i obejmująca dalej – lepsze dopasowanie produktów do potrzeb klientów, wysoką jakość oferty, krótki termin realizacji, wiedzę i umiejętności pracowników, warunki płatności, wysokie umiejętności kadry menedżerskiej oraz zakres usług posprzedażowych.

Czynnikiem, który najbardziej determinował rynek UE-15 okazała się umiejętność zarządzania portfelem produktów, natomiast w przypadku UE-12 (oceniając siłę oddziaływania) było ich więcej – obawy związane ze wzrostem kosztów zarządzania (koordynacji, sprawozdawczości, komunikacji, dodatkowego zatrudnienia personelu, itp.), które nakazywały traktować ten rynek, jako mniej atrakcyjny. Ponadto podobne znaczenie miały: zawarte porozumienia międzynarodowe, ceny nieruchomości w kraju ekspansji, regulacje prawne w kraju ekspansji, słaba adaptacja do warunków rynku nowoprzyjętych krajów Unii, brak programów wsparcia dla eksportu, zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, brak kapitału na inwestycje zagraniczne, przeszkody prawne, kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom oraz umiejętności marketingowe związane

z zarządzaniem produktami i wprowadzaniem innowacji. Rynek UE-12 charakteryzował się ze względu na specyficzne cechy przedsiębiorstw budowlanych znacznym stopniem niepewności. Traktowany był jako bardziej nieprzewidywalny, niesprzyjający ekspansji międzynarodowej. Ocena obu segmentów rynku unijnego potwierdziła dotychczasowe tendencje, spotykane także w innych branżach i dotyczące stosunkowo dużej akceptacji i doświadczeń związanych z ekspansją do krajów Europy Zachodniej. Dla polskiego sektora budownictwa dominujący pozostaje rynek niemiecki. Należy jednak przypuszczać, że ze względu na postępującą integrację oraz mały kulturowy dystans, rynek nowych krajów UE będzie naturalnym obszarem wzrostu aktywności.

Postępujący proces internacjonalizacji w wielu branżach, także budowlanej, zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania skutecznych sposobów wejścia i umocnienia pozycji poza rynkiem macierzystym. Stanowi to podstawę dalszych badań związanych z poszukiwaniem właściwej ścieżki umiędzynarodowienia, a zatem wyboru form współpracy i bardziej trwałego zaangażowania na rynkach poza granicami Polski. Wskazane bariery w postaci ograniczeń wymagają sformułowania strategii umożliwiających przedsiębiorstwom budowlanym nawiązanie skutecznej rywalizacji. Pogłębienie badań dotyczących najważniejszych determinant zidentyfikowanych w pracy pozwoli w przyszłości rozwijać kluczowe kompetencje, dzięki którym polskie przedsiębiorstwa będą potrafiły skutecznie konkurować na rynku Unii Europejskiej, dostrzegając szansę dalszej ekspansji przestrzennej. Opierając się na przygotowanym modelu stosunkowo dobrze rozpoznano czynniki i motywy wejścia na zagraniczny rynek. Istnieje jednak potrzeba pogłębienia badań na temat czynników gwarantujących budowanie pozycji i utrzymanie przewagi. Koncentracja na wybranych grupach determinant sukcesu o największej sile oddziaływania mogłaby stanowić podstawę dalszych badań.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B., 2000. Zarządzanie zasobami ludzkimi, aktor – kreator – inspirator. Akade Katowice.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., 2010. Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń.
- Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków, 2011. Pod red. I. Koładkiewicz i J. Cieślaka. Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Warszawa.
- Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L., 2008. International marketing and export management. FT Prentice Hall, Financial Times New Jersey.
- Andersen O., 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. J. of International Business 24(2).
- Ansoff H.I., 1965. Corporate Strategy. McGraw-Hill New York.
- Ansoff H.I., 1985. Zarządzanie strategiczne. PWE Warszawa.
- Badania marketingowe. Teoria i praktyka, 2005. Pod red. K. Mazurek-Lopacińskiej. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Ball D.A., McCulloch W.H., 1990. International Business. Introduction and Essentials. BPI Irwin Homewood.
- Baruk J., 2001. Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych. Gospodarka Narodowa 11-12.
- Becker C., 2004. Organizational Routines: a Review of the Literature Industrial and Corporate Change 13(4).
- Belz F., Peattie K., 2010. Sustainability Marketing. John Willey & Sons New York.
- Berkley D., Humphreys P.C., Thomas R.D., 1991. Project risk action management. Construction Management and Economics 9.
- Bojewska B., 2008. Uwarunkowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie międzynarodowym. [W:] Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw, pod red. P. Wachowiaka. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Borowiecki R., 2008. Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki. [W:] Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki. Pod red. R. Borowieckiego i A. Jakiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Bratnicki M., 2000. Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Wydawnictwo Placet Warszawa.
- Brzeziński M., 2002. Organizacja i sterowanie produkcją. Placet Warszawa.
- Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J., 2001. Metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Buckley A., 2002. Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena. PWN Warszawa.
- Buszko A., 2011. Uwarunkowania ryzyka w budownictwie. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1.

- Calem E., Tija P., 2007. *Offshoring Informations Technology*. Cambridge University Press New York.
- Calingaert M., 1987. Policies for the Future: The USA, Paper Presented at the First European Licensing and Franchising Conference, Glasgow, Scotland.
- Calof J., Beamish P.W., 1995. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review* 4(2).
- Cavusgil S.T., 1980. On the internationalisation Process of Firms. *European Research* 8(6).
- Chandler A.D., 1972. *Strategy and Structure*. Chapters in History of the Industrial Enterprise. MIT Press Cambridge.
- Child J., Faulkner D., 1998. *Strategies of Cooperations. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press.
- Chwistecka-Dudek H., 2002. *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie.
- Ciesielski M., 2005. *Rynek usług logistycznych*. Difin Warszawa.
- Ciesielski M., 2008. *Współczesna logistyka*. [W:] *Logistyka w biznesie*. Pod red. M. Ciesielskiego. PWE Warszawa.
- Collins J., 2007. *Od dobrego do wielkiego*. Mt Biznes Warszawa.
- Cyfert S., 2006. *Strategiczne doskonalenie procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., 2009. *Nauka o organizacji*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Poznań.
- Czakon W., 2011. *Kompetencja współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 187. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Czinkota M.R., 1982. *Export development strategies: US promotion Policies*. Praeger New York.
- Czinkota M.R., Ronkainen J.A., 1966. *Global Marketing*. The Dryden Press Forth Worth.
- Czupiała J., 2002. *Umiędzynarodowienie zarządzania przedsiębiorstwem*. [W:] *Zarządzanie firmą w gospodarce rynkowej*. Pod red. J. Czupiały. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Daszkiewicz N., 2003. *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Daszkiewicz N., 2004. *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Scientific Publ. Group Gdańsk.
- Doole J., Lowe R., Phillips Ch., 1994. *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation*. International Thomson Business Press London.
- Douglas S.P., Craig C.S., 1989. *Evolution of global markets: an evolutionary perspective*. Columbia J. of World Business.
- Drażek Z., 2003. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE Warszawa.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., 2003. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE Warszawa.
- Drucker P.F., 1976. *Skuteczne zarządzanie*. PWN Warszawa.

- Drucker P.F., 1994. Menedżer skuteczny. Czytelnik Warszawa.
- Drucker P.F., 1998. Praktyka zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Drucker P.F., 2002. Myśli przewodnie Druckera. MT Biznes Warszawa.
- Duliniec E., 2002. Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Duliniec E., 2007. Marketing międzynarodowy. PWE Warszawa.
- Dziura M., Kaczmarek J., 2003. Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy: wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw. Pod red. G.K. Świderskiej. Difin Warszawa.
- Faulkner D., Bowman C., 1996. Strategie konkurencji. Gebethner i Ska Warszawa.
- Flejterski S., Wahl P.T., 2003. Ekonomia globalna. Synteza. Difin Warszawa.
- Fonfara K., 2004. Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE Warszawa.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., 2000. Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Ford D., Gadde L., Hakansson H., Snehota I., 2003. Managing Business Relationships. John Wiley & Sons Ltd. London.
- Furman J.L., Porter M.E., Stern S., 2002. The determinants of national innovative capacity. Research Policy 22, Elsevier Science B.V.
- Gancarczyk M., Gancarczyk J., 2011. Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach. Organizacja i Kierowanie 3.
- Gąsowska M.K., 2011. Zarządzanie logistyczne jako przełom w zarządzaniu przedsiębiorstwem. [W:] Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe. Pod red. R. Borowieckiego i L. Kiełtyki. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2003. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE Warszawa.
- Gołomska E., 2011. Logistyka międzynarodowa w handlu w warunkach globalizacji. [W:] Gospodarka międzynarodowa – wyzwania i nowe trendy. Pod red. J. Schroedera i Ł. Puśleckiego. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 179. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Gołębiowski T., Witek-Hajduk M.K., 2007. Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Marketing i Rynek 2.
- Gołębiowski T., Dudzik T., Lewnadowska M., Witek-Hajduk M.K., 2008. Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa.
- Gorynia M., 2000. Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. [W:] Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. Pod red. M. Goryni. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia M., 2000. Zachowania przedsiębiorstw a procesy globalizacyjne. [W:] Internacjonalizacja i globalizacja gospodarki polskiej. Handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne. Pod red. J. Rymarczyka, M. Sutkowskiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Gorynia M., 2002. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. [W:] Gospodarka Polski przed wejściem do Unii Europejskiej. Pod red. J. Lipińskiego i A. Pławińskiego. PWE – PTE Warszawa.

- Gorynia M., 2007. Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B., 2007. Teorie internacjonalizacji. [W:] Gospodarka Narodowa 10.
- Górzyński M., Pander W., Kuć P., 2006. Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu. PARP Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., 2001. Projektowanie systemów zarządzania. Difin Warszawa.
- Griffin R.W., 2005. Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Hakansson H., Johanson J., 1992. A model of industrial network. [W:] Industrial Networks. A New View of Reality. Pod red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London and New York.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1990. The core competence of the Corporation. Harvard Business Review 68.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999. Przewaga konkurencyjna jutra. Business Press Warszawa.
- Heide J.B., Miner A.S., 1992. The Shadow of the Future: The Effects of Anticipated Interaction and Frequency of contact of Buyer – Seller Cooperation. Academy of Management J. 35.
- Hollensen S., 2008. Global marketing. A decision – oriented approach, Pearson, London 2004 Karaszewski R., Przywództwo w środowisku globalnego biznesu. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń.
- Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N.F., 1998. Marketing Strategy & Competitive Positioning. Prentice Hall Europe.
- Hutt M.D., Speh T.W., 1997. Zarządzanie marketingowe. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. PWN Warszawa.
- IMF, World Economic Outlook, 1997, Washington.
- Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym, 2009, pod red. R. Karaszewskiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno- Przyrodniczego w Bydgoszczy.
- Janasz K., 2010. Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie. Difin Warszawa.
- Jankowska B., 2005. Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie polskiej branży budowlanej w latach 1994-2001. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Jarosiński M., 2011. Czynniki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. [W:] Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny. Pod red. Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń.
- Jeannet J.P., Hennessey H.D., 1992. Global Marketing Strategies. Houghton Mifflin Company Boston.
- Johanson J., Mattsson L.G., 1993. Internationalization of Industrial System – A Network Approach. [W:] Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Network. Pod red. D. Ford. Harcourt Brace & Company London.

- Johanson J., Vahlne J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J. of Business Studies* 8(1).
- Johanson J., Vahlne J.-E., 1990. The Mechanizm of Internationalisation. *International Marketing Review* 7(4).
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *The J. of Management Studies* 12(3).
- Kaczmarek B., 2000. Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kaczmarek B., 2010. Zarządzanie międzynarodowe – wybrane problemy. [W:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Pod red. S. Lachiewicza i B. Nogalskiego. Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa.
- Kaczmarek T.T., 2009. Globalna gospodarka i globalny kryzys. Wydawnictwo Difin Warszawa.
- Karaszewski R., 2008. Przywództwo w środowisku globalnego biznesu. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń.
- Karaszewski W., 2004. Największe korporacje świata i ich wpływ na wzrost gospodarczy. [W:] Czynniki wzrostu gospodarczego. Pod red. M. Haffera, W. Karaszewskiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Karpacz J., 2006. Dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do warunków jednolitego rynku europejskiego. [W:] Integracja i globalizacja. Pod red. J. Rymarczyka i W. Michalczyka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kay J., 1986. Podstawy sukcesu firmy. PWE Warszawa.
- Kay J., 1996. Podstawy sukcesu firmy. Cz. III. PWE Warszawa.
- Kaźmierska E., Ćwik S., 2001. Formy współpracy firm budowlanych przy realizacji dużych przedsięwzięć. [W:] Technologia i organizacja budownictwa na progu XXI wieku. Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego „Puławy” S.A., PW „ELKO” Puławy.
- Knowles W.H., 1952. The Nature of Industrial Cooperation. *Southern Economic J.* 18(3).
- Kotler Ph., 1999. Marketing: analiza, planowanie i wdrażanie i kontrola. Felberg SJA Warszawa.
- Kotler Ph., Pfoertsch W., 2008. Zarządzanie marką w segmencie B2B. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002. Marketing. Podręcznik europejski. PWE Warszawa.
- Kotler Ph., 2005. Marketing. Dom Wydawniczy REBIS Poznań.
- Kozarkiewicz A., 2010. Otwarte innowacje – nowoczesna koncepcja strategicznego zarządzania innowacjami we współczesnych organizacjach. [W:] Koszt kapitału i źródła finansowania przedsiębiorstw. Pod red. E. Urbańczyka. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 36. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kozyra B., 2006. Alianse strategiczne jako źródło innowacji. [W:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 3.

- Koźmiński A.K., 1999. Zarządzanie międzynarodowe. PWE Warszawa.
- Krancke J., 1998. Liberalisierung des Dienstleistungshandels, Die Konturen des GATS. Die Weltwirtschaft 4.
- Kreikebaum H., 1997. Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Krupski R., Stańczyk S., 2008. Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej. [W:] Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Pod red. P. Wachowiaka. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Krzakiewicz K., 2009. Kultura organizacyjna i zmiana strategiczna w organizacji. [W:] Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji. Pod red. M. Czerskiej i H. Czubasiewicz. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/3, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Kuc B.R., 2003. Zarządzanie doskonałe. PTM Warszawa.
- Laskowska A., 2001. Konkurencja czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Difin Warszawa.
- Laszlo Ch., 2008. Firma zrównoważonego rozwoju. Wydawnictwo Studio EMKA Warszawa.
- Liberska B., 2002. Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej. [W:] Globalizacja. Mechanizmy i Wyzwania. Pod red. B. Liberskiej. PWE Warszawa.
- Lipecki J., 1996. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 4.
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, 2002. Pod red. M. Goryni. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Łobos K., 2000. Organizacja sieciowa. [W:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Pod red. K. Perechudy. Placet Warszawa.
- Madsen T.K., Servais P., 1997. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, *Int. Business Review* 6(6).
- Malara Z., 2006. Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Malara Z., Rzęchowski J., 2011. Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka. Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa.
- Marketing na rynku instytucjonalnym, 2003. Pod. red. T. Gołębiowskiego. PWE Warszawa.
- Matwiejczuk W., Obolewicz J., 2004. Składniki konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych. *Zesz. Nauk. Politechniki Białostockiej – Budownictwo*. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- McFarland K., 2009. Przełomowe organizacje. Mt Biznes Warszawa.
- McGaughey S.L., 2007. Narratives of Internationalization. Legitimacy, Standards and Portfolio Entrepreneurs. Edward Elger.
- McNaughton R.B., 2003. The Number of Export Markets that a Firm Serves: Process Models versus the Born-Global Phenomenon. *J. of Int. Entrepreneurship* 1.
- Mead R., Andrews T.G., 2011. Zarządzanie międzynarodowe. Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa.

- Meissner H.G., 1981. *Aussenhandelsmarketing*. Verlag C.E., Poeschel Stuttgart.
- Melin L., 1992. Internalization as a Strategy Process. *Strategic Management J.* 13.
- Metody organizacji i zarządzania, 2007. Pod red. J. Czekaja. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy, 2011. Pod red. B. Stępień. PWE Warszawa.
- Mikołajczak B., 2005. Cele i strategie działania polskich przedsiębiorstw perspektywie roku 2008 – wyniki badań. [W:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*. Pod red. E. Najlepszego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., 2006. Organizacje sieciowe. *Zesz. Nauk.* 715 Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Miles R.E., Snow C.C., 1992. Causes of failure in network organizations. *California Management Review* 34.
- Misala J., 2008. Międzynarodowa wymiana usług w świetle teorii. [W:] *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared servis center*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Warszawa.
- Moen Ø., Servais P., 2002. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized enterprises. *J. of Int. Marketing* 10(3).
- Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H., 1996. *Marketing*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., 2007. *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznań.
- Muller A., 2004. Globalizacja – mit czy rzeczywistość. [W:] *Globalizacja od A do Z*. Pod red. E. Czarny. NBP Warszawa.
- Mynarski S., 2000. *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*. Zakamycze, Kraków.
- Nakonieczna J., 2008. *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Difin Warszawa.
- Niemczyk J., 2011. Innowacje według Josepha Schumpetera a zmiany w obrębie nauk o zarządzaniu. [W:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*. Pod red. Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń.
- Nikodemaska-Wołowik A.M., 1999. *Jakościowe badania marketingowe*. PWE Warszawa.
- Nogalski B., Fołtyn D., 1998. Kultura organizacyjna jako zjawisko. [W:] *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Pod red. B. Nogalskiego. OPO TNOiK Oddział w Bydgoszczy.
- Nogalski B., Rybicki J., 2001. Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania. Pod red. A. Pocztowskiego. Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu.
- Nogalski B., Surawski B.M., 2001. System informacji strategicznej w zarządzaniu uczącym się przedsiębiorstwem. [W:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*. Pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M.J. Stankiewicz. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN. Tom 3, 1995, Warszawa.

- Nowak D., 2008. Kryteria doboru dostawców w kooperacji przemysłowej. [W:] *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7*. Pod red. E. Urbańczyka. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Nowak-Far A., 2000. Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Nowakowski M.K., 1999. Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego. Wydawnictwo Diffin Warszawa.
- Obłój K., 2002. Tworzywo skutecznych strategii. PWE Warszawa.
- Obłój K., Trybuchowski M., 2004. Zarządzanie strategiczne. [W:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrkowskiego. PWN Warszawa.
- Oczak A., 2009. Budowanie partnerstwa w sieci międzynarodowej [W:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*. Pod red. B. Nogalskiego i J. Rybickiego. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/2*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Oczkowska R., 2007. Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji. Oficyna Wydawnicza AFM Kraków.
- Ohmae K., 1995. *The End of the Nation State*. Free Press New York.
- Otta W.J., 1994. Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. [W:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*. Pod red. T. Gołębiowskiego. PWN Warszawa.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *J. of Int. Business Studies* 25(1).
- Pabian A., 2010. Marketing w koncepcji sustainability. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 10.
- Pawlak M., 2007. Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Penc J., 1999. Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania, warunki sukcesu. Agencja Wydawnicza Placet Warszawa.
- Penc J., 2003. Zarządzanie w procesach globalizacji. Wydawnictwo Diffin Warszawa.
- Peters T., Waterman R., 1984. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Pierścionek Z., 1996. Strategie rozwoju firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Pierścionek Z., 2003. Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Pilarska Cz., 2005. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Platonoff A.L., Sysko-Romńczuk S., Moszoro B., 2004. Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, 2003. Pod red. J. Lichtarskiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Połośński M., Pruszyński K., 2008. Realizacja inwestycji budowlanej. [W:] *Proces inwestycyjny i eksploatacja obiektów budowlanych*. Pod red. M. Połośńskiego. Wydawnictwo SGGW Warszawa.
- Pomykański A., 1997. Innowacje. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

- Pomykalski A., 2001. Zarządzanie innowacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa-Łódź.
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., 2008. Współpraca przedsiębiorstw w Polsce procesie budowania ich potencjału innowacyjnego. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” Toruń.
- Porter M.E., 1992. Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE Warszawa.
- Porter M.E., 2001. Porter o konkurencji. PWE Warszawa.
- Posadzińska I., 2011. Formy międzynarodowej ekspansji polskich przedsiębiorstw budowlanych. [W:] Strategie sukcesu organizacji. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 4/3, Sopot.
- Posadzińska I., 2011. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw budowlanych. [W:] Budownictwo i Inżynieria Środowiska 2(4). Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Preece S.B., Miles G., Baetz M.C., 1999. Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms. J. of Business Venturing 14(3).
- Problemy współczesnego zarządzania, 2001. Pod red. A. Matczewskiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Proces inwestycyjny i eksploatacja obiektów budowlanych, 2008. Pod red. M. Połonskiego. Wydawnictwo SGGW Warszawa.
- Pyron M., 2010. Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Reid S.D., 1981. The decision – market and export entry and expansion. J. of International Business Studies 12(2).
- Rokita J., 2005. Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. PWE Warszawa.
- Romanowska M., 2009. Planowanie strategiczne przedsiębiorstwie. PWE Warszawa.
- Rozkwitalska M., 2007. Zarządzanie międzynarodowe. Wydawnictwo Difin Warszawa.
- Rószkiewicz M., 2002. Metody ilościowe w badaniach marketingowych. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Rugman A.M., Collinson S., 2006. International Business. McGraw-Gill London.
- Rymarczyk J., 2004. Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. PWE Warszawa.
- Rynek transportu i logistyki w Polsce, 2007. Nowe horyzonty.
- Sagan A., 2004. Badania marketingowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Shenkar O., Lou Y., 2004. International business. Wiley & Sons New York.
- Sikorski Cz., 2006. Kultura organizacyjna. C.H. Beck Warszawa.
- Simon H., 1999. Tajemniczy mali mistrzowie. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Sitek E., 2000. Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., 1995. Marketing w zarządzaniu firmą handlową. PWE Warszawa.

- Sobotka A., Jaśkowski P., 2001. Zastosowanie koncepcji organizacji wirtualnej do zarządzania przedsięwzięciem inwestycyjno-budowlanym. [W:] *Technologia i organizacja budownictwa na progu XXI wieku*, Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego „Puławy” S.A., PW „ELKO” Puławy.
- Streeten P., 1999. Globalization and its Impact on Development Co-operation. *Development* 42(3).
- Stabryła A., 2002. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Stankiewicz M.J., 2005. Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Wydanie II. Wydawnictwo TNO-iK „Dom Organizatora” Toruń.
- Stankiewicz M.J., Mazur-Łukomska K., 2004. Wejście przedsiębiorstwa na nieukształtowane rynki zagraniczne i związane z nim ryzyko. Wyzwania dla menedżerów. Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu. Pod red. K. Krzakiewicza. *Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu* 50, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Stonehouse G., Hamill J., Campell D., Purdie T., 2001. Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Felberg Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1997. Kierowanie. PWE Warszawa.
- Strzyżewska M., 2005. Marketing na rynkach zagranicznych. [W:] *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*. Pod red. M.K. Nowakowskiego. Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa.
- Sudolska A., 2007. Strategia kooperacji przedsiębiorstw jako odpowiedź na zmiany otoczenia rynkowego. [W:] *Kształtowanie procesu zmian w organizacji*. Pod red. K. Krzakiewicza. *Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu* 88, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Sułkowski Ł., 2002. Kulturowa zmienność organizacji. PWE Warszawa.
- Supernat J., 1998. Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje. Kolonia Limited Wrocław.
- Sutherland J., Canwell D., 2007. Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Sztucki T., 1998. Encyklopedia marketingu. Wydawnictwo Placet Warszawa.
- Szuba M., 2006. Międzynarodowa konkurencyjność, MSP w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2.
- Szulce H., Janiszewska K., 2006. Zarządzanie marką. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Śliwiński R., 2011. Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Światowiec J., 2006. Więzy partnerskie na rynku przedsiębiorstw. PWE Warszawa.
- Taranko T., 2005. Zmiany uwarunkowań rynkowych a strategie produktowo – rynkowe polskich przedsiębiorstw. [W:] *Euromarketing. Strategie przedsiębiorstw na rynku europejskim*. Pod red. J.W. Wiktora. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Teoria i polityka wzrostu gospodarczego – osiągnięcia i doświadczenia, 2010. Pod red. J. Misali. Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl Warszawa.

- Tilles S., 1963. How to Evaluate Corporate Strategy. Harvard Business Review July-August.
- Tummala V.M.R., Burchet J.F., 1999. Applying a Risk Management Process (RMP) to manager cost risk for and EHP transmission line project. *Int. J. of Project Management* 17(4).
- Turner G.B., LeMay S.A., Hartley M., Wood C.M., 2000. Interdependence and Cooperation in Industrial Buyer-Supplier Relationship. *J. of Marketing Theory and Practice* 8(1).
- Uhl K.P., Shoner B., 1969. *Marketing Research*. John Willey&Sons New York.
- UNCTAD, 2004. *World Investment Report 2004. The Shift Towards Services*, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva.
- UNCTAD, 2007. *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. United Nations, New York and Geneva.
- Urbanowska-Sojkin E., 2003. *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Webster F.E., 1992. The Changing Role of Marketing In the Corporation. *J. of Marketing* 6.
- Welch I.S., Luostarinen R.K., 1993. Inward – outward connections in internationalization. *J. of International Marketing* 1(1).
- Welch L.S., Luostarinen R., 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *J. of General Management* 14(2).
- Wiatrak A.P., 2003. Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie* 3.
- Witek-Hajduk M.K., 2010. *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Witek-Hajduk M.K., 2011. *Strategia przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów*. [W:] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*. Pod red. J. Schroedera. Zesz. Nauk. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 180/11, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Witkowska J., Wysokińska Z., 2006. Umiedzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. *Aspekty teoretyczne i empiryczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wojciechowski T., 1995. *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*. PWE Warszawa.
- Wojciechowski T., 1995. *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*. PWE Warszawa.
- Yip G.S., 2004. *Strategia globalna*. PWE Warszawa.
- Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, 2009. Pod red. K. Fonfary. PWE Warszawa.
- Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, 2001. Pod red. M. Brzezińskiego. Wydawnictwo Difin Warszawa.
- Zdyb M.W., 2004. *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw budowlano-montażowych*. Materiały Budowlane 1.
- Zorska A., 2002. *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.

Spis tabel

Tabela 1.1. Przegląd innowacyjnych modeli internacjonalizacji	20
Tabela 1.2. Podejście sieciowe do internacjonalizacji – modelowe sytuacje analizy według J. Johansona i L.G. Mattsona	22
Tabela 1.3. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa	29
Tabela 2.1. Klasyfikacja joint venture	57
Tabela 2.2. Struktura próby według kryterium rodzaju prowadzonej działalności	63
Tabela 2.3. Struktura próby według kryterium głównych grup produktów (usług)	63
Tabela 2.4. Struktura próby według kryterium wielkości zatrudnienia w przed- siębiorstwach budowlanych w 2010 roku	64
Tabela 2.5. Struktura próby według kryterium wielkości obrotów zrealizowanych przez przedsiębiorstwa budowlane w 2010 roku	64
Tabela 2.6. Struktura próby według kryterium form prawnych przedsiębiorstw budowlanych	64
Tabela 2.7. Struktura próby według rodzajów powiązań przedsiębiorstw budow- lanych z kapitałem zagranicznym	65
Tabela 2.8. Struktura próby według kryterium stanowisk zajmowanych przez respondentów	65
Tabela 2.9. Struktura sprzedaży przedsiębiorstw budowlanych zrealizowana na wybranych rynkach w 2010 roku	66
Tabela 2.10. Struktura rynków zaopatrzeniowych przedsiębiorstw budowlanych	66
Tabela 2.11. Wielkość aktywów przedsiębiorstw budowlanych zaangażowana w działalność za granicą	67
Tabela 2.12. Udział zatrudnionych za granicą w stosunku do ogółu zatrudnio- nych w przedsiębiorstwach budowlanych w 2010 roku	67
Tabela 2.13. Plany dotyczące działalności przedsiębiorstw budowlanych na ryn- kach zagranicznych	68
Tabela 2.14. Formy współpracy polskich przedsiębiorstw budowlanych wyko- rzystywane w działalności zagranicznej w 2011 roku	70
Tabela 2.15. Liczba wykorzystywanych form (zmian) w działalności przedsię- biorstw budowlanych na rynkach zagranicznych	71
Tabela 2.16. Sekwencja wprowadzania form współpracy przedsiębiorstw budow- lanych na rynku zagranicznym	72
Tabela 2.17. Formy zaangażowania polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą	74
Tabela 2.18. Sekwencja wprowadzania form zaangażowania przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym	75
Tabela 2.19. Etap działalności polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym z uwzględnieniem kryterium struktury kapitału przedsię- biorstwa	77
Tabela 2.20. Etap działalności polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym z uwzględnieniem regionu działalności	77

Tabela 3.1. Czynniki sprzyjające wejściu polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny	85
Tabela 3.2. Bariery wejścia polskich przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny	86
Tabela 3.3. Czynniki rynkowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)	91
Tabela 3.4. Czynniki rynkowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	92
Tabela 3.5. Czynniki rynkowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)	94
Tabela 3.6. Czynniki rynkowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	95
Tabela 3.7. Czynniki konkurencyjne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)	98
Tabela 3.8. Czynniki konkurencyjne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	99
Tabela 3.9. Czynniki konkurencyjne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)	101
Tabela 3.10. Czynniki konkurencyjne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	102
Tabela 3.11. Czynniki kosztowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)	105
Tabela 3.12. Czynniki kosztowe sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	106
Tabela 3.13. Czynniki kosztowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)	108
Tabela 3.14. Czynniki kosztowe ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	110
Tabela 3.15. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15 (w %)	113

Tabela 3.16. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające działalności na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	114
Tabela 3.17. Czynniki polityczno-prawne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-15(w %)	116
Tabela 3.18. Czynniki polityczno-prawne ograniczające działalność na rynku międzynarodowym wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa budowlanego oraz kryterium rodzaju działalności budowlanej – UE-12 (w %)	117
Tabela 4.1. Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw budowlanych na rynku Unii Europejskiej	129
Tabela 4.2. Ocena konkurencyjności przedsiębiorstw budowlanych na rynku zagranicznym.....	131
Tabela 4.3. Rodzaje innowacji ogółem wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane za granicą w latach 2000-2015	134
Tabela 4.4. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane w związku z działalnością za granicą w latach 2000-2005	136
Tabela 4.5. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane w związku z działalnością za granicą w latach 2006-2010	138
Tabela 4.6. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane na rynku zagranicznym z uwzględnieniem kryterium wielkości podmiotu w latach 2000-2010	140
Tabela 4.7. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane w związku z działalnością za granicą w latach 2011-2015 (prognoza)	142
Tabela 4.8. Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa budowlane na rynku zagranicznym z uwzględnieniem kryterium wielkości podmiotu w latach 2011-2015 (prognoza)	144
Tabela 4.9. Ocena znaczenia głównych grup innowacji w działalności przedsiębiorstw budowlanych za granicą (szeregi preferencyjne)	146
Tabela 5.1. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem regionów działalności – suma dwóch najwyższych ocen (w %)	161
Tabela 5.2. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem regionów działalności – suma dwóch najniższych ocen (w %)	162
Tabela 5.3. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem rodzajów działalności – suma dwóch najwyższych ocen (w %)	163
Tabela 5.4. Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem rodzajów działalności – suma dwóch najniższych ocen (w %)	163
Tabela 5.5. Poziom zdolności marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym	165
Tabela 5.6. Strumienie i rodzaje informacji w przedsiębiorstwie	167
Tabela 5.7. Źródła pozyskiwania wiedzy o rynku zagranicznym przez polskie przedsiębiorstwa budowlane w 2008 i 2011 roku (w %)	169

Tabela 5.8. Determinanty pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą (w %)	177
Tabela 5.9. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara CMIN	186
Tabela 5.10. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara FMIN	186
Tabela 5.11. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara RMSEA	187
Tabela 5.12. Mierniki jakości modelu UE-12 – miara HOELTER	187
Tabela 5.13. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara CMIN	187
Tabela 5.14. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara FMIN	187
Tabela 5.15. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara RMSEA	187
Tabela 5.16. Mierniki jakości modelu UE-15 – miara HOELTER	187
Tabela 5.17. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – stymulatory wejścia na rynek zagraniczny	188
Tabela 5.18. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – bariery wejścia na rynek zagraniczny	189
Tabela 5.19. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – zdolności marketingowe potrzebne do prowadzenia działalności na rynku zagranicznym	189
Tabela 5.20. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – motywy wejścia na rynek zagraniczny	190
Tabela 5.21. Standaryzowane wskaźniki regresji i wskaźniki korelacji wielorakiej – determinanty pozycji rynkowej przedsiębiorstw budowlanych za granicą	190
Tabela 5.22. Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych – porównanie rynku UE-15 i UE-12	191

Spis rysunków

Rysunek 2.1. Stopień zaangażowania kapitału i zarządzania w kraju goszczącym i macierzystym ze względu na formę internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Model Meissnera)	49
Rysunek 2.2. Stopień ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynek zagraniczny	50
Rysunek 2.3. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw	51
Rysunek 3.1. Czynniki rynkowe sprzyjające działalności na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	90
Rysunek 3.2. Czynniki rynkowe ograniczające działalność na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	93
Rysunek 3.3. Czynniki konkurencyjne sprzyjające działalności na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	97
Rysunek 3.4. Czynniki konkurencyjne ograniczające działalność na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	100
Rysunek 3.5. Czynniki kosztowe sprzyjające działalności na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	104
Rysunek 3.6. Czynniki kosztowe ograniczające działalność na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	107
Rysunek 3.7. Czynniki polityczno-prawne sprzyjające działalności na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	112
Rysunek 3.8. Czynniki politycznoprawne ograniczające działalność na rynku zagranicznym (ocena ogółem)	115
Rysunek 5.1. Główne czynniki wpływające na zachowania nabywców w procesie zakupu na rynku przedsiębiorstw	152
Rysunek 5.2. Determinanty zachowań zakupowych nabywców instytucjonalnych	153
Rysunek 5.3. System logistyczny w stosunkach pomiędzy przedsiębiorstwami	156
Rysunek 5.4. Źródła informacji o rynku zagranicznym pozyskiwanych przez polskie przedsiębiorstwa budowlane w 2011 roku	170
Rysunek 5.5. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – kraje UE-15	178
Rysunek 5.6. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – kraje UE-12	179
Rysunek 5.7. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – pozostałe kraje Europy Zachodniej	180
Rysunek 5.8. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – pozostałe kraje Europy Środkowo-Wschodniej	181
Rysunek 5.9. Ocena determinant pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych za granicą – pozostałe kraje świata	182
Rysunek 5.10. Model determinant procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych	185

Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych

Streszczenie

Problematyka determinant procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych opracowana została w oparciu o analizę teoretyczną i empiryczną. Zebrany materiał badawczy pozwolił na podjęcie próby wyjaśnienia wpływu, jaki na sektor wywiera otwarcia gospodarki oraz poszukiwanie rozwiązań, które uniezależniłyby polskie firmy od krajowego rynku i stanowiły narzędzia skutecznego radzenia sobie w warunkach globalnej konkurencji. W przyjętej metodzie badań uwzględniono poznawcze procesy analizy jakościowej i ilościowej. Zastosowano wywiady pogłębione, obserwacje oraz badania ankietowe, pozwalające na ilościową weryfikację danych. Główny cel stanowiła identyfikacja i ocena determinant zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw budowlanych.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym dokonano przeglądu i syntezy poglądów dotyczących definiowania zjawisk globalizacji i internacjonalizacji. Scharakteryzowano wybrane modele procesu internacjonalizacji pod kątem ich dostosowania do specyfiki działalności przedsiębiorstw sektora budowlanego oraz strategię internacjonalizacji w kontekście ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi obejmuje formy internacjonalizacji z uwzględnieniem form charakterystycznych dla realizacji przedsięwzięć budowlanych. Podzielono je na trzy zasadnicze grupy – eksport pośredni i bezpośredni, międzynarodowe powiązania kooperacyjne oraz samodzielną działalność gospodarczą podejmowaną na rynku zagranicznym. Weryfikacja empiryczna zawiera materiał uzyskany w trakcie badań własnych podzielony na występujące na międzynarodowym rynku budowlanym formy współpracy i formy zaangażowania.

W rozdziale trzecim zawarto analizę determinant wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny. Zidentyfikowano czynniki szczegółowe sprzyjające i ograniczające w czterech głównych grupach – determinant rynkowych, konkurencyjnych, kosztowych i polityczno-prawnych.

Rozdział czwarty dotyczy innowacyjności przedsiębiorstw budowlanych w kontekście kształtowania pozycji konkurencyjnej. Szczególny rodzaj innowacji stanowią ekoinwestycje, rozpatrywane z uwzględnieniem cech i funkcji obiektów w całym cyklu życia – od projektu po utylizację. Poziomą innowacyjność polskich przedsiębiorstw budowlanych oceniono poprzez rodzaje innowacji, które wprowadziły badane podmioty w procesie internacjonalizacji.

Uwarunkowania pozycji rynkowej na międzynarodowym rynku budowlanym określono przez pryzmat zdolności marketingowych w rozdziale piątym. Zidentyfikowano główne źródła informacji o rynku międzynarodowym. Określono determinanty międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz dokonano ich weryfikacji wykorzystując analizę czynnikową. Rozdział zawiera koncepcję modelu determinant z uwzględnieniem wpływu stymulatorów i barier wejścia, motywów, zdolności marketingowych i czynników sukcesu – utrzymania i poprawy pozycji na rynku zagranicznym.

Program badań oraz publikację przygotowano w wyniku realizacji projektu badawczego pt. „Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych” Nr N N115 297938, finansowanego ze środków na naukę w latach 2010-2012.

Internationalization process determinants of the Polish construction companies

Abstract

The issue of determinants of the internationalization process of Polish construction companies has been developed basing on theoretical and empirical analysis. The collected material allowed to make an attempt at clarifying the effect that an open economy exerts on the sector, and at seeking solutions that would free the Polish companies from domestic market, at the same time constituting an effective tool to cope with global competition. The research method includes cognitive processes of qualitative and quantitative analysis. In-depth interviews, observations and surveys were used, allowing for a quantitative verification of data. The main objective was to identify and assess internal and external determinants influencing the internationalization process of construction companies.

The work consists of five chapters. The first chapter contains an overview and synthesis of views on defining phenomena of globalization and internationalization. Selected models are characterized in terms of the internationalization process of their adaptation to the specific activities of enterprises in the construction sector, and internationalization strategies in the context of the overall strategy for the company. The second chapter covers forms of internationalization including those specific to the implementation of construction projects. They were divided into three main groups – the direct and indirect export, international cooperation links and an independent economic activity undertaken on the foreign market. Empirical verification includes material obtained during the study, divided into forms of cooperation and forms of engagement present in the international construction market. The third chapter contains the analysis of the determinants of entry for construction companies onto a foreign market. Specific factors, both favorable and limiting, have been identified and collected in four main groups – the determinants of market, competition, cost as well as political – legal factors.

The fourth chapter concerns the innovation adopted by construction companies in shaping competition. Eco investments constitute a particular type of innovation, analysed according to their features and functions of objects throughout their life cycle – from design to disposal. The level of innovation present in Polish construction companies was rated by the kinds of innovations that have put the entities in the process of internationalization.

Chapter five defines determinants of market leadership in the international construction market through the prism of marketing capabilities. The main sources of information on the international market were defined. Determinants of international competitiveness of enterprises were verified using factor analysis. This chapter contains the conceptual model of determinants, including the influence of stimulants and barriers to entry, themes, marketing abilities and success factors – to maintain and improve the position of the foreign market.

The research and publication was prepared by the research project “Determinants of the internationalization process of Polish construction companies, “No. N N115 297 938, subsidised by the science funds in the years 2010 – 2012.