

**Konkurencyjność  
przedsiębiorstw  
– aspekty międzynarodowe  
i sektorowe**



redakcja naukowa

Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Roman Sobiecki

# **Konkurencyjność przedsiębiorstw – aspekty międzynarodowe i sektorowe**

**Recenzent**

Jarosław Karpacz

**Redaktor**

Julia Konkołowicz-Pniewska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-8030-049-1**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Monika Trypuz

**Zdjęcie na okładce**

©iStockphoto.com/RakicN

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

e-mail: [quick@druk.pdi.pl](mailto:quick@druk.pdi.pl)

Zamówienie 37/III/16

# Spis treści

Wprowadzenie .....	7
--------------------	---

## Część I. Aspekty międzynarodowe

*Małgorzata Poniatowska-Jaksch*

1. Przesłanki i przejawy politycznego „uwikłania” korporacji transnarodowych ..	13
---	----

*Teresa Pakulska*

2. KTN w gospodarce sieciowej – od własności do kontroli .....	25
--	----

*Bogusław Gulski*

3. Kooperatywna poprawa konkurencyjności – potencjalne źródło zagrożeń dla przedsiębiorstw? .....	39
---	----

*Dorota Ciesielska, Maciej Frąszczak*

4. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w latach 2000–2014 .....	59
--	----

*Joanna Bednarz, Magdalena Markiewicz*

5. Ofensywne formy ekspansji kapitałowej na rynki zagraniczne a czynniki przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na przykładzie KGHM Polska Miedź S.A. oraz Grupy Maspex .....	81
---	----

*Mariusz Sagan*

6. Instytucje samorządowe jako źródło międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Przykład województwa lubelskiego i Lublina .....	111
---	-----

*Jerzy Różański*

7. Między konkurencyjnością a współpracą – przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce .....	131
--	-----

## Część II. Aspekty sektorowe

*Małgorzata Pawłowska*

8. Konkurencja w polskim sektorze bankowym i jej determinanty .....	149
---	-----

*Ryszard Kata*

9. Konkurencyjność banków spółdzielczych a przekształcenia organizacyjno-biznesowe spółdzielczego sektora bankowego w Polsce .....	177
--	-----

*Marcin Kołtuniak*

10. Konsekwencje ekonomiczne regulacji prawnych dotyczących wyceny nieruchomości inwestycyjnych w aspekcie szacowania wartości przedsiębiorstw konkurujących na rynku nieruchomości ..... 201

*Jacek Łaszek, Krzysztof Olszewski, Joanna Waszczuk*

11. Różnicowanie cen na rynku nieruchomości mieszkaniowych przez firmy deweloperskie ..... 215

*Greta Kanownik*

12. Warunki i obszary konkurencji w szpitalnictwie – analiza porównawcza Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Polski ..... 231

# Wprowadzenie

Konkurencyjność jest immanentną cechą współczesnej gospodarki. Można ją rozpatrywać na różnych poziomach<sup>1</sup>: makro (makroregionu, państwa, regionu niższego szczebla taksonomicznego), mezo (sektora, branży) oraz mikro, co rzutuje na złożoność podejmowanej w tym obszarze problematyki i wieloaspektowość podejmowanych badań. Niezależnie jednak od przyjętej optyki podstawową kwestią jest zakres wolności konkurencji. Ekonomisci klasyczni pod pojęciem „wolna konkurencja” (zastąpionej na początku XX w. konkurencją doskonałą) rozumieli formę funkcjonowania rynku, na którym siły rynkowe działają w pełni efektywnie oraz brak jest technicznych i prawnych barier wejścia oraz wyjścia. Taka sytuacja występuje jednak jedynie w teorii. Efektywność systemu rynkowego oraz rosnące oczekiwania społeczne wobec biznesu skłaniają ekonomistów do poszukiwania różnego typu ścieżek rozwoju wykluczających negatywne aspekty funkcjonowania rynku<sup>2</sup>. Harmonizowanie procesu rozwoju gospodarczego wiąże się bowiem ze stosowaniem w praktyce także innych niż ekonomiczne kryteria wyboru, co pociąga za sobą występowanie różnego typu regulacji o nierynkowym charakterze (rozwiązania instytucjonalne). Instytucje formalne i nieformalne znajdują się w szczególnym punkcie zainteresowań Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI). W tym przekroju zwraca się uwagę m.in. na instytucje związane z regulacją i stabilizacją gospodarki, stymulowaniem rozwoju gospodarczego i społecznego, a także powiązane z własnością prywatną i jej ochroną, promowaniem wolności przedsiębiorstw, czy też instytucje wspierające konkurencyjność<sup>3</sup>. Te regulacje tworzą warunki działania, w których funkcjonują przedsiębiorstwa i rzutują, obok czynników o charakterze mikroekonomicznym (zdolności produkcyjne firmy, wyposażenie w czynniki wytwórcze, zarządzanie firmą, strategie marketingowe

---

<sup>1</sup> W. Januszkiewicz, *Czynniki określające konkurencyjność*, w: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, t. LXXIX, s. 113.

<sup>2</sup> R. Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2003, s. 267.

<sup>3</sup> D.A. Rondinelli, *Assessing government policies for business competitiveness*, w: *Emerging Market Economies: An Institutional Approach*, University of North Carolina, Chapel Hill 2004.

itp.), na ich konkurencyjność. Jak twierdzi J. Staszewska<sup>4</sup>, konkurencyjność przedsiębiorstwa nie powstaje spontanicznie i automatycznie w wyniku zachodzących zmian w makro- i mikrootoczeniu, nie jest też wyłącznym rezultatem przedsiębiorczości. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest efektem działań wielu aktorów decydujących o poziomie społeczno-gospodarczego rozwoju.

Konkurencyjność przedsiębiorstw charakteryzuje wiele definicji i ujęć badawczych. Najogólniej, przyjmując za A. Noga, konkurencyjność przedsiębiorstw to „akt lub proces działania jednostek dążących do takich korzyści, o które w tym samym czasie, przy tych samych warunkach i regułach ubiegają się inni”<sup>5</sup>. W tak postrzeżoną konkurencyjność wpisują się także działania ukierunkowane na eliminację i/lub neutralizację konkurentów, którzy w warunkach rewolucji informacyjnej mogą wejść także spoza branży. Jako źródło potencjalnych korzyści można także postrzeżać zasoby i kompetencje pozwalające przedsiębiorstwom zdyskontować obowiązujące rozwiązania instytucjonalne.

Książka, którą Państwu przedkładamy, jest ósmą z kolei wydaną w cyklu *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*. Pod tym hasłem odbywają się konferencje organizowane przez Instytut Rynków i Konkurencji Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Przedmiotem tej edycji było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Czy w warunkach procesu globalizacji, oderwania się sfery finansowej od gospodarki realnej oraz nasilającego się instytucjonalizmu mamy do czynienia ze zmierzchem „wolnej” konkurencji (inaczej: malejącą rolą rynku)? Z jednej strony możemy wskazać przykłady zwiększenia dostępności rynku, co występuje m.in. w przypadku edukacji (polscy maturzyści mogą aplikować bez większych ograniczeń na zagraniczne uczelnie), produktów kupowanych *on-line* czy prowadzenia przez polskie przedsiębiorstwa działalności gospodarczej na rynku UE z pominięciem wielu barier istniejących jeszcze w połowie XX w. Z drugiej jednak strony światowy kryzys finansowy i gospodarczy, terroryzm, ruchy migracyjne sprawiają, że coraz częściej rządy poszczególnych państw i organizacje międzynarodowe podejmują decyzje w zakresie większej regulacji gospodarki, zmieniając tym samym warunki konkurowania. Ten nurt rozważań – aspekty konkurowania przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym, podjęty został w pierwszej części przedkładanej publikacji. W warunkach niepewności i turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa, wybierając strategię konkurencji

---

<sup>4</sup> J. Staszewska, *Powiązania sieciowe narzędziem zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarki światowej*, Wydawnictwo Para, Katowice 2007, s. 19.

<sup>5</sup> A. Noga, *Dominacja a efektywna konkurencja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1993, s. 9.



i metody ich implementacji, kierują się oportunistycznym, z czym wiążą się różnego typu ekonomiczne i społeczne konsekwencje. W grupie tych działań znajdują się m.in. kształtowanie przez przedsiębiorstwa relacji formalnych i nieformalnych z organami władzy publicznej, rezygnacja z „własności” na rzecz kontroli oraz nie zawsze efektywne strategie kooperatywne. W upowszechnieniu tego typu praktyk dużą rolę należy przypisać korporacjom transnarodowym, które w ten sposób aktywnie oddziałują na warunki konkurencji w gospodarce światowej, a którym to próbują sprostać także polskie przedsiębiorstwa, podejmując z różnym sukcesem ekspansję międzynarodową. Wsparciem w zakresie zwiększenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw są rozwiązania instytucjonalne – ingerujące w warunki konkurencji, jak też ich działalność w powiązaniu z zagranicznymi przedsiębiorstwami, jednakże nie zawsze o partnerskim charakterze.

Na konkurencyjność i warunki konkurencji można także spojrzeć przez pryzmat sektorów gospodarczych. W przedkładanej publikacji odnosimy się do trzech: bankowości, nieruchomości oraz szpitalnictwa, które oprócz funkcji *sensu stricte* ekonomicznych pełnią w gospodarce w mniejszym bądź większym stopniu funkcje społeczne. Powstaje w tym miejscu wiele pytań na temat konkurencyjności podmiotów gospodarczych tworzących te sektory oraz o zakres, metody i narzędzia ich regulacji. Znalezienie „złotego środka” nie jest w tym przypadku zadaniem łatwym, stąd też przedkładane teksty nie zawsze przynoszą gotowe rozwiązania. Mamy jednak nadzieję, że przedstawione w publikacji rozważania na temat konkurencyjności w kontekście regulacji gospodarki staną się przyczynkiem do dalszych dyskusji zarówno w gronie teoretyków, jak i praktyków gospodarczych.

*Prof. Małgorzata Poniatońska-Jaksch*  
*Prof. Roman Sobiecki*



**Część I**

**ASPEKTY MIĘDZYNARODOWE**



# 1. Przesłanki i przejawy politycznego „uwikłania” korporacji transnarodowych

## 1.1. Wstęp

W dyskusji na temat wolnej konkurencji trudno abstrahować od roli korporacji transnarodowych (KTN). Są one jedną z wiodących sił procesu globalizacji, w istotny sposób wpływającą na warunki konkurencji w wymiarze gospodarki światowej, poszczególnych gospodarek krajowych oraz poszczególnych sektorów i branż. Niejednokrotnie na łamach prasy podnoszona jest kwestia preferencyjnych warunków działania korporacji, stawiających je w uprzywilejowanej pozycji względem mniejszych, rodzimych przedsiębiorstw. Stąd też warto się zastanowić, z czego wynika tak uprzywilejowana pozycja KTN oraz w jaki sposób korporacje te próbują ją zdyskontować.

## 1.2. Korporacje transnarodowe w optyce gospodarek krajowych

Inwestycje korporacji transnarodowych często postrzegane są przez organy władzy państwowej jako impuls rozwoju gospodarczego. Z punktu widzenia gospodarek krajowych za najważniejsze atuty korporacji transnarodowych uznaje się:

- kapitał, którym dysponują, a który to może być przeznaczany na różne inwestycje (najbardziej pożądane to inwestycje typu *greenfield* oraz w działalność naukowo-badawczą),
- kreację miejsc pracy (najbardziej pożądane są w branżach *high-tech*).

W krajach rozwijających się i transformujących gospodarkę, o niedoborze rodzimego kapitału są to niezwykle pożądane czynniki wytwórcze, choć napływ kapitału poprzez inwestycje korporacji transnarodowych bywa niejednoznaczny

w ocenie. Niemniej jednak wiele państw i regionów na świecie konkuruje o jego pozyskanie, gdyż upatruje w nich możliwość zmiany struktury własności, której z reguły towarzyszą zmiany efektywności wykorzystywanych czynników produkcji. Inwestorzy zagraniczni w wyniku presji konkurencyjnej wywierają wpływ na firmy rodzime w zakresie struktury produkcji, zarządzania, organizacji działalności i marketingu. Jeżeli powyższe zmiany są korzystne dla gospodarki, to w dłuższym okresie powinny wywoływać wzrost PKB jako, z jednej strony, efekt zmiany struktury własności gospodarki (efekt bezpośredni), a z drugiej jako wynik usprawnień w gospodarce ogółem, prowadzących do obniżenia kosztów (efekt pośredni). Zależy to jednak od stopnia absorpcji nowych rozwiązań produktowych i technologiczno-organizacyjnych przez rodzime przedsiębiorstwa, co w dłuższym okresie wiedzie do asortymentowej zmiany struktury produkcji [Poniatowska-Jaksch 2006, s. 32–36].

Korporacje transnarodowe postrzegane są często jako pożądane podmioty gospodarcze na danym terenie ze względu na wysokość ponoszonych przez nie nakładów na działalność naukowo-badawczą, co wiąże się z kreacją innowacyjności. Na ten aspekt zwracają uwagę nie tylko państwa o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. W ostatnich latach kraje europejskie i Stany Zjednoczone borykały się ze skutkami kryzysu gospodarczego. Rządy poszczególnych krajów sporą część środków finansowych przeznaczały na doraźną pomoc dla dużych przedsiębiorstw, czemu towarzyszył spadek tempa wydatków na R&D. Według prognoz Battelle Memorial Institute w 2015 r. wydatki rządów i firm prywatnych na R&D miały wzrosnąć o 3,8% w porównaniu do 2014 r. (dla porównania w 2012 r. nakłady te zwiększyły się o 7,6% w porównaniu do roku 2011) [GLOBAL R&D FUNDING FORECAST 2014].

Powolny wzrost w wydatkach na innowacje obserwowany jest także w grupie przedsiębiorstw zaliczanych do „The top 100 innovation spenders”, w której w większości są korporacje transnarodowe. Mimo że duże firmy zmniejszyły stopy wzrostu wydatków B&R, to nadal właśnie one najwięcej inwestują w badania. W 2014 r. wydatki na ten cel 20 wiodących korporacji stanowiło 25% wszystkich wydatków firm zaliczanych do „The top 100”. Do grona 20 najlepszych dołączyli m.in.: Amazon (14. miejsce), Ford (15. miejsce) i Cisco (20. miejsce). Ogólnie jednak lista największych inwestorów w B&R jest miarą stabilna. Na przestrzeni lat 2004–2014 w gronie „Global Innovation 1000” trzynastie firm sklasyfikowanych było na niej co roku: GlaxoSmithKline, Honda, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Microsoft, Novartis, Pfizer, Roche, Samsung, Sanofi, Toyota i Volkswagen [Jaruzelski, Staack, Goehle 2014].

Poszukiwanie kapitału i kreacja nowych miejsc pracy, tak jak w przypadku wielkości wydatków na B&R, to także problem państw nisko i wysoko rozwiniętych, zwłaszcza europejskich, w których wraz z „ucieczką” przemysłu do państw o niższych kosztach czynników wytwórczych występuje wysoka stopa bezrobocia. Presja społeczna na kreację nowych miejsc pracy sprzyja nasileniu interwencjonizmu państwowego i preferencyjnemu traktowaniu zwłaszcza rodzimych korporacji gwarantujących miejsca pracy. Nie można także abstrahować od wpływów budżetowych, których źródłem są duże korporacje transnarodowe.

Światowy kryzys polityczny zapoczątkowany aneksją Krymu przez Rosję, wzrost zagrożenia atakami terrorystycznymi w Europie i USA, kryzys gospodarczy i dyskusje nt. wycofania się niektórych państw ze strefy euro, to tylko niektóre przyczyny, które mogą zastopować, a nawet cofnąć rozpoczęte wcześniej procesy integracyjne. Wzmocnienie struktur państwowych może zaowocować wzrostem protekcyjizmu gospodarczego, co zmieni warunki funkcjonowania międzynarodowego biznesu. W warunkach kryzysu politycznego, gospodarczego i nasilającego się nacjonalizmu gospodarczego istnieje bowiem obawa, że nie zawsze będzie się liczył tylko i wyłącznie rachunek ekonomiczny, z czym może wiązać się silniejsze niż było w przeszłości wsparcie rodzimych korporacji transnarodowych. Stosowane są w tym zakresie różne formy protekcyjizmu. Współcześnie są to zarówno proste instrumenty, jak i bardziej wyrafinowane, niekiedy nieco zakamuflowane, uzasadniane dobrem społecznym formy – certyfikaty jakości, normy środowiskowe, społeczna odpowiedzialność biznesu itp. Pojawia się też kwestia bezpieczeństwa narodowego (ochrona skarbów narodowych). Ta ostatnia bariera dotyczy przede wszystkim sektorów strategicznych i spotykana jest w różnych krajach, niezależnie od osiągniętego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego.

Polityka poszczególnych państw względem korporacji transnarodowych nie w pełni jest tylko i wyłącznie od nich zależna. Wraz z procesem globalizacji i regionalnej integracji coraz silniej oddziałują na nie czynniki leżące w otoczeniu międzynarodowym, które jednocześnie określają zakres otwartości państwa. W grupie najważniejszych znajduje się rosnąca liczba powiązań państw o charakterze bilateralnym i wielostronnym, często ujętym w trwałe formy organizacyjne, jak też tworzenie organizacji międzynarodowych. Mogą one dotyczyć sfery politycznej, gospodarczej, społecznej i militarnej. Określają m.in. zasady przepływu kapitału, zasobów pracy, transferu kapitału. W tego typu regulacjach dobrze „poruszają się” korporacje transnarodowe. Tworzą się złożone międzynarodowe sieci powiązań polityczno-gospodarczych, którymi sterują korporacje. W ich skład wchodzi

one same (jednostki macierzyste wraz z filiami) oraz powiązane z nimi w sposób bezpośredni lub pośredni partnerzy biznesowi. Próbę określenia zakresu powiązań tej sieci, wraz ze wskazaniem głównych jej aktorów, podjęli się matematycy z Politechniki w Zurychu; wyniki zostały opublikowane w „The Network of Global Corporate Control”. Jako bazę danych wyjściowych autorzy przyjęli 43 000 korporacji z 116 państw z próby 30 mln podmiotów gospodarczych znajdujących się w bazie Orbis 2007. Na ich podstawie zidentyfikowano 600 508 węzłów i 1 006 987 powiązań własnościowych – uczestnicy sieci wchodzi w skład wielu klastrów. W trakcie analizy zostało wyodrębnionych 147 korporacji stanowiących rdzeń, *core*, architektury, które kontrolują 40% wartości ekonomicznej (*economic value*) całej próby. Każda korporacja wchodząca w skład rdzenia posiada co najmniej dwadzieścia połączeń własnościowych z innymi firmami. W opracowaniu wskazuje się też na 50 najbardziej powiązanych między sobą korporacji nazwanych *knife-edge property*, które potencjalnie mogą generować ryzyko systemowe, z czego 48 to banki, fundusze hedgingowe i korporacje świadczące usługi finansowe [Vitali, Glattfelder, Battiston 2011]. Na podstawie powyższych wyników trudno jest jednak jednoznacznie określić, jaka jest skala i zakres oddziaływania korporacji transnarodowych, a zwłaszcza finansowych, na funkcjonowanie gospodarek krajowych. Te ostatnie też są zróżnicowane, a przyjęte przez nie rozwiązania instytucjonalne nie zawsze muszą być korzystne dla rozwoju korporacji transnarodowych. Dla przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowym instytucje formalne i nieformalne można postrzegać jako otoczenie instytucjonalne będące niejako wypadkową otoczenia politycznego i społecznego. To pierwsze w dużym stopniu determinuje charakter instytucji formalnych, otoczenie społeczne zaś – instytucji o charakterze nieformalnym. Ważne są też interakcje zachodzące pomiędzy tymi instytucjami. W warunkach globalizacji i rewolucji informatycznej, kiedy wzrosła fizyczna „dostępność” czynników wytwórczych, to właśnie występujące różnice w otoczeniu instytucjonalnym jawią się jednym z ważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej. Występujące w tym zakresie różnice najskuteczniej mogą wykorzystać, ze względu na swoje cechy, korporacje transnarodowe.

### 1.3. Formy powiązań sfery polityki z działaniami KTN

Siły politycznej korporacji transnarodowych nie należy od razu łączyć z działaniami nielegalnymi, będącymi zagrożeniem dla demokracji – przejawem ich władzy. Można się jednak spotkać z opinią, że ideologia neoliberalna w dużym



stopniu doprowadziła do zmniejszenia „siły” państwa i jego organów na rzecz biznesu. Jednym z przejawów tej sytuacji jest rosnąca polityczna rola korporacji transnarodowych w wymiarze międzynarodowym [State of Power 2014]. Sytuacja ta ma miejsce zarówno w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych, jak i rozwijających się.

### 1.3.1. Działania legalne

W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo korporacje transnarodowe wywierają wpływ poprzez dynamicznie rozwijający się od czasów II wojny światowej lobbying, definiowany jako „zdolność przekonywania decydenta do zrobienia czegoś, czego w normalnych warunkach nie zrobiłby bez perswazji lobbysty, lub też do zaniechania czegoś, co normalnie by realizował” [Mastromarco i in. 1995, s. 10]. Podmiotami, na które wywierany jest wpływ, są funkcjonariusze publiczni mający kompetencje podejmowania decyzji politycznych i gospodarczych. Celem lobbyngu jest opracowanie i przyjęcie nowych rozwiązań prawnych, utrzymanie bądź wyeliminowanie istniejących przepisów, zgodnie z interesami zleceniodawców.

Grupy lobbystów można podzielić na środowiska gospodarcze, grupy zawodowe i grupy społeczne. Prowadzony przez nie lobbying może przebiegać na dwa sposoby:

- 1) bezpośredni, tj. grupa interesu / stowarzyszenie → decydenci,
- 2) pośredni, tj. stowarzyszenie → opinia publiczna → decydenci.

W tym drugim przypadku coraz częściej lobbying prowadzi się poprzez działania różnego rodzaju, celowo powołanych przez korporacje rad lub fundacji, ukierunkowanych na wsparcie całych branż. Tego typu organizacje zatrudniają własnych naukowców, posiadają własne centra badawcze, prowadzą debaty społeczne, publikują artykuły itp. Prawie każda branża ma swoich ekspertów, których zadaniem jest przekonanie opinii społecznej o słuszności i potrzebie prowadzonej przez korporacje działalności (np. produkcja używek, uprawy genetycznie zmodyfikowane, produkcja niebezpiecznych substancji chemicznych), ze względu na koszty ekonomiczne i społeczne (bezrobocie). Źródła finansowania działalności tego typu organizacji i ekspertów nie są znane szerokiej opinii społecznej [State of Power 2014].

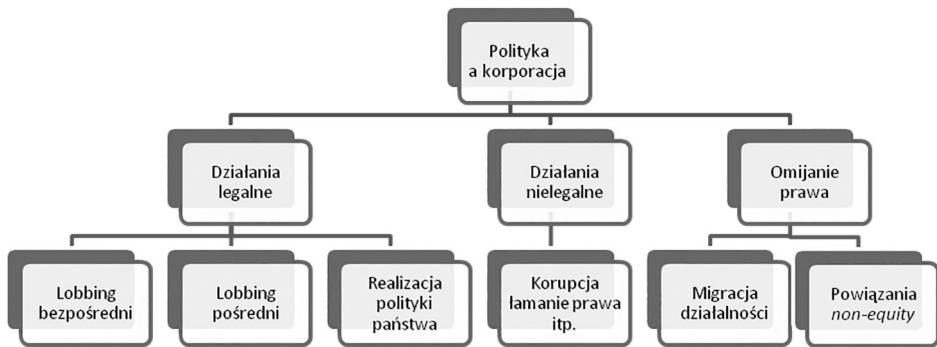
W krajach rozwijających się często powiązania pomiędzy biznesem a polityką wynikają ze struktury własnościowej korporacji (nie oznacza to jednak, że taka sytuacja nie występuje także w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych).

Najczęściej ponad 50-procentowy udział państwa ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw reprezentujących branże surowcowe. Działalność tego typu firm zakłóca konkurencję na rynku, co wynika z tworzenia dla nich preferencyjnych warunków działania. Najczęściej spotykane to [Capobianco, Christiansen 2011, s. 5]:

- subsydia rządowe,
- preferencyjne finansowanie i gwarancje (np. kredyty),
- inne formy preferencyjnego traktowania przez rząd (np. mniejsze wymagania informacyjne),
- „zniewolenie kapitału własnego” (*captive equity*) – kapitał własny przedsiębiorstw państwowych nie może być przekazany innym podmiotom, co powoduje, że przedsiębiorstwa państwowe w niektórych formach organizacyjno-prawnych nie są zobligowane do wypłat dywidendy, nie troszczą się o wysoką krótkoterminową stopę zwrotu,
- monopole,
- wyłączenie z procedur upadłościowych,
- przewaga informacyjna.

Przedsiębiorstwa państwowe reprezentujące branże strategiczne coraz częściej podejmują ekspansję międzynarodową, która to mieści się w priorytetach gospodarczych i politycznych państwa (rysunek 1.1).

Rysunek 1.1. Polityka a korporacja



Źródło: opracowanie własne.

### 1.3.2. Omijanie i łamanie prawa

Światowy kryzys finansowy i w jego konsekwencji gospodarczy sprawiły, że rozszerzył się zakres stosowanych rozwiązań instytucjonalnych w gospo-

darce. Pomimo wielu wynikających z tego tytułu korzyści dla gospodarek krajowych istnieje obawa, że wraz ze wzrostem roli państwa w gospodarce wzrośnie skala korupcji, zmniejszająca przejrzystość gospodarek. Powstaną nowe niejednoznaczne w ocenie relacje państwo – biznes. Źródłem tego typu obaw są omówione niżej zjawiska.

1. Wzrost regulacji niwelujących niedoskonałości rynku. Szczególne wątpliwości w tym zakresie budzi zasilenie państwowymi środkami finansowymi niektórych korporacji transnarodowych. Rzutuje to na zmianę ich pozycji konkurencyjnej oraz wpływa na zasady konkurencji. Urzędnicy podejmujący decyzje o wysokości i zakresie wsparcia nie zawsze mają doświadczenie w zarządzaniu, a motywami ich podjęcia mogą być polityczne, a nie tylko gospodarcze.
2. Wzrost oczekiwań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Sam fakt nie ma pejoratywnego znaczenia. Jednakże praktyka pokazuje, że w przypadku wielu korporacji transnarodowych są to jedynie działania marketingowe. Co więcej, można się także spotkać z przykładami nadużywania ekologicznej symboliki – *greenwashing*. Przedsiębiorstwa reklamują swoje produkty przez pryzmat haseł ekologicznych, w sposób sugestywny i bardzo ogólny, ukrywając ich faktyczne cechy. Niejednokrotnie zamieszczane na głównych stronach witryn internetowych KTN hasła CSR stają się „przykrywką” niskiej *de facto* ich transparentności. Potwierdzają to m.in. wyniki badań międzynarodowej organizacji humanitarnej Oxfam, opublikowane w 2013 r. w raporcie „Behind Brands” [Carrington 2013]. Jego autorzy zarzucają korporacjom transnarodowym z branży spożywczej niską przejrzystość działań realizujących pryncypia zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu oraz trudności ich zweryfikowania. Raport wykazał m.in., że:
  - tylko niektóre korporacje są w stanie wykazać, w jaki sposób rozliczają się z dostawcami; często brakuje przejrzystości w łańcuchu dostaw; pozyskiwanie surowców, takich jak np. kakao, cukier, ziemniaki, pomidory, soja, kawa, herbata i kukurydza, wciąż wiąże się z niesprawiedliwością społeczną – zbyt niskim wynagrodzeniem producentów;
  - korporacje transnarodowe często nie mają uregulowanych kwestii dotyczących prawa własności gruntów;
  - nie jest jasne, w jaki sposób korporacje transnarodowe wdrażają standardy etyczne w przedsiębiorstwie i w jaki sposób zapewniają bezpieczeństwo swoim pracownikom.
3. Sukcesy gospodarek zaliczanych do kapitalizmu państwowego, które umocniły przekonanie w tych krajach, choć nie tylko, że silna władza, duma narodowa,

słabo ukształtowana demokracja to źródła sukcesu gospodarczego, dobrobytu i spokoju społecznego [Bremmer 2009]. Za takim podejściem przemawia relatywnie wysokie tempo wzrostu gospodarczego oraz wysoka atrakcyjność inwestycyjna wielu państw zaliczanych do kapitalizmu państwowego, choć przejrzystość gospodarki jest niska. W tego typu krajach bardzo trudno jednoznacznie udzielić odpowiedzi na pytanie, na ile korporacje wywodzące się z tego typu gospodarek realizują cel biznesowy, a na ile cel polityczny.

Powstaje pytanie: Na ile, abstrahując od aspektów moralnych, tak niska transparentność gospodarek jest faktyczną barierą rozwoju przedsiębiorstw? A jeśli tak to: Kiedy i czy wszystkich? Sposób sprawowania władzy w krajach kapitalizmu państwowego, niejednokrotnie krytykowany za zbyt małą demokrację, umożliwia szybkie wdrażanie koniecznych do przeprowadzania reform z pominięciem czasochłonnych konsultacji społecznych. Można nawet się spotkać ze stwierdzeniem, że oficjalna doktryna, jak nieprzestrzeganie praw człowieka, cenzura, czy represyjność wobec określonych zachowań, jest na swój sposób uczciwa, a władza w tym względzie nie musi stosować „moralnych łamańców” [Leonard 2009, s. 30]. Dla preferowanych przez organy władzy państwowej firm to bardzo korzystne warunki prowadzenia działalności, zwłaszcza gdy wiąże się ona z niekorzystnym oddziaływaniem na środowisko (naturalne i społeczne). Atrakcyjność tego typu lokalizacji od lat dostrzegają duże korporacje transnarodowe. Jej przejawem jest tzw. migracja brudnych przemysłów do państw o niższym reżimie środowiskowym i/lub zlecenie niskokosztowej i brudnej działalności podwykonawcom w krajach o niskiej transparentności, w których niejednokrotnie łamane są prawa człowieka.

#### 1.4. W poszukiwaniu przewagi instytucjonalnej

Nasilenie instytucjonalizmu i nacjonalizmu gospodarczego sprawia, że korporacje transnarodowe starają się zdyskontować te zmiany, tzn. postrzegać je jako źródło przewagi konkurencyjnej, a nie barierę rozwoju. Zdaniem Dunninga [Dunning 2006, s. 201–206] (rozszerzony paradygmat OLI), na uzyskiwaną przez przedsiębiorstwa przewagę na rynku międzynarodowym mogą rzutować także korzyści instytucjonalne (formalne i nieformalne). Można je bowiem traktować jako pewnego rodzaju aktywa inwestującego przedsiębiorstwa, które czerpie ono z własności (np. w wyniku obowiązujących norm w kraju goszczącym) oraz z lokalizacji (np. związane z uregulowaniami prawnymi) bądź jako swo-

jego rodzaju aktywność lub specyficzne funkcje, wynikające z internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa (np. kontrakty czy niepowtarzalne transakcje). Zdaniem Hall i Soskice firmy mogą konkurować na podstawie względnej przewagi instytucjonalnej, tj. faktycznie przegrywać konkurencję typu tradycyjnego, ale wciąż odnosić sukces dzięki względnemu profilowi instytucjonalnemu, który może dostarczyć im np. szczególnie wykształconą kadre, najnowsze technologie, zaawansowane programy badawczo-rozwojowe, stabilność polityczną i inne elementy, które znacząco pomagają firmom w dzisiejszych czasach konkurować na rynkach światowych. Co ważne, istotność konkurencyjności instytucjonalnej może być co najmniej tak duża jak tej tradycyjnej [Pedersen 2008, s. 2–9].

Uwarunkowania instytucjonalne, zwłaszcza wprowadzane przez rządy poszczególnych krajów ograniczenia w celu ochrony lokalnych przedsiębiorstw, pośrednio zwiększają koszty i ryzyko prowadzenia działalności KTN. W celu rozwiązania tych problemów, wielonarodowa firma może zmniejszyć ryzyko na dwa sposoby.

1. Przez relokację (delokalizację), która odnosi się do wyboru nowego miejsca w kraju goszczącym lub usytuowanie działalności w innym kraju lub powrót do kraju macierzystego. KTN może zdecydować się przenieść całość lub część działalności z uwagi na nowe wyzwania otoczenia lub w celu uwzględnienia nowych strategii przyjętych przez przedsiębiorstwo. Przenoszenie dóbr i usług między krajami obejmuje różne sposoby, także pod względem trwałości tych zmian (trwałe i efemeryczne) [Pakulska 2011, s. 163–167]. Trwałe odnoszą się do zmian w lokalizacji istniejących obiektów poprzez zamknięcie części lub całości procesu wytwórczego w jednym miejscu i uruchomienie w innym (czasami zwane delokalizacją, utożsamianą z częścią szerszego procesu, jakim jest relokacja). Są realizowane poprzez BIZ. Mniej trwałe charakter zmian<sup>1</sup> przypisuje się offshoringowi<sup>2</sup> (delokalizacja *sensu stricte*). Jest to oparty na przedsiębiorstwach powiązanych kapitałowo proces obejmujący przepływ dóbr i usług w ramach jednej korporacji i związany z przenoszeniem części lub całości wartości dodanej działalności KTN do innego kraju. Mniej trwałe charakter zmian jest związany także z outsourcingiem (delokalizacją *sensu largo*), realizowanym w ramach międzynarodowych przepływów dóbr i usług między przedsiębiorstwami niepowiązanymi kapitałowo.

---

<sup>1</sup> Por. [Odrobina 2009, s. 82–84].

<sup>2</sup> A.S. Blinder utożsamia delokalizację z offshoringiem i definiuje jako przenoszenie miejsc pracy z krajów bogatych do krajów biednych bez jednoczesnego transferu pracowników; por. [Blinder 2005].

Duże znaczenie w relokacji działalności ma doświadczenie przedsiębiorstw w tym zakresie, z czym wiąże się także umiejętność zarządzania organizmem funkcjonującym w wielu państwach. Ponadto w zależności od indywidualnej oceny korporacji, związanej także z rodzajem prowadzonej działalności, takie czynniki, jak stopa zwrotu inwestycji, przepisy rynku pracy, regulacje rynkowe kraju goszczącego, mogą być uznane za stymulatory bądź stanowić bariery dokonywanej lokalizacji działalności (np. konieczność fizycznej obecności producenta w interakcjach handlowych z klientem, znajomość lokalnych upodobań, mody, systemu wartości panującej na danym rynku, powiązania interakcyjne niezbędne w świadczeniu usług i ich rozwoju).

2. Tworzenie sojuszy i nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami zagranicznymi, celem wzmocnienia siły przetargowej wobec rozwiązań proponowanych przez kraj goszczący. Chęć współpracy przedsiębiorstw międzynarodowych w tym zakresie zależy od siły komplementarnych interesów na danym rynku. Podejmowanie współpracy przedsiębiorstw międzynarodowych z firmami lokalnymi lub związanymi kulturowo z danym regionem, w tym o dużym znaczeniu międzynarodowym, może zmniejszać ryzyko inwestycyjne związane z dystansem kulturowym. W praktyce wyraża się to wzrostem znaczenia powiązań *non-equity* (NEM) korporacji transnarodowych z ich partnerami biznesowymi.

W odniesieniu do rozszerzonego paradygmatu OLI relokacja może być więc ukierunkowana na poszukiwanie przewagi instytucjonalnej wynikającej z lokalizacji, czego nie należy utożsamiać tylko i wyłącznie z niższymi normami w zakresie pracy i płacy lub środowiska naturalnego. Wycofanie się z inwestycji może być konsekwencją zmian w otoczeniu rynkowym krajów goszczących KTN, a zatem ograniczenia ryzyka lokalizacji poprzez przeniesienie produkcji z kraju o wyższych do kraju o niższych kosztach, także gdy lokalne warunki produkcji stają się niekorzystne w wyniku dokonujących się zmian politycznych lub wzrostu presji konkurencyjnej. Światowy kryzys gospodarczy sprawił, że na nowo kraje wysoko rozwinięte doceniły znacznie przemysł i stworzyły programy ukierunkowane na industrializację. Jednym z ich efektów są zachęty inwestycyjne skierowane do KTN w celu podniesienia atrakcyjności lokalizacyjnej względem krajów niżej gospodarczo rozwiniętych [Poniatowska-Jaksch 2015, s. 25].

W przypadku form *non-equity* często istotne są korzyści instytucjonalne, będące odbiciem charakteru makroinstytucjonalnej infrastruktury państwa, w którym dane przedsiębiorstwo prowadzi działalność operacyjną. Zakres i sposoby, w jakie przedsiębiorstwa międzynarodowe korzystają z tych instytucji i adaptują je do

ich własnych wymagań, stanowią ważny składnik jakości unikalnych i trwałych zasobów tychże przedsiębiorstw [Dunning 2006, s. 202–203].

## 1.5. Zakończenie

Potencjał ekonomiczny i sieci globalnych powiązań stanowią o dużej roli korporacji transnarodowych nie tylko w przestrzeni gospodarczej, ale także politycznej, na którą poprzez różne formy próbują oddziaływać. Niemniej jednak można zaryzykować stwierdzenie, że w warunkach gospodarki XXI w. największym atutem korporacji transnarodowych są ich zdolności organizacyjne, koordynacyjne i integracyjne, pozwalające na pozyskiwanie optymalnej (w skali korporacji) wartości dodanej. Optymalizacji tej sprzyja otoczenie instytucjonalne, które coraz częściej KTN próbują dla swoich potrzeb nie tylko wykorzystywać, ale, jak wspomniano wcześniej, także kształtować jako źródło przewagi instytucjonalnej, czemu sprzyja nasilenie instytucjonalizmu i nacjonalizmu gospodarczego.

## Bibliografia

- Blinder A.S. [2005], *Fear of Offshoring*, Princeton University, CEPS Working Papers, no. 119, <https://www.princeton.edu/ceps/workingpapers/119blinder.pdf>, data dostępu 11.02.2016.
- Bremmer I. [2009], *State capitalism and the crisis*, „McKinsey Quarterly”, July.
- Capobianco A., Christiansen H. [2011], *Competitive Neutrality and State*, OECD Corporate Governance.
- Carrington D. [2013], *Oxfam reveals global food firms' gaping ethical shortfalls*, <http://www.theguardian.com/environment/2013/feb/26/oxfam-behind-brands-ethical-failures>, data dostępu 12.12.2014.
- Dunning J.H. [2006], *Towards a new paradigm of development: Implications for determinants of international business*, „Transnational Corporations”, vol. 15, no. 1.
- GLOBAL R&D FUNDING FORECAST [2014], [www.rdmag.com](http://www.rdmag.com), data dostępu 3.12.2014.
- Jaruzelski B., Staack V., Goehle B. [2014], *The Global Innovation 1000: Proven Paths to Innovation Success 2014*, <http://www.strategy-business.com/article/00295?pg=all#innovative>, data dostępu 3.12.2014.
- Leonard M. [2009], *Zrozumieć Chiny*, Nadir media Lazar, Warszawa, s. 30.
- Mastromarco D.R., Saffar A.P., Zieliński M., Biedrzycka U., Hryciuk K. [1995], *Sztuka lobbingu w Polsce*, USAD/GEMI, Warszawa.

- Odrobina A. [2009], *Delokalizacja jako skutek globalizacji i integracji*, w: *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, red. S. Miklaszewski, E. Molendowski, Difin, Warszawa.
- Pakulska T. [2011], *Wrastanie korporacji transnarodowych w gospodarki lokalne*, w: *Glokalizacja*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa.
- Pedersen O.K. [2008], *Institutional Competitiveness, How Nations came to Compete*, International Center for Business and Politics, Working Paper Copenhagen Business School, no. 47.
- Poniatowska-Jaksch M. [2006], *Przemysłowe bezpośrednie inwestycje zagraniczne źródłem konkurencyjności regionu*, Oficyna Wydawnicza SGH, „Monografie i Opracowania” 544, Warszawa.
- Poniatowska-Jaksch M. [2015], *Światowe trendy w przemyśle – wyzwania dla Polski*, w: *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, red. M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- State of Power* [2014], The Transnational Institute, Amsterdam.
- Vitali S., Glattfelder J.B., Battiston S. [2011], *The Network of Global Corporate Control*, <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0025995>
- World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development* [2011], UNCTAD, New York, Geneva.



## 2. KTN w gospodarce sieciowej – od własności do kontroli

### 2.1. Wstęp

Dużą rolę w gospodarce światowej odgrywają przedsiębiorstwa prowadzące swą działalność w wymiarze międzynarodowym – korporacje transnarodowe (KTN), na które według szacunków przypada ok. 1/4 światowego PKB. Ważnym przejawem ich rozwoju, upowszechniającym się wraz z globalizacją i postępowaniem technologicznym, jest fragmentacja działalności i zlecenie wykonania niektórych czynności na zewnątrz, w tym do innych krajów. Wykazuje to bezpośrednio lub pośrednio powiązanie z rozwojem poszczególnych form *non-equity* w postaci różnego rodzaju kontraktów (w tym produkcja zlecona, outsourcing, inwestycje pod „klucz”, kontrakty menedżerskie, licencja, franczyza). Oznacza to, że w decyzjach KTN, obok inwestycji opartych na własności i powiązanych z kontrolą, rośnie znaczenie przedsięwzięć pozakapitałowych, w których kontrola staje się ważnym wyznacznikiem zarządzania w globalnym łańcuchu wartości. Integracja oparta na kontroli w wymiarze strategicznym i operacyjnym z rozproszonymi geograficznie partnerami, odpowiedzialnymi za różne segmenty łańcucha wartości, niejednokrotnie w warunkach rosnącej autonomii filii wymaga umiejętności menedżerskich, którymi wykazują się w dużym zakresie korporacje transnarodowe.

Celem pracy jest wskazanie wiodącej roli KTN w gospodarce światowej w kontekście silnego oddziaływania i kształtowania warunków konkurencji oraz przy uwzględnieniu powyższych przesłanek. Nowe możliwości w tym zakresie wynikają z rozwoju gospodarki sieciowej, co sprawia, że zyskują na znaczeniu te przedsięwzięcia, w których KTN, zachowując uprzywilejowane pozycje w gospodarce, sprawują władzę poprzez kontrolę, nie zawsze opartą już tylko na własności. Jej wyrazem jest rozwój *non-equity*.

## 2.2. KTN – znaczenie w gospodarce w kontekście usieciowienia

### 2.2.1. KTN – istota, cechy, ekonomiczna siła

W procesie globalizacji gospodarki i przepływach kapitałowych na świecie główną rolę odgrywają najbardziej ekspansywne podmioty gospodarcze – korporacje transnarodowe. Wraz z dokonującymi się zmianami gospodarki światowej ulegała zmianie ich definicja, od koncentrowania się na aspekcie własnościowym do uwypuklenia specyfiki organizacji i zarządzania. Opracowana przez ONZ definicja mówi, że „korporacja transnarodowa jest przedsiębiorstwem posiadającym i kontrolującym aktywa fabryk, kopalń i biur sprzedaży i innych jednostek w dwóch lub więcej krajach”. Z kolei P. Dicken podaje, że „korporacja transnarodowa to organizacja, która koordynuje działalność produkcyjno-handlową (różnych jednostek w różnych krajach – uwaga A.Z.) z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje” [Zorska 2002, s. 49–50]. Według *World Investment Report* [2011] korporacja transnarodowa to połączone (lub nie), mające osobowość prawną (lub nie) przedsiębiorstwa, w których wyróżniamy jednostkę macierzystą i filie. Jednostka macierzysta jest definiowana jako przedsiębiorstwo kontrolujące aktywa innych jednostek zlokalizowanych w różnych krajach poprzez zainwestowany kapitał, stanowiący co najmniej 10% wartości kapitału filii.

Z przytoczonych definicji wynika, że w warunkach gospodarki XXI w. największym atutem korporacji transnarodowych nie jest własność zasobów, lecz zdolności organizacyjne, koordynacyjne i integracyjne, pozwalające uzyskiwać optymalną (w skali korporacji) wartość dodaną.

Korporacje transnarodowe jako specyficzny typ przedsiębiorstw charakteryzują się takimi cechami, jak [Zorska 2002, s. 49–50]:

- suwerenność – działają poza strukturami organizacyjnymi państwa, a największe z nich dysponują potencjałem ekonomicznym większym od państwa średniej wielkości;
- złożoność – w wymiarze własnościowym, funkcjonalnym i strukturalnym; działalność prowadzona jest w firmach o zróżnicowanym charakterze powiązań;
- rozproszenie geograficzne – wykazujące powiązanie ze stopniem zglobalizowania działalności i realizowaną strategią KTN;
- specjalizacja – realizowana przez poszczególne filie lub w ramach całej KTN;
- zdolność arbitrażowania – wykonywanie różnych transakcji w ramach własnych struktur organizacyjnych; w celu maksymalizacji globalnej efektyw-

ności korporacje wykorzystują istniejące różnice ekonomiczne pomiędzy krajami goszczącymi, np. różnice cen, kursów, stóp procentowych, stawek podatkowych;

- zdolność integrowania – pogłębiająca się specjalizacja i geograficzne rozproszenie wymagają dużej zdolności integracji;
- elastyczność organizacyjna – zdolność do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian;
- globalna efektywność – obniżanie kosztów w całym systemie organizacyjnym, a niekoniecznie we wszystkich jednostkach.

Wyżej wymienione cechy silnie zaważyły na wysokiej pozycji ekonomicznej KTN w strukturze gospodarki światowej. Niekiedy twierdzi się, że korporacje poprzez sieć powiązań „rządzą” światem, w którym własność i kontrola „kapitału” odgrywają bardzo dużą rolę.

Z punktu widzenia korporacji ich siłę ekonomiczną, będącą miarą ich konkurencyjności, próbuje się zmierzyć i wycenić w różny sposób. Najczęściej ich klasyfikacja dokonywana jest na podstawie:

- wartości przychodów ze sprzedaży,
- wartości aktywów,
- wartości rynkowej,
- wartości najcenniejszych marek.

Dla gospodarek konkurujących o napływ kapitału szczególne znaczenie ma skala inwestycji i jego struktura, znajdująca odzwierciedlenie m.in. w rodzaju działalności, do której jest kierowana czy stopniu jej technologicznego zaawansowania. Chociaż ocena konsekwencji napływu nie jest jednoznaczna, to korzyści upatruje się w napływie kapitału do branż *high-tech*, z punktu widzenia poziomu nakładów na badania i rozwój, tworzonych miejsc pracy oraz inwestycji od podstaw. W szerszym ujęciu napływ kapitału zagranicznego może prowadzić do poprawy efektywności wykorzystywanych w gospodarce czynników wytwórczych, także poprzez efekty o charakterze pośrednim, np. w postaci rosnącej konkurencji ze strony inwestorów zagranicznych, prowadzącej do wzrostu jakości produkcji czy redukcji kosztów. Nie można zarazem pominąć faktu, że rosnąca presja konkurencyjna może przyczynić się do eliminacji rodzimych przedsiębiorstw, niebędących w stanie sprostać wymogom nasilającej się konkurencji.

Ocena konsekwencji napływu kapitału jest złożona, lecz w dłuższym okresie wpisuje się w kontekst przeobrażeń dokonujących się w gospodarce kraju goszczącego pod wpływem absorpcji kapitału, prowadzącej do implementacji nowych rozwiązań przejawiających się w sferze produkcji, jej organizacji, zarządzaniu,

technologii, marketingu, a w szerszym ujęciu przyczyniających się do rozwoju gospodarki. Znaczenie korporacji transnarodowych w kreacji różnego typu innowacji wynika z ogromnych nakładów przeznaczanych na sferę B+R. Niejednokrotnie wydatki dużych KTN na tę sferę przekraczają ich poziom charakterystyczny dla wielu krajów średniej wielkości. Przykładowo nakłady takich firm, jak Ford, Pfizer, DaimlerChrysler, Siemens, Toyota i General Motors przewyższają budżety badawczo-rozwojowe Hiszpanii, Belgii czy Szwajcarii. Nabiera to szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju Nowej Gospodarki, której istota sprowadza się do kreacji wiedzy, dzielenia się wiedzą, innowacją i kreatywnością oraz wykorzystania technologii informatycznych do rozwoju i sprzedaży nowych produktów i usług. W warunkach niedoboru kapitału rodzimego przyciągnięcie inwestorów o wysokiej technologicznej i ekonomicznej pozycji w strukturze gospodarki światowej może stać się istotnym impulsem rozwoju kraju oraz restrukturyzacji gospodarki, w której wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych może przyczynić się do uzyskania efektów synergicznych z tytułu inwestycji o wyższym poziomie technologicznym [Pakulska 2005, s. 182].

Rozwój gospodarki, także poprzez tworzenie wspierających go innowacji, jawi się wyzwaniem nie tylko gospodarek rozwijających się, ale także rozwiniętych. Dotychczasowa polityka gospodarcza doprowadziła w tych krajach do dużej migracji przemysłu do krajów o niskich kosztach pracy [M. Poniatowska-Jaksch, T. Pakulska 2015, s. 14]. Legło to u podstaw rozwoju interwencjonizmu państwowego, którego przejawem jest m.in. preferencyjne traktowanie rodzimych przedsiębiorstw, w tym korporacji wywodzących się z tych państw, nie tylko tych wdrażających innowacje.

Kryzys gospodarczy zainicjowany w 2007 r. przyczynił się do skierowania znacznej części środków rządowych poszczególnych państw na doraźną pomoc dla dużych przedsiębiorstw, czemu towarzyszył spadek tempa wydatków na R&D [GLOBAL R&D FUNDING FORECAST 2014]. Mimo zmniejszenia stopy wzrostu wydatków na B+R w dużych firmach, to właśnie one nadal przeznaczają najwięcej inwestycji w badania.

### **2.2.2. KTN – powiązania w sieciach biznesowych**

Korporacje transnarodowe, realizując strategię ukierunkowaną na globalną kooperację, wpisują się w koncepcję strategicznej sieci biznesowej, w której to wiodącą rolę przypisuje się jednostkom macierzystym. Sieć biznesowa, zgodnie z nurtem strategicznym, jest świadomie tworzona przez lidera sieci w rezultacie

obranej strategii [Jarill 1988, s. 31–41]. Główne przedsiębiorstwo takiej sieci (*focal company, hub firm*) specjalizuje się w obszarach łańcucha wartości, w których ma największe kompetencje, pozwalające mu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Pozostałe zasoby pozyskuje od innych uczestników sieci na zasadzie subcontratingu lub outsourcingu, w tym poza granicami kraju macierzystego.

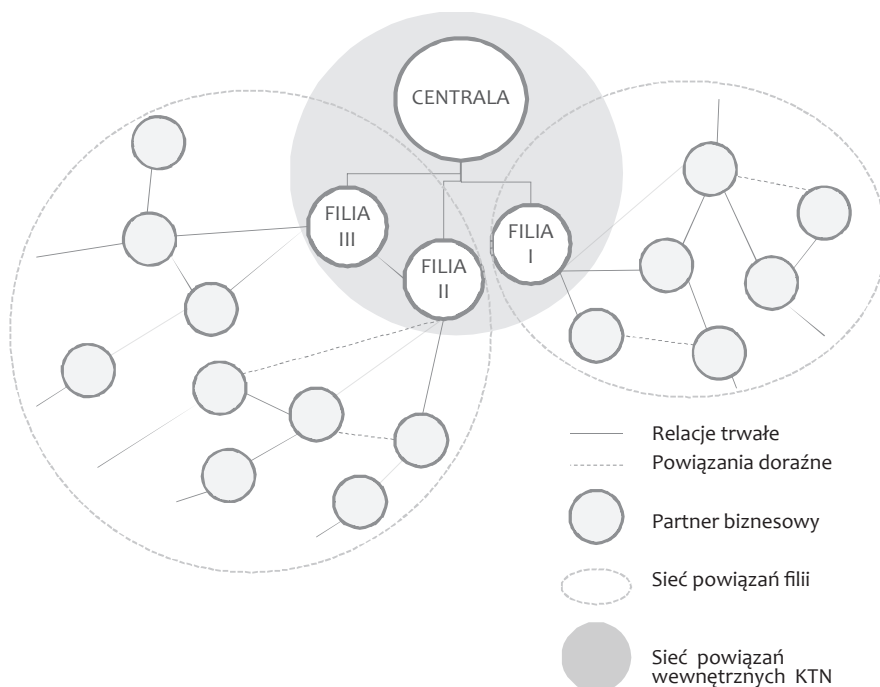
Lider sieci narzuca innym podmiotom wchodzącym w skład sieci strategię oraz świadomie kreuje powiązania, wpływa na ich kształtowanie, koordynuje przepływ dóbr, informacji i wiedzy. Powiązania w takiej sieci mają charakter trwałe i sformalizowany. Najczęściej przyjmują postać aliansów strategicznych, *joint venture* i długoterminowych relacji kupna i sprzedaży [Gulati, Nohria, Zaheer 2000, s. 203]. Niemniej jednak w dłuższym okresie uczestników sieci zaczynają także łączyć powiązania o charakterze nieformalnym.

Chociaż KTN jest jedną, prawną i organizacyjną jednostką, to operacyjnie składa się z wielu jednostek zależnych. Każda jednostka zależna jest zakorzeniona w sieci swoich stosunków biznesowych, która zawsze w pewnym stopniu różni się od sieci innych jednostek zależnych od tej samej korporacji (rysunek 2.1). W ramach podejścia sieciowego w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa podkreśla się społeczny i kulturowy kontekst otoczenia firmy. Stąd też filie, współdziałając na rynku z innymi podmiotami, świadomie lub też nie w pełni nieświadomie tworzą sieć własnych powiązań, składającą się z wielu wzajemnie na siebie wpływających aktorów (klientów, dostawców, konkurentów i innych organizacji oddziałujących na realizowaną działalność gospodarczą).

W kształtowanych przez KTN sieciach strategicznych punktem wyjścia są powiązania pomiędzy jednostką macierzystą a filiami. Są to przede wszystkim powiązania prawne, stawiające filie w strukturze sieciowej na uprzywilejowanej pozycji względem np. ważnych partnerów biznesowych poszczególnych jednostek biznesowych. Mniej bądź bardziej zależne od jednostki macierzystej jednostki biznesowe są pod silnym wpływem kontekstów własnych sieci biznesowych, a ten wpływ nie zawsze musi być w pełni zgodny z interesami korporacji. Współzależności zachodzące pomiędzy partnerami w sieci mogą przyjąć takie formy, jak [Hutt i in. 2000, s. 51–62]:

- sieć przedsiębiorcza – zróżnicowana w strukturze i charakterze relacji o wysokiej sile powiązań pomiędzy partnerami,
- sieci oportunistyczne o wysokiej różnorodności, lecz słabych powiązaniach,
- sieci tradycyjne – niska różnorodność form współpracy, silne powiązania,
- sieci otwarte – niska różnorodność i słabe powiązania.

Rysunek 2.1. Korporacja transnarodowa w sieci biznesowej



Źródło: opracowanie własne.

### 2.2.3. Miejsce filii w strukturze korporacyjnej

Sieciowe formy powiązań korporacji transnarodowych mogą być inicjowane przez jednostkę macierzystą bądź przez jej filię. Filie korporacji transnarodowych w statystykach międzynarodowych występują jako:

- oddzielne podmioty prawne (*incorporated*) – zależne (*subsidiaries*) bądź stowarzyszone (*associates*),
- filie nieposiadające odrębnej osobowości prawnej (*unincorporated*), zwane oddziałami (*branches*), będące w całości własnością spółki matki lub wspólnym przedsięwzięciem.

Niezależnie od udziałów własnościowych jednostek macierzystych ich rolę w kształtowaniu zakresu i charakteru powiązań z innymi pomiotami gospodarczymi typu *non-equity* można postrzegać poprzez pryzmat [Gorynia, Somelek 2013, s. 69–91]: relacji filii z centralą, roli filii w systemie korporacyjnym oraz rozwoju filii.

Z definicji jednostka macierzysta nie może zapewnić filii całkowitej swobody podejmowania decyzji. Jednak wzrost autonomii filii pociąga za sobą także wiele korzyści w kontekście oddziaływania na wielkość i zakres zawieranych przez filie różnego typu kontraktów, np. większa inicjatywa menedżerów filii, która daje pozytywny impuls dla tworzenia innowacji, rozwoju przedsiębiorczości, wiedzy w filii oraz umożliwia lepszy dostęp do lokalnych sieci nieformalnych zasobów.

Na rolę filii w strukturze korporacyjnej wskazują wykonywane przez nią zadania, posiadane zasoby, a także jej zdolności i umiejętności. Niekiedy określa się ją jako mandat (*subsidiary charter or mandate*). Filia może decydować, przynajmniej częściowo, o swym zachowaniu [Gorynia, Somelek 2013, s. 69–91], a w konsekwencji w mniejszym bądź większym stopniu samodzielnie kształtować więzi kooperacyjne.

Samodzielność decyzyjna filii jest także w pewnym stopniu pochodną etapu jej rozwoju. W początkowej fazie istnienia filii jej funkcjonowanie zależy głównie od decyzji centrali. W kolejnych latach filia zaczyna współdecydować o sobie i asystować w kreowaniu strategii korporacji. Rozwija swoje unikalne zdolności, które wyróżniają ją spośród innych jednostek systemu korporacyjnego. Nawiązuje określone relacje w systemie korporacyjnym i w kraju goszczącym. Jej autonomia ograniczona jest jednak sytuacją w otoczeniu i strategią centrali.

Integrację działań rozproszonych geograficznie jednostek (filii, oddziałów, wspólnych przedsięwzięć) w ramach sieci funkcjonalnych powiązań korporacji umożliwia transgraniczny model korporacyjny [Pierścionek 2003, s. 471–472]. W literaturze możemy spotkać się z czterema podstawowymi modelami struktur organizacyjnych i odpowiadającymi im strategiami transgranicznymi, które także obrazują różnice w zakresie zależności filii od jednostki macierzystej. Są to:

- 1) struktura i strategia wielonarodowa – duży stopień samodzielności decyzji filii, decentralizacja zasobów i decyzji, słabe powiązania z centralą; filie wykazują się dużą podatnością na różne kontraktowe formy współpracy z przedsiębiorstwami rodzimymi i/lub zagranicznymi filiami innych korporacji;
- 2) struktura i strategia międzynarodowa – filie stanowią dopełnienie bądź przedłużenie działalności prowadzonej w jednostce centralnej, której kontrola w porównaniu do strategii wielonarodowej wzrasta; filie z reguły nie realizują całego łańcucha produkcji, lecz jedynie fragment nadzorowany i kontrolowany przez centralę;
- 3) struktura i strategia globalna – scentralizowanie strategicznych decyzji, ścisła koordynacja i kontrola działań filii i oddziałów; przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest generowana w wyniku transferu kluczowych kompetencji,

umiejętności i zasobów pomiędzy spółką macierzystą a wszystkimi spółkami zależnymi, co wiąże się z ich mniejszą samodzielnością w zakresie doboru lokalnych kooperantów;

- 4) struktura i strategia transnarodowa – rozproszenie zarówno zasobów, zadań, operacji, jak i realizujących je jednostek w skali międzynarodowej w celu wykorzystania najbardziej dogodnych warunków produkcyjnych i rynków zbytu; filie uzyskują większą swobodę działania, a dobór lokalnych kooperantów sprzyja tworzeniu dobrze osadzonych w regionie sieciowych struktur organizacyjnych.

### 2.3. Działania KTN – ukierunkowanie na kontrolę

W przypadku korporacji transnarodowej istotną kwestią jest kontrola nad pozostałymi podmiotami sieci. W odniesieniu do swoich filii KTN sprawują kontrolę formalną. Jest to wpływ jednokierunkowy, opierający się na podstawach prawnych. Wpływ wiedzy sieciowej jest wzajemny i opiera się na dostępie do zasobów osadzonych w sieciach biznesowych. Stąd też jednostka macierzysta musi także konkurować o wpływy, gdyż zdarza się, że władza sieciowa przeważa nad władzą formalną. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że o wpływy konkurują nie tylko filie, ale także zewnętrzni partnerzy biznesowi. Możliwość pozyskania wiedzy sieciowej zależy od pozycji firmy w sieci oraz ukształtowanego charakteru współzależności w sieci. Budowanie i umacnianie pozycji KTN w wymiarze międzynarodowym, w powiązaniu z innymi partnerami w sieci może się odbywać na różne sposoby [Gorynia 2007, s. 77], np. poprzez:

- budowanie pozycji w nowych, z punktu widzenia korporacji, zagranicznych jednostkach sieci,
- umacnianie pozycji i zwiększenie zaangażowania zasobów w firmach partnerskich,
- poprawę koordynacji w różnych narodowych sieciach.

#### 2.3.1. Kontrola KTN poprzez *non-equity*

Przedsiębiorstwa, w tym KTN, próbując ograniczyć ryzyko i niepewność, wynikające z prowadzenia działalności w wymiarze międzynarodowym i związanej z tym fragmentaryzacji działalności, podejmują współpracę z innymi organizacjami, w sposób mniej bądź bardziej sformalizowany, przebiegającą różną postać



od doraźnych (taktycznych) aliansów po ścisłą integrację. Wraz ze wzrostem kooperujących globalnie organizacji rośnie liczba dostawców i podwykonawców, jak też firm integrujących rozproszone geograficznie i funkcjonalnie łańcuchy wartości. Integracja w przód to m.in. nowe punkty dystrybucji, naprawy serwisowe, które mogą być świadczone na bazie franczyzy lub licencji przez niezależne podmioty gospodarcze. Integracja wstecz to zapotrzebowanie na surowce, wytwarzanie komponentów, maszyn oraz ich dostawa, co z kolei pociąga za sobą wzrost liczby poddostawców i firm kooperujących, świadczących różnego typu usługi.

Konsekwencją wzrostu liczby zleczanych przez KTN na zewnątrz operacji usługowych w kraju macierzystym do firm, z którymi nie mają powiązań kapitałowych, a które to operacje w dalszej kolejności są przenoszone poza granice kraju macierzystego, jawią się transgraniczne powiązania typu *non-equity* – NEMs (*non-equity modes*). Niemniej korporacje, rozważając tego typu formy wejścia na zagraniczne rynki, mają zawsze alternatywne rozwiązanie, którym są BIZ. Czynniki określające rozwój NEMs i ich umiejscowienie w krajach goszczących są bowiem w wielu przypadkach uznawane za czynniki warunkujące także napływ BIZ. Na ogół obejmują politykę gospodarczą kraju goszczącego, ułatwienia dla biznesu oraz ogólną sytuację gospodarczą.

Podstawową decyzją, jaką muszą podjąć przedsiębiorstwa, rozpoczynając działalność za granicą, jest odpowiedź na pytanie, czy sposób wejścia na rynek zagraniczny ma mieć charakter własnościowy czy też nie. W dalszej kolejności dopiero następuje wybór bardziej precyzyjnego modelu. W przypadku wejścia typu *non-equity* jest to bądź eksport, bądź formy kontraktowe (m.in. licencje, kontrakty w sferze B&R, jak też aliance strategiczne, które jednak często przyjmują formę kapitałową). Według *World Investment Report* [2011, s. 123] na NEMs składają się: produkcja na zamówienie według specyfikacji KTN (*contract manufacturing*), umowy z farmerami na produkcję produktów rolnych (*contract farming*), outsourcing, franczyza, licencje, kontrakty menedżerskie oraz wszystkie pozostałe formy kontraktu, przez które KTN koordynują globalną kreację wartości i wpływają na zarządzanie w firmach krajów goszczących bez zaangażowania kapitałowego. Innymi słowy, w modelach *non-equity* istotne są:

- możliwość sprawowania kontroli przez KTN nad firmami partnerami;
- kształtowane relacje w sieci oparte są przede wszystkim na powiązaniach kontraktowych, a nie kapitałowych (własnościowych); nie jest to jednak podział jednoznaczny, bowiem nie wszystkie powiązania kontraktowe są w pełni niekapitałowe;

- wkład kapitałowy; jeżeli występuje, to najczęściej sprowadza się do aportu rzeczowego, *know-how*, np. we franczyzie i kontraktach w rolnictwie; w praktyce gospodarczej może to sprowadzić się do przyjęcia form *minority joint venture*.

Wspólnym „mianownikiem” wymienionych czynników różnicujących formy internacjonalizacji jest stosowana w nich w różnym zakresie kontrola, tj. zdolność oddziaływania na system, metody i decyzje dotyczące produkcji i zarządzania, mająca decydujący wpływ na funkcjonowanie zagranicznego przedsiębiorstwa. Bez możliwości kontroli firmie znacznie trudniej koordynować działania, realizować strategię i dokonywać zmian, jak też rozwiązywać konflikty, które nieustannie pojawiają na drodze realizacji przez partnerów biznesowych własnych interesów. Kontrola może być sposobem na uzyskanie wzrostu udziału w zyskach zagranicznego przedsiębiorstwa. Przejmując kontrolę, przedsiębiorstwo bierze odpowiedzialność za podejmowane decyzje, co w niepewnym otoczeniu zagranicznym może być dla inwestujących firm trudne, a sprawność w tym zakresie ograniczona wieloma warunkami. Kontrola wymaga zaangażowania środków, także o wysokim obciążeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaangażowanie zasobów zwiększa potencjalnie możliwość narażenia się przedsiębiorstwa na straty (np. z tytułu zmian kursowych) oraz generuje nowe koszty, co zmniejsza zdolność przedsiębiorstwa do zmian.

Transgraniczne NEMs gwarantują KTN kontrolę różnego typu organizacji biznesowych poza krajem macierzystym, której poziom i zakres niekiedy bywa porównywalny z takim, jakie gwarantują powiązania kapitałowe. Firmy partnerskie bardzo ściśle współpracują z korporacjami, gdyż charakter i zakres tej współpracy jest ważny dla korzyści, które uzyskują ze współdziałania w sieci. Im ściślejsza współpraca, tym większa kontrola korporacji nad działaniami firm partnerskich. Stąd też niekiedy te ostatnie postrzegane są wręcz jako filie korporacji transnarodowych. Takiemu podejściu do firm partnerskich towarzyszy, jak w przypadku BIZ, przepływ niektórych aktywów, zasobów, technologii i *know-how* z korporacji do partnerów kontraktowych w celu jak najlepszego zabezpieczenia ich działalności w kraju goszczącym. Zakres tego typu przepływów zdeteminowany jest modelem *non-equity*. W przypadku kontraktów przemysłowych, *outsourcingu*, franczyzy oraz różnego typu koncesji inwestycje wiążą się z wykorzystaniem tzw. pakietu majątku, zasobów, technologii i *know-how*, które należy zaangażować w kraju inwestycji. Nie wszystkie NEMs pociągają za sobą duży transfer tego rodzaju aktywów, np. kontrakty menedżerskie, czy niektóre licencje.

### 2.3.2. Ograniczoność i wyłączność miarą kontroli

Jak wspomniano, poziom kontroli (wysoka, średnia, niska) wykazuje zróżnicowanie w zależności od formy pozakapitowego wejścia na rynek zagraniczny. W niektórych formach *non-equity* umiarkowana kontrola związana jest z ciągłym zaangażowaniem w działania operacyjne i ekspertyzy. Te formy to: kontrakty menedżerskie, w których uczestnik wykonuje funkcje zarządcze, nadzorując realizację przedsięwzięcia, wspólne przedsięwzięcia – *joint venture*, franczyza (typowa umowa obejmuje zapisy dotyczące przestrzegania zasad umowy i umożliwia wysoki stopień monitorowania działalności franczyzobiorcy), umowy-kontrakty, wyłączne i nieograniczone, niewyłączne i ograniczone, jak też ograniczone i wyłączone. Ograniczoność lub wyłączność daje przedsiębiorstwu podejmującemu inwestycje na danym rynku umiarkowaną kontrolę, chociaż w różny sposób, gdyż restrykcyjne umowy ograniczają drugiej stronie swobodę działania, a umowy na wyłączność w pewien sposób nagradzają partnera, chroniąc go przed konkurencją i motywując przez to do współpracy.

Niski poziom kontroli odnosi się do przedsięwzięć, w których inwestor wchodzący na rynek nie dąży do uzyskania większościowego udziału w danym przedsięwzięciu. Należą do nich niewyłączne, nieograniczone umowy (np. nieograniczone licencje) i przedsięwzięcia o mniejszościowych udziałach kapitałowych. Tym niemniej istnieje wiele sposobów na przejęcie kontroli. Uczestnicy mogą budować stałe relacje lub sieci z innymi przedsiębiorstwami.

KTN wraz z kontrolą przejmują także niektóre formy ryzyka. Kontrola jawi się więc najważniejszym czynnikiem determinującym zarówno ryzyko, jak i możliwość zwrotu poniesionych nakładów. Inwestycje o wysokim poziomie kontroli mogą zwiększyć stopę zwrotu, ale zarazem wiążą się ze wzrostem ryzyka. Z kolei formy inwestycji o niskim poziomie kontroli (np. licencje i inne zbliżone pod tym względem kontrakty) oznaczają minimalne zaangażowanie zasobów (mniejsze ryzyko), ale często kosztem zysków. Stąd sprawowanie kontroli wiąże się z korygowaniem ryzyka zwrotu kapitału. Pozakapitałowe formy wejścia na rynki stanowią pewnego rodzaju kompromis pomiędzy kontrolą a kosztami pozyskania zasobów, często w warunkach znacznej niepewności działania. Istotna dla firm w zachowaniu tego kompromisu jest elastyczność działania.

Przywiązywanie przez akcjonariuszy wagi do zwrotu zaangażowanego kapitału, wzmocnione skutkami ostatniego kryzysu, wespół z rosnącą niechęcią do ryzyka, podnoszą względną atrakcyjność NEMs. Potrzeba przewidywania koniunktury i zmniejszania negatywnych następstw recesji sprawia, że

uelastycznienie produkcji, także w wyniku podejmowania NEMs, wiąże się coraz silniej z przesunięciem ryzyka rynkowego na partnerów poprzez niektóre formy NEMs, np. licencji lub franczyzy. Przykładowo, franczyza i kontrakty menedżerskie pozwalają w wielu branżach (np. hotelarstwo) na znacznie szybszą ekspansję marki niż byłoby to możliwe w przypadku zaangażowania kapitałowego. Transgraniczne zaangażowanie KTN w postaci NEMs stwarza możliwość skupiania się na podstawowych kompetencjach w efekcie „uzewnętrzniania” innych części łańcucha. Staje się to w coraz większym zakresie udziałem rynków wschodzących, oferujących niższe koszty produktów i usług.

## 2.4. Zakończenie

Wraz z nasilającymi się procesami globalizacji, zdeterminowanymi rozwojem technologii informacyjnych, reorganizacja struktur organizacyjnych korporacji transnarodowych prowadzi niejednokrotnie do większej autonomii filii i jej powiązań z rynkiem, także poprzez budowę nowych i w odmienny sposób powiązań z firmami kooperującymi, w tym o charakterze *non-equity*. W ten sposób dokonuje się pewnego rodzaju dekompozycja powiązań KTN z innymi podmiotami, ukierunkowana na wzrost znaczenia kontroli, nie tylko tej opartej w sposób bezpośredni na własności. Wraz z rosnącą popularnością powiązań *non-equity* sposób sprawowania kontroli jawi się kluczową decyzją strategiczną. Kontrola zarezerwowana jest przede wszystkim dla krytycznych, z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, procesów (wiedzy, własności intelektualnej).

Kompozycja powiązań kapitałowych i niekapitałowych w KTN jest dynamiczna i ulega przeobrażeniom. Zlecenie realizacji części łańcucha wartości firmom zagranicznym w ramach współdziałania w sieci obarczone jest dużym ryzykiem. Kontrakty rynkowe są bowiem najsłabszym rodzajem powiązania przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia, gdyż przeważają w nich więzi ekonomiczne, brak jest natomiast więzi społecznych. Nie zmienia to faktu, że wymiana w ramach sieci pozwala firmie pozyskiwać wiedzę na temat zasobów, potrzeb, umiejętności, strategii i innych powiązań partnerów. Współpraca i tworzenie powiązań filii KTN z partnerami zagranicznymi sprzyja jednocześnie rozwojowi sieci relacji z otoczeniem poza granice kraju macierzystego.

## Bibliografia

- GLOBAL R&D FUNDING FORECAST [2014], [www.rdmag.com](http://www.rdmag.com), data dostępu 15.12.2014.
- Gorynia M. [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M., Somelek O. [2013], *Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10(266).
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. [2000], *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, no. 3.
- Hutt M.D., Stafford E.R., Walker B.A., Reingen P.H. [2000], *Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance*, MIT Sloan Management Review, vol. 41, no. 2.
- Jarill J.C. [1988], *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 9, no. 1.
- Jaruzelski B., Staack V., Goehle B. [2014], *The Global Innovation 1000: Proven Paths to Innovation Success 2014*, <http://www.strategy-business.com/article/00295?pg=all#innovative>, data dostępu 22.01.2015.
- Pierścionek Z. [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pakulska T. [2005], *Podatność innowacyjna Polski na napływ zagranicznego kapitału technologicznie intensywnego*, „Monografie i Opracowania” nr 536, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Poniatowska-Jaksch M., Pakulska T. [2015], *Non-Equity Modes as International Business Strategy, From Ownership to Control*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Vitali S., Glattfelder J.B., Battiston S. [2011], *The Network of Global Corporate Control*, DOI: 10.1371/journal.pone.0025995.
- World Investment Directory. Central and Eastern Europe* [2003], United Nation – UNCTAD, New York – Geneva.
- World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development* [2011], United Nations Conference on Trade and Development, New York – Geneva.
- Zorska A. [2002], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



### **3. Kooperatywna poprawa konkurencyjności – potencjalne źródło zagrożeń dla przedsiębiorstw?**

#### **3.1. Wstęp**

Stosunkowo rzadko publikowane są teksty odnoszące się do tzw. ciemnej strony organizacji, w tym do tzw. ciemnej strony relacji międzyorganizacyjnych. Tymczasem rzeczywistość dostarcza wielu obserwacji świadczących o jej istnieniu. Rozważania zawarte w artykule są ulokowane w tym nurcie i skupiają się na zjawiskach związanych z poprawą konkurencyjności.

Konsekwencje globalizacji motywują przedsiębiorstwa m.in. do poprawy konkurencyjności, a w warunkach współczesnej polskiej gospodarki, dodatkowym bodźcem stała się pułapka średniego poziomu rozwoju. Przedsięwzięcia, które umożliwiają poprawę konkurencyjności, mogą mieć zróżnicowany charakter. Niektóre z nich służą umocnieniu przewag konkurencyjnych czy ulepszeniu instrumentów konkurowania. Bardziej kompleksowe ukierunkowane są na doskonalenie źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa – potencjału konkurencyjności. Jedną z metod poprawy konkurencyjności są działania o charakterze kooperatywnym. Ich stosowanie jest uwarunkowane nawiązywaniem relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. W artykule przyjęto założenie, że w toku relacji może być generowana dodatkowa, specyficzna wartość – poprawa konkurencyjności, której przedsiębiorstwa nie osiągnęłyby bez nawiązania określonej relacji. W podziale tego dodatkowego przyrostu konkurencyjności oraz korzyści, jakie są jego konsekwencją, z reguły pragną uczestniczyć te przedsiębiorstwa, które ją wytworzyły.

W artykule przyjęto hipotezę, że istnieją, choćby tylko teoretyczne, zagrożenia dla przedsiębiorstw uczestniczących w kooperatywnym wzmacnianiu konkurencyjności, których źródłem jest oportunizm organizacyjny. Takie zachowania

jednej ze stron, mogą powodować nieproporcjonalnie mały, w stosunku do wkładu wniesionego w relację (np. pomysłu nowego modelu biznesu), przyrost konkurencyjności oraz udział w podziale korzyści z poprawy konkurencyjności drugiej strony. Na tym polega istota domniemanych zagrożeń związanych z kooperatywnym umacnianiem konkurencyjności.

Dla zweryfikowania postawionej hipotezy konieczna jest realizacja następujących celów: identyfikacja zjawisk kształtujących sytuację współczesnych przedsiębiorstw w obszarze konkurencyjności, identyfikacja i opis metod poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw oraz identyfikacja zagrożeń dla przedsiębiorstw uczestniczących w kooperatywnym wzmacnianiu konkurencyjności.

### 3.2. Charakterystyka współczesnej konkurencji

Poglądem powszechnie formułowanym w literaturze przedmiotu jest wskazywanie na globalizację jako czynnik, który wywiera dominujący wpływ na zachowania przedsiębiorstw, w szczególności na zachowania związane z konkurowaniem. Można wskazać wiele konsekwencji globalizacji, które wywierają presję na przedsiębiorstwa. Według W. Szymańskiego zaliczają się do nich [Szymański 2000]:

- konieczność dokonania skoku w zakresie spełniania wymogów konkurencyjnych i efektywnościowych, ponieważ wstąpienie do UE zatarało granice pomiędzy produkcją na eksport a krajową,
- uczenie się funkcjonowania na rynku międzynarodowym – stosowanie systemów komunikacji międzynarodowej, konieczność sprostania wymogom w zakresie standardów jakościowych,
- funkcjonowanie w warunkach zwiększonej zmienności i burzliwości rynku, które wywołuje konieczność przygotowania przedsiębiorstw na jakościowe zmiany warunków funkcjonowania, wymagających od nich podejmowania radykalnych decyzji.

Wypowiadając się na temat konsekwencji globalizacji, Z. Malara stwierdził [Malara 2011, s. 69, 70], że w jej obliczu, by osiągnąć sukces, przedsiębiorstwa powinny „borykać się” z rozregulowanym otoczeniem. Aby to uczynić, ich zachowania winny mieć takie atrybuty, które wywodzą się z niespotykanych wcześniej cech i zachowań oraz wyrażają się w specyficznych postawach. Kluczową korzyścią z takich zmian w postępowaniu przedsiębiorstw jest przekształcenie w wyznawanej filozofii funkcjonowania – z kategorii lokalnych na globalne, co wyrażone jest w specyficie zarządzania, a w szczególności w:



- przyjęciu globalnego punktu widzenia na własne przedsiębiorstwo,
- poszukiwaniu partnerów i wzorców działania, nieograniczających się do granic własnego kraju, gospodarki czy kultury, a prowadzonych także w wymiarze globalnym,
- zdolności do wykorzystywania przewag konkurencyjnych w skali globalnej oraz przenoszenia ich na szersze obszary kulturowe i polityczne,
- wprowadzaniu innowacyjnych koncepcji i metod zarządzania zmianami w celu osiągania sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa.

P. Drucker również odniósł się do konsekwencji globalnej konkurencji, wskazując wśród nich [Drucker 2009, s. 59 i nast.]:

- konieczność sprostania standardom wyznaczanym przez liderów branż, co jest warunkiem przetrwania przedsiębiorstw;
- niski koszt pracy; nie daje on wystarczających korzyści konkurencyjnych, które mogłyby zrekompensować spadek produktywności „nisko kosztowych pracowników”;
- potrzebę poradzenia sobie z gwałtowną falą protekcyjizmu, która ma w najbliższych dekadach wystąpić na całym świecie.

Z przedstawionych poglądów wynika, że jednym z fundamentalnych wyzwań, stojących przed współczesnymi, funkcjonującymi w zglobalizowanym świecie przedsiębiorstwami, stała się konieczność dążenia do poprawy konkurencyjności. Ta aktywność nie powinna być ograniczona tylko do aktualnych sektorów czy rynków, ale winna być skierowana na nowe obszary.

W szczególności w sytuacji gospodarki polskiej, w której dostrzega się zagrożenie m.in. utknięciem w **pułapce średniego poziomu rozwoju** (podkr. B.G.), oznaczającej wyczerpywanie czynników wzrostu opartych na poprawie efektywności przy jednoczesnym braku nowych, związanych z innowacyjnością, poprawa konkurencyjności staje kluczowym wyzwaniem [Geodecki, Hausner i in. 2013; Świeboda 2013].

### 3.3. Kreowanie przyszłości przedsiębiorstwa

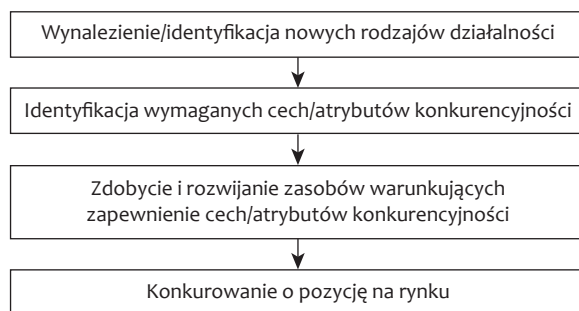
Wykreowanie konkurencyjnego przedsiębiorstwa jest względnie łatwe, gdy odpowiednio wcześnie podejmie się przedsięwzięcia dla właściwego ukształtowania jego przyszłości. Spośród koncepcji ułatwiających znalezienie odpowiedzi na pytanie o przyszłość przedsiębiorstwa, poniżej odwołano się tylko do dwu: architektury strategicznej przedsiębiorstwa i strategii błękitnego oceanu.

G. Hamel i C.K. Prahalad stwierdzili, że niezależnie od sektora, „wyścig ku przyszłości” ma trzy zachodzące na siebie etapy [Hamel, Prahalad 1999, s. 38]:

- 1) konkurowanie o wyobrażenie na temat przyszłości branży i intelektualne przywództwo, konkurowanie o wymyślenie zupełnie nowych rodzajów korzyści dla klientów lub radykalnie nowych sposobów dostarczenia istniejących korzyści klientom;
- 2) konkurowanie o skrócenie ścieżek migracyjnych; jest to walka o uzyskanie wymaganych cech konkurencyjności (oraz pokonanie przeszkód technicznych), przetestowanie i wypróbowanie alternatywnych koncepcji wyrobu czy usługi, **przyciągnięcie do siebie koalicjantów posiadających uzupełniające zasoby** (podkr. B.G.) oraz stworzenie infrastruktury dystrybucji produktu;
- 3) konkurowanie o pozycję na rynku i udział w rynku.

Realizacja wymienionych zadań może być wyrażona w postaci przedstawionego poniżej ciągu czynności (rysunek 3.1).

**Rysunek 3.1. Poszukiwanie przyszłości przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [G. Hamel, C.K. Prahalad 1999, s. 38 i nast.].

Umiejętne wykonanie zadań składających się wymienione powyżej etapy pozwala przedsiębiorstwu kształtować architekturę strategiczną, która jest definiowana jako ogólny plan wykorzystania nowych atrybutów funkcjonalnych, kształtowania nowych cech konkurencyjności oraz dokonywania przesunięć w zakresie istniejących cech konkurencyjności oraz zmian w istniejących sposobach kontaktu z klientami [Hamel, Prahalad 1999, s. 89]. Architektura strategiczna odkrywa to, co należy uczynić „już dziś”, aby skorzystać z możliwości, jakie kreuje dla przedsiębiorstwa przyszłość [Hamel, Prahalad 1999, s. 91].

G. Hamel i C.K. Prahalad, jednoznacznie wskazali, iż po wyczerpaniu tego, co można wydedukować analitycznie na temat przyszłości, przedsiębiorstwo

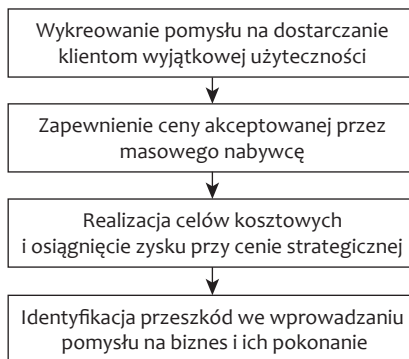
powinno rozpocząć proces uczenia się przez działanie, czyli tworzyć alianse z czołowymi na rynku klientami, prowadzić rynkowe testowanie prototypów, podejmować wspólne inicjatywy rozwojowe z potencjalnymi konkurentami, analizować konkurencyjne technologie. Są to działania o charakterze **kooperacyjnym** (podkr. B.G.), które w rezultacie mają doprowadzić do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. W tym sensie architektura strategiczna winna być postrzegana jako praca w toku [Hamel, Prahalad 1999, s. 103].

Błękitne oceany są określane jako niewykorzystana przestrzeń rynkowa, kreowanie popytu i szansa na zyskowy wzrost. Niektóre z nich są tworzone poza istniejącymi granicami branż, czasami powstają poprzez rozszerzanie granic już istniejących branż. W błękitnych oceanach konkurencja jest nieistotna ze względu na to, że reguły gry mają być dopiero ustalone [Chan Kim, Mauborgne 2005, s. 19]. Konieczność tworzenia błękitnych oceanów wynika z [Chan Kim, Mauborgne 2005, s. 23, 24]:

- szybkiego postępu technicznego, który istotnie poprawił produktywność w przemyśle, a w konsekwencji przyczynił się do przewyższania w wielu branżach popytu przez podaż,
- znikania barier pomiędzy krajami i regionami oraz dostępności informacji o produktach i cenach, co wywołuje znikanie monopolu i nisz,
- przyspieszonego utowarowienia produktów i zaostrzającej się wojny cenowej oraz spadania marż zysku.

Proces kształtowania strategii błękitnego oceanu można przedstawić w postaci pokazanej na rysunku 3.2.

**Rysunek 3.2. Proces budowy strategii błękitnego oceanu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Chan Kim, Mauborgne 2005, s. 172].

W realizacji strategii błękitnego oceanu wyróżnia się cztery rodzaje przeszkód, zaś wśród nich wskazuje się na ograniczone zasoby. Przeszkoda ta jest tym bardziej dolegliwa, im większy przeskok jest dokonywany w strategii. Praktyka wskazuje jednak, że w niektórych przypadkach niezbędne zasoby są nawet mniejsze niż dotychczas posiadane przez przedsiębiorstwo [Chan Kim, Mauborgne 2005, s. 212].

Wydaje się, że kluczowe znaczenie dla powodzenia działań odwołujących się do opisanych koncepcji ma wykreowanie pomysłu czy idei nowego „biznesu” oraz zapewnienie sobie przez przedsiębiorstwo warunków dla skutecznego konkurowania na nowym rynku, w szczególności poprzez możliwość dysponowania odpowiednimi zasobami.

### 3.4. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw

Skuteczne konkurowanie można zdefiniować jako maksymalizowanie wartości, czyli nadawanie produktowi wymaganych lub maksymalnych funkcji użytkowych w procesie charakteryzującym się jak najniższym kosztem [Góralczyk 1999, s. 14, 15]. Takie określenie pozwala sformułować ogólną systematykę działań prowadzących do wzmocnienia zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstw i wyróżnienia wśród nich trzech grup działań:

- 1) podnoszenie produktywności zasobów i usprawnianie procesu (wyszczuplanie procesów),
- 2) opracowywanie produktów i optymalizowanie asortymentów (optymalizowanie wyników),
- 3) usprawnianie sterowania procesem.

Podnoszenie produktywności zasobów i usprawnianie procesów polega na zmienianiu metod wytwarzania w celu eliminacji strat, redukcji kosztów, nadaniu szybkości i płynności przepływowi materiałów i informacji, synchronizowaniu przepływów i operacji w taki sposób, aby wykonywane były w sposób jak najprostszy i angażowały jak najmniej nakładów i czasu. Opracowanie produktu i optymalizowanie asortymentu prowadzi do uzyskania produktu (linii produktów) o dokładnie określonej specyfikacji, uwzględniającej wymagania klientów. Usprawnianie sterowania procesem skutkuje podnoszeniem skuteczności decyzji dotyczących uruchamiania procesu wytwarzania i jego korygowania w celu wzmocnienia faktycznej zależności pomiędzy przebiegiem procesu a jego wynikiem.

Wymienione działania z reguły dotyczą już realizowanych przedsięwzięć i wpływają bezpośrednio na właściwości produktów zauważane nie tylko przez nabywców, lecz także przez konkurentów.

Odmienne podejście do identyfikacji sposobów poprawy konkurencyjności przedstawił M.J. Stankiewicz, który wskazał na przedsięwzięcia skutkujące przede wszystkim doskonaleniem potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw. Stankiewicz wyróżnił dwa podstawowe sposoby poprawy konkurencyjności: samodzielne i kooperatywne [Stankiewicz 2005, r. 6]

Pierwsza z dróg jest uważana za prostszą, ale jednocześnie wskazana jedynie dla dwu rodzajów przedsiębiorstw [Stankiewicz 2005, s. 329 i nast.]:

- małych – działających wyłącznie lokalnie i/lub w sektorze niszowym,
- wielkich, które potrafią wytworzyć efekty ekonomii skali i wykorzystać efekt krzywej doświadczenia.

Małe przedsiębiorstwa, mając specyficzne źródła konkurencyjności, właściwe dla charakteru prowadzonej działalności, dysponują ponadto wspólnym źródłem konkurencyjności – niskimi kosztami ogólnymi, zaś poprawa konkurencyjności w ich przypadku powinna polegać na wzmacnianiu potencjału konkurencyjności w taki sposób, by umacniać owe specyficzne źródła konkurencyjności oraz nie przekraczać rozmiarów powodujących przyspieszony wzrost kosztów ogólnych. Poprawa konkurencyjności dużych przedsiębiorstw, zdaniem M.J. Stankiewicza, związana jest z wykorzystaniem integracji pionowej i poziomej, co pozwala im m.in. osiągnąć korzyści kosztowe, rozszerzyć skalę prowadzonej działalności, by wzmocnić efekty skali działalności.

Kooperatywne poprawianie konkurencyjności, zakładające wspólne działania przedsiębiorstw, może przybrać postać outsourcingu połączonego z utworzeniem sieci przedsiębiorstw, łącznie realizujących wszystkie przedsięwzięcia niezbędne do wytworzenia określonej oferty oraz aliansu strategicznego [Stankiewicz 2005, s. 336 i nast.].

W zależności od tego, jakie zasoby przedsiębiorstwo zachowa u siebie (po zastosowaniu outsourcingu), wyróżnia się [Stankiewicz 2005, s. 337]:

- outsourcing podporządkowujący, gdy przedsiębiorstwo wyprowadza na zewnątrz te działania, funkcje i zasoby, które nie mają strategicznego znaczenia dla konkurencyjności w sektorze lub sektorach, interesujących przedsiębiorstwo; sobie pozostawia działania i zasoby o charakterze strategicznym; powodzenie tego rodzaju outsourcingu jest uzależnione od tego, czy składniki potencjału konkurencyjności odpowiadające tym działaniom i zasobom,

pozostawione u siebie, reprezentują, lub mogą reprezentować w przyszłości, poziom relatywnie wyższy od uzyskiwanego przez konkurentów;

- outsourcing podporządkowany, stosowany gdy przedsiębiorstwo nie posiada takich składników potencjału konkurencyjności, które mają kluczowe i strategiczne znaczenie dla powodzenia konkurencyjnego w sektorze lub sektorach interesujących przedsiębiorstwo i przyjmuje do realizacji zlecone mu operacje czy działalności.

Wydaje się, że specyficzną odmianą outsourcingu podporządkowującego byłaby sytuacja, w której przedsiębiorstwo zleca innemu podmiotowi prowadzenie działalności o charakterze komplementarnym w stosunku do realizowanej samodzielnie. Działalność prowadzona w przedsiębiorstwie zlecającym, łącznie z tą, która byłaby prowadzona w przedsiębiorstwie przyjmującym zlecenie (outsourcingobiorcy), miałaby charakter strategiczny i prowadziłaby do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa zlecającego (outsourcingodawcy). W tym przypadku przedsiębiorstwo zlecające zachowywałoby wszystkie swoje zasoby, inaczej niż w typowym outsourcingu. Taki sposób postępowania byłby zgodny z poglądami wyrażonymi przez V.K. Funga, W.F. Funga i Y. Winda, którzy stwierdzili: „Obecnie, obok zdolności, którymi firma dysponuje u siebie, przewaga konkurencyjna zależy od zdolności znajdujących się poza firmą, ale do których może się ona podłączyć” [Fung, Fung, Wind 2008, s. 38].

Przedsiębiorstwo stosujące outsourcing podporządkowujący zachowuje dla siebie prawo decydowania o architekturze sieci, czyli o tym, jakie inne – poza nim – podmioty utworzą ją i jaka będzie ich rola we wspólnym budowaniu konkurencyjności sieci. W dalszej części tekstu takie przedsiębiorstwo nazwano „dominującym”.

Dla opisu mechanizmu umacniania konkurencyjności (w tym przy wykorzystaniu outsourcingu) ważną kategorią jest potencjał konkurencyjności, który M.J. Stankiewicz zdefiniował jako „ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, by przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji” [Stankiewicz 2005, s. 93]. Zatem potencjał konkurencyjności to zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, by móc kształtować i umacniać swą konkurencyjność [Stankiewicz, 2005, s. 103]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może dysponować nadmiarem zasobów w stosunku do tych, które wchodzi w skład potencjału konkurencyjności, co prowadzi do nadmiaru zasobów i związanych z tym konsekwencji kosztowych. Możliwa jest również sytuacja przeciwna – przedsiębiorstwo ma niedobór zasobów w stosunku do potencjału konkurencyjności, co pogarsza jego konkurencyjność. Trzecim przy-

padkiem jest sytuacja, gdy występuje tożsamość pomiędzy potencjałem konkurencyjności a zasobami przedsiębiorstwa [Stankiewicz 2005, s. 104].

Odnosząc się do scharakteryzowanych powyżej koncepcji (architektury strategicznej i strategii błękitnego oceanu), można wyróżnić dwie użyteczne kategorie:

- 1) aktualny potencjał konkurencyjności (APK), którym przedsiębiorstwo aktualnie dysponuje, niekoniecznie będąc jego właścicielem, (np. na podstawie umowy kooperacyjnej z właścicielem zasobów),
- 2) pożądany potencjał konkurencyjności (PPK), wydedukowany na podstawie analiz dotyczących przyszłego sektora czy rynku oraz specyfiki przyszłych, domniemanych przewag konkurencyjnych.

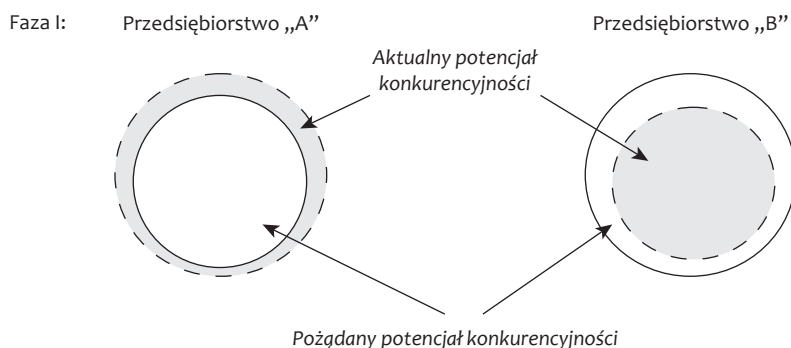
Możliwe relacje pomiędzy nimi są następujące:

- $APK > PPK$ ; sytuacja bardzo mało prawdopodobna, choć W. Chan Kim i R. Mauborgne [2005, s. 212] twierdzą, że w przypadku niektórych przedsiębiorstw takie zjawisko ma miejsce;
- $APK = PPK$ ; sytuacja mało prawdopodobna, może mieć miejsce, gdy nowy rodzaj działalności odbiega w niewielkim stopniu od dotychczasowych;
- $APK < PPK$ ; sytuacja, która wydaje się najbardziej prawdopodobna w przypadku przygotowywania się do podjęcia nowego rodzaju działalności.

Zatem z porównania pożądanej potencjału konkurencyjności z aktualnym może wynikać potrzeba uzupełnienia potencjału konkurencyjności, doprowadzenia go do takiego stanu, by zasoby, którymi przedsiębiorstwo dysponuje, były jak najbardziej zbliżone do pożądanej potencjału konkurencyjności.

Mechanizm poprawy potencjału konkurencyjności drogą outsourcingu przedstawiono na poniższych rysunkach. Przedsiębiorstwa znajdujące się w sytuacji wyjściowej (faza I na rysunku 3.3) cechują się tym, iż „A” nie przewiduje podjęcia w przyszłości aktywności istotnie różniących się dotychczasowych. Zamierza raczej kontynuować swą działalność, koncentrując się tylko na wybranych z dotychczasowych obszarów lub wynalazło rewolucyjny model działalności i w rezultacie tego jego pożądany potencjał konkurencyjności jest mniejszy niż aktualny. Natomiast przedsiębiorstwo „B” wykreowało pomysł na nowy sektor czy rynek, dla którego implementacji konieczny jest większy niż jego aktualny potencjał konkurencyjności, pożądany potencjał konkurencyjności.

**Rysunek 3.3. Różnica pomiędzy pożądanym a aktualnym potencjałem konkurencyjności jako rezultat przyjętych programów rozwoju przedsiębiorstwa**

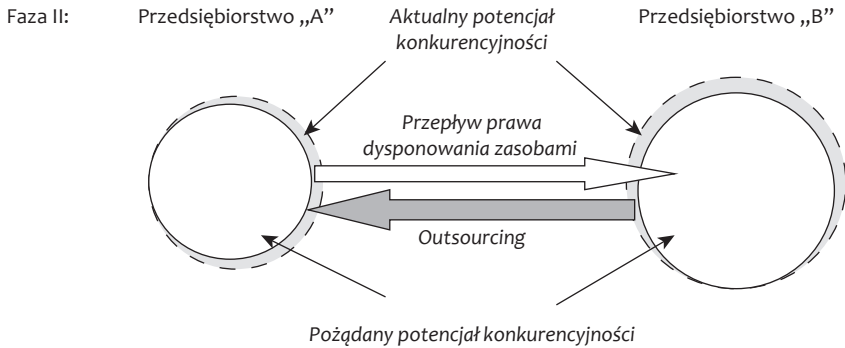


Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji przedstawionej na rysunku 3.3 przestrzeń pomiędzy kołami obrazującymi aktualny i pożądaný potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa „A” oznacza nadmiar zasobów w stosunku do zamierzonej działalności. Natomiast w przypadku przedsiębiorstwa „B” ta sama przestrzeń oznacza niedobór zasobów w stosunku do planu. Przedsiębiorstwo „B” może oczywiście pokonać ten niedobór, nabywając je lub rozwijając samodzielnie. Jednak nabycie zasobów może być niemożliwe (wskutek ograniczeń konkurencyjności *ex ante*, np. dlatego, że zasoby nie występują w obrocie), zaś samodzielny rozwój może być utrudniony barierą czasu (co może mieć miejsce w przypadku zasobów niematerialnych, np. kompetencji). Jeżeli przedsiębiorstwo „B” zdecyduje się poprawę swojego potencjału konkurencyjności poprzez outsourcing, może – jako przedsiębiorstwo dominujące – zastosować outsourcing podporządkowujący (faza II, rysunek 3.4), przekazując do realizacji przedsiębiorstwu „A” tę część operacji składających się na realizację procesu generowania wartości, do których samo nie ma wymaganych zasobów materialnych czy niematerialnych. W rezultacie takiego procesu, przedsiębiorstwo „A”, pozostając formalnym właścicielem części zasobów materialnych i niematerialnych (stanowiących początkowo różnicę pomiędzy jego potencjałem aktualnym a pożądanym), faktycznie odda je do dyspozycji przedsiębiorstwa „B”, które włączy je do realizacji działalności w swoim nowo wykreowanym modelu działalności.

Ewentualne luki pomiędzy pożądanym i aktualnym potencjałem konkurencyjności przedsiębiorstwa „B”, które będą istniały pomimo relacji z przedsiębiorstwem „A”, mogą zostać zniwelowane dzięki relacjom z innymi przedsiębiorstwami.



**Rysunek 3.4. Outsourcing jako metoda poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw**

Źródło: opracowanie własne.

Opisany sposób zastosowania outsourcingu, dzięki zwiększeniu potencjału konkurencyjności, którym będzie dysponowało przedsiębiorstwo „B”, powiększa możliwości poprawy jego konkurencyjności w nowych obszarach działalności. Natomiast w przedsiębiorstwie „A”, dzięki zmniejszeniu ilości zasobów niewykorzystywanych do kreowania jego konkurencyjności, również wystąpią warunki do poprawy konkurencyjności (w tym realizacji działań wskazanych przez A. Góralczyka). Wyrazem tego jest mniejsza przestrzeń pomiędzy krawędziami kół oznaczających potencjały konkurencyjności.

Wspólną cechą outsourcingu jako metody poprawy konkurencyjności oraz zjawisk, jakie są konsekwencją globalizacji dla konkurencyjności (co sygnalizował m.in. Z. Malara), jest poszukiwanie przez przedsiębiorstwa partnerów i wchodzenie z nimi w relacje.

### 3.5. Skutki oportunistycznego w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami

Pomiędzy uczestnikami kooperatywnego poprawiania konkurencyjności są tworzone relacje, które W. Czakon nazwał więziami międzyorganizacyjnymi i zdefiniował jako takie oddziaływania pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a ta postawa jest wzajemna [Czakon 2007, s. 44, 45]. Wskazane w definicji cechy więzi międzyorganizacyjnych są rozumiane następująco:

- wymiana odnosi się do przedmiotu więzi i uwzględnia przepływy materialne, energetyczne i informacyjne;
- zaangażowanie polega na pogłębianiu i poszerzaniu istniejących relacji wymiany; dotyczy ponoszenia przez strony nakładów, które nie są niezbędne do przeprowadzenia transakcji wymiany rynkowej;
- wzajemność uwzględnia znaczenie pewnej symetrii zaangażowania i wymiany oraz wspólnotę celów.

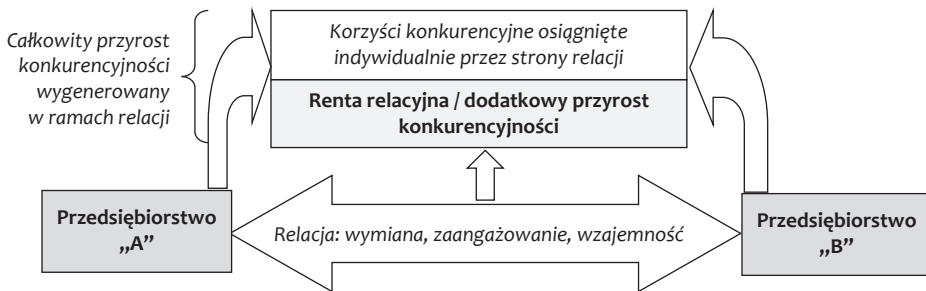
Z punktu widzenia przedsiębiorstw relacje z reguły powodują skutki pozytywne, które są bodźcem do ich nawiązywania, choć czasami także negatywne, przed którymi należy się zabezpieczać. Współdziałanie umożliwia przedsiębiorstwom przezwyciężanie niektórych strukturalnych ograniczeń prowadzenia działalności, wynikających m.in. z braku możliwości osiągania korzyści skali czy zakresu funkcjonowania. Jak stwierdzono powyżej, relacje mogą być wykorzystane także do poprawy konkurencyjności.

Relacje pomiędzy partnerami umożliwiają generowanie tzw. renty relacyjnej, definiowanej jako dodatkowy wynik, wspólnie wygenerowany przez uczestników relacji w jej ramach. Wynik ten nie zostałby osiągnięty samodzielnie przez żadną ze stron relacji; jest uzyskany dzięki wspólnym, specyficznym nakładom ponoszonym przez strony relacji. Źródłem renty relacyjnej są wybrane cechy relacji: specyficzne zasoby „dedykowane” relacji, rutyny dzielenia się wiedzą, komplementarność zasobów, efektywna koordynacja [Dyer, Singh 1998]. Z reguły renta relacyjna jest odnoszona do wartości generowanej przez przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że możliwa jest adaptacja tej koncepcji do procesu poprawy konkurencyjności i określenie specyficznej odmiany renty relacyjnej jako dodatkowego przyrostu konkurencyjności osiągniętego przez partnerów, niemożliwego do osiągnięcia bez relacji, uzyskanego dzięki wymianie, zaangażowaniu i wzajemności. Schemat procesu powstawania tak rozumianej renty relacyjnej przedstawiono na rysunku 3.5.

Adaptując na potrzeby rozważań na temat konkurencyjności poglądy sformułowane w odniesieniu do wartości (bowiem wydaje się, że poprawa konkurencyjności może być potraktowana jako swego rodzaju wartość), można stwierdzić, iż w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami wyróżnia się dwa podstawowe procesy: proces poprawy konkurencyjności oraz proces wykorzystywania zwiększonej konkurencyjności [Hamel 1991]. Wartość wygenerowana w toku relacji jest dzielona pomiędzy przedsiębiorstwa, które ją wygenerowały. Jednak, jak stwierdził K. Obłój: „To, że model biznesu danej firmy tworzy wartość, nie oznacza bowiem, że firma otrzyma z tego tytułu ekwiwalentne wypłaty. Rynek nie jest ani sprawiedliwy,

ani uczciwy – rynek jest tylko indyferentny. I dlatego wartość na rynku zawłaszczają częściej silniejsi niż ci, którzy ją naprawdę wypracowali” [Obłój 2002, s. 79]. Jak się wydaje, ta opinia odnosi się również do podnoszenia konkurencyjności.

**Rysunek 3.5. Renta relacyjna jako dodatkowy przyrost konkurencyjności osiągnięty dzięki relacji pomiędzy przedsiębiorstwami**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dyer, Singh 1998].

Sukces przedsiębiorstwa w znacznym stopniu zależy od jego zdolności do zachowania dużej części z tworzonej przez nie wartości dodanej i zapobiegania jej podziałowi pomiędzy innych uczestników relacji (w prowadzonych rozważaniach – przyrostu konkurencyjności). Aby osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo musi mieć możliwość wyłącznego dysponowania wartością dodaną, nawet wbrew interesom członków organizacji oraz jednostek z zewnątrz [Kay 1996, s. 251]. Dwa czynniki odgrywają podstawową rolę przy ustalaniu, w jaki sposób dzieli się wartość dodaną pomiędzy różne strony powiązane z przedsiębiorstwem [Kay 1996, s. 256]:

- 1) stopień, w jakim każda z nich przyczyniła się do osiągnięcia wartości;
- 2) liczba stron, w jakim stopniu są ze sobą powiązane, jakie mają inne możliwości.

Wskazane przez J. Kaya czynniki wpływające na podział wartości pomiędzy przedsiębiorstwami są tylko wybranymi spośród tych, które mogą być uznane za pożądane właściwości sprawiedliwych procedur [Lissowski 2008, s. 348 i nast.]. Często przedsiębiorstwa decydują się na dzielenie tworzoną wartością dodaną z racjonalnych pobudek, niekiedy są do tego zmuszane. Jeżeli partnerzy mają silną pozycję wobec przedsiębiorstwa, mogą żądać od niego części wartości dodanej stworzonej przez nie i zwykle to uzyskują [Kay 1996, s. 257]. Bardzo trafnie takie zachowania opisał J. Rudniański, stwierdzając: „Mając do wyboru albo nie stosowanie się do podstawowych norm, albo nieosiągnięcie zwycięstwa, na ogół wybiera się to pierwsze” [Rudniański 1983, s. 35].

Powyższe uwagi J. Kaya sugerują, że w relacjach pomiędzy przeróżnymi podmiotami, w tym również podmiotami gospodarczymi, występuje również „ciemna strona”. Zjawiska występujące po „ciemnej stronie” relacji międzyorganizacyjnych są z reguły pomijane w badaniach [Jap, Anderson 2003], traktowane jako patologie, niewarte większego zainteresowania. Są one konsekwencją m.in. tego, że przedsiębiorstwa, w jakimś stopniu są zmuszone do kierowania się przede wszystkim własnym interesem, co trafnie zostało opisane przez O.E. Williamsona jako „pogoń za własnym interesem” [Williamson 1998, s. 60]. Wyodrębnił on trzy poziomy „pogoni za interesem własnym” [Williamson, 1998, s. 60 i nast.], w tym oportunizm, nazwany „najsilniejszą formą”, do której odnosi się ekonomia kosztów transakcyjnych. O.E. Williamson określił oportunizm jako przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu. Zaliczył doń tak rażące formy, jak „kłamstwo, kradzież i oszustwo”. Jednak częściej oportunizm przybiera bardziej subtelne formy podstęp. Oportunizm polega m.in. na ujawnianiu niekompletnych lub zniekształconych informacji albo, w szczególności, na świadomie podejmowanych wysiłkach, aby „wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób”. Prowadzi to m.in. do asymetrii informacyjnej [Williamson 1998, s. 60]. W praktyce tak scharakteryzowany oportunizm pozwala przypuszczać, że ludzie są „słabi moralnie” i nie można liczyć, że w kontraktach będą kierować się honorem albo ustalonymi regułami współdziałania. Podobny pogląd, oparty na badaniach empirycznych, sformułował również D. Ariely [Ariely 2009]. Ta forma oportunistycznego zachowania może wyrażać się przez [Jap, Anderson 2003]:

- celowy, fałszywy obraz różnych rodzajów zjawisk podczas inicjowania relacji, wypaczanie informacji, jawne zachowania takie, jak kłamanie, oszukiwanie czy nawet kradzież, oraz na bardziej subtelne zachowania takie, jak fałszywe przedstawianie faktów czy niepełne wyjawianie okoliczności (tzw. oportunizm *ex ante*);
- różne formy naruszeń reguł w trakcie trwania relacji, negowanie, wycofywanie się czy uchylanie się w sposób wyraźny albo niejawny od dalszego angażowania, uchylanie się od wypełnienia obietnic i zobowiązań (tzw. oportunizm *ex post*).

Ponadto, biorąc pod uwagę sposób zachowania się uczestnika relacji, można wyróżnić [Wathne, Heide 2000]:

- oportunizm bierny, polegający na zaniechaniu, wstrzymaniu się od działania, np. celowe niepodanie informacji o znanych jednej stronie ograniczeniach, brakach, które są ważne dla osiągnięcia celów relacji,

- oportunistyczny aktywny, polegający na częściowo umyślnym kłamaniu czy fałszywym przedstawianiu materialnych faktów.

W kontraktach relatywnych (w których relacje są w znacznej mierze oparte na zaufaniu) zachowania oportunistyczne występują, gdy jedna ze stron docho- dzi do wniosku (słusznie czy nie), że w takim przypadku opłaca się jej w bez- względny sposób wykorzystać wzajemne stosunki, nawet jeśli doprowadzi to do ich zerwania [Kay 1996, s. 91].

### 3.6. Zagrożenia w trakcie budowy konkurencyjności

Przedsiębiorstwa, które decydują się na kooperatywne poprawianie konku- rencyjności, muszą być świadome zagrożeń, wynikających z nawiązywania relacji z innymi podmiotami. Jak wspomniano powyżej, wzajemność jest jedną z cech relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Podejmowane przez niektóre przedsiębior- stwa zachowania oportunistyczne naruszają w szczególności tę cechę i zarazem zasadę wzajemności. Dlatego wspólne przedsięwzięcia prowadzące do poprawy konkurencyjności mogą stać się zagrożeniem dla niektórych przedsiębiorstw. Poniżej rozważono zagrożenia dla przedsiębiorstwa, które wygenerowawszy pomysł na nowy biznes, poprzez kooperatywną poprawę konkurencyjności dąży do dysponowania koniecznym (pożądanym) potencjałem konkurencyjności. Nie oznacza to jednak, że jedynie takie przedsiębiorstwo narażone jest na zagroże- nia wynikające z relacji – podmiot dominujący może być źródłem zagrożeń dla przedsiębiorstw włączanych do jego sieci, co jednak nie jest przedmiotem roz- ważeń w niniejszym artykule.

Przedsiębiorstwa korzystające z koncepcji budowania architektury strategicz- nej narażone są na zagrożenia, wynikające z oportunistycznego w trzech z czterech wyróżnionych na rysunku 3.1 etapów postępowania.

1. W trakcie **wynajdywania/identyfikacji nowych rodzajów działalności** przedsiębiorstwo narażone jest co najmniej na skutki następujących rodza- jów oportunistycznego:

- oportunistyczny *ex ante* i zarazem **czynny** polegałby na prezentowaniu się przez partnera do kooperatywnej poprawy konkurencyjności (na rys. 3.3 i 3.4 symbolizowanego przez przedsiębiorstwo „A”) jako przedsiębior- stwo z zasobami (materialnymi i niematerialnymi) znacznie lepszymi niż ma je w rzeczywistości, o szerszym spektrum możliwości zarówno pod względem zróżnicowania, jak i zdolności wytwórczych;

- oportunistyczny **bierny** polegałby na nieujawnianiu prawdziwych informacji o własnych ograniczeniach czy trudnościach ograniczających możliwości współpracy w trakcie kooperatywnego rozwijania konkurencyjności. Wskazane zachowania oportunistyczne byłyby motywowane przede wszystkim chęcią doprowadzenia do wejścia w korzystną relację z przedsiębiorstwem dominującym oraz zdobycia informacji o jego zamiarach (np. dotyczących nowej działalności).
2. Wydaje się, że w **trakcie zdobywania i rozwijania zasobów** warunkujących zapewnienie cech/atrybutów konkurencyjności, przedsiębiorstwo dominujące narażone jest na największą liczbę zagrożeń wynikających z oportunistycznego partnera:
- oportunistyczny *ex ante* polegałby na zawieraniu kontraktów, w których przedsiębiorstwo zobowiązywałoby się do wykonania działań czy operacji, których obiektywnie, ze względu na niedostatek zasobów, nie mógłby realizować na odpowiednim poziomie;
  - oportunistyczny *ex post* polegałby na wycofaniu się z udziału w już podjętych wspólnych przedsięwzięciach, np. wskutek zdobycia wiedzy o zamiarach przedsiębiorstwa dominującego i chęci samodzielnego podjęcia takiej działalności na nowym rynku;
  - oportunistyczny **bierny** polegałby na ograniczaniu aktywności w realizacji działań na rzecz przedsiębiorstwa dominującego, realizacja operacji czy działań na niższym poziomie niż był deklarowany;
  - oportunistyczny **czynny** polegałby na realizacji określonych w umowie działań czy operacji nie tylko na rzecz przedsiębiorstwa dominującego, ale także innych podmiotów, w tym konkurencyjnych wobec niego.
- Opisane zachowania oportunistyczne, jakkolwiek mają charakter przykładowy, mogą doprowadzić do tego, że przedsiębiorstwo włączone w sieć przedsiębiorstwa dominującego może istotnie ograniczyć rozmiary konkurencyjnych korzyści podmiotu dominującego, a w skrajnym przypadku realizować operacje czy czynności niezależnie od tego podmiotu.
3. Podczas **konkurowania o pozycję na rynku** przedsiębiorstwo outsourcingowca również może podejmować zachowania o charakterze oportunistycznym, a w szczególności:
- oportunistyczny *ex ante* może polegać na poszukiwaniu partnerów innych niż przedsiębiorstwo dominujące dla wytwarzania i oferowania na nowym rynku produktów dotychczas wytwarzanych wspólnie z przedsiębiorstwem dominującym, przed wygaśnięciem umowy z nim;

- oportunizm *ex post* polegałby na samodzielnym lub wraz z innym podmiotem wykorzystaniem dorobku z okresu realizacji umowy (w postaci doświadczeń, wiedzy, kompetencji czy zasobów materialnych) dla zdobycia udziału w rynku stworzonym przez przedsiębiorstwo dominujące.

W konsekwencji oportunistycznych zachowań partnera, przedsiębiorstwo wdrażające architekturę strategiczną może być narażone przede wszystkim na:

- utratę (przejęcie przez inny podmiot) pomysłu czy idei całkowicie nowego rodzaju wartości dla klientów lub zupełnie nowego sposobu dostarczania klientom dotychczasowych korzyści,
- skopiowanie pożądanego w nowej działalności potencjału konkurencyjności,
- utratę przynajmniej części korzyści możliwych do osiągnięcia w nowej działalności.

Wskazane zagrożenia stawałyby pod znakiem zapytania opłacalność budowania nowej architektury strategicznej przedsiębiorstwa.

W przypadku posługiwania się koncepcją strategii błękitnego oceanu, zagrożenia zachowaniami oportunistycznymi mogą ujawnić się przede wszystkim na etapie identyfikacji przeszkód we wprowadzaniu pomysłu na biznes i ich pokonywania. Jeżeli przedsiębiorstwo dostrzega przeszkody zasobowe i nie może ich pokonać samodzielnie lub poprzez współpracę z innymi jednostkami z korporacji, tak jak to sugerują W. Chan Kim i R. Mauborgne [Chan Kim, Mauborgne 2005, s. 214], konieczne może stać się wykorzystanie kooperatywnych sposobów poprawy konkurencyjności. W konsekwencji mogą pojawić się zagrożenia w zasadzie takie, jak w przypadku gdy podmiot posługuje się koncepcją architektury strategicznej przedsiębiorstwa.

### 3.7. Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonując w warunkach zaburzonego otoczenia, nie mogą zaprzestać permanentnej poprawy konkurencyjności. Mogą to czynić, kierując się tylko intuicją zarządzających. Natomiast realizując proces zarządzania strategicznego, mogą redefiniować swoje strategie konkurencyjne, ale także odwoływać się do koncepcji, które funkcjonują niejako obok tradycyjnych ujęć strategii, w szczególności architektury strategicznej i strategii błękitnego oceanu po to, by wykreować specyficzne warunki do bycia konkurencyjnym w dłuższym okresie. Niezależnie od przyjętej koncepcji teoretycznej, przedsiębiorstwa mogą osiągnąć poprawę konkurencyjności indywidualnie lub

kooperując z innymi podmiotami i nawiązując z nimi w różnego rodzaju relacje. Relacje, obok niewątpliwych korzyści, mogą jednak powodować zagrożenia dla stron, które w nich uczestniczą. Zagadnienie zagrożeń dla przedsiębiorstw pozostających w relacjach z innymi podmiotami jest znane naukom zarządzania. Pisali o nich m.in. K. Oblój [2002, s. 139 i nast.], M. Trocki [2001, s. 179 i nast.], E. Cyrson [Skawińska (red.) 2002, s. 52 i nast.], a w kontekście ochrony innowacji P. Hurmelinna-Laukkanen, L.-M. Saino i T. Jauhiainen [Hurmelinna-Laukkanen, Saino, Jauhiainen 2008].

W trakcie kooperatywnej poprawy konkurencyjności również mogą pojawić się zagrożenia. W artykule zidentyfikowano zagrożenia, które mogą być skutkiem oportunistycznych zachowań podmiotu włączonego w proces poprawy konkurencyjności przez przedsiębiorstwo inicjujące kooperatywną poprawę konkurencyjności. Analizy autora wykazały, że skutki opisanych zagrożeń mogą być dotkliwe dla takiego przedsiębiorstwa. Dlatego przedsiębiorstwo, podejmujące decyzję o kooperatywnej poprawie konkurencyjności, powinno przygotować się do tego procesu, dążąc do minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia zachowań oportunistycznych partnerów relacji oraz minimalizacji ich negatywnych skutków (gdyby jednak wystąpiły). W trakcie takich czynności pomocna może być teoria, m.in. dorobek prakseologii, np. prace T. Kotarbińskiego [Kotarbiński 1938] czy J. Rudniańskiego [Rudniański 1983], nauk wojskowych czy nawet teorii gier.

Jednak to identyfikacja potencjalnych zagrożeń powinna być potraktowana jako punkt wyjścia do podjęcia ewentualnych zachowań obronnych, które same w sobie są interesujące, ale stanowią oddzielne zagadnienie.

## Bibliografia

- Ariely D. [2009], *The end of Rational Economics*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Chan Kim W., Mauborgne R. [2005], *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
- Czakon W. [2007], *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Drucker P. [2009], *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
- Dyer J.H., Singh H. [1998], *The Relational View: Cooperative Sstrategy and Sources of International Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, vol. 23, no. 4.
- Fung V.K., Fung W.F., Wind Y. [2008], *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, WSZ, Warszawa.



- Geodecki T., Hausner J. i in. [2013], *Konkurencyjna polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?*, Kraków.
- Góralczyk A. [1999], *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, INFOR, Warszawa.
- Hamel G. [1991], *Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal”, vol. 12.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Saino L.-M., Jauhainen T. [2008], *Appropriability Regime for Radical Incremental Innovations*, „R&D Management”, vol. 38, no. 3.
- Jap S.D., Anderson E. [2003], *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism*, „Management Science”, vol. 49, no. 12.
- Kay J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kotarbiński T. [1938], *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Wydawnictwo Sekcji Psychologicznej Towarzystwa Wiedzy Wojskowej, Warszawa.
- Lissowski G. [2008], *Zasady sprawiedliwego podziału dóbr*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Malara Z. [2011], *Czwarta fala – rozważania o przełomach w gospodarce oraz ich skutkach dla teorii organizacji i nauk o zarządzaniu*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, red. Z. Dworzecki, B. Nogalski, TNOiK, Toruń.
- Obłój K. [2002], *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Rudniański J. [1983], *Elementy prakseologicznej teorii walki. Z zagadnień kooperacji negatywnej*, PWN, Warszawa.
- Skawińska E. (red.) [2002], *Konkurencyjność Przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Stankiewicz M.J. [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń,
- Szymański W. [2000], *Wpływ globalizacji na jakościowe zmiany otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw*, w: *Polskie przedsiębiorstwa wobec globalizacji*, red. K. Kuciński, IFGN SGH, Warszawa.
- Świeboda P. [2013], *Strach może być pułapką*, „Gazeta Wyborcza”, nr 238, 11 października.
- Trocki M. [2001], *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Wathne K.H., Heide J.B. [2000], *Oppossrtunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*, „Journal Of Marketing”, October.
- Williamson O.E. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



## 4. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w latach 2000–2014

### 4.1. Wstęp

Ekspansja na rynki zagraniczne to istotny element strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Jest ona szczególnie ważna nie tylko dla przedsiębiorstw działających na niewielkich rynkach wewnętrznych, lecz także dla spółek funkcjonujących w niszach produktowych skierowanych do ograniczonej liczby odbiorców. Internacjonalizacja z jednej strony pozwala na zwiększenie skali prowadzonej działalności oraz rozwój przedsiębiorstwa, jednakże równocześnie zwiększa ryzyko jego funkcjonowania, gdyż wiąże się z operowaniem w nowych warunkach ekonomicznych, politycznych i regulacyjnych oraz konkutowaniem na skalę globalną [Amal i in. 2013].

Większość z międzynarodowych korporacji<sup>1</sup> pochodzi z krajów najbardziej rozwiniętych. Jednakże od 1990 r. zauważany jest również wzrost znaczenia przedsiębiorstw międzynarodowych pochodzących z rynków rozwijających się. Duczkowska-Małysz, Duczkowska-Piasecka i Poniatowska-Jasch [2015] stwierdzają, że przedsiębiorstwa z rynków wschodzących są w coraz większym stopniu obecne na arenie międzynarodowej i stają się dominującymi ogniwami w globalnych łańcuchach wartości kreowanych przez korporacje międzynarodowe. Sytuacja taka występuje również w przypadku polskich spółek, o czym świadczy nie tylko dynamiczny wzrost wartości ich eksportu, ale również rosnąca liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ).

---

<sup>1</sup> Zgodnie z definicją UNCTAD międzynarodowe korporacje to przedsiębiorstwa posiadające spółki córki w innych krajach.

Powyższa tematyka wydaje się bardzo interesująca również w świetle badań dotyczących umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z rynków wschodzących, a w tym z państw po okresie transformacji. Zgodnie z ich wynikami organizacje pochodzące z tych krajów przechodzą proces internacjonalizacji nieco odmiennie niż korporacje międzynarodowe z rynków wysoko rozwiniętych, a w szczególności inaczej niż wynika to z etapów wyróżnionych w sekwencyjnym modelu internacjonalizacji opracowanym przez Johansona i Vahlne'a [1977]. W modelu tym założono, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa ma charakter ewolucyjny. Oznacza to, że firmy przechodzą przez kolejne etapy rozwoju w wyniku zdobywania, integrowania i wykorzystywania wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz sposobów działania na nich. Efektem i elementem tego procesu jest rosące zaangażowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Umiędzynarodowienie w U-modelu zaczyna się więc od różnych form eksportu, przez większe zaangażowanie kapitałowe, włącznie z rozwojem produkcji za granicą. Kluczowa w tym modelu jest akumulacja doświadczenia, która jest podstawą tworzenia zdolności firmy do ekspansji międzynarodowej. Początkowo doświadczenie zdobywane jest na rynku krajowym, następnie firma kontynuuje ekspansję na rynkach zagranicznych w krajach sąsiedzkich, a dopiero później rozwija się na rynkach bardziej odległych geograficznie.

Tak jak wspomniano wcześniej, coraz częściej podnoszona jest kwestia, że model ewolucyjny, nawet w swoich zmodyfikowanych wersjach prezentowanych przez Johanson'a i Vahlne'a w 2009 r. ma niewielkie zastosowanie w analizie procesu umiędzynarodawiania korporacji z rynków wschodzących. Bonaglia, Goldstein i Mathews [2007] pokazują, że przedsiębiorstwa takie rozpoczynają swoją kapitałową ekspansję międzynarodową na dość wczesnym etapie rozwoju, co zdecydowanie odróżnia je od firm wywodzących się z krajów najbardziej rozwiniętych. Inni badacze [Sirkin, Hemerling, Bhattacharya 2008] podkreślają, że przedsiębiorstwa z rynków wschodzących stosują często agresywne strategie inwestycji do budowania swojej pozycji na arenie międzynarodowej. Z kolei Luo i Thung [2007] wskazują, że korporacje z rynków wschodzących nie umiędzynarodawiają się zgodnie z tradycyjnymi modelami ewolucyjnymi czy teorią OLI. Ich zdaniem, dla wielu korporacji międzynarodowych (KMN) z rynków wschodzących umiędzynarodowienie przez BIZ stanowi swoistą skokową możliwość, mającą na celu pozyskanie strategicznych zasobów za granicą, umożliwiającą redukcję instytucjonalnych i rynkowych ograniczeń, na jakie firmy te napotykały na rynkach wewnętrznych. Badania Kothari, Kotabe i Murphy [2013] pozwalają na stwierdzenie, że umiędzynarodowienie KMN z rynków wschodzących ma co prawda

charakter ewolucyjny, jednakże obejmuje tylko trzy następujące etapy: budowanie własnej pozycji w trudzie i znoju (*licking the dirt to carve out the way*), szybki i silny start (*taking off with speed and strength*) oraz silna pozycja międzynarodowa i doskonałość (*around the world with excellence*). Zdaniem Mathews [2006] rozwój KMN z rynków wschodzących jest efektem ich zdolności do łączenia i wykorzystywania zasobów oraz uczenia się (LLL – *resource linkage, leverage and learning*). Wskazuje on, że przedsiębiorstwa, które chcą zbudować globalną pozycję, a nie mają wystarczających własnych przewag konkurencyjnych, muszą koncentrować się na pozyskiwaniu ich na zewnątrz. Powoduje to, że prowadzą one np. działalność badawczo-rozwojową w krajach najbardziej rozwiniętych posiadających lepiej rozwinięte zaplecze i środowisko badawcze. Przyjęcie takiej perspektywy patrzenia jest swoistą przewagą konkurencyjną, która oznacza, że spółki muszą poszukiwać możliwości ekspansji na rynek globalny, a nie tylko funkcjonować w swoim macierzystym kraju. Jest to podejście nietypowe dla KMN z rynków najbardziej rozwiniętych, koncentrujących się raczej na zasobach, które posiadają.

Przyjmując odmiennosc procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw z rynków wschodzących<sup>2</sup>, należy założyć, że państwa te charakteryzują się dynamicznym wzrostem wartości eksportu oraz poszerzaniem jego zasięgu geograficznego. Charakterystyczną cechą ekspansji zagranicznej w przypadku tych krajów powinno być ponadto zwiększanie liczby i wartości wychodzących bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz rosnąca dywersyfikacja ich lokalizacji. Co więcej, kluczowe znaczenie powinna mieć koncentracja przedsiębiorstw na BIZ, umożliwiającą pozyskanie nowych zasobów, a nie tylko wejście na nowe rynki zbytu.

W przypadku Polski w latach 2000–2014 nominalna wartość eksportu zwiększyła się prawie pięciokrotnie. W tym samym okresie wartość polskich BIZ wzrosła niemal 54 razy. Tym niemniej, aby potwierdzić przypuszczenia o przyspieszonym czy wręcz skokowym procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, konieczne jest przeprowadzenie analizy charakterystycznych cech tego zjawiska. W związku z powyższym celem niniejszego rozdziału jest dokonanie diagnozy poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw działających w Polsce oraz przedstawienie tendencji i zmian, jakie zachodziły w tym zakresie w latach 2000–2014. Powyższa diagnoza pozwoli na przeprowadzenie próby oceny etapu

---

<sup>2</sup> Nie wypracowano jednoznacznej listy krajów zaliczanych do rynków wschodzących (*emerging markets*). Rynki wschodzące to szeroki termin obejmujący wszystkie państwa przechodzące transformację gospodarczą lub ustrojową, które charakteryzował dynamiczny rozwój gospodarczy. Zgodnie z klasyfikacją US State Department of Commerce (1994) Polska została zaliczona do 10 najważniejszych rynków wschodzących.

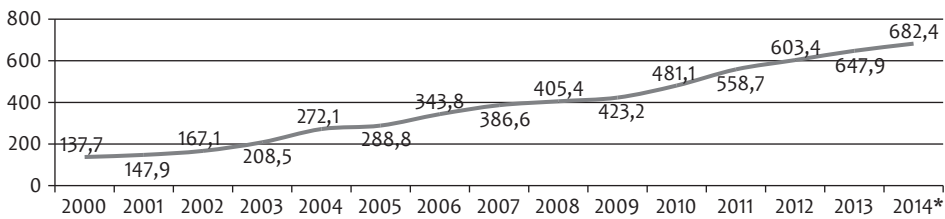
internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w celu zweryfikowania, na ile stopień oraz dynamika umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw pozwalają na potwierdzenie wyników cytowanych badań międzynarodowych, podnoszących specyfikę procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw pochodzących z rynków wschodzących.

Przeprowadzona analiza obejmuje wyniki z badań empirycznych przeprowadzanych na podstawie analizy danych statystycznych pochodzących z GUS i NBP oraz danych empirycznych dotyczących polskich BIZ publikowanych przez NBP, UNCTAD oraz OECD.

## 4.2. Polski eksport i jego globalna konkurencyjność

Według K. Duczkowskiej-Małysz i M. Duczkowskiej-Piaseckiej [2014] skłonność podmiotów do internacjonalizacji jest kluczowym czynnikiem wyznaczającym ich miejsce w międzynarodowej konkurencji. W zglobalizowanej gospodarce eksport może być więc uznany za swoistą miarę konkurencyjności przedsiębiorstw, pokazującą ich perspektywy rozwoju. W niniejszym podrozdziale omówiona zostanie specyfika polskiego eksportu w latach 2000–2014 w kontekście próby określenia tendencji w zakresie niekapitałowej ekspansji zagranicznej działających w Polsce podmiotów.

W latach 2000–2014 zdecydowanie zwiększyło się zaangażowanie funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw w działalność eksportową, co jest tendencją pozytywną, świadczącą o rosnącej internacjonalizacji tych przedsiębiorstw. Nominalna wartość polskiego eksportu wzrosła z 137,7 do 682,4 mld PLN (rysunek 4.1). Ponadto w całym analizowanym okresie dynamika wzrostu eksportu była dodatnia. Najszybszy wzrost wartości eksportu odnotowano w 2004 r., po wstąpieniu Polski do UE, a następnie w latach 2010 i 2011 w momencie poprawy globalnej koniunktury po kryzysie finansowym w 2008 r. Również w czasie ostatniego kryzysu w gospodarce światowej Polski eksport rósł stosunkowo stabilnie, co świadczy o dobrej pozycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Po 2007 r. Polska odczuła załamanie handlu światowego. Wartość polskiego eksportu w 2009 r. spadła o prawie 21 mld EUR z 138,7 mld do 117,8 w 2008 r. Jednakże dzięki korzystnym dla eksportu zmianom kursów walutowych wartość eksportu denominowana w PLN okazała się w 2009 r. wyższa niż w 2008 r. W kolejnych latach dynamika wzrostu wartości eksportu była niższa, jednakże corocznie przekraczała 5%.

**Rysunek 4.1. Nominalna wartość polskiego eksportu w latach 2000–2014 (w mld PLN)**

Uwaga: 2014\* – rok prognozowany.

Źródło: GUS [2015].

Nie ulega wątpliwości, że w latach 2000–2014 zdecydowanie zwiększył się poziom internacjonalizacji działających w Polsce przedsiębiorstw. Sytuacja ta wynikała z wielu czynników. Decydujące znaczenie miało przede wszystkim przystąpienie Polski do UE, które przyczyniło się do zniesienia wielu barier dla działalności eksportowej. Istotną rolę odgrywały ponadto stopniowy wzrost poziomu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw oraz zwiększająca się otwartość gospodarki.

Dynamiczny wzrost wartości eksportu realizowanego przez przedsiębiorstwa działające w Polsce wydaje się być ponadto powiązany z lokowaniem w Polsce zagranicznych bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Na taki wpływ BIZ na gospodarkę kraju przyjmującego wskazywały chociażby badania Prasanna [2010]. Tendencja do lokowania BIZ w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej jest wynikiem procesu fragmentacji produkcji. Proces ten to efekt dążenia globalnych korporacji do uzyskiwania korzyści wynikających z dostępu do globalnych zasobów, a w szczególności z możliwości pozyskiwania konkurencyjnych pod względem cenowym zasobów kapitału ludzkiego [Radło 2013]. W wielu wypadkach w Polsce lokowane były centra produkcyjne i usługowe, prowadzące głównie działalność eksportową. Mogło to wpłynąć w sposób znaczący na dynamiczny wzrost wartości polskiego eksportu. Powyższe zjawisko nie jest przejawem dynamicznego procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, ale pokazuje rosnące zaangażowanie w działalność eksportową funkcjonujących w Polsce podmiotów należących do zagranicznych korporacji transnarodowych.

Zgodnie z danymi opublikowanymi przez NBP [2015] w 2011 r. udział przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wynosił zaledwie 8%. Jednakże udział tych przedsiębiorstw w wartości eksportu jest bardzo wysoki – w 2011 r. przekroczył 56%, co oznacza, że przedsiębiorstwa z kapitałem

zagranicznym to podmioty duże, nastawione na działalność eksportową [NBP 2015]. Powyższe dane pokazują więc, że ponad połowa eksportu zrealizowanego przez przedsiębiorstwa działające w Polsce jest powiązana z przepływami wewnątrz korporacyjnymi oraz z fragmentacją produkcji. Potwierdzeniem takiej tendencji wydaje się być chociażby fakt, że w 2013 r. do grona dziesięciu największych polskich eksporterów w rankingu pt. „Lista 500 polskich przedsiębiorstw i eksporterów” zaliczono sześć spółek będących podmiotami należącymi do globalnych korporacji. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w przypadku tych podmiotów udział eksportu w sprzedaży był bardzo wysoki i przekraczał 80% (tabela 4.1).

**Tabela 4.1. Najwięksi eksporterzy w 2012 r.**

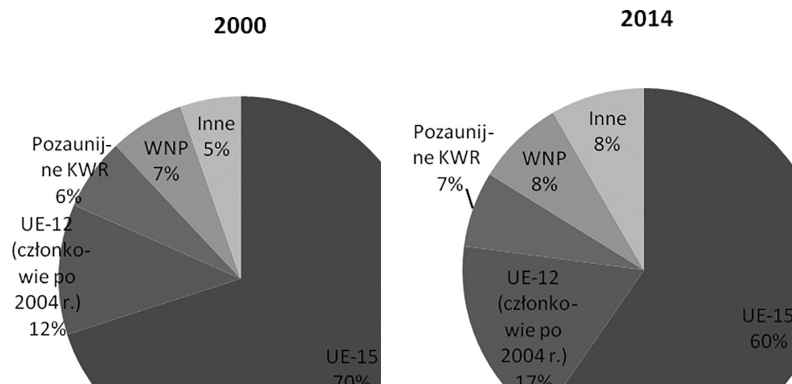
Nr	Nazwa spółki	Przychody ze sprzedaży na eksport w 2012 r. (w tys. PLN)	Udział eksportu w sprzedaży w 2012 r. (w %)
1	PKN Orlen SA, Płock	38 577 240	43,66
2	KGHM Polska Miedź SA, Lubin	16 813 857	81,10
3	Fiat Auto Poland SA, Bielsko-Biała	11 202 323	89,60
4	Volkswagen Poznań Sp. z o.o., Poznań	9 116 377	99,60
5	GK Grupy Lotos SA, Gdańsk	8 960 918	27,10
6	LG Electronics Wrocław Sp. z o.o., Biskupice Podgórne	4 507 780	92,00
7	GK Jastrzębskiej Spółki Węglowej SA, Jastrzębie-Zdrój	4 232 737	47,99
8	LG Electronics Mława Sp. z o.o., Mława	4 019 228	93,00
9	Philips Lighting Poland SA, Piła	3 890 424	88,00
10	Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., Polkowice	3 837 589	84,00

Źródło: [Lista 500... 2013].

Na rysunku 4.2 przedstawiona została struktura polskiego eksportu w latach 2000 i 2014 z podziałem na regiony geograficzne. Polski eksport zarówno w 2000 r., jak i w 2014 r. skoncentrowany był na krajach UE-15<sup>3</sup> oraz państwach, które wstąpiły do UE w 2004 r. Struktura regionalna eksportu nie uległa więc istotnej zmianie pomimo zwiększenia wartości eksportu.

<sup>3</sup> Kraje UE-15 – kraje tworzące Unię Europejską przed akcesją nowych członków w 2004 roku: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania oraz Włochy. Państwa te określane są również jako „stara Unia”.



**Rysunek 4.2. Struktura geograficzna eksportu Polski latach 2000 i 2014 (w %)**

Uwaga: 2014 – rok prognozowany.

Źródło: [GUS 2015].

W 2014 r. wśród 25 największych rynków eksportowych Polski tylko cztery z nich nie należały do Europejskiego Obszaru Gospodarczego i były to: Rosja, USA, Chiny i Kanada. Pozostałymi były kraje europejskie należące do UE lub powiązane z nią umową o Europejskim Obszarze Gospodarczym. W tabeli 4.2 przedstawione zostały państwa będące głównymi odbiorcami polskiego eksportu oraz ich udział w eksporcie w 2000 i 2014 r. Znaczącą zmianę stanowi zmniejszenie udziału eksportu do Niemiec, który spadł z 34,4% w 2000 r. do 26,1% w 2014 r., co można uznać za pozytywną tendencję. Jednakże w dalszym ciągu bardzo wysoki udział Niemiec w strukturze eksportu jest dominujący, co świadczy o ograniczeniu regionalnym działalności eksportowej prowadzonej przez polskie przedsiębiorstwa.

**Tabela 4.2. Główne polskie rynki eksportowe w latach 2000 i 2014 (w %)**

Kraj	2000	2014
Niemcy	34,4	26,1
Wielka Brytania	4,4	6,4
Francja	5,1	5,6
Włochy	6,2	4,5
Republika Czeska	3,7	6,3
Węgry	2,0	2,7
Słowacja	1,4	2,5

cd. tab. 4.2

Kraj	2000	2014
USA	3,1	2,2
Japonia	0,2	0,3
Rosja	2,7	4,3
Ukraina	2,5	1,9
Białoruś	0,8	1,0
Chiny	0,3	1,0
Indie	0,1	0,3
Republika Korei	0,1	0,2

Źródło: [GUS 2015].

Duża koncentracja eksportu na rynkach UE oraz w Europie Wschodniej jest jego cechą negatywną. Oznacza, że działający w Polsce eksporterzy w dalszym ciągu nie są nastawieni na poszukiwanie nowych, bardziej odległych rynków zbytu, co może wynikać zarówno z braku doświadczenia w prowadzeniu działań na bardziej odległych rynkach, jak i ograniczonego dostępu do zasobów kapitałowych. W najbliższym czasie sytuacja ta będzie najprawdopodobniej musiała ulec zmianie ze względu na zagrożenia dla wzrostu polskiego eksportu, występujące na obecnych rynkach zbytu. Należy do nich zaliczyć zarówno stagnację gospodarczą w wielu krajach UE, jak i agresję Rosji wobec Ukrainy, której konsekwencją jest fala sankcji gospodarczych, ograniczających polski eksport do Rosji, oraz znaczące pogorszenie się sytuacji gospodarczej w Rosji i na Ukrainie, przyczyniające się do ograniczenia popytu na produkty eksportowe. Powyższe zjawiska występujące na polskich głównych docelowych rynkach zagranicznych mogą w niedługim okresie wymóc na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania nowych rynków zbytu oraz wchodzenia na nie w celu utrzymania dotychczasowego tempa rozwoju. W konsekwencji może się to również przyczynić do zwiększenia poziomu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w tym aspekcie.

Oprócz koncentracji geograficznej czynnikiem świadczącym o początkowej fazie ekspansji zagranicznej realizowanej przez polskie przedsiębiorstwa jest niski udział produktów zaawansowanych w eksporcie ogółem. Pozytywną tendencję stanowi niewątpliwie wzrost tego udziału, który był obserwowany od 2007 r., w którym wyniósł 3%, do 7,7% w 2014 r. Tym niemniej w dalszym ciągu w porównaniu do krajów najbardziej rozwiniętych, takich jak Francja, Niemcy i Wielka Brytania, udział wysoko zaawansowanych technologii w eksporcie jest niski (tabela 4.3). Warto zaznaczyć, że wyższą wartość tego wskaźnika uzyskiwały inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej, a zwłaszcza Czechy. Powyższa struk-

tura eksportu, a w szczególności jego koncentracja na produktach niskiej i średniej technologii świadczy o niskiej konkurencyjności polskiego eksportu wynikającej z niskiego zaawansowania technologicznego eksportowanych produktów.

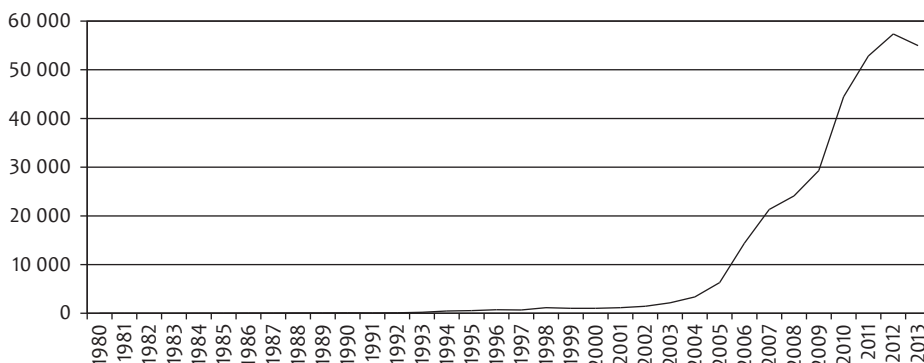
**Tabela 4.3. Udział eksportu produktów wysoko zaawansowanych technologii w eksporcie ogółem w latach 2007–2013 w wybranych krajach (w %)**

Kraj	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Republika Czeska	14,1	14,1	15,2	16,1	16,4	16,1	15,1	15,3
Niemcy	13,0	12,4	14,0	14,0	13,5	14,2	14,2	14,2
Francja	16,7	17,6	19,7	20,4	18,7	20,0	20,4	20,6
<b>Polska</b>	<b>3,0</b>	<b>4,3</b>	<b>5,7</b>	<b>6,0</b>	<b>5,1</b>	<b>6,0</b>	<b>6,7</b>	<b>7,7</b>
Rumunia	3,5	5,4	8,2	9,8	8,8	6,3	5,6	6,4
Słowacja	5,0	5,2	5,9	6,6	6,6	8,2	9,6	9,7
Szwecja	13,3	13,2	14,6	14,5	13,8	12,8	13,0	12,9
Wielka Brytania	16,8	15,4	19,0	17,7	16,4	17,4	15,5	15,6

Źródło: [Exports of high technology...].

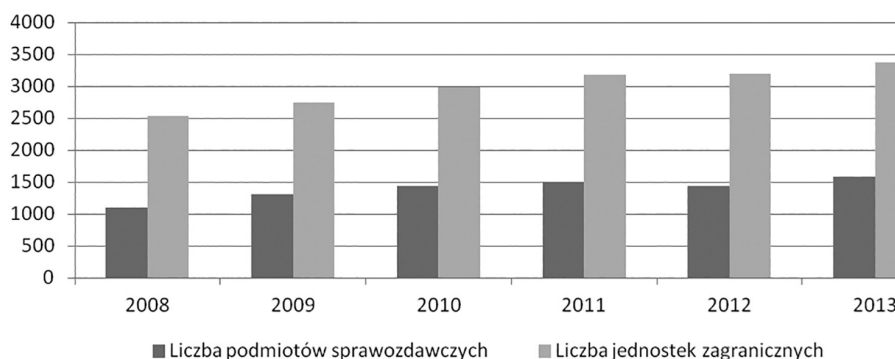
### 4.3. Polskie BIZ – charakterystyka i perspektywy rozwoju

Gdy dokonuje się diagnozy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, konieczne jest przeprowadzenie analizy wartości polskich BIZ oraz ocena kluczowych tendencji w tym zakresie. Wartość polskich BIZ na przestrzeni lat 1990–2013 zwiększyła się niemal 54-krotnie z poziomu 95 do 54 974 mln USD [UNCTAD 2015]. Wartość polskich BIZ w latach 1980–1990 była bardzo niska. Przełomowy moment dla jej wzrostu stanowiła transformacja ustrojowa pod koniec lat 80. XX w. i związane z nią urynkwienie gospodarki. Zauważalny wzrost wartości polskich BIZ odnotowano na początku lat 90., po wejściu w życie reform gospodarczych i zwiększaniu się otwartości gospodarki. Kolejnym istotnym etapem przyspieszającym proces ekspansji międzynarodowej było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, co miało swoje odzwierciedlenie w znacznym zwiększeniu wartości BIZ po 2004 r. (rysunek 4.3).

**Rysunek 4.3. Wartość polskich BIZ w latach 1980–2013 (w mln USD)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie [UNCTAD 2015].

Zwiększenie zaangażowania kapitałowego polskich przedsiębiorstw poza granicami kraju obrazują również dane GUS [2015], według których w 2013 r. zidentyfikowanych zostało 1588 podmiotów z siedzibą w Polsce, które posiadały za granicą udziały, oddziały lub zakłady w 3366 jednostkach, co w przeciągu ostatnich 5 lat stanowiło wzrost na poziomie 44% w przypadku liczby podmiotów je posiadających oraz 33% w stosunku do liczby jednostek zagranicznych przez nie posiadanych (rysunek 4.4).

**Rysunek 4.4. Liczba podmiotów sprawozdawczych i jednostek zagranicznych w latach 2008–2013**

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GUS 2015].

W ujęciu geograficznym kierunki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw jednoznacznie wskazują na dominację Europy jako miejsca, w którym w 2012 r.

zlokalizowane było ponad 93% wszystkich polskich BIZ. Na przestrzeni ostatnich kilku lat odnotowano również wzrost zaangażowania kapitałowego polskich przedsiębiorstw na rynku Ameryki Północnej i Azji, jednakże ich udział w skumulowanej wartości polskich BIZ stanowi niewielki procent. Sytuacja ta jest powiązana z geograficzną strukturą polskiego eksportu, którego największa koncentracja znajduje się na rynkach UE oraz w Europie Wschodniej. Prowadzi to do wniosku, że polscy przedsiębiorcy w dalszym ciągu odnoszą się do inwestycji w bardziej odległych lokalizacjach z większą ostrożnością, jednakże coraz więcej polskich firm prowadzi na nich swoją działalność, próbując skutecznie konkurować z lokalnym biznesem (tabela 4.4, rysunek 4.5).

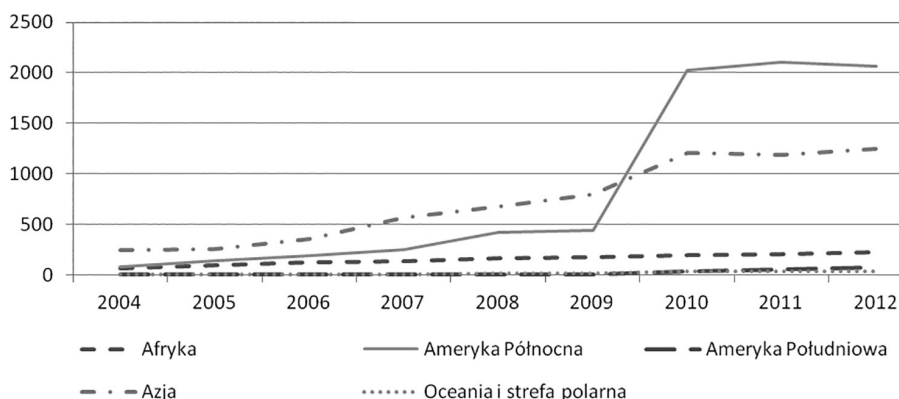
**Tabela 4.4. Wartość polskich BIZ w ujęciu geograficznym w latach 2004–2012 (w mln USD)\***

Lokalizacja	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Europa	2 843	5 667	13 503	20 044	22 174	27 422	40 837	49 073	53 544
Afryka	66	90	125	132	162	174	197	201	227
Ameryka Pn.	83	140	192	252	421	444	2 027	2 106	2 068
Ameryka Pd.	0	2	3	5	5	6	36	58	78
Azja	245	256	359	569	677	802	1 212	1 183	1 249
Oceania i strefa polarna	0	1	2	3	12	17	34	32	33

\* Analiza danych OCED została celowo ograniczona do 2012 r. ze względu na zmianę standardów gromadzenia danych z BD3 na BD4 począwszy od 2013 r., co uniemożliwia porównywalność danych z późniejszych okresów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [OECD 2015a].

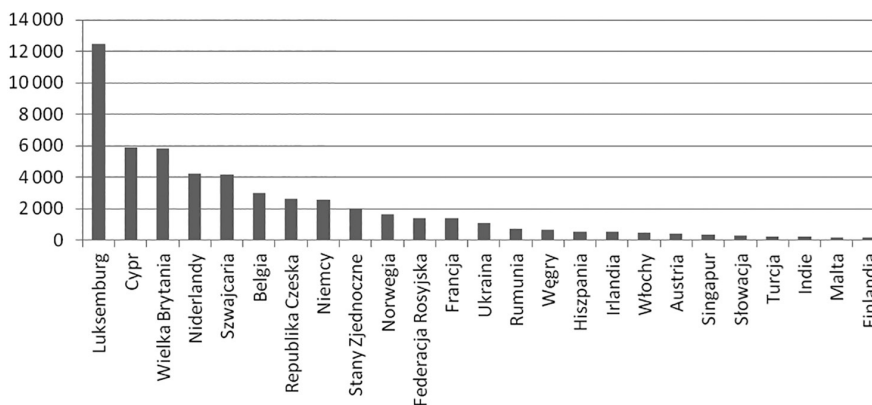
**Rysunek 4.5. Wartość polskich BIZ w ujęciu geograficznym z wyłączeniem Europy w latach 2004–2012 (w mln USD)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie [OECD 2015a].

W 2012 r. zdecydowana większość BIZ zlokalizowana była w takich krajach, jak: Luksemburg (22%), Cypr (10%), Wielka Brytania (10%), Niderlandy (7%) oraz Szwajcaria (7%) – rysunek 4.6. Należy jednak podkreślić, że charakter inwestycji w tych krajach różnił się od klasycznego ujęcia BIZ definiowanego jako zaangażowanie przedsiębiorstwa za granicą przez dokonanie fuzji, przejęć czy inwestycji od podstaw. Celem inwestycji realizowanych w krajach takich, jak Luksemburg, Cypr, Wielka Brytania i Szwajcaria, było głównie dokonywanie przepływów finansowych w ramach większych grup kapitałowych. Operacje te wykorzystywane są często do optymalizacji kosztów korporacji transnarodowych. Co więcej, w wielu przypadkach wynikają z lokowania kapitału w pośrednich spółkach zależnych znajdujących się w krajach posiadających centra finansowe o globalnym znaczeniu, jak np. Londyn, Zurych, Genewa, Frankfurt, Luksemburg czy Nowy Jork. Ponadto część inwestycji realizowanych w tych krajach ma często charakter tranzytowy, co oznacza, że wykorzystywane są tylko pośrednio do realizacji BIZ w krajach trzecich. Wybór takich lokalizacji do prowadzenia inwestycji związany jest przede wszystkim z poszukiwaniem przez przedsiębiorstwa efektywnych rozwiązań biznesowych i zauważalny szczególnie wśród bardziej doświadczonych i świadomych inwestorów zagranicznych [Kłysik-Uryszek 2013]. Istotnymi kierunkami polskich BIZ w 2012 r. były również Belgia (5%), Czechy (5%) i Niemcy (4%). W przypadku BIZ realizowanych w krajach takich, jak Niemcy czy Niderlandy, ich podłożem są głównie relacje kapitałowe między podmiotami dominującymi międzynarodowych korporacji a spółkami zależnymi w Polsce, działającymi m.in. w przemyśle motoryzacyjnym i metalowym.

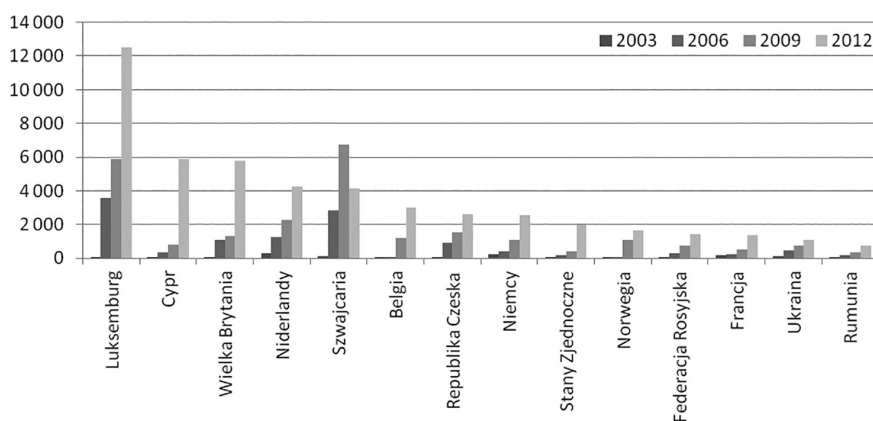
Rysunek 4.6. Wartość polskich BIZ w 2012 r. w ujęciu geograficznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie [OECD 2015a].

Analiza wartości polskich BIZ w okresie 2003–2012 w trzyletnich odstępach w 15 krajach o największej skumulowanej wartości BIZ w 2012 r. wskazuje na znaczący wzrost zaangażowania polskich przedsiębiorstw w formie BIZ na rynkach Luksemburgu, Cypru, Wielkiej Brytanii, Niderlandów czy Szwajcarii (rysunek 4.7). Jak wskazuje Stawicka [2013], zjawisko to związane jest ze wzrostem obrotów kapitałowych typowych dla tych rynków, niemających często charakteru wytwórczego i niewiązanych się z chęcią realizacji przedsięwzięć typu *greenfield* czy przejęcia lub połączenia już istniejących podmiotów. Mimo że cel tego rodzaju inwestycji ma niewiele wspólnego z tradycyjnym ujęciem BIZ, zgodnie z obowiązującą wówczas metodologią gromadzenia danych o ich wartości, aktywności te również były do nich zaliczane.

**Rysunek 4.7. Wartość polskich BIZ w 15 krajach o największej skumulowanej wartości BIZ w 2012 r. w wybranych latach okresu 2003–2012 (w mln USD)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie [OECD 2015a].

Polskie BIZ realizowane w Belgii ograniczały się głównie do zakupu istniejących przedsiębiorstw lub ich części w formie akcji i udziałów lub deponowania w innych formach. Z roku na rok w Belgii przybywa także małych polskich przedsiębiorstw skupiających się przede wszystkim na działalności budowlanej i remontowej. Coraz większe zaangażowanie kapitałowe polskich przedsiębiorców zauważalne jest również w Republice Czeskiej, co odzwierciedla m.in. skumulowana wartość polskich BIZ na tym rynku, która w 2012 r. wyniosła 5%. Dokonane w ostatnich latach polskie inwestycje bezpośrednio w Republice Czeskiej zrealizowane zostały w branżach: energetycznej (PKN Orlen S.A.), IT (Assec Poland S.A.), chemicznej (Dwory S.A. oraz Synthos S.A.), a także

przemysłu motoryzacyjnym, handlu detalicznym oraz branży odzieżowej i spożywczej (Maspex S.A.).

Polskie BIZ realizowane w Niemczech mają charakter częściowo podobny do inwestycji w Belgii. Na rynku tym obecnych jest bowiem wiele małych polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność w branży budowlanej. W Niemczech realizowane są ponadto większe projekty o dużym zaangażowaniu kapitałowym, do których zaliczyć można inwestycje w rozwój sieci stacji paliw przez PKN Orlen S.A., zakup udziałów w przedsiębiorstwach z branży chemicznej przez Ciech S.A. oraz inwestycje w branży metalowej i elektryczno-maszynowej przez Boryszew S.A. Jednym z kluczowych atrybutów rynku niemieckiego pod względem atrakcyjności lokalizacji BIZ jest bliskość tego rynku, dobrze rozbudowana infrastruktura komunikacyjna. Rynek ten oferuje przedsiębiorcom gotowym na nim zainwestować również wiele innych możliwości, w tym: łatwość zakładania biznesu, wysoki poziom innowacyjności gospodarki, możliwość zdobycia cennego *know-how* oraz wysoką zyskowność sprzedaży. W zamian rynek ten stawia inwestorom dość wysoką poprzeczkę w postaci dużych wymagań jakościowych, wysokiej konkurencji, dużego nasycenia rynku i wysokich kosztów pracy.

Innym rynkiem o znacznym zaangażowaniu polskich BIZ jest Litwa. Inwestycje w tym kraju, będącym jednocześnie jednym z kluczowych partnerów handlowych Polski, realizowane są przez polskie przedsiębiorstwa głównie w takich branżach, jak: energetyczna, chemiczna, finansowa, transportowa i spożywcza. Największą do tej pory polską BIZ na Litwie był zakup rafinerii ropy naftowej w Możejkach przez Spółkę PKN Orlen, zrealizowany w latach 2006–2009.

Istotny udział w strukturze geograficznej polskich BIZ mają również kraje sąsiadujące. Decyzje o wyborze takiego kierunku rozwoju ekspansji kapitałowej polskich przedsiębiorstw są podyktowane głównie takimi czynnikami, jak: zbliżony poziom rozwoju gospodarczego tych krajów, bliskość rynków czy podobne uwarunkowania społeczno-kulturowe i prawne. W przypadku krajów Europy Wschodniej, zaangażowanie polskich przedsiębiorstw na tych rynkach w formie BIZ wynosiło w 2012 r.: 4% na Litwie, 2% na Ukrainie oraz 2% w Rosji. Atrakcyjność rynków wschodnich dla lokalizacji BIZ, oprócz wymienionych czynników, wynika również z małego nasycenia tych rynków, stosunkowo niskich kosztów pracy oraz niewysokiej konkurencji. Bariery dla rozwoju kolejnych inwestycji w tych lokalizacjach są natomiast stosowane praktyki protekcyjnych, biurokracja, korupcja oraz niestabilność polityczna. Jednym z kluczowych rynków wschodnich dla polskich BIZ jest Federacja Rosyjska. Inwestycje realizowane na tym rynku koncentrują się przede wszystkim na branży przemysłu spożyw-



czego, drzewnego i wydobywczego, a także w sektorze finansowym, handlu, transporcie i naprawach. BIZ polskich przedsiębiorstw na rynku ukraińskim mają w dużej mierze charakter inwestycji długoterminowych, polegających na zakupie kapitałów własnych lokalnych przedsiębiorstw, w wielu przypadkach przy zaangażowaniu dodatkowych środków na dalsze finansowanie ich działalności. W wielu przypadkach polscy przedsiębiorcy realizowali na terenie Ukrainy inwestycje od podstaw, budując nowe podmioty, szczególnie w branży przemysłu budowlanego i drzewnego. Polskie przedsiębiorstwa posiadają także znaczny udział w sektorze finansowym tego rynku. Zważając jednak na obecną, niestabilną sytuację na rynku rosyjskim i ukraińskim, wynikające z niej niepewność oraz pogorszone polsko-rosyjskie stosunki gospodarcze, spodziewany jest spadek wartości polskich BIZ realizowanych na tych rynkach w najbliższym czasie.

Wzrost wartości polskich BIZ kształtował się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w zróżnicowany sposób w zależności od sektora gospodarki. Za największy udział w strukturze polskich BIZ we wszystkich latach okresu 2004–2012 odpowiadał sektor usług, którego wartość zwiększyła się wówczas z 1706 do 38 362 mln USD. Dominujący udział wartościowy w tym sektorze w 2012 r. miały usługi związane z działalnością pośrednictwa finansowego. Dane te wskazują, jak znaczący udział w strukturze polskich BIZ mają inwestycje o typowo finansowym charakterze. Na nieco niższym poziomie kształtowała się wartość usług w zakresie obsługi rynku nieruchomości, wynajmu i pozostałej działalności gospodarczej, w przypadku których w 2012 r. odnotowany został spadek wartości. Istotny udział w strukturze BIZ sektora usług odnotowano także w sferze działalności związanej z handlem i naprawami, stanowiącej ponad 16% jego łącznej wartości.

Kolejną, drugą lokatę pod względem wartości BIZ realizowanych przez polskich przedsiębiorców za granicą w 2012 r. zajmował sektor przetwórstwa przemysłowego, którego wartość w tamtym okresie wyniosła 16 525 mln USD, co stanowiło niemal 30% skumulowanej wartości polskich BIZ. Poziom zaangażowania polskich przedsiębiorstw za granicą w tym sektorze, w porównaniu do danych z 2004 r., zwiększył się ponad 27 razy.

Największy udział w sektorze przetwórstwa przemysłowego zajmowały przedsiębiorstwa wytwarzające produkty pochodne rafinacji ropy naftowej, w przypadku których wartość BIZ w 2012 r. wyniosła 3533 mln USD. Co istotne, inwestycje te miały głównie charakter pierwotny, a ich celem było stworzenie nowego majątku za granicą. Druga co do wielkości udziału w tym sektorze branża przemysłu związana była z produkcją pojazdów silnikowych o łącznym zaangażowaniu inwestycyjnym za granicą na poziomie 2663 mln USD. Na kolejnym

miejscu znajdowała się działalność związana z produkcją wyrobów metalowych, której skumulowana wartości wyniosła 1610 mln USD. Niemniej jednak polskie BIZ realizowane zarówno w obrębie przemysłu związanego z produkcją pojazdów silnikowych, jak i wyrobów metalowych wynikały głównie z zależności występujących między polskimi podmiotami zależnymi a zagranicznymi spółkami-matkami. W efekcie często przybierały one formę pożyczek wewnątrz-korporacyjnych, służących dokapitalizowaniu podmiotów dominujących. Na przestrzeni ostatnich lat odnotowano także wzrost zaangażowania inwestycyjnego polskich przedsiębiorstw w formie BIZ w sektorze budownictwa z okresowym spadkiem w latach 2007–2009, będącym konsekwencją światowego kryzysu gospodarczego. Podobną zależność odnotowano w przypadku sektora górniczego i wydobywczego oraz przedsiębiorstw związanych z wytwarzaniem i dystrybuowaniem energii elektrycznej, gazu oraz wody. Niewielki udział w strukturze polskich BIZ miał również sektor związany z transakcjami na rynku nieruchomości. Poziom zaangażowania kapitałowego polskich przedsiębiorstw w ujęciu branżowym został zaprezentowany w tabeli 4.5.

**Tabela 4.5. Wartość polskich BIZ w ujęciu sektorowym w latach 2004–2012 (w mln USD)**

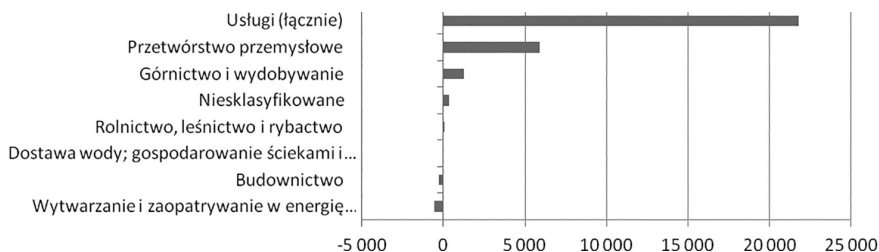
Branża	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Usługi (łącznie)	1 706	1 810	2 822	3 646	14 704	17 461	22 666	34 543	38 362
Przetwórstwo przemysłowe	605	1 076	1 463	2 147	2 342	4 255	17 095	15 398	16 525
Budownictwo	41	212	314	423	451	423	1 439	2 010	2 013
Górnictwo i wydobywanie	-1	9	47	21	43	126	577	962	1 046
Energia elektryczna, gaz i woda	6	5	2	341	386	664	978	872	627
Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo	1	0	-2	-2	-2	-1	2	21	42
Kupno i sprzedaż nieruchomości	51	81	128	296	411	519	0	0	0
Niesklasyfikowane	948	3 086	9 546	14 307	5 661	6 111	1 686	-961	-1 251
Razem	3 356	6 279	14 319	21 177	23 995	29 557	44 444	52 845	57 364

Źródło: opracowanie własne na podstawie [OECD 2015b].

Analiza struktury branżowej polskich BIZ została przeprowadzona z celowym ograniczeniem zakresu czasowego danych do lat 2004–2012. Przyczyną takiego działania była zmiana standardów statystycznych gromadzenia danych z BD3

na BD4, począwszy od 2013 r. Rezultatem wprowadzonych zmian metodycznych jest istotna zmiana wartości zarówno w przypadku stanów, jak i transakcji polskich BIZ dokonywanych za granicą oraz BIZ lokowanych w Polsce. W efekcie dokonano przesunięcia aktywów i pasywów pomiędzy poszczególnymi rodzajami inwestycji bezpośrednich, powodując ich zmniejszenie w przypadku polskich inwestycji bezpośrednich za granicą. Zmiany te spowodowane są głównie przekwalifikowaniem kredytów handlowych zaciąganych w polskich przedsiębiorstwach przez zagraniczne spółki powiązane kapitałowo w ramach grup, których podmiot dominujący posiadał siedzibę za granicą. Według starych standardów kredyty te uznawane były jako polskie BIZ, a zgodnie z obowiązującą metodologią należy je kwalifikować jako zagraniczne BIZ w Polsce [NBP 2014]. Wartość zaangażowania polskich przedsiębiorstw za granicą w 2013 r. była istotnie niższa w stosunku do danych prezentowanych w tabeli 4.5 dla lat 2004–2012. Mimo zmian sektor usług oraz przetwórstwa przemysłowego w dalszym ciągu miały w 2013 r. dominujący udział w skumulowanej wartości BIZ (rysunek 4.8).

**Rysunek 4.8. Wartość polskich BIZ w ujęciu sektorowym w 2013 r. (w mln USD)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie [OECD 2015b].

## 4.4. Zakończenie

Istotną kwestię utrudniającą analizę procesów internacjonalizacji działających w Polsce przedsiębiorstw stanowi fakt, że przedsiębiorstwa te nie są jednolite. Część z nich to spółki niszowe, czyli prywatne przedsiębiorstwa, które rozwinęły się samodzielnie i osiągnęły wysoką pozycję rynkową w określonej dziedzinie, ale ich obecne zaangażowanie geograficzne i produktowe jest ograniczone<sup>4</sup>. Drugą kategorię stanowią korporacje prywatne, które starają się budować silną pozycję

<sup>4</sup> Np. CD – projekt

na wielu rynkach zagranicznych, oferując szeroką gamę produktów o charakterze masowym<sup>5</sup>. Trzecia kategoria firm to spółki córki korporacji międzynarodowych pochodzących z krajów najbardziej rozwiniętych, które realizują narzuconą odgórnie strategię. Ostatnią grupę stanowią duże przedsiębiorstwa z dominującym udziałem Skarbu Państwa, których działania są w dalszym ciągu w mniejszym lub większym stopniu uzależnione od decyzji politycznych. Powyższa różnorodność przedsiębiorstw oraz sposób gromadzenia danych o ich aktywności zagranicznej powodują, że ciężko jest jednoznacznie ocenić model oraz poziom ich internacjonalizacji. Jednakże przedstawione w niniejszym rozdziale analizy dały podstawę do sformułowania kilku<sup>6</sup> wniosków oraz przypuszczeń pozwalających na przeprowadzenie oceny procesu internacjonalizacji działających w Polsce przedsiębiorstw oraz dokonanie oceny jej stanu obecnego.

Należy niewątpliwie stwierdzić, że rosnąca wartość polskiego eksportu jest wyrazem zwiększenia zaangażowania zagranicznego działających w Polsce przedsiębiorstw. Jednakże można przypuszczać, że analiza specyfiki polskiego eksportu zdaje się nie potwierdzać jednoznacznie wyników badań pokazujących skłonności do skokowej internacjonalizacji przedsiębiorstw pochodzących z rynków rozwijających się, a w tym z Polski. Świadczą o tym w szczególności następujące cechy polskiego eksportu:

- duża koncentracja geograficzna w krajach UE oraz Europie Środkowo-Wschodniej; w latach 2000–2014 nie wystąpiły znaczące zmiany w jego strukturze geograficznej, co oznacza, że przedsiębiorstwa eksportujące koncentrowały się na dotychczasowych rynkach zbytu, nie starając się lub starając w niewielkim stopniu zwiększyć stopień swojej internacjonalizacji poprzez wchodzenie na nowe bardziej odległe rynki;
- dominujący udział rynku niemieckiego; udział tego rynku zmniejszył się na przestrzeni analizowanych lat 2000–2014, jednakże w dalszym ciągu znacznie przekracza 20%; wysoki udział rynku niemieckiego potwierdza utrzymywanie się regionalnego charakteru polskiego eksportu;
- niewielki udział krajów azjatyckich w eksporcie oraz nieznaczne zmiany w tym obszarze na przestrzeni analizowanych lat 2000–2014;
- dominujący udział przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w eksporcie, który świadczy o tym, że znaczna jego część jest efektem działań wewnętrznych korporacyjnych i strategii rozwoju poszczególnych grup kapitałowych, a nie

---

<sup>5</sup> Np.: LPP S.A., Maspex S.A.

<sup>6</sup> Np.: PKN Orlen S.A., Grupa Azoty S.A.

rzeczywistym przejawem zwiększenia stopnia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw;

- rosnący, ale niski udział produktów wysoko zaawansowanych w eksporcie ogółem nie tylko w porównaniu do krajów najbardziej rozwiniętych, ale również do innych państw Europy Środkowo-Wschodniej, który świadczy o niskiej konkurencyjności eksportu pod względem jego zaawansowania technologicznego.

Zjawisko zaangażowania inwestycyjnego polskich przedsiębiorstw za granicą w formie BIZ, obserwowane w latach 1990–2013, odzwierciedla specyfikę polskiej gospodarki oraz głębokich przemian w niej zachodzących. Dynamiczny oraz niejednorodny sposób prowadzenia BIZ z jednej strony zaburza możliwość ich dokładnej analizy, a z drugiej pozwala sformułować kilka kluczowych wniosków.

- Wartość polskich BIZ począwszy od wczesnych lat 90. XX w. zwiększała się w niewielkim tempie, a ich charakter miał głównie formę przedstawicielstw handlowych lub wspólnych międzynarodowych przedsięwzięć produkcyjnych. Kluczowym etapem dla dalszego wzrostu polskich BIZ było przystąpienie Polski do UE, które w efekcie wielopłaszczyznowej integracji gospodarczej przyczyniło się do znacznego, niemal 54-krotnego wzrostu zaangażowania polskich przedsiębiorstw w postaci inwestycji bezpośrednich za granicą.
- Głównym kierunkiem umiędzynarodawiania polskich przedsiębiorstw od wielu lat pozostają kraje europejskie, w których w 2012 r. zlokalizowane było ponad 93% wartości wszystkich polskich BIZ. W ciągu ostatnich lat obserwowany jest także stopniowy, powolny wzrost zaangażowania kapitałowego polskich przedsiębiorstw na rynkach Ameryki Północnej i Azji.
- Charakter polskich BIZ pozwala wyróżnić trzy główne grupy inwestycji ze względu na ich lokalizację. Pierwszą, dominującą grupę, stanowią kraje, w których realizowane inwestycje mają głównie charakter przepływów finansowych umożliwiających transferowanie zysków w ramach funkcjonujących międzynarodowych holdingów, optymalizację kosztów finansowych, czy przekierowanie inwestycji do krajów trzecich (tzw. tranzyt kapitałowy). Do krajów tych zaliczają się np. Luksemburg, Cypr i Szwajcaria. W drugiej grupie znajdują się kraje, które realizują w Polsce najwięcej inwestycji w formie BIZ, np. Niemcy i Holandia, a inwestycje te związane są z relacjami kapitałowymi między polskimi spółkami córkami a zagranicznymi spółkami matkami w ramach funkcjonujących korporacji międzynarodowych. Trzecią grupę stanowią kraje ościenne, w których polscy przedsiębiorcy realizują bezpośrednie inwestycje zagraniczne ze względu na zbliżony poziom rozwoju

gospodarczego, bliskość rynków oraz podobne uwarunkowania społeczno-kulturowe i prawne w kontekście prowadzenia działalności gospodarczej. W grupie tej znajdują się m.in. takie kraje, jak: Ukraina, Rosja, Czechy, Litwa.

- Przeważający udział w polskich BIZ stanowią inwestycje o charakterze finansowym, niemające typowo wytwórczego charakteru, jak w przypadku inwestycji typu *greenfield* czy przejęcia i fuzji już istniejących podmiotów. Wniosek ten wskazuje na konieczność podchodzenia do publikowanych danych dotyczących wartości polskich BIZ z pewną ostrożnością i świadomością co do stosowanej metodologii gromadzenia danych. Sytuacja ta poprawiła się w 2013 r., kiedy wprowadzono nowy standard statystyczny BD4.
- Konsekwencję zmiany standardu gromadzenia danych obrazuje m.in. wartość polskich BIZ w ujęciu branżowym. Spadek wartości BIZ dla branży przetwórstwa przemysłowego był skutkiem przesunięcia pewnych składników aktywów i pasywów, co znalazło swoje odzwierciedlenie szczególnie w przypadku inwestycji realizowanych przez spółki powiązane kapitałowo w ramach grup, których podmiot dominujący posiadał siedzibę za granicą, m.in. w branży motoryzacyjnej.

## Bibliografia

- Amal M., Baffour G., Raboch A., Andersson S. [2013], *Differences and Similarities of the Internationalization Processes of Multinational Companies from Developed and Emerging Countries*, „European Business Review”, vol. 25, iss. 5, s. 411–428.
- Bongalia F., Goldstein A., Mathews J. [2007], *Accelerated Internationalization by Emerging Markets Multinationals*, „Journal of World Business”, vol. 42, no. 4, s. 369–383.
- Duczowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M. [2014], *Przyszłość konkurencji wobec niestabilności globalnej*, w: *Narastająca niestabilność gospodarki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 13–51.
- Duczowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M. [2015], *Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem – implikacje dla zarządzania*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jasch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 18–51.
- Exports of high technology products as a share of total exports*, [www.ec.europa.eu/eurostat/web/main/home](http://www.ec.europa.eu/eurostat/web/main/home), data dostępu 2.06.2015.
- GUS [2015], *Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2013 roku*, opracowanie sygnałowe, Warszawa.

- Johanson J., Vahlne J.-E. [1977], *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, vol. 8, no. 1, s. 23–32.
- Johanson J., Vahlne J.-E. [2009], *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies”, vol. 40, no. 9, s. 1411–1431.
- Kłysik-Uryszek A. [2013], *Zagraniczna ekspansja kapitałowa polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance”, no. 2/2.
- Kothari T., Kotabe M., Murphy P. [2013], *Rules of the Game for Emerging Market Multinational Companies from China and India*, „Journal of International Management”, vol. 19, iss. 3, s. 276–299.
- Lista 500 polskich przedsiębiorstw i eksporterów* [2013], „Rzeczpospolita”, 3 grudnia.
- Luo Y., Thung R.L. [2007], *International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective*, „Journal of International Business Studies”, vol. 38, no. 4, s. 481–498.
- Mathews J. A. [2006], *Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization*, „Asia Pacific Journal of Management”, vol. 23, iss. 1, s. 5–27.
- NBP [2014], *Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2013 roku*, Warszawa.
- NBP [2015], *Analysis of the Economic Situation in the Countries of Central and Eastern Europe*, „Economic Institute Warsaw”, no. 1/15.
- OECD [2015a], [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FDI\\_POSITION\\_PARTNER](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FDI_POSITION_PARTNER), data dostępu 12.02.2016.
- OECD [2015b], [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FDI\\_POSITION\\_INDUSTRY](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FDI_POSITION_INDUSTRY), data dostępu 12.02.2016.
- Prasanna N. [2010], *Impact of Foreign Direct Investment on Export Performance in India*, „Journal of Social Science”, vol. 24, no. 1, s. 65–71.
- Radło M.-J. [2013], *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Rymarczyk J. [2004], *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Sirkin H., Hemerling J., Bhattacharya K. [2008], *Globality*, Business Plus, NY.
- Stawicka M. [2013], *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przykładem aktywności polskich przedsiębiorców na rynkach zagranicznych – próba oceny lat 2000–2012*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, IX Kongres Ekonomistów Polskich.
- UNCTAD [2015]: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/FDI%20Statistics/FDI-Statistics-Bilateral.aspx>, data dostępu 12.02.2016.





Joanna Bednarz

Magdalena Markiewicz

## **5. Ofensywne formy ekspansji kapitałowej na rynki zagraniczne a czynniki przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na przykładzie KGHM Polska Miedź S.A. oraz Grupy Maspex**

### **5.1. Wstęp**

Możliwość budowania potencjału konkurencyjnego, poprzez łączenie zasobów i kompetencji kilku podmiotów, może przyczynić się do poprawy sprawności działania przedsiębiorstwa, w wymiarze strategicznym oraz operacyjnym, i dzięki temu do szybszego realizowania założeń oraz osiągania wymiernych rezultatów. Wraz z upływem czasu potrzebnego na zdyskontowanie trwałości transakcji można dokonać analizy czynników wpływających na powodzenie strategii ekspansji zagranicznej.

Celem rozdziału jest przedstawienie ofensywnych form ekspansji na rynki zagraniczne ze szczególnym uwzględnieniem fuzji i przejęć wraz z próbą określenia tych czynników przewagi konkurencyjnej, które polskie przedsiębiorstwa powinny wzmacniać, wybierając tę formę internacjonalizacji. Empirycznymi przykładami analizowanymi w pracy są: przejęcie kanadyjskiego przedsiębiorstwa Quadra przez polskie przedsiębiorstwo z branży wydobywczej KGHM oraz przejęcia realizowane w branży spożywczej przez Grupę Maspex.

## 5.2. Teoretyczne aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu występują liczne sposoby interpretowania zjawiska umiędzynarodowienia<sup>1</sup>. Z jednej strony pod pojęciem internacjonalizacji można rozumieć każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą [Rymarczyk 2004, s. 17]. Jednakże spotyka się również podejście uzależniające stosowanie pojęcia internacjonalizacji od określonego stopnia intensywności i zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą. Wiąże się to z sekwencyjnym (fazowym, etapowym, ewolucyjnym) podejściem do internacjonalizacji, opisywanym przez tzw. model uppsalski, którego autorami byli: J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul i J.E. Vahlne [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Johanson, Vahlne 1977]. Umiędzynarodowienie traktowali oni jako proces składający się z kilku faz, przez które mogą przechodzić podmioty krajowe zanim staną się międzynarodowe i w dalszej kolejności globalne. Zakładali, że po okresie rozwoju podmiotów na rynku krajowym przedsiębiorstwa rozpoczną poszukiwanie możliwości dalszego rozwoju w pierwszej kolejności na rynkach zagranicznych, bliskich kulturowo rynkowi macierzystemu, a następnie w innych, bardziej odmiennych krajach.

Modelowi uppsalskiemu wielu autorów, jak: A. Jantunen, N. Nummela, K. Puumalainen, S. Saarenketo [2008, s. 158–170], B.M. Oviatt, P.P. McDougall [1994, s. 50–61], G. Knight, T.K. Madsen, P. Servais [2004, s. 645–665], przeciwstawiło strategię rozwoju przedsiębiorstw typu *born global*. Przedmiotem ich analiz były przedsiębiorstwa, które podjęły działalność międzynarodową od samego początku funkcjonowania lub w krótkim czasie po tym momencie.

Do zjawiska internacjonalizacji można także podchodzić, stosując ujęcie statyczne (instytucjonalne), polegające na zastosowaniu pewnych wskaźników informujących o intensywności umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (jak liczba krajów działalności, udziały w rynkach zagranicznych, rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz wysokość obrotów zagranicznych do analogicznych wielkości w skali całego przedsiębiorstwa). Innym podejściem do ujęcia statycznego jest analiza stopnia samodzielności przedsiębiorstwa w realizowaniu strategii umiędzynarodowienia. Przedsiębiorstwo może realizować strategię internacjonalizacji samodzielnie, razem z innymi partnerami lub też poprzez

---

<sup>1</sup> Termin umiędzynarodowienie przedsiębiorstw używany jest zamiennie z takimi pojęciami jak: „internacjonalizacja przedsiębiorstw” oraz „międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw”. Zob. [Rymarczyk 2004, s. 19; Sporek (red.) 2000, s. 53; Fonfara i in. 2000, s. 15–16].

inne podmioty. Analiza wybranej strategii dostarcza informacji o specyfice ekspansji, jednak nie pozwala określić stopnia jej nasilenia [Bednarz 2013, s. 40–43].

Internacjonalizacja przedsiębiorstw może być realizowana z wykorzystaniem różnych form. Nawiązując do klasyfikacji zaproponowanej przez J. Rymarczyka [2012, s. 269–312], można wyróżnić formy ekspansji funkcjonalnej, instytucjonalnej i pośredniej. Internacjonalizacja funkcjonalna jest najprostszym sposobem ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, ponieważ nie wymaga instytucjonalnego zaangażowania podmiotu za granicą. Wymienić tu można: eksport i import towarów i usług (pośredni i bezpośredni), handel tranzytowy, obrót uszlachetniający i obrót reparacyjny, handel wymienny, obrót licencyjny, franchising i leasing. Formy internacjonalizacji instytucjonalnej wymagają dużego doświadczenia przedsiębiorstwa oraz odpowiedniego przygotowania, zwłaszcza w zakresie doboru zasobów finansowych, organizacyjnych, prawnych, logistycznych oraz marketingowych. Do form ekspansji instytucjonalnej należą: kontrakty menedżerskie, budowa zakładu pod klucz, utworzenie i prowadzenie filii handlowej, zakładu montażowego lub produkcyjnego. Do trzeciej grupy, określanej mianem ekspansji pośredniej, zalicza się alianse strategiczne, które mogą mieć zarówno formę kontraktu w handlu zagranicznym, jak i postać zinstytucjonalizowaną<sup>2</sup>.

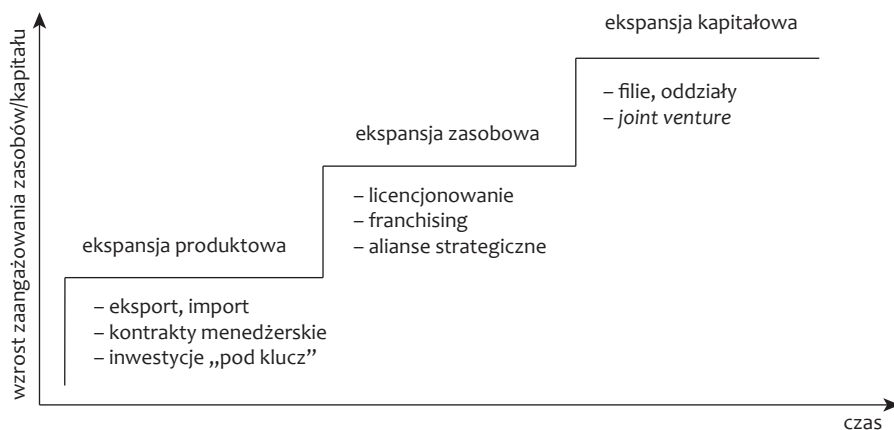
Inną klasyfikację sposobów wejścia podmiotów gospodarczych na rynki zagraniczne i dalszego na nich funkcjonowania proponuje M. Gorynia [2007, s. 109–110]. Wyróżnia on trzy grupy możliwości: eksport i/lub import produktów, powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym oraz samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej. Decyzja dotycząca wyboru najlepszej formy ekspansji przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo, a zwłaszcza od doświadczenia kierownictwa przedsiębiorstwa zdobytego na rynkach zagranicznych. Podmioty z większym doświadczeniem mogą realizować powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym. Są to długookresowe związki gospodarcze, które przyjmują formy kooperacji niekapitałowej (nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo, w którego kapitale kooperanci mieliby udział) i kapitałowej (powstaje jeden podmiot). Inną możliwością jest utworzenie aliansu strategicznego, który ma charakter długookresowy, ale pozostawia uczestnikom autonomię funkcjonowania i swobodę wycofania się z układu. Najbardziej doświadczone przedsiębiorstwa mogą samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą, co sprowadza się do realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych będących w 100% jego własnością.

---

<sup>2</sup> Zob. [Bednarz, Gostomski 2009, s. 55–67; Treder (red.) 2005, s. 210–224].

Biorąc zaś pod uwagę przedmiot ekspansji, można wyróżnić produktowe, zasobowe i kapitałowe formy międzynarodowej ekspansji, co zaprezentowano na rysunku 5.1. Formy produktowe obejmują transakcje kupna/sprzedaży odnoszące się do wyrobów i usług. Oprócz tradycyjnej działalności importowej i eksportowej zaliczyć tu należy także kontrakty menedżerskie (przedmiotem transakcji jest wiedza i doświadczenie pracowników w zakresie kierowania firmą) oraz kompleksową realizację inwestycji za granicą (tzw. budowa zakładu pod klucz), w przypadku której wykorzystuje się sprzęt, urządzenia, wyposażenie, a także personel i *know-how* zleceniobiorcy. W przypadku form zasobowych przedmiotem transakcji są posiadane przez przedsiębiorstwa zasoby. Następuje tu użyczenie lub sprzedaż, jednostronnie lub wzajemnie zasobów, ale nie kapitałów. Przykładem tego typu form ekspansji mogą być umowy licencyjne, franchising oraz alianse strategiczne. Formy ekspansji kapitałowej polegają na zaangażowaniu kapitału własnego za granicą (otwarcie za granicą filii lub oddziału macierzystego przedsiębiorstwa). Przedsiębiorstwa mogą także wspólnie dokonać wkładu kapitałowego (*joint venture*), może też nastąpić fuzja dwóch podmiotów lub przejęcie jednego przez drugi [Gorczyńska 2008, s. 54].

**Rysunek 5.1. Formy międzynarodowej ekspansji z uwagi na przedmiot ekspansji (w ujęciu dynamicznym)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zorska 1998, s. 181; Gorczyńska 2008, s. 54–56].

W niniejszym opracowaniu przyjęto najszersze podejście do internacjonalizacji przedsiębiorstw, utożsamiając międzynarodową ekspansję z działalnością podmiotów gospodarczych podejmowaną poza granicami kraju bez uwzględ-

nienia szczegółowej analizy intensywności tego zjawiska związanego przykładowo z liczbą rynków zagranicznych. Obszar badawczy zawężono w związku z tym do ofensywnych form zagranicznej ekspansji kapitałowej przedsiębiorstw, koncentrując uwagę zwłaszcza na formach silniejszej i sformalizowanej koncentracji (fuzjach i przejęciach), w mniejszym stopniu zaś na strategiach rozwoju o charakterze słabszej koncentracji (porozumienia o współpracy, *joint venture*) [Hooke 1996, s. 21].

### 5.3. Fuzje i przejęcia jako formy ekspansji kapitałowej

Fuzje i przejęcia mogą być postrzegane jako narzędzie realizacji określonej już strategii rozwoju lub też jako izolowana strategia rozwoju poprzez kolejne fuzje i przejęcia. Transakcje te powinny być podejmowane przy założeniu realizacji określonego celu, który stanowić będzie element dokładnie określonej długofalowej strategii rozwoju podmiotów gospodarczych [Johnson, Scholes 1997, s. 307–308].

Fuzje i przejęcia wchodzą w zakres procesów połączeniowych, czyli konsolidacyjnych. Konsolidacja określana jest jako współpraca strategiczna podmiotów w celu zachowania lub wzmocnienia konkurencyjności rynkowej, potencjału strategicznego i stabilności funkcjonowania. Najczęściej stosowanymi formami konsolidacji są: przejmowanie mniejszych podmiotów przez podmioty większe, fuzje, zakup strategicznych pakietów akcji, tworzenie grupy kapitałowej, holdingu lub konglomeratu finansowego.

Pojęcie fuzji (*merger*) jest definiowane jako połączenie dwóch podmiotów o porównywalnym rozmiarze, łączących się w jeden podmiot za obustronną zgodą i w interesie obu stron transakcji [Dictionary... 2003, s. 251–252], natomiast przejęcie (*acquisition*) dotyczy sytuacji, w której jeden podmiot nabywa pakiet kontrolny drugiego podmiotu<sup>3</sup>. Podział połączeń na fuzje i przejęcia dokonywany jest zwykle na podstawie kryterium strategicznego, które wskazuje na fuzje jako operacje prowadzące do utworzenia podmiotu realizującego efekty synergii w zakresie technologii, produktu lub rynku, podczas gdy przejęcia prowadzą do osiągnięcia synergii finansowej [Pierścionek 2003, s. 384]. Fuzja może przyjąć dwie formy: konsolidacji (*consolidation* lub *merger of equals*) i wchłonięcia (*merger*) [Rosenberg 1993, s. 219]. W przypadku konsolidacji łączą się dwa podmioty o podobnej wielkości, każdy z nich traci dotychczasową odrębność i osobowość, tworząc nową

<sup>3</sup> Zob. [Megginson, Smart, Lucey 2008, s. 562, 566–569; Pearce (red.) 1992, s. 276].

spółkę. Wchłonięcie (inkorporacja) pociąga za sobą natomiast utworzenie jednej spółki z majątku dwóch, przy czym jedna z nich przestaje istnieć<sup>4</sup>.

Cechą fuzji jest zmiana własności i kapitału wskutek wymiany według określonego w umowie parytetu posiadanych dotychczas akcji (lub udziałów) na akcje (udziały) nowo utworzonego podmiotu [Lewandowski 1998, s. 25], najczęściej bez udziału funduszy zewnętrznych i papierów dłużnych, a nazwa nowego podmiotu nawiązuje do dotychczasowych nazw podmiotów, co ma istotne znaczenie dla kontynuacji tradycji i prestiżu marki.

Przejęcia to transakcje polegające na zgromadzeniu udziału większościowego przez jeden podmiot w innym. W celu dokonania przejęcia uruchamiane są środki pożyczkowo-kredytowe lub dokonywana jest emisja obligacji. Podmiot przejmowany podlega wówczas reorganizacji, w celu obniżenia kosztów jego funkcjonowania, dzięki czemu zmniejszane jest zadłużenie przejmującego. Restrukturyzacja dotyczy zwykle redukcji zatrudnienia oraz likwidacji zbędnych departamentów czy jednostek, zwłaszcza dublujących się w ramach połączonej organizacji [Machała 2006, s. 96].

Przejęcie może nastąpić w sposób przyjazny, poprzez negocjacje zarządów z udziałem doradców, albo w sposób wrogi. Bariery w tym zakresie określają regulacje prawne, w tym zwłaszcza wymóg zgłaszania zakupu określonego procentowo pakietu akcji, jak też wymogi *corporate governance* i dbałość o kształtowanie relacji inwestorskich. W przypadku zakupu strategicznego pakietu akcji w ramach procesów konsolidacyjnych, najczęściej inicjatorem transakcji jest duży podmiot, dokonujący ekspansji na danym rynku, a celem – spółka o dobrych parametrach ekonomicznych i znacznym udziale w rynku. Taka forma wykorzystywana jest m.in. przez korporacje globalne, które inwestują w nowe marki (*brands*) na rynkach zagranicznych. Ten sposób stwarza łatwiejszy dostęp do nowego rynku produktów i usług niż poprzez zakładanie biznesu od podstaw, a przejęcie znanej klientom marki skutkuje mniejszym wysiłkiem w zakresie działań marketingowych.

Rodzaje fuzji i przejęć klasyfikowane są również ze względu na kraj pochodzenia (fuzje krajowe, transgraniczne, zagraniczne i międzynarodowe<sup>5</sup>), branżę i proporcje wielkości łączących się podmiotów (fuzje horyzontalne, wertykalne i dywersyfikacyjne), rodzaj realizowanej strategii, stanowisko decydentów wobec połączenia oraz metody finansowania [*The New Palgrave...* 1987, s. 450].

<sup>4</sup> Szerzej: [Frąckowiak 1998, s. 18–19].

<sup>5</sup> Fuzje międzynarodowe dotyczą podmiotów pochodzących z dwóch różnych krajów lub sytuacji, gdy jednym z uczestników jest korporacja międzynarodowa. W związku z procesem globalizacji odnotowywany jest znaczący wzrost udziału transakcji międzynarodowych w fuzjach i przejęciach na świecie.

O fuzji horyzontalnej (pionowej) mówi się, gdy łączą się przedsiębiorstwa z tej samej lub zbliżonej branży produkcji lub usług, czego przykładem może być konsolidacja dokonywana przez KGHM S.A. ze spółką Quadra FNX oraz transakcje z aktywnym udziałem Grupy Maspex. W efekcie fuzji horyzontalnych uzyskiwane są synergie kosztowe, wynikające z ekspansji na nowych rynkach, zwiększenia liczby klientów, redukcji kosztów dublujących się działów w obrębie łączonych podmiotów (sfery zarządzania, marketingu, kadr czy rachunkowości), co ułatwia osiągnięcie wyższej efektywności działania połączonych podmiotów. Z kolei fuzja wertykalna dotyczy integracji pionowej podmiotów pozostających w relacji dostawca – odbiorca lub powiązanych ze sobą w procesie technologicznym, a fuzja dywersyfikacyjna ma miejsce w przypadku łączenia podmiotów niepowiązanych branżowo, zaś jej celem jest przede wszystkim dywersyfikacja źródeł przychodów oraz ograniczenie ryzyka charakterystycznego dla branży [Lipsey, Chrystal 1995, s. 312–314]. Przykładowo, spółka KGHM Polska Miedź S.A. dokonywała transakcji zakupu spółek z branży telekomunikacyjnej i energetycznej, w których nie występowały w tak znacznym stopniu czynniki ryzyka kursu walutowego i cen surowców, nieodłącznie związanego z branżą wydobywczą.

Jeżeli menedżerowie łączących się podmiotów dążą do stworzenia zintegrowanego przedsiębiorstwa, osiągającego wymierne długookresowe efekty wspólnego działania, ma miejsce fuzja strategiczna. Inwestorzy finansowi cenią osiągnięcie w krótkim terminie dodatnich wyników finansowych.

Z punktu widzenia stanowiska decydentów wobec połączenia oraz metody finansowania wyróżniane są transakcje przyjazne i wrogie<sup>6</sup> oraz finansowane ze środków wewnętrznych (np. konsolidacja oparta jest w większości na wymianie papierów właścicielskich) lub z wykorzystaniem dźwigni finansowej, gdy konieczne jest zaangażowanie środków obcych w postaci pożyczek lub emisji papierów wartościowych [Brealey, Myers 1991, s. 818–820].

Zasadniczym celem transakcji połączeniowych jest osiągnięcie różnego rodzaju synergii. Pojęcie synergii dotyczy możliwości osiągnięcia wartości połączonych podmiotów przewyższającej ich wartość przed połączeniem. Synergia może wynikać z bardzo wielu czynników, do których należy zaliczyć: obniżenie kosztów działalności operacyjnej w wyniku wprowadzania nowych technologii, ograniczenie

---

<sup>6</sup> Wśród transakcji przyjaznych wyróżnia się transakcje za zgodą dotychczasowego zarządu, czyli MBO (*Management Buy-Out*) lub przy współpracy właściciela z przyszłym zarządem – MBI (*Management Buy-In*), operacje przyjaznego przejęcia z wykorzystaniem efektu dźwigni finansowej LMBO (*Leverage Management Buy-Out*). Natomiast przejmowanie podmiotu przy wykorzystaniu efektu dźwigni finansowej bez porozumienia z dotychczasowym zarządem to transakcja LBO (*Leverage Buy-Out*).

kosztów transakcyjnych, osiągnięcie korzyści zakresu oraz skali, uzyskanie komplementarności zasobów i umiejętności, zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie bazy klientów oraz geograficzne rozszerzenie działalności [Frąckowiak, Lewandowski 2009, s. 34]. Według H.I. Ansoffa konsolidacja jest przejawem działań zmierzających do ugruntowania zdobytej pozycji i ma szczególne znaczenie w przypadku rynku wzrostowego, wysokich kosztów lub barier wejścia na nowe rynki lub niewielkich zasobów podmiotu [Ansoff 1965, s. 132].

Transakcje fuzji i przejęć następują wskutek różnych motywów i uwarunkowań [Markiewicz 2015, s. 236–237]. W literaturze ekonomicznej ich analizie poświęca się wiele uwagi, najczęściej zaś wymienianymi determinantami połączeń są redukcja kosztów i przewidywana synergia. W nielicznych przypadkach transakcja jest dokonywana wobec jednokryterialnej decyzji. Przyczyny dokonywania fuzji i wykupu obejmują zazwyczaj wiele współistniejących motywów, które można rozpatrywać z punktu widzenia korzyści wynikających z połączenia.

S. Szczepankowski, klasyfikując motywy fuzji i przejęć, dzieli je na: inwestycyjne, rynkowe oraz oparte na wartości dodanej [Szczepankowski 2005, s. 112–125]. Motywy inwestycyjne skupiają się na osiągnięciu zysku oraz długofalowego wzrostu rentowności. Motywy rynkowe dają możliwość obniżenia kosztów dzięki uzyskaniu przewagi konkurencyjnej w obszarze lokalizacji inwestycji. W przypadku motywów opartych na wartości dodanej zwraca się uwagę na możliwość osiągnięcia korzyści skali jedynie pod warunkiem wzrostu rozmiarów danego podmiotu, jak również na perspektywę obniżenia kosztów jednostkowych w zakresie badań i rozwoju czy marketingu.

Z kolei K.T. Liaw oraz W. Frąckowiak dogłębnie klasyfikują motywy fuzji i przejęć, dzieląc je odrębnie z punktu widzenia podmiotu nabywającego i nabywanego. Podział z punktu widzenia nabywcy obejmuje cztery grupy motywów: techniczne i operacyjne, rynkowe i marketingowe, finansowe oraz motywy menedżerskie. Podział z punktu widzenia sprzedawcy dzieli motywy na: finansowe, strategiczne, administracyjne oraz menedżerskie<sup>7</sup>.

Motywy operacyjne obejmują korzyści skali oraz zasięgu. Korzyści skali wskazywane są jako główne źródło synergii operacyjnej. Bardzo dokładną analizę efektów skali, cytowaną w wielu kolejnych pracach, sporządził F.M. Scherer [Scherer, Ross 1990, s. 97–104]. W przypadku istnienia efektów skali w sektorze tym działać będą duże podmioty, osiągające niższy koszt jednostkowy niż mniejsze i zajmujące dzięki temu dominujący udział w rynku. Poprzez przejęcie kon-

<sup>7</sup> Szerzej: [Liaw 2006, s. 89–91; W. Frąckowiak, M. Lewandowski 2009, s. 32–47].



kurenta inwestor może uzyskać korzyści związane z dostępem do rynku danego produktu, eliminowaniem konkurencji oraz pozyskiwaniem nowych kanałów zaopatrzenia i dystrybucji.

W ramach motywów finansowych fuzji i przejęć wymienia się niedoszacowanie wartości przejmowanego podmiotu, zgodnie z założeniem niepełnej doskonałości rynku kapitałowego. Miarą niedoszacowania jest wskaźnik  $q$  Tobina, który określa stosunek wartości rynkowej aktywów do wartości odtworzeniowej przedsiębiorstwa, relacja cena/dochód (*price to earnings*, P/E) oraz poziom ceny akcji podmiotu rozważanego w kategoriach przejęcia [Frąckowiak 1998, s. 40–41; Lewandowski 1998, s. 87]. Motywy finansowe odnoszą się do maksymalizacji wartości akcjonariuszy, co sprawia, że integralnym ich aspektem jest występowanie asymetrii informacyjnej (możliwość wykorzystania informacji na temat celu przejęcia, które nie są dostępne dla innych podmiotów) oraz kwestii podatkowych. Spodziewany zysk z fuzji można zdefiniować jako różnicę pomiędzy szacowaną wartością nowego podmiotu, a sumą wartości oddzielnych spółek przed ich połączeniem [Kim, Kim 2006, s. 436].

W literaturze spotyka się pogląd, że fuzje i przejęcia nie zawsze przynoszą spodziewane rezultaty [Liaw 2006, s. 89–91; Sudarsanam 1998, s. 217]. Z tej perspektywy wyniki fuzji i przejęć stanowią obiekt zainteresowania różnych grup interesariuszy, którymi są akcjonariusze lub udziałowcy, kadra menedżerska, pracownicy, klienci, kontrahenci oraz społeczeństwo danego kraju lub krajów. Każda z tych grup w różnym stopniu może odczuwać zmiany wynikające z dokonywanego połączenia. Interesy wymienionych grup nie muszą być zbieżne, przykładowo, przejęcie może przynieść wzrost wartości odczuwany pozytywnie przez akcjonariuszy, a jednocześnie zwolnienia pracowników wskutek przeprowadzanej racjonalizacji podmiotów<sup>8</sup>.

#### 5.4. Ekspansja kapitałowa polskich spółek na rynkach zagranicznych

Procesy konsolidacyjne są szczególnie silne w krajach o długotrwałej tradycji istnienia rynków kapitałowych, w gospodarkach i branżach o ustabilizowanym popycie, dysponujących nadwyżkami kapitału. Kraje Europy Środkowej i Wschodniej, wskutek dynamicznego rozwoju, aspirują do takiego statusu, mimo

---

<sup>8</sup> Szerzej: [Stoner, Wankel 2001, s. 82–83].

że przedsiębiorstwom często brakuje wolnych środków na przejęcia. Jednakże konkurencyjność gospodarki krajów EŚW rośnie, determinowana przez procesy prywatyzacyjne, wzrost udziału bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz integrację z Unią Europejską. Skutkuje to tworzeniem holdingów i grup kapitałowych oraz łączeniem się podmiotów gospodarczych, zarówno na publicznym, jak i niepublicznym rynku kapitałowym. O ile w latach 90. XX w. nieliczne były przykłady ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw dokonywanych przez fuzje i przejęcia, to w 2. dekadzie XXI w. takich udanych przykładów jest coraz więcej (m.in. Mokate, Kulczyk Holding, Computerland). Przykładem tak wyrażonych strategii rozwoju realizowanych w ramach rynku publicznego jest ekspansja KGHM S.A., a z rynku niepublicznego – ekspansja Grupy Maspex.

#### **5.4.1. Przykład ekspansji poprzez fuzje i przejęcia spółki KGHM Polska Miedź S.A.**

KGHM Polska Miedź S.A. (dalej KGHM) jest przedsiębiorstwem górniczo-hutniczym, które powstało w 1961 r. Działalność spółki koncentruje się na produkcji miedzi, metali szlachetnych i pozostałych metali nieżelaznych. Spółka specjalizuje się w zakresie technologii wydobywania, przerobu i hutnictwa miedzi. Od 12 września 1991 r. KGHM jest spółką akcyjną, od lipca 1997 r. jest notowana na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, gdzie jest składową indeksu największych spółek WIG20.

KGHM to jeden z największych polskich eksporterów i największy pracodawca na Dolnym Śląsku. Od momentu powstania spółka szybko stała się liderem rozwoju gospodarczego regionu, wspiera go poprzez działalność charytatywną i sponsorską, konsekwentnie realizuje też program inwestycji proekologicznych. KGHM posiada udziały bezpośrednio w ponad 20 podmiotach, działających w różnych obszarach produkcyjno-usługowych. Są to firmy: telekomunikacyjne, handlowe, produkcyjne, budowlane, transportowe, naukowo-badawcze, związane ze sportem i turystyką oraz ubezpieczeniowe.

W 2008 r. przystąpiono do prac nad budową nowej strategii firmy, która pozwalałaby na utrzymanie dalszego rozwoju spółki, w długim horyzoncie czasowym [Wirth, Kubacki, Ziemkiewicz 2010, s. 169–179]. W wyniku przeprowadzonej analizy pozycji strategicznej KGHM stwierdzono, że istnieje konieczność podniesienia jej efektywności. Wskazano na brak możliwości zwiększenia mocy w podstawowym obszarze działalności, na zmniejszanie się realnej bazy zasobowej KGHM, wysokie koszty produkcji z przyczyn naturalnych i technicznych oraz

wysoki stopień ryzyka zewnętrznego, wynikający m.in. z cykliczności produkcji, dużej zmienności cen metali, a także wahań kursów walut. Wszystkie te czynniki wymuszały podjęcie działań zabezpieczających w kierunku dywersyfikacji ryzyka, związanego z prowadzeniem działalności podstawowej.

W ramach Strategii KGHM Polska Miedź S.A. na lata 2009–2018 określono zadania w zakresie poprawy efektywności, nakierowane na odwrócenie trendu rosnących kosztów. Priorytetowymi projektami strategicznymi były inwestycje w nowe technologie (np. związane z zastosowaniem kombajnów do mechanicznego urabiania złóż do 2 m oraz do drążenia wyrobisk chodnikowych) i opracowanie systemu zagospodarowania złóż głębokich. W obszarze hutnictwa miedzi realizowany był projekt zmiany technologii hutniczej, polegający na zastąpieniu funkcjonującego pieca szybowego piecem zawieszynowym, co pozwoliło zmniejszyć koszty operacyjne działalności hutniczej i częstotliwość przestojów remontowych.

Realizacja zadań związanych z poprawą efektywności znalazła swoje odzwierciedlenie w projektach dotyczących przerobu rudy nakierowanych na zautomatyzowanie procesu jej wzbogacania. KGHM realizowała również projekty, obejmujące zakresem organizacyjnym całą spółkę wraz z grupą kapitałową, m.in. programy nakierowane na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji oraz podwyższenie świadomości kosztowej wśród pracowników KGHM, jak też utworzenie systemu integrującego procesy zakupowe dla KGHM i spółek grupy kapitałowej [Wirth, Kubacki, Ziemkiewicz 2010, s. 169–179].

W celu dołączenia do grupy największych światowych producentów miedzi na świecie, spółka zamierzała podnieść poziom produkcji górniczej miedzi, dzięki rozwojowi bazy zasobowej KGHM. Na obszarze KGHM realizowano projekt „Głogów Głęboki Przemysłowy”, którego zasoby szacowane są na 7 mln ton miedzi i ok. 23 tys. ton srebra. Udostępnienie złoża planowane jest w 2026 r. Ze względu na ograniczone możliwości wzrostu wydobywania, realizacja tego celu strategicznego wymagała przejęcia innych aktywów górniczych, zlokalizowanych poza granicami Polski.

W czerwcu 2009 r. wraz z partnerem niemieckim powołano spółkę KGHM HMS Bergbau AG z siedzibą w Berlinie, w której KGHM Polska Miedź S.A. objęła 75,1% akcji. Przedmiotem działalności tej spółki było poszukiwanie i eksploracja złóż rud miedzi i innych kopalin w Europie<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Pierwszym projektem realizowanym przez spółkę była eksploracja obszaru koncesyjnego Weiswasser na terenie Saksonii w Niemczech w celu udokumentowania złoża rud miedzi o zasobach 2–3 mln ton, co byłoby podstawą do podjęcia decyzji o budowie zakładu górniczego.

W maju 2010 r. KGHM Polska Miedź S.A. podpisała umowę inwestycyjną z Abacus Mining & Exploration Corporation (AMEC) z siedzibą w Vancouver w sprawie wspólnej realizacji projektu górniczego miedzi i złota Afton-Ajax, położonego w kanadyjskiej prowincji Kolumbia Brytyjska. AMEC to firma zajmująca się poszukiwaniem złóż zasobów mineralnych oraz przedsięwzięciami górniczymi, notowana na giełdzie TSX-Venture w Kanadzie. Wspólne przedsięwzięcie przewidywało zakup przez KGHM 51% udziałów w tworzonej wspólnie z Abacus spółce *joint venture*, przez wniesienie wkładu gotówkowego w wysokości 37 mln USD. Abacus wniósł do spółki *joint venture* wszelkie posiadane prawa do złoża Afton-Ajax. KGHM nabył 15 mln akcji spółki Abacus, w drodze emisji zamkniętej za łączną kwotę 4,5 mln CAD oraz prawa opcji na zakup dalszych 29% udziałów w spółce *joint venture*, za kwotę nie wyższą niż 35 mln USD, po opublikowaniu bankowego studium wykonalności. Umowa inwestycyjna zawierała również zobowiązanie KGHM dotyczące zorganizowania finansowania wydatków inwestycyjnych projektu w wysokości 535 mln USD<sup>10</sup>.

Wysoki koszt produkcji miedzi, na który znaczny wpływ mają koszty energii elektrycznej, jak również cykliczny charakter branży górniczej i uzależnienie od wahań cen metali, powodowały poszukiwanie przez KGHM Polska Miedź S.A. sposobów dywersyfikacji źródeł przychodu. Celem strategicznym KGHM było osiągnięcie 30-procentowego udziału w przychodach ogółem spoza działalności podstawowej, m.in. przez stopniowe wejście do branży energetycznej, którą cechuje niski stopień korelacji z działalnością podstawową KGHM. W związku z tym w 2009 r. Energetyka sp. z o.o., spółka zależna KGHM, zrealizowała zakup Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej w Legnicy. Poprzez tę transakcję uzyskano możliwość produkcji tańszej energii elektrycznej. W 2009 r. podjęto również decyzję o realizacji wspólnej inwestycji w zakresie budowy nowego bloku energetycznego o mocy ok. 900 MW wraz z Południowym Koncernem Energetycznym S.A., wchodzącym w skład grupy kapitałowej Tauron Polska Energia S.A. na terenie Elektrowni Blachownia w Kędzierzynie Koźlu. W czerwcu 2010 r. spółka KGHM zakupiła, w drodze oferty publicznej, 4,9% akcji spółki Tauron Polska Energia.

---

<sup>10</sup> Projekt zakładał roczną produkcję miedzi na poziomie 50 tys. ton, a produkcję złota na poziomie 100 tys. uncji. Przewidywano 23-letni okres eksploatacji złoża, począwszy od 2013 r., przy koszcie produkcji jednej tony miedzi na poziomie ok. 2000 USD. Eksploatacja złóż w Kanadzie obejmuje lokalizację Afton-Ajax w Kolumbii Brytyjskiej (planowa data otwarcia kopalni to rok 2015) i Victoria w Ontario (rok 2016).

Opracowując Strategię KGHM na lata 2009–2018, zakładano, że w ciągu 3 lat KGHM zostanie organizacją efektywną i konkurencyjną kosztowo na światowych rynkach miedzi, w ciągu 10 lat powstanie międzynarodowa firma wydobywczą miedzi, a długoterminowo KGHM przekształci się w międzynarodowy holding miedziowo-energetyczny [Wirth, Kubacki, Ziemkiewicz 2010, s. 169–179].

Kamieniem milowym w zakresie rozwoju strategii ekspansji KGHM było przejęcie kanadyjskiej spółki Quadra FNX w 2012 r. Było to przedsięwzięcie na dużą skalę, którego zasięg terytorialny obejmował trzy kontynenty i cztery kraje<sup>11</sup>. Obie spółki prowadziły działalność na rynku górnictwem. O ile KGHM zajmował się głównie wydobywaniem miedzi i srebra, Quadra dodatkowo posiadała kopalnie molibdenu i metali szlachetnych – platyny, palladu i złota, które wydobywane były w Kanadzie, USA i Chile, co spowodowało, umocnienie pozycji i dywersyfikację działalności KGHM pod względem geograficznym oraz zasobowym. Złożenie oferty na zakup Quadry FNX miało miejsce 6 grudnia 2011 r. i było poprzedzone dokonaniem *due diligence*. Zgodę na transakcję walne zgromadzenie akcjonariuszy Quadry wydało 20 lutego 2012 r., a 5 marca 2012 r. traktowany jest jako formalna data zrealizowania transakcji przejęcia.

W 2011 r. KGHM zanotowała najwyższy poziom zysku netto, do czego przyczyniły się rekordowe poziomy notowań miedzi i srebra. Ponadto KGHM dokonała sprzedaży posiadanych akcji spółek Polkomtel i Telefonía Dialog (sprzedana spółce Netia) na łączną kwotę około 4,5 mld PLN, co pozwoliło zgromadzić spółce wysoki poziom gotówki. Łącznie czynniki te pozwoliły sfinansować zakup 100% akcji Quadra FNX w całości z posiadanych środków własnych (kwota zakupu stanowiła około 9,5 mld PLN, a zysk netto KGHM za 2011 r. to 11,3 mld PLN). Polska spółka już wcześniej zaangażowana była we współpracę z kanadyjskim podmiotem w ramach projektu *joint venture* zainicjowanego w 2010 r., stąd też miała dostęp do dokumentów udostępnionych w trakcie *due diligence*, uzyskując tym samym możliwość szczegółowego zapoznania się z sytuacją całej firmy i podjęcia decyzji o przeprowadzeniu przejęcia.

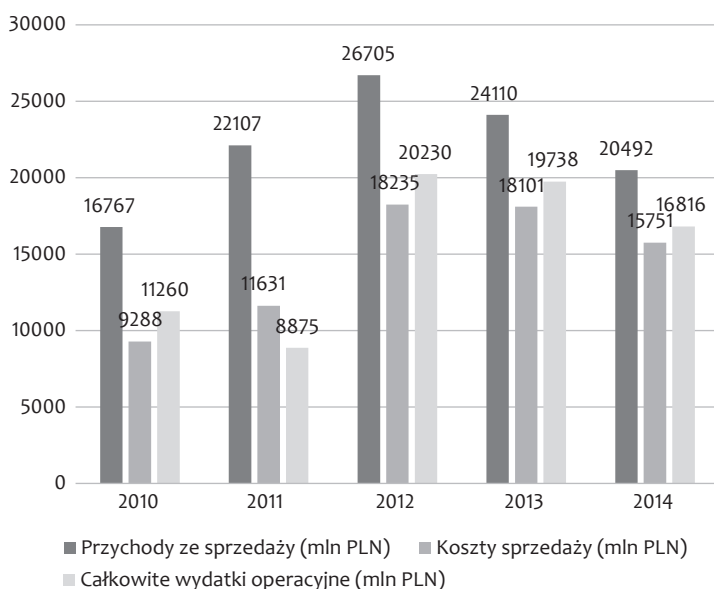
Po połączeniu łączna produkcja miedzi Grupy KGHM wyniosła w 2012 r. 676,3 tys. ton, co oznaczało wzrost o 18% w porównaniu z 2011 r., uzyskany

---

<sup>11</sup> Prezesem zarządu spółki KGHM Polska Miedź S.A. był H. Wirth. Doradztwem podatkowym zajęła się firma Ernst & Young, doradcą finansowym KGHM był Citibank Polska S.A., doradcami technicznymi AMC Consultants i KGHM Cuprum. Obsługę prawną transakcji ze strony KGHM zapewniał polski oddział kancelarii Gide Loyrette Nouel. Po stronie przejmowanej spółki była to kancelaria Blake Cassels & Graydon. Lokalne podmioty zatrudnione to: Carey w Chile, Holland Hart w USA i Davies Ward Phillips & Graydon.

dzięki przejściu nowych kopalni. Dodatkowe wydobycie w „Sierra Gorda” od 2014 r. zapewniło KGHM długoterminową perspektywę wzrostu i zapas surowca na ok. 30 lat. Od daty zakończenia transakcji – pomimo wprowadzenia podatku od wydobycia kopalni – cena akcji zwiększyła się o 66% [Kubisiak 2015, s. 3]. W 2012 r. KGHM zwiększył też przychody ze sprzedaży o 59% w stosunku do 2010 r. i o 20% w relacji do 2011 r. (rysunek 5.2). W kolejnych latach firma odczuła jednak wpływ spadku światowych cen surowców, w związku z czym przychody ze sprzedaży zmalały.

**Rysunek 5.2. Przychody ze sprzedaży i koszty KGHM Polska Miedź S.A. w latach 2010–2014**



Źródło: opracowanie własnych na podstawie raportów rocznych KGHM za lata 2010–2014.

Po dokonaniu transakcji Quadra FNX została przekształcona w KGHM International. Polska spółka starała się utrzymać dotychczasową kadre menedżerską, gdyż polscy pracownicy nie dysponowali odpowiednim międzynarodowym doświadczeniem, co skłania do oceny przejścia jako MBI. Najważniejszymi zadaniami w zakresie integracji spółek było: zapewnienie ciągłości biznesowej (m.in. poprzez szybkie wdrożenie programu utrzymania kluczowych pracowników KGHM International, potwierdzenie planów operacyjnych i ich nieprzerwaną realizację), zapewnienie wartości przejścia (uzyskanie synergii, obniżenie jednostkowego kosztu wydobycia, wymiana najlepszych praktyk) oraz zapewnienie

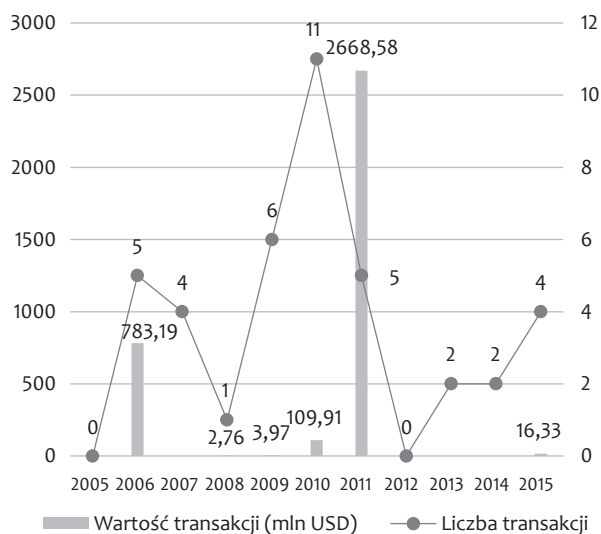
nie odpowiedniej kontroli (ustalenie procesów przepływu informacji zarządczej oraz wprowadzenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych w kluczowych obszarach, np. zarządzanie gotówką, zakupy) [Kubisiak 2015, s. 6–8].

W Chile jest realizowanych wiele projektów górniczych – prace wydobywcze prowadzą tu wielkie światowe korporacje, takie jak: BHP Billiton, Codelco i Anglo American. Kraj ten dostarcza 33% światowej produkcji miedzi, a razem z Peru – 46%. Obniżenie jednostkowego kosztu wydobycia jest szczególnym wyzwaniem, biorąc pod uwagę, że problemem na rynku chilijskim są wysokie koszty energii, brak pracowników i brak wody („Sierra Gorda” znajduje się na pustyni Atakama, w jednym z najuboższych w wodę obszarów na świecie) oraz wahania kursów walut krajów Ameryki Łacińskiej. Jednak szanse na realizację projektu wzmacniała presja na terminowość, mimo wzrostu kosztu projektu, oraz udział japońskiego partnera Sumitomo, który miał ogromne doświadczenie w realizacji tego typu projektów i gwarancje japońskiego banku inwestycyjnego należącego do rządu i pomagającego japońskim firmom w tanim finansowaniu tego typu projektów. Co interesujące z punktu widzenia ofensywnych metod ekspansji, gdy kanadyjski koncern surowcowy Quadra FNX poszukiwał strategicznego partnera do projektu „Sierra Gorda”, spółka KGHM złożyła ofertę, biorąc pod uwagę atrakcyjność dostępu do pokładów miedzi. Jednakże wówczas polska oferta nie została wybrana, a Quadra FNX dokonała wyboru propozycji japońskiego koncernu Sumitomo. Wówczas KGHM zmienił strategię pozyskania zasobów, planując – zamiast wspólnego prowadzenia projektu wydobywczego – przejęcie spółki w ramach transakcji przejęcia. Dzięki temu KGHM zyskał dostęp do atrakcyjnych złóż i stał się też pierwszą polską firmą globalną.

Docelowo koszt eksploatacji odkrywkowych złóż „Sierra Gorda” będzie zdecydowanie niższy niż w przypadku stosowanej w Polsce technologii korzystania ze złóż głębokich [*Budowanie wartości...*].

Transakcja przejęcia Quadry przez KGHM o wartości 9,44 mld PLN, choć w Polsce jest największą w historii, na świecie była tylko jedną z wielu. W 2011 r., gdy ogłoszono zamiar przejęcia, transakcja realizowana przez polską spółkę miedziową zajęła dziewiątą pozycję pod względem wartości na globalnym rynku wydobywczym i trzecią w sektorze miedziowym (w 2011 r. łączna wartość transakcji połączeniowych w tym sektorze stanowiła 149 mld USD, 56 mld USD w 2012 r. i 36 mld USD w 2013 r.) [2014 *Global Mining...*, s. 14]. Jak wskazywał raport *PwC Mining M&A 2012*, przejęcia wśród producentów miedzi stanowią aż 30% wartości rynku fuzji i przejęć w sektorze wydobywczym, a złota – 27% [*PwC Mining...*, s. 12].

**Rysunek 5.3. Liczba i wartość (mln USD) transakcji przeprowadzanych przez KGHM Polska Miedź S.A. w latach 2005–2015**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu Thomson Reuters Eikon, udostępnionych na podstawie umowy o współpracy pomiędzy Uniwersytetem Gdańskim a Thomson Reuters, data dostępu 30.05.2015.

KGHM konsekwentnie podejmuje wyzwania rozwoju w ramach budowania strategii poprzez fuzje i przejęcia (rysunek 5.3). W latach 2005–2015 odnotowano 40 transakcji lub zapowiedzi ich dokonania, przy czym łączna wartość przeprowadzonych transakcji wyniosła 3584,784 mln USD. Pod względem wartościowym największy wolumen odnotowano w 2011 r., na co złożyło się podjęcie transakcji przejęcia Quadry FNX (wartość ok. 2191,47 mln USD), sprzedaż spółki Telefonía Dialog S.A. (281,89 mln USD), zakup spółek Tauron Polska Energia S.A. oraz Nitroerg S.A. (42,5 mln USD). W 2012 r. miała miejsce transakcja nabycia PGE Sp. z o.o. za równowartość 12,77 mln USD.

W maju 2013 r. KGHM Polska Miedź poszukiwał nabywcy na swój pakiet udziałowy 10,39% w Tauron Polska Energia S.A., w ramach prywatnej oferty. Transakcja ta miała miejsce w związku ze spadkiem cen energii oraz potrzebą finansowania zagranicznych przedsięwzięć projektowych dotyczących podstawowej działalności biznesowej. Drugą spółką wystawioną na sprzedaż w ramach oferty niepublicznej był Centrozłom S.A. W 2014 r. KGHM w ramach realizacji strategii restrukturyzacji i dezinwestycji wystawił też ofertę sprzedaży dwóch kolejnych spółek: Interferie Medical Sp. z o.o. oraz Pol Miedź Trans, zakupionej



przez PKP Cargo S.A. (49% udziału w spółce) w ramach wzmocnienia bazy logistycznej. W maju 2015 r. KGHM wystawił na sprzedaż 60% udziałów w spółce Nitroerg S.A. W 2015 r. spółka nabyła z kolei pakiet akcji spółki Bipromet (w styczniu 2015 r. 25,233% akcji za 9,84 mln PLN) i w kwietniu 8,77% za 3,42 mln PLN. Wcześniej, w 2010 r. KGHM zakupił już 66% akcji spółki w transakcji o wartości 34,6 mln PLN<sup>12</sup>.

W ujęciu wartościowym spółka KGHM zaangażowana jest w transakcje konsolidacyjne w 63% na rynku polskim i 37% na rynku kanadyjskim, przy czym 64% obszaru przejęć dotyczy udziałów w rynku surowców, 30% rynku telekomunikacyjnego, a 4% – infrastrukturalnego<sup>13</sup>.

W efekcie konsekwentnie prowadzonej strategii rozwoju przez fuzje i przejęcia w 2015 r. KGHM Polska Miedź S.A. jest trzecią spółką z branży wydobywania miedzi na świecie pod względem przychodów ze sprzedaży (dwie pierwsze to chińskie spółki Jiangxi Copper oraz Yunnan Copper). Zajmuje również trzecie miejsce pod względem rentowności na aktywach (ROA wynosiło 6,26%). Spółka osiągająca w 2014 r. najlepszy wynik ROA to Cerro Verde (11,70%), druga była Antofagasta z wynikiem 7,15%. Pod względem ROE na koniec 2014 r. polska spółka była czwarta na świecie, osiągając poziom 10,2%. Pierwsze trzy spółki uzyskały zwrot na kapitale w wysokości 12,90% (Cerro Verde), 12,22% (Hailiang) oraz 12,10% (Park Elek.Ure). Pod względem wysokości dochodu po opodatkowaniu KGHM plasuje się na miejscu siódmym (9,19 mln USD w 2014 r.), a pod względem poziomu EBITDA na miejscu drugim (50,26 mln USD, po filipińskiej spółce Atlas Mining) przy marży brutto w wysokości 23,1% i marży netto 12%<sup>14</sup>. Możliwość uzyskania wzrostu potencjału konkurencyjnego w ramach łączenia zasobów i kompetencji podmiotów gospodarczych może przyczynić się do szybszego osiągnięcia sprawności działania oraz pozytywnych rezultatów finansowych. Metodą realizacji celów założonych w długofalowej strategii firmy mogą być fuzje i przejęcia. W analizowanym przypadku spółki KGHM Polska Miedź S.A. największa dokonana transakcja, czyli przejęcie spółki Quadra FNX, była jedynym sposobem na poszerzenie zasobów surowców na tak dużą skalę, jaka może zapewnić stabilny rozwój spółki w perspektywie długoterminowej. Można stwierdzić, że bez dokonania tej fuzji nie byłoby możliwe osiągnięcie synergii w zakresie rozwoju operacyjnego spółki. Mimo że wzrost organiczny KGHM można uznać za

---

<sup>12</sup> Dane z serwisu Thomson Reuters Eikon udostępnionych na podstawie umowy o współpracy pomiędzy Uniwersytetem Gdańskim a Thomson Reuters, data dostępu 30.05.2015.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem.

wzorcowy, a działania dotyczące rozszerzania działalności na rynku krajowym są bardzo szeroko zakrojone (poszukiwanie i eksploracja nowych złóż, podnoszenie efektywności kosztowej), ponadto zaś spółka w umiejętny sposób dywersyfikuje ryzyko operacyjne dzięki budowaniu portfolio opartego również na branży telekomunikacyjnej i energetycznej, wszystkie te działania można uznać za niewystarczające dla osiągnięcia stabilnego poziomu rozwoju bez dokonania transakcji połączeniowej z innym podmiotem. Połączenie to miało charakter horyzontalny i strategiczny typu MBI, ze względu na podobną branżę, długofalowy charakter inwestycji (samo przygotowanie kopalni odkrywkowej szacuje się na okres nawet do 10 lat) oraz ścisłą kooperację z dotychczasowym zarządem spółki przejmowanej (prezesem KGHM International został dotychczasowy prezes Quadra FNX).

Warto dodać, że przejęcie to nie wiązało się z zaciąganiem pożyczek celowych, zostało bowiem sfinansowane z bieżących zysków wspomaganych sprzedażą niektórych spółek z portfolio KGHM Polska Miedź S.A. Inwestycja dokonywana przez połączone spółki w Chile miała zwiększyć zasoby surowcowe spółki. Realizacja projektu wskutek zmian cen na rynkach światowych okazała się droższa niż pierwotnie zakładano, jednak mimo to priorytetem dla KGHM była terminowość realizacji projektu, co przekładało się na zaufanie akcjonariuszy, inwestorów i kontrahentów do spółki. Spółka zwraca uwagę na stosowanie nowoczesnych technologii, prowadzi działania proekologiczne i współpracuje z instytucjami branżowymi oraz uczelniami technicznymi.

Na podkreślenie zasługuje budowanie długoterminowej strategii rozwoju. Transakcja połączeniowa z Quadra FNX wynikała z bazowych założeń Strategii na lata 2009–2015, a opracowano już kolejny plan działań na lata 2015–2020 z perspektywą do 2040 roku. Strategia spółki na lata 2015–2020 z perspektywą do 2040 roku oparta jest na 3 głównych filarach, którymi są: rozwój bazy zasobowej, rozwój aktywów produkcyjnych i działalność produkcyjna [*Strategia KGHM...*, s. 3, 9]. W ramach tak zakreślonych celów spółka skupia się na uruchamianiu nowych projektów i stworzeniu globalnej organizacji kontynuującej ścieżkę wzrostu. Rozwój bazy zasobowej opiera się na programie eksploracji w Polsce i na świecie (program inwestycji w posiadane projekty ma założony budżet o wartości 27 mld PLN do 2020 roku). Środki te są przeznaczone na rozwój obecnego portfela projektów inwestycyjnych, w tym głównie programy rozwojowe w podstawowym ciągu technologicznym oraz doprowadzenie do fazy produkcyjnej projektów zasobowych w kraju i za granicą (Głogów Głęboki Przemysłowy, Victoria, Sierra Gorda II faza, Sierra Gorda ruda tlenkowa oraz Afton Ajax). Dzięki pozytywnym wynikom pierwszych odwiertów możliwe jest zapła-

nowanie kolejnych etapów i dalsze rozwijanie projektu w Niece Grodzieckiej w okolicach Bolesławca. W planach jest również budowa fabryki ogniw fotowoltaicznych [Graniszewska 2015]. Jak stwierdzono w Strategii rozwoju spółki, KGHM rozwijać będzie innowacyjne technologie w obszarach wydobywania i przeróbki rud metali, które przełożą się na trwałą przewagę konkurencyjną i wzrost wartości firmy w długim terminie. Spółka deklaruje również poszukiwanie kolejnych potencjalnych celów przejęć.

#### 5.4.2. Przykład ekspansji poprzez fuzje i przejęcia Grupy Maspex

Grupa Maspex jest polską, jedną z największych firm w Europie Środkowo-Wschodniej w segmencie produktów spożywczych. Jest przykładem przedsiębiorstwa, które od początku powstania realizuje model wzrostu oparty na przejęciach innych podmiotów, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Właściciele wychodzą bowiem z założenia, że zamiast koncentrować uwagę na wprowadzaniu i promowaniu nowych produktów na rynku, lepiej jest kupować przedsiębiorstwa, które mają już tam ugruntowane pozycje. W ten sposób przedsiębiorstwo dokonało 17 przejęć, w tym 8 na rynku polskim.

Przedsiębiorstwo Maspex Sp. z o.o. powstało w 1990 r. jako firma handlowa w branży spożywczej. W pierwszych latach działalności miało w swojej ofercie takie marki, jak: kakao DecoMorreno, zabielać do kawy Coffeeta, herbatka rozpuszczalna Ekland, kawa cappuccino i czekolada La Festa, cukierki Filutki i kakao rozpuszczalne Puchatek. Pierwszymi przejętymi podmiotami były: w 1996 r. firma Polska Żywność z Olsztynka – producent soku Kubuś, a w 1999 r. do grupy dołączyli producent soków, napojów i przetworów owocowych Tymbark oraz przedsiębiorstwo Anin – producent śmietanki do kawy Cremona. W tym samym czasie (1998–1999) powstały pierwsze zagraniczne spółki przedsiębiorstwa Maspex: na Węgrzech, w Czechach, później w Rumunii i na Słowacji, zaś spółkę w Moskwie – Maspex Wostok otwarto w roku 2002. Maspex w 2003 r. kupił akcje dwóch spółek: Lubelli (producent makaronów) oraz Polski Lek (producent i dystrybutor preparatów witaminowych i tabletek musujących). Tym samym oferta handlowa została poszerzona o makarony Lubella, płatki śniadaniowe Mlekołaki, kasze i mąki, a także m.in. produkty sprzedawane pod marką Plussz. Lata 2004–2005 to okres przejęć przedsiębiorstw poza granicami Polski. W 2004 r. kupiono część sokową firmy Walmark – lidera na czeskim i słowackim rynku soków, nektarów i napojów (Maspex stał się właścicielem najpopularniejszej na tych rynkach marki Relax i Figo oraz zakładów produkcyjnych w Czechach

i na Słowacji) oraz 100% udziałów firmy Olympos – wicelidera rynku soków, nektarów i napojów owocowych na Węgrzech (w ten sposób przedsiębiorstwo staje się właścicielem marek Olympos, TopJoy i Fiona oraz zaplecza produkcyjnego, surowcowego i logistycznego) [*Spółka Maspex...*]. W 2005 r. Maspex kupił udziały Plusssz Vitamin Kft – właściciela marki Plusssz, lidera na węgierskim rynku musujących preparatów witaminowych, markę premium wody mineralnej Apenta, jeden z najstarszych znaków towarowych na węgierskim rynku (1899 r.) oraz akcje Spółki Queen's, trzeciego producenta na rynku soków, nektarów i napojów w Bułgarii. W 2007 r. przejęta wcześniej Lubella podpisała umowę dotyczącą zakupu 100% udziałów firmy Arnos, wiodącego producenta na rumuńskim rynku makaronów. W 2008 r. do Grupy Maspex dołączyło przedsiębiorstwo Mark IV – lokalny producent napojów w Rosji<sup>15</sup>. W 2012 r. miało miejsce kolejne przejęcie liderów rynkowych w Rumunii – zakup marek Salatini i Capollini (precle, krakersy). Rok później (2013) spółka Lubella przejęła markę makaronów Malma, zaś w 2014 r. utworzono spółkę *joint venture* z jedną z wiodących tureckich firm spożywczych – Tat Gida Sanayi. Celem współpracy jest wprowadzenie na rynek turecki soków Kubuś.

Od 2014 r. trwają prace zmierzające do przeprowadzenia największego przejęcia w historii Grupy Maspex i jednego z największych zrealizowanych do tej pory w Polsce. Podpisano wstępną umowę z IK Investment Partners na zakup wybranych aktywów firmy Agros Nova – dwóch zakładów produkcyjnych w Łowiczu i Wąsoczcu oraz między innymi takich marek, jak: Łowicz, Krakus, Kotlin, Włocławek, Fruktus, Tarczyn, DrWitt.

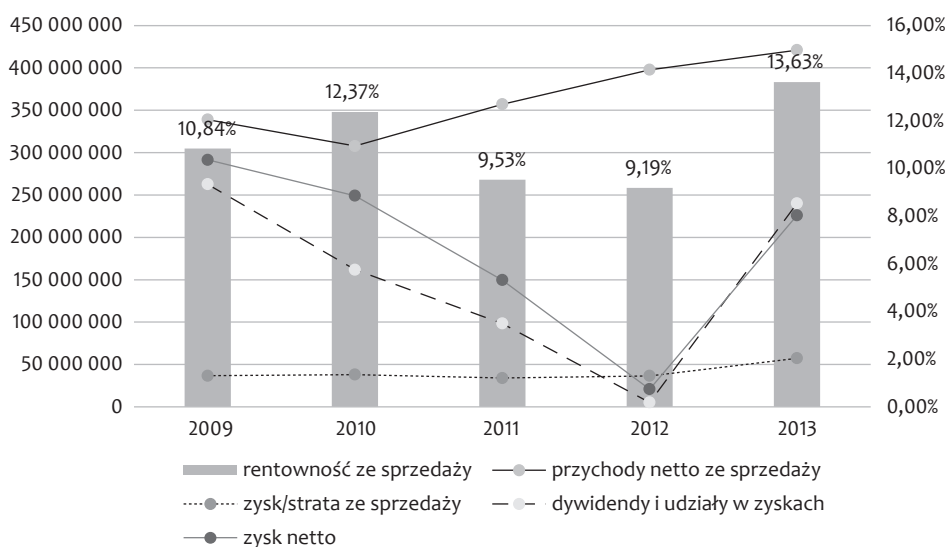
Motorem rozwoju Grupy Maspex są soki, nektary i napoje, które stanowią 70% obrotów firmy oraz makarony, wyroby zbożowe i produkty instant, dające 30% przychodów ze sprzedaży, które w 2014 r. wyniosły ponad 3,3 mld PLN (w 2013 r. – 3,1 mld PLN) [*Maspex złożył...*]. Sprzedaż zagraniczna stanowi ok. 40% obrotów firmy, a eksport obejmuje prawie wszystkie produkty. Główne kierunki sprzedaży zagranicznej to: Wielka Brytania, Irlandia, Szwecja, Dania, Holandia, Niemcy, Grecja, Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Bułgaria, Rosja, Ukraina, Litwa, Łotwa, Estonia, Mołdawia, Gruzja, Armenia, Kazachstan, Turcja, Serbia, Bośnia, Macedonia, Albania, USA, Kanada, Mongolia, Cypr, kraje arabskie, Australia, Urugwaj. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w wielu krajach, np. w Rumunii, Bułgarii, Czechach, Słowacji, na Węgrzech, Krajach Bałtyckich, na Bałkanach, w Rosji czy

<sup>15</sup> Dane z oficjalnej strony internetowej Maspex, [http://old.maspex.eu/pl/o\\_firmie.php/11.html](http://old.maspex.eu/pl/o_firmie.php/11.html), data dostępu 04.05.2015.

na Ukrainie, produkty grupy Maspex zajmują czołowe pozycje na rynku<sup>16</sup>. Tak ogromna dywersyfikacja rynków zbytu to świadoma strategia, która pozwala utrzymać równowagę całej Grupy w różnych sytuacjach kryzysowych. Przykładem jest sytuacja, która miała miejsce w czasie kryzysu gospodarczego 2008+. Okazuje się, że dekonstrukcja dotyczyła mocniej rynku spożywczego na Słowacji, Czechach i Węgrzech, a mniej dotknęła Polskę i Rumunię.

Imponujące wrażenie robią wnioski płynące z analizy wybranych pozycji z rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa Maspex GMW sp. z o.o. spółka komandytowa<sup>17</sup> w latach 2009–2013<sup>18</sup> (rysunek 5.4).

**Rysunek 5.4. Wybrane dane z rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa Maspex GMW sp. z o.o. spółka komandytowa w latach 2009–2013**



Źródło: opracowanie własne na podstawie rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa Maspex GMW sp. z o.o. spółka komandytowa.

<sup>16</sup> Dane z oficjalnej strony internetowej Maspex, <http://maspex.com/maspex,sprzedaz-zagraniczna,14.html>, data dostępu 04.05.2015.

<sup>17</sup> To jedna z głównych spółek Grupy Maspex, która posiada udziały m.in. w takich podmiotach jak: Lubella sp. z o.o., Polska Żywność sp. z o.o. (marka Kubuś), Ekoland sp. z o.o., Tymbark MWS sp. z o.o. spółka komandytowa.

<sup>18</sup> Sprawozdania finansowe są pozyskiwane ze źródeł zewnętrznych lub w trakcie wywiadu gospodarczego. Skonsolidowane dane finansowe Grupy nie są dostępne.

Przychody netto ze sprzedaży z działalności podstawowej (bez pozostałej działalności operacyjnej i działalności finansowej) oraz zysk ze sprzedaży systematycznie rosną. W latach 2009–2013 przychody netto ze sprzedaży wzrosły o ponad 24%, a zysk netto ze sprzedaży – o prawie 57%. Zmienność danych sprawozdawczych dotyczących dywidendy i udziałów w zyskach oraz zysku netto jest dość trudna do zinterpretowania (chodzi zwłaszcza o lata 2011 i 2012), co wynika z decyzji strategicznych i inwestycyjnych właścicieli przedsiębiorstwa. Bez wątplenia można jednak stwierdzić, że w latach 2009–2013 wartości dywidendy i udziałów w zyskach wyniosły prawie 770 mln PLN, a zysk netto – 937 mln PLN, co świadczy o wysokiej rentowności przedsiębiorstwa. Rentowność sprzedaży produktów przedsiębiorstwa kształtuje się na poziomie 9–14%.

Głównym atutem przedsiębiorstwa Maspex jest szeroki dostęp do licznych kanałów dystrybucji w Europie oraz duża skuteczność w obszarze promocji. Strategia ta pozwala w krótkim czasie zaoferować nowo przejęte marki produktów licznym grupom nabywców w wielu krajach, a także ugruntować ich wizerunek w świadomości klientów dzięki intensywnej promocji. W efekcie udziały rynkowe tych marek szybko rosną i stają się one dobrze rozpoznawalne przez nabywców. Doskonałym tego przykładem jest marka soków Tymbark, której udziały rynkowe wzrosły z 5% w 2000 r. do 35% w 2014 r. [Rozmowa...]. Ponadto przemyślana i intensywna komunikacja marketingowa sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku marek znajdujących się w portfolio Grupy. Przykładem są bardzo dobre wyniki marek Tymbark, Kubuś, Lubella i Tiger w Rankingu Najcenniejszych Polskich Marek przygotowywanym corocznie przez „Rzeczpospolitą”. W ostatnim opublikowanym rankingu w 2014 r. zajęły one odpowiednio – 26., 74., 96. i 247. miejsce (na 330 sklasyfikowanych marek). Ponadto Lubella zajęła pierwsze miejsce w rankingu najcenniejszych marek w grupie pozostałe produkty żywnościowe, co czyni ją najbardziej rozpoznawalną marką w tej kategorii. Z kolei marki Tymbark i Kubuś zajęły odpowiednio pierwsze i piąte miejsce w grupie napoje bezalkoholowe. Marki Lubella i Tymbark zajmują bardzo wysokie miejsca w subrankingach dotyczących postrzegania jakości (11. i 18. miejsce), lojalności nabywców (4. i 12. miejsce) oraz prestiżu (10. i 23. miejsce) [Marki Polskie... 2014]. Przyczyniają się do tego przemyślane działania promocyjne, które są precyzyjnie dobierane pod kątem preferencji nabywców. Świadomość marki Lubella wspiera aplikacja „Uwielbiam”, która dostarcza pomysłów kulinarnych, obecność na portalu społecznościowym Instagram oraz w popularnych polskich serialach i programach śniadaniowych. Z kolei w promowaniu marki Tymbark wykorzystywane są inne narzędzia komunikacji. Są nimi kapsle do szklanych butelek

zawierające unikalne hasła, mobilna gra zręcznościowa Kapsel Run, aplikacja GranoFun Tymbark oraz udział w muzycznym festiwalu Open'er. Sukcesywnie wprowadzane są także nowe produkty – Tymbark Gazzzowany, Tymbark Next IceTea oraz Tymbark Fruktajl. W efekcie markę Tymbark na Facebooku polubiło już ponad 1,5 mln osób.

Należy podkreślić, że takie doskonałe efekty przedsiębiorstwo osiąga dzięki bardzo dobrze przemyślanemu doborowi segmentów sektora spożywczego oraz wizerunkowi przejmowanych podmiotów. Muszą one być zbieżne z profilem działalności spółki oraz wizerunkiem dotychczasowych marek (np. produkty postrzegane jako naturalne). Między innymi dlatego w 2006 r. przedsiębiorstwo Maspex nie było zainteresowane przejęciem Przedsiębiorstwa Produkcyjnego Hellena S.A., właściciela marki gazowanych napojów kolorowych Hellena.

Warto także zauważyć, że skala spółki powoduje, iż następne przejęcia mają sens jedynie przy odpowiedniej wielkości przejmowanych podmiotów, z czym wiążą się wysokie ceny. Dlatego też aktualnie przedsiębiorstwo realizuje strategię rozwoju organicznego. Model ten został wykorzystany w Rumunii, gdzie Maspex zbudował już swoją silną pozycję. Kolejnym rynkiem jest Turcja, gdzie w celu promocji soków Kubuś Maspex zawiązał *joint venture* z miejscowym koncernem spożywczym Tat Gida Sanayi.

### **5.5. Czynniki przewagi konkurencyjnej polskich spółek na rynkach zagranicznych na przykładzie KGHM Polska Miedź S.A. oraz Grupy Maspex**

Przedsiębiorstwo, aby osiągać ponadprzeciętne wyniki w swoim sektorze, musi dysponować wyjątkowymi zasobami. Posiadanie unikalnych zasobów i umiejętności, które można nazwać kluczowymi czynnikami sukcesu, jest, obok strategii konkurencji i instrumentów konkurowania, jednym z fundamentalnych źródeł budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Podmiot gospodarczy powinien zatem zabiegać przede wszystkim o zasoby, które są jego atutami i mają szansę stać się strategicznymi składnikami potencjału konkurencyjnego. Powinny one [Godziszewski i in. 2011, s. 163]:

- przyczyniać się do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, adaptacji do zmiennych warunków otoczenia, a także możliwości wykorzystania szans i neutralizowania zagrożeń pojawiających się w otoczeniu,
- być kompatybilne z istniejącym systemem posiadanych zasobów,

- charakteryzować się trudnością w imitacji, substytucji lub nabyciu,
- umożliwiać generowanie nowych idei i nowych źródeł wartości,
- odpowiadać przyszłym strategicznym czynnikom branży.

W przypadku branży wydobywczej ogromne znaczenie ma dostęp do zasobów materialnych, zdolność do kreowania nowych technologii związanych z ograniczeniem kosztu wydobycia oraz do sprawnego dokonywania badań eksploracyjnych. Do czynników przewagi konkurencyjnej KGHM należy zatem zaliczyć umiejętność współpracy z instytutami badawczymi i uczelniami technicznymi, kompetencje związane ze współpracą w zakresie badań i rozwoju oraz umiejętność podejmowania działań kooperacyjnych w zakresie wspólnego wykorzystywania ograniczonych złóż na rynkach zagranicznych. Kompetencje w zakresie działalności produkcyjnej obejmują również nieustanną dbałość o stan urządzeń, bezpieczeństwo pracy, wprowadzanie nowoczesnego parku maszynowego.

Elementem potencjału konkurencyjnego KGHM o znaczeniu szczególnym jest sprawność zarządzania operacyjnego, możliwość kształtowania wysokości budżetu projektów dostosowanych do potrzeb rynku zagranicznego, dbałość o dotrzymanie czasu i budżetu realizacji projektów, co determinuje możliwość wprowadzenia nowych inicjatyw i nieustanny rozwój. Do ekspansji zagranicznej KGHM poprzez przejęcie spółki Quadra FNX spółka przygotowała się bardzo starannie, opracowując szczegółowy harmonogram integracji z określeniem zadań, terminów i osób odpowiedzialnych. Określono też kluczowe rodzaje ryzyka i plany zaradcze oraz zaplanowano komunikację zewnętrzną i wewnętrzną. Profesjonalne przeprowadzenie transakcji przejęcia jest dobrym prognostykiem w zakresie potencjalnego dalszego rozszerzania działalności firmy i może być uznane za cenny determinant przewagi konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa [*Budowanie wartości...*].

Istotnymi kompetencjami są również znajomość rynku i konkurentów oraz umiejętność prowadzenia nieustannego monitoringu otoczenia międzynarodowego, dzięki czemu wprowadzanie elementów strategii biznesowej KGHM wyprzedza nadejście potencjalnych zagrożeń. Duże znaczenie ma również posiadanie prestiżowej marki, dbałość o *corporate governance*, dokonywanie inwestycji proekologicznych i wprowadzanie systemów zapewniania jakości produktów.

W obszarze finansów kluczowymi elementami przewagi konkurencyjnej KGHM są: potencjał finansowy adekwatny do ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (realizowany m.in. poprzez emisję papierów dłużnych na rynku amerykańskim czy emi-



sję akcji na rynku europejskim) oraz stabilna sytuacja finansowa potwierdzona wysokimi wskaźnikami rentowności.

KGHM ma odpowiednie kompetencje również w zakresie polityki kadrowej. Kadra zarządzająca charakteryzuje się wysokimi umiejętnościami przywódczymi, kształtowania nowoczesnej strategii rozwoju i przewidywania trendów rynkowych. Wiedza, doświadczenie i znajomość języków obcych przez pracowników umożliwi prowadzenie bieżącej kontroli firmy za granicą, a odpowiedni poziom wykształcenia pracowników, wspierany przez konsekwentne wdrażanie programów dotyczących najważniejszych aspektów działalności, stanowi gwarancję rozwoju firmy.

Jak wskazują eksperci firmy Accenture w raporcie *Achieving High Performance for Mining in 2020*, zasadniczym zadaniem spółek wydobywczych, które planują rozwój i wzrost, jest sformułowanie i wdrożenie kompleksowej strategii w celu poprawy wydajności [*Achieving High...*, s. 8–11]. Wymaga to wielu umiejętności i doświadczenia, w tym doskonałej orientacji co do wyzwań stojących przed górnictwem. Z uwagi na silną konkurencję w branży wydobywczej trwa wyścig o prawa do ograniczonych złóż surowcowych, jak również o zasoby pracowników<sup>19</sup> i kapitału. Kosztochłonność procesu wydobywczego powoduje, że wymagania kapitałowe są wysokie i stanowią barierę wejścia. Ze względów społecznych istotna jest również presja na poprawę bezpieczeństwa i ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko. Przedsiębiorstwa muszą być zatem przygotowane na rywalizację o zasoby surowców, skuteczne zarządzanie kosztami ich wydobycia i ryzykiem zmienności cen na rynkach światowych oraz rozwiązywaniem problemu niedoboru wykwalifikowanej kadry. Jedną z najcenniejszych przewag konkurencyjnych w obszarze działalności wydobywczej będzie umiejętność prowadzenia efektywnej działalności na globalną skalę oraz budowania reputacji na poziomie lokalnym [2014 *Global Mining...* 2014]. W przypadku KGHM budowanie przewagi konkurencyjnej prawdopodobnie będzie związane z dalszym podejmowaniem kooperacji i współpracy w zakresie projektów, zarówno dotyczących poszukiwania złóż, jak i ich wydobywania.

Z kolei specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw w branży spożywczej (sektor FMCG) wymaga koncentracji zwłaszcza na marketingowych, produkcyjnych

---

<sup>19</sup> W tym zakresie chodzi zarówno o doświadczonych fachowców na stanowiskach kierowniczych, jak i podstawowych pracowników; przykładowo w Chile, gdzie inwestuje wiele firm górniczych z całego świata, populacja ludności stanowi około połowy populacji Polski, z czego wynikają ograniczenia w zakresie dostępu do wykwalifikowanych pracowników.

oraz organizacyjnych czynnikach przewagi konkurencyjnej. W tych obszarach umiejscowione są kluczowe zasoby i kompetencje Grupy Maspex.

W zakresie działalności marketingowej strategiczne znaczenie ma przede wszystkim gęstość i zasięg posiadanej sieci dystrybucji, a także umiejętność wejścia do kanałów dystrybucji istniejących za granicą. Składnikiem potencjału konkurencyjnego o znaczeniu szczególnym jest wysokość budżetu marketingowego dostosowana do potrzeb rynku zagranicznego, która determinuje możliwość prowadzenia intensywnych i skutecznych działań promocyjnych. Istotnymi kompetencjami jest również znajomość: rynku, konkurentów oraz nabywców (ich potrzeb, preferencji i zachowań), wymagań w dotarciu do rynku zagranicznego, jak również zdolność do prowadzenia ciągłego monitoringu otoczenia międzynarodowego. Bezsprzecznie kluczowe znaczenie ma także posiadanie lojalnych nabywców i marek rozpoznawalnych na rynku.

W obszarze produkcji kluczowymi elementami Grupy Maspex są: zdolność do kreowania nowych produktów, które odpowiadają na potrzeby zgłaszane przez nabywców oraz nowoczesne technologie produkcyjne. Ekspansja na rynki zagraniczne wymaga także posiadania odpowiednich certyfikatów oraz systemów zapewniania jakości produktów.

Aby móc prowadzić ekspansję na rynki zagraniczne, Maspex posiada także potencjał finansowy adekwatny do ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej za granicą. Zatrudnia również dobrze wykształconych, kompetentnych i kreatywnych pracowników, wyróżniających się posiadaną wiedzą, doświadczeniem oraz znających języki. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem cechuje się zaś charyzmą, doskonałą umiejętnością wykorzystywania nadarzających się sprzyjających okazji oraz zdolnościami przywódczymi [Bednarz 2013, s. 210].

W kontekście rozważań dotyczących zasobów i kompetencji będących źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę, że w przypadku niektórych sektorów zauważa się tendencję stopniowego odchodzenia od zasobów materialnych w stronę zasobów niematerialnych, akcentując również posiadane zdolności, z którymi coraz częściej utożsamia się potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw branży FMCG i ogólnie pojętego sektora usług. Wiedza, doświadczenie, tajemnice handlowe, znaki towarowe, patenty, reputacja, relacje pomiędzy partnerami czy kultura przedsiębiorstwa stanowią o jego wartości, szczególnie z punktu widzenia oceny rynkowej<sup>20</sup>. Wyjątkowa wartość tych zasobów wiąże się z tym, że przed-

<sup>20</sup> Szerzej na ten temat zob. [Żurek (red.) 2003, s. 78–80].

siębiorstwa musiały je wypracować w dłuższym czasie. Są one specyficzne dla każdego podmiotu gospodarczego i praktycznie niemożliwa jest ich szybka imitacja ani bezpośrednio przejęcie.

## 5.6. Zakończenie

Do fundamentalnych źródeł budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, prócz strategii konkurencji i instrumentów konkurowania, należą wyjątkowe zasoby i kompetencje, które mają szansę stać się strategicznymi składnikami potencjału konkurencyjnego. Analiza czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw KGHM oraz Maspex wykazała, że są one specyficzne dla branż, w których te firmy funkcjonują.

W przypadku branży wydobywczej duże znaczenie ma dostęp do zasobów materialnych, zdolność do kreowania nowych technologii związanych z ograniczeniem kosztów wydobywania oraz sprawnego dokonywania badań eksploracyjnych. Elementem potencjału konkurencyjnego KGHM jest również sprawność zarządzania operacyjnego w zakresie podstawowej działalności i nowych projektów oraz dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (realizowany m.in. poprzez emisję papierów dłużnych na rynku amerykańskim czy emisję akcji na rynku europejskim). Istotną kompetencją jest również umiejętność prowadzenia nieustannego monitoringu otoczenia międzynarodowego, dzięki czemu w strategii biznesowej KGHM możliwe jest wyprzedzanie trendów i potencjalnych zagrożeń. Duże znaczenie ma również dbałość o *corporate governance*, dokonywanie inwestycji proekologicznych oraz wprowadzanie systemów jakości i bezpieczeństwa produkcji.

Czynniki przewagi konkurencyjnej Grupy Maspex są związane ze specyfiką funkcjonowania przedsiębiorstw w branży spożywczej, co wymaga koncentracji na elementach marketingowych, produkcyjnych oraz organizacyjnych. W tym zakresie strategiczne znaczenie ma dostęp do szerokiej sieci dystrybucji, a także wysokość budżetu marketingowego, która determinuje możliwość prowadzenia intensywnych i skutecznych działań promocyjnych dostosowanych do potrzeb rynku zagranicznego. Sprzyja temu również zdolność do kreowania nowych produktów i posiadanie odpowiednich certyfikatów oraz systemów zapewniania jakości.

Uniwersalnymi czynnikami przewagi konkurencyjnej, niezbędnymi niezależnie od branży w przypadku zagranicznej ekspansji kapitałowej, są: znajomość rynku, konkurentów, nabywców oraz wymagań w dotarciu do rynku zagranicznego.

Istotne znaczenie ma także wizerunek przedsiębiorstwa, posiadanie prestiżowej marki (marek), oraz potencjał finansowy adekwatny do ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej za granicą oraz stabilna sytuacja finansowa potwierdzona wysokimi wskaźnikami rentowności.

Oba podmioty mają wysokie kompetencje również w zakresie polityki kadrowej. Wiedza, doświadczenie i znajomość języków obcych przez pracowników umożliwiają sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem za granicą. Kadra kierownicza cechuje się zaś charyzmą, doskonałą umiejętnością wykorzystywania sprzyjających okazji oraz zdolnościami przywódczymi. Unikalna wartość wymienionych czynników wiąże się z tym, że przedsiębiorstwa wypracowały je konsekwentnie przez wiele lat i potrafiły umiejętnie korzystać z doświadczeń rynkowych.

## Bibliografia

- 2014 *Global Mining Deals Outlook and 2013 Review* [2014], Price Waterhouse Coopers, <http://www.pwc.com/ca/en/mining/publications/pwc-m-a-industry-briefing-2014-02-en.pdf>, February.
- Achieving High Performance for Mining in 2020*, Accenture, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Achieving-High-Performance-Mining-2020.pdf>
- Ansoff H.I. [1965], *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp., New York.
- Bednarz J. [2013], *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bednarz J., Gostomski E. [2009], *Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Brealey R., Myers S. [1991], *Principles of Corporate Finance*, McGraw Hill, New York.
- Budowanie wartości KGHM przez przejęcie spółki Quadra FNX*, <http://www.casestudy.poland-goglobal.pl/14.php>
- Dictionary of economics* [2003], „The Economist”, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J. [2000], *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Frąckowiak W. [1998], *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Frąckowiak W., Lewandowski M. [2009], *Istota i motywy fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, w: *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudół S. [2011], *Przedsiębiorstwo. Teorie i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Gorczyńska A. [2008], *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

- Gorynia M. [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Graniszewska M. [2015], *KGHM dał ognia fabryką ogniw*, „Puls Biznesu” nr 101(4363) z 28.05.2015, <http://pulsbiznesu.pb.pl/4159516,68252,kgmh-dal-ognia-fabryka-ogniw>
- Hooke J.C. [1996], *M&A. A Practical Guide to Doing the Deal*, Wiley&Sons, New Jersey.
- Jantunen A., Nummela N., Puumalainen K., Saarenketo S. [2008], *Strategic Orientations of Born Globals – Do They Really Matter?*, „Journal of World Business”, no. 43.
- Johnson G., Scholes K. [1997], *Exploring the Corporate Strategy*, fourth edition, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Johanson J., Vahlne J.E. [1977], *The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, vol. 8, no. 1.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. [1975], *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, October.
- Kim S., Kim S.H. [2006], *Global Corporate Finance*, sixth edition, Blackwell Publishing, Oxford.
- Knight G., Madsen T.K., Servais P. [2004], *An Inquiry Into Born-Global Firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review”, vol. 21, iss. 6.
- Kubisiak P. [2015], *KGHM: Budowanie wartości globalnej*, Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/kgmh.pdf>
- Lewandowski M. [1998], *Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Liaw K.T. [2006], *The Business of Investment Banking. A Comprehensive Overview*, second edition, John Wiley&Sons, New Jersey.
- Lipsey R.G., Chrysal K.A. [1995], *An Introduction to Positive Economy*, eight edition, Oxford University Press, Oxford.
- Machała R. [2006], *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firm*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Warszawa.
- Marki Polskie 2014. *Ranking Rzeczypospolitej* [2014], „Rzeczpospolita”, 28 listopada.
- Markiewicz M. [2015], *Międzynarodowe fuzje i przejęcia*, w: *Finanse międzynarodowe*, red. M. Markiewicz, U. Mrzygłód, PWE, Warszawa.
- Maspex złożył wniosek do UOKiK o zgodę na przejęcie Agros-Nova, Grupa Onet.pl, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/maspex-zlozyl-wniosek-do-uokik-o-zgode-na-przejecie-agros-nova/klpe1>
- Megginson W.L., Smart S., Lucey B. [2008], *Introduction to Corporate finance*, Thomson Learning, London.
- Oficjalna strona internetowa Maspex, <http://maspex.com/maspex,sprzedaz-zagraniczna,14.html> oraz [http://old.maspex.eu/pl/o\\_firmie.php/11.html](http://old.maspex.eu/pl/o_firmie.php/11.html)
- Oviatt B.M., McDougall P.P. [1994], *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies”, no. 25(1).

- Pearce D. (red.) [1992], *Dictionary of modern economics*, fourth edition, The Macmillan Press, London and Basingstoke.
- Pierścionek Z. [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- PwC Mining M&A 2012: *The sale is on, but who's buying?* [2013], Price Waterhouse Coopers, <http://www.pwc.com/gx/en/mining/publications/>, March.
- Rosenberg J.M. [1993], *Dictionary of banking*, Business Dictionary Series, John Wiley&Sons, Inc., New York.
- Rozmowa z Krzysztofem Pawińskim – Prezesem Grupy Maspex Wadowice, „Hurt i Detal”, [http://www.hurtidetal.pl/article/art\\_id,3853-/rozmowa-z-krzysztofem-pawinskim-prezesem-grupy-maspex-wadowice/](http://www.hurtidetal.pl/article/art_id,3853-/rozmowa-z-krzysztofem-pawinskim-prezesem-grupy-maspex-wadowice/)
- Rymarczyk J. [2004], *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. [2012], *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Scherer F.M., Ross D. [1990], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, third edition, Boston.
- Spółka Maspex z Wadowic wykupiła węgierski Olympos, Invest in Poland, <http://investinpoland.pl/pl/index.php?option=articles&task=view&Itemid=0&id=37>
- Sporek T. (red.) [2000], *Procesy internacjonalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- Stoner J.A., Wankel C. [2001], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strategia KGHM Polska Miedź S.A. na lata 2015–2020 z perspektywą do 2040 roku, [http://kgghm.com/sites/kgghm2014/files/20150126\\_final\\_pl\\_strategia\\_kghm\\_short.pdf](http://kgghm.com/sites/kgghm2014/files/20150126_final_pl_strategia_kghm_short.pdf)
- Sudarsanam S. [1998], *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa.
- Szczepankowski P. [2005], *Fuzje i przejęcia. Techniki, oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- The New Palgrave: A Dictionary of Economics* [1987], vol. 3, The Macmillan Press Limited, London.
- Thomson Reuters Eikon.
- Treder H. (red.) [2005], *Podstawy handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Wirth H., Kubacki K., Ziemkiewicz J. [2010], *Strategia KGHM Polska Miedź S.A. na lata 2009–2018*, „Górnictwo i Geologia”, nr 3.
- Zorska A. [1998], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Żurek J. (red.) [2003], *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

## **6. Instytucje samorządowe jako źródło międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Przykład województwa lubelskiego i Lublina**

### **6.1. Wstęp**

Rozwój regionów i miast nie jest możliwy bez odpowiedniej infrastruktury technicznej, społecznej, finansowej i instytucjonalnej. Warunkują one rozwój przedsiębiorczości i klas kreatywnych, wspierają napływ inwestorów zewnętrznych i kapitału ludzkiego, decydują o atrakcyjności jednych miejsc i stagnacji innych. Poza instytucjami na poziomie krajowym, oddziałującymi w podobnym stopniu na procesy rozwoju społeczno-gospodarczego w całej gospodarce, na niższych szczeblach taksonomicznych szczególne funkcję zaczynają pełnić instytucje regionalne i lokalne (głównie o charakterze formalnym). Są one predysponowane do wspierania procesów rozwojowych, w tym przedsiębiorstw, których sukces jest ściśle sprzężony z mapą lokalnej zamożności.

Poza instytucjami otoczenia biznesu oraz regionalnymi przedstawicielstwami instytucji centralnych (na przykład sądy gospodarcze, izby i urzędy skarbowe, oddziały inspekcji pracy itd.), szczególnie istotną rolę we wzroście regionalnego potencjału gospodarczego, między innymi poprzez udzielanie dedykowanego wsparcia lokalnym przedsiębiorstwom, mogą i powinny odgrywać instytucje samorządowe. Z uwagi na umocowania prawno-systemowe, są to przede wszystkim samorządy województwa oraz samorządy gminne. Pomimo że w polskim modelu podziału władzy samorządom formalnie przypisano ograniczone kompetencje w zakresie wspierania biznesu, wykorzystują one liczne furtki prawne w tym zakresie, i przede wszystkim pośrednio, a w niektórych dziedzinach także

bezpośrednio, pomagają firmom, rozwijając w ten sposób ekosystemy biznesowe na własnym terenie.

Celem niniejszego rozdziału jest próba znalezienia odpowiedzi na dwa pytania.

1. Czy wsparcie instytucji i samorządów może przyczynić się do wzrostu międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, na przykładzie wybranych samorządów? Jeśli tak, to za pomocą jakich instrumentów i w jakich konfiguracjach?
2. Czy adekwatne wsparcie ze strony instytucji samorządowych jest potrzebne (a jeśli tak, to w jakim zakresie) firmom zlokalizowanym w słabiej rozwiniętych regionach kraju?

W niniejszym rozdziale nie podejmowano próby analizy, jakie ekonomiczne korzyści uzyskują przedsiębiorstwa z tytułu otrzymywanego wsparcia ze strony instytucji samorządowych. Wymagałoby to przeprowadzenia badań ilościowych na szerszej próbie firm. Skoncentrowano się na pokazaniu dobrych praktyk, wykorzystując studium przypadku województwa lubelskiego i Lublina. Wybór tych dwóch samorządów nie jest przypadkowy. Województwo lubelskie jest jednym z najsłabiej rozwiniętych regionów w Polsce, zaś rozwój Lublina, pomimo jego sporego potencjału społeczno-gospodarczego, jest hamowany przez niesprzyjające otoczenie Polski Wschodniej. W takich realiach, jak się wydaje, instytucje regionalne i lokalne powinny być aktywnym uczestnikiem gry rynkowej i wspierać lokalne przedsiębiorstwa w większym zakresie niż w Polsce Centralnej i Zachodniej.

W pierwszej części rozdziału przedstawiono ogólny wpływ instytucji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz oddziaływanie instytucji samorządowych niższego poziomu taksonomicznego na wzrost potencjału ekspansji międzynarodowej lokalnych przedsiębiorstw. W drugiej części zaprezentowano potencjał miasta i regionu oraz szczegółowe działania związane z realizacją instytucjonalnego wsparcia dla firm umiędzynaradawiających się w województwie lubelskim i Lublinie. W podsumowaniu podjęto próbę usystematyzowania wiedzy na temat wsparcia samorządów dla biznesu oraz sformułowania rekomendacji.

## **6.2. Znaczenie instytucji we wroście konkurencyjności przedsiębiorstw**

Różne nurty Nowej Ekonomii Instytucjonalnej podkreślają wpływ bardzo dużej i zróżnicowanej grupy czynników instytucjonalnych na działalność wszystkich przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim przedsiębiorstw międzyna-



dowych. Jakość instytucji społecznych, ekonomicznych i prawnych (formalnych i nieformalnych) jest jedną z decydujących cech wpływających na szybkość rozwoju gospodarczego krajów, ich regionów oraz zlokalizowanych tam przedsiębiorstw. Instytucje i ich charakter różnią się w poszczególnych krajach, przez co odmienne jest także potencjalne wsparcie instytucjonalne udzielane przedsiębiorstwom na poszczególnych rynkach oraz na niższym poziomie taksonomicznym – w regionach i miastach. W konsekwencji instytucje kształtują także przewagi konkurencyjne firm<sup>1</sup>.

W rozszerzonym, Nowym Paradygmacie Rozwoju (NPR) J.H. Dunninga ważne miejsce zajmują właśnie instytucje i infrastruktura instytucjonalna (w tym kapitał społeczny). Autor twierdzi, że kumulacja instytucjonalnych aktywów może być źródłem wzrostu konkurencyjności firmy zaś instytucje mogą być traktowane jako specyficzne zasoby, które są coraz częściej pozyskiwane globalnie. Dunning zaznacza, iż zauważalny jest większy udział lokalnej społeczności i własności w procesach rozwojowych, co może oznaczać, że źródła przewagi instytucjonalnej przedsiębiorstw kryją się także na niższych instytucjonalnych poziomach taksonomicznych [Dunning 2006, s. 192–199, 206]. W związku z powyższym umiejętność wykorzystania różnic instytucjonalnych (występujących także pomiędzy poszczególnymi regionami) może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Różnice instytucjonalne są w dużej mierze efektem istnienia, ukształtowanych historycznie, odmiennych systemów społeczno-gospodarczych w poszczególnych państwach, a w konsekwencji w ich regionach<sup>2</sup>.

### **6.3. Instytucje regionalne i samorządowe a wspieranie międzynarodowego potencjału konkurencyjnego lokalnych przedsiębiorstw**

Samorządy regionalne i lokalne, choć nie dysponują tak szerokim zakresem instrumentarium jak administracja centralna, mogą także podejmować działania związane ze wsparciem międzynarodowego potencjału przedsiębiorstw zlokalizowanych na swoim obszarze. Mogą stosować zarówno klasyczne instrumenty polityki proeksportowej, jak i wpływać pośrednio na kształtowanie konkurencyjności lokalnego biznesu. Dzięki oddziaływaniu na praktyki organizacyjne

---

<sup>1</sup> Szerzej: [Stępień 2009, s. 44–53].

<sup>2</sup> Szerzej o nowym paradygmacie rozwoju gospodarczego w polskiej literaturze: [Pakulska, Poniatowska-Jaksch 2009, s. 195–204].

przedsiębiorstw, instytucje samorządowe mogą wspierać działalność marketingową przedsiębiorstw, w tym marketing eksportowy, wspomagać systemy IT w biznesie, wpływać na działalność logistyczną oraz finansowo-księgową czy też modernizację systemów produkcyjnych [Stępień 2009, s. 243]. Na poziomie regionów odbywa się to zazwyczaj poprzez system instytucji dystrybuujących środki UE do przedsiębiorstw (dotacje inwestycyjne, dotacje na umiędzynarodowienie, środki na innowacje organizacyjne itp.). Zgodnie z ujęciem podażowym, wzrost nowoczesnych mocy wytwórczych (dzięki wsparciu instytucjonalnemu) będzie powodował konieczność sprzedaży pojawiających się nadwyżek produkcji, a to z kolei – konieczność zwrócenia się przez przedsiębiorstwo ku rynkom zagranicznym i aktywniejszej polityce eksportowej.

Polityka proeksportowa [Rosati 1990, s. 17] może i powinna oddziaływać, jak już zaznaczono, na wzrost potencjału umiędzynarodowienia przedsiębiorstw także w wymiarze regionalnym<sup>3</sup>. W tym przypadku jej instrumentarium wykonawcze będzie w naturalny sposób zawężone do instrumentów promocyjno-informacyjnych (w przypadku realizacji krótkookresowej polityki bezpośredniego wspierania eksportu). Wsparcie informacyjno-promocyjne realizowane przez samorządy lokalne (przede wszystkim regionalne i gminy) należy traktować wówczas jako uzupełnienie i wzmocnienie narzędzi wsparcia potencjału eksportowego firm realizowanych na poziomie narodowym. Z kolei w przypadku długofalowej polityki wspierania potencjału eksportowego instytucje samorządowe mają możliwość pośredniego oddziaływania na rozwój otoczenia biznesowego, sprzyjającego umiędzynarodowieniu lokalnych przedsiębiorstw, poprzez m.in. poprawę regionalnej i lokalnej infrastruktury eksportowej, wpływ na funkcjonowanie instytucji rynku pracy, wewnętrzną sprawność instytucjonalną oraz bezpośrednio wspieranie (w tym także za pomocą wspomnianych już dotacji z UE) sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>4</sup>.

Dla podnoszenia innowacyjności gospodarki regionalnej, ściśle sprzężonej z jej konkurencyjnym i proeksportowym charakterem, konieczne jest wdrożenie także skutecznej polityki innowacji, która uwzględniać powinna ściśle powiąza-

<sup>3</sup> Autor definiuje politykę proeksportową, jako „przyspieszanie zrównoważonego rozwoju kraju za pomocą rozwoju eksportu”.

<sup>4</sup> O narzędziach polityki proeksportowej na poziomie centralnym patrz m.in.: [Jeliński 2009, rozdział V]. Wciąż bardzo wiele polskich firm chcących rozwijać zagraniczną ekspansję, zwłaszcza tych mniejszych i z mniejszym doświadczeniem, potrzebuje zewnętrznego wsparcia. Uruchamiane są w tym celu liczne programy ministerialne oraz finansowane przez instytucje prywatne (na przykład Program Rozwoju Eksportu realizowany przez Bank Zachodni WBK w partnerstwie z KUKE, Google, Bisnode i PwC). Patrz: [Polscy eksporterzy... 2015].

nia pomiędzy następującymi podmiotami: przedsiębiorstwami, szkolnictwem wyższym oraz administracją [Czerniak 2013, s. 30]. Administracja lokalna musi bezpośrednio uczestniczyć w procesie zwiększania innowacyjności miasta oraz poprawy współpracy pomiędzy środowiskiem biznesu a nauki. Działania te mogą polegać na zwiększaniu świadomości potrzeby wdrażania innowacji, wspierania działań na rzecz współpracy nauka-biznes oraz promocji idei pośrednictwa (*brokeringu*) pomiędzy nauką a biznesem [E. Wrońska-Bukalska 2014, s. 421].

#### **6.4. Potencjał gospodarczy województwa lubelskiego i Lublina – podstawowe wyzwania rozwojowe**

Województwo lubelskie jest jednym z najslabiej rozwiniętych regionów w Polsce a także w całej Unii Europejskiej. PKB na mieszkańca plasuje region na przedostatnim miejscu w kraju (ostatnie jest województwo podkarpackie) [GUS 2015]. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest niewielki potencjał eksportowy przedsiębiorstw z Lubelszczyzny<sup>5</sup>. Jednocześnie, w województwie lubelskim gospodarka oparta jest wciąż na nisko wydajnym rolnictwie i nisko innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach, co stanowi jedną z kluczowych barier rozwoju tego regionu<sup>6</sup>. Region bardzo słabo wypada w rankingach przedsiębiorczości (15. miejsce jedynie przed województwem warmińsko-mazurskim) [PARP 2014, s. 62] i rankingach atrakcyjności inwestycyjnej. Cechuje go niska urbanizacja, peryferyjne położenie w obszarze niskiego rozwoju, niewystarczająca infrastruktura oraz słabe skomunikowanie z lepiej rozwiniętym otoczeniem krajowym i z zagranicą [Kawałko, Sagan 2014, s. 551]. Bardzo niekorzystne są także postawy społeczne dużej części mieszkańców regionu, świadczące o wykształceniu postawy roszczeniowej. Generalnie potencjał rozwojowy Lubelszczyzny, podobnie jak całej Polski Wschodniej, jest relatywnie niewielki i stagnacyjny. M. Kozak [2014, s. 39] twierdzi, iż w regionie lubelskim, podobnie jak w całej wschodniej części kraju, brakuje czynników o charakterze endogenicznym, które mogłyby być podstawą rozwojową<sup>7</sup>. Z drugiej strony, niewątpliwie do obiektywnie korzystnych

---

<sup>5</sup> Szerzej: [Sagan i in. 2010, s. 309–311]. Jednym z mierników potencjału eksportowego jest udział sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem przedsiębiorstw, który w województwie lubelskim wynosi 11%.

<sup>6</sup> Szerzej: [Bojar, Gruszecki, Junkuszew 2001, s. 194, 205–207].

<sup>7</sup> Zdaniem M. Kozaka, wątpliwe jest także oparcie rozwoju regionu na zasobach zewnętrznych, z uwagi na niskie walory lokalizacyjne.

elementów potencjalnie wzmacniających szanse i pozycję regionu w przyszłości należą m.in.: względnie bogate wyposażenie w czynniki naturalne (w tym zasoby energetyczne, zasoby przyrodniczo-krajobrazowe, warunki dla rozwoju rolnictwa i niektórych przemysłów) oraz dziedzictwo kulturowe. Istotnym aktywem regionu jest Lublin, miasto będące krajowym i międzynarodowym ośrodkiem wzrostu, silnym ośrodkiem akademickim i głównym centrum gospodarczym Polski Wschodniej [Kawałko, Sagan 2014, s. 551].

Lublin, jak już podkreślono, jest największym ośrodkiem akademickim, gospodarczym, kulturalnym i administracyjnym w Polsce Wschodniej<sup>8</sup>. Miasto jest coraz częściej zauważane przez naukowców i ekspertów jako wyróżniający się w Polsce Wschodniej (niestety jedyny) ośrodek wzrostu o największym potencjale, zdolny do zapoczątkowania i zdynamizowania rozwoju otaczających je obszarów [Kozak 2014, s. 38; Lewandowski 2013, s. 14, *Poland...* 2014, s. 13]. W dotychczasowych opracowaniach wymienia się zazwyczaj następujące kluczowe przewagi konkurencyjne Lublina [PwC 2011, s. 10–11; *Lublin...* 2014; Sagan 2012a, s. 149–152; Godlewska-Majkowska, Komor 2014, s. 201]:

- największy potencjał społeczno-ludnościowy w Polsce Wschodniej,
- wysoki potencjał akademicki (w tym trzeci w kraju ośrodek kształcenia studentów cudzoziemców),
- wiodąca rola miasta jako ośrodka współpracy Wschodu z Zachodem,
- bardzo silny ośrodek kultury,
- najsilniejszy w kraju ośrodek partycypacji społecznej w procesach zarządzania publicznego,
- bardzo wysoki odsetek mieszkańców z wykształceniem wyższym (najwyższy w Polsce po Warszawie),
- sprawne instytucje i wysoka jakość życia,
- wyróżniająca się w skali kraju atrakcyjność inwestycyjna oraz niskie ryzyko lokalizacyjne (co sprzyja większej niż w innych miastach Polski stabilności prowadzenia biznesu, przy jednoczesnym pełnym wykorzystaniu efektów zewnętrznych inwestycji).

Do podstawowych wyzwań stojących przed miastem należy przyspieszenie rozwoju gospodarczego i budowa nowoczesnej struktury gospodarczej opartej na innowacyjnym przemyśle i usługach. Z uwagi na niskie wskaźniki przedsiębiorczości, kluczowe staje się wsparcie start-upów oraz systemowa pomoc

---

<sup>8</sup> Patrz szerzej: [Sagan 2012b]. Pomimo tego faktu, miasto wciąż dzieli istotny dystans do najważniejszych miast Polski (Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław, Trójmiasto).

w „hodowaniu” firm w swoim cyklu życia. Kolejnym wyzwaniem jest umiędzynarodowienie lokalnych firm i wzmocnienie ich potencjału ekspansji międzynarodowej.

## 6.5. Działania samorządu województwa lubelskiego na rzecz wspierania przedsiębiorstw z regionu

Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 r.) jest najważniejszym dokumentem programowym, który określa wizję, cele i kierunki rozwoju województwa lubelskiego [*Strategia Rozwoju Województwa...* 2013]. Podstawowym wyzwaniem, jakie przyjęto w strategii, jest przełamywanie utrwalonego przez dziesięciolecia i widocznego na tle innych regionów niedorozwoju, m.in. dzięki przyspieszeniu zmian strukturalnych (wsparcie rozwoju firm i przedsiębiorczości, wsparcie rozwoju sektorów o wysokiej produktywności – zaawansowanych technologicznie i usług wiedzy)<sup>9</sup>. W horyzoncie do 2020 r. (z perspektywą do 2030) za jeden z czterech strategicznych celów rozwoju lubelskiego przyjęto selektywne zwiększanie potencjału wiedzy, kwalifikacji, zaawansowania technologicznego, przedsiębiorczości i innowacyjności regionu. W związku z tym przewidziano adekwatne kierunki wsparcia, w tym stworzenie systemu wsparcia naukowego, eksperckiego wdrożeniowego na rzecz wybranych sektorów gospodarki, jak też wspieranie ważnych dla rynku pracy kierunków kształcenia na poziomie wyższym [Kawałko, Sagan 2014, s. 552–554]. Choć w strategii nie znalazły się bezpośrednie zapisy dotyczące umiędzynarodowienia regionalnego biznesu, należy podkreślić, że wszystkie działania interwencji regionu w sferze przedsiębiorczości pośrednio przyczyniają się do budowy potencjału firm na rynkach zagranicznych.

Województwo lubelskie rozpoczęło intensywne działania operacyjne na rzecz wspierania przedsiębiorstw i promocji gospodarczej regionu w 2013, w związku z realizacją projektu kluczowego finansowanego ze środków UE (Marketing Gospodarczy Województwa Lubelskiego). Kluczowym celem projektu była budowa spójnego modelu współpracy regionalnej w zakresie informacji gospodarczej dla przedsiębiorców i potencjalnych inwestorów, a także opracowanie koncepcji i wdrożenie wyrafinowanych działań marketingowych kreujących region jako atrakcyjne miejsce dla inwestorów i turystów [Donica 2014, s. 348–349]. Realizacja

<sup>9</sup> Szerzej: [Kawałko, Sagan 2014, s. 552].

projektu jest w szczególności zorientowana na potrzeby przedsiębiorców z Lubelszczyzny, którzy oczekują od regionalnych instytucji publicznych pomocy w zakresie zdobywania kontrahentów z zagranicy. Lokalny biznes akcentował potrzebę zorganizowania im misji wyjazdowych, umożliwienia udziału w targach i wystawach na świecie oraz informacji na temat rynków zagranicznych oraz sposobów finansowania ekspansji zagranicznej [Donica 2014, s. 349–350]. Do podstawowych problemów związanych z promocją i informacją zagraniczną pojawiających się w regionie zaliczono [Donica 2014, s. 350]:

- niski poziom koordynacji działań realizowanych w zakresie promocji regionu pomiędzy instytucjami odpowiedzialnymi za promocję,
- niski poziom profesjonalnej i kompleksowej obsługi biznesu ze strony instytucji publicznych w zakresie rozwoju potencjału inwestycyjnego i eksportowego przedsiębiorców z terenu Lubelszczyzny oraz potencjalnych inwestorów,
- słaby potencjał rozwojowy firm z terenu województwa lubelskiego,
- niski poziom potencjału eksportowego przedsiębiorstw z regionu,
- niedostateczną atrakcyjność inwestycyjną regionu,
- niską rozpoznawalność regionu i brak budowania pozytywnego wizerunku województwa pod względem gospodarczym.

W latach 2013–2015 samorząd województwa lubelskiego zrealizował wiele systemowych i zaplanowanych działań wspierających potencjał eksportowy przedsiębiorstw z regionu, próbując przełamywać niekorzystne tendencje zarysowane powyżej. Zorganizowano 20 misji gospodarczych oraz wyjazdów na targi inwestycyjne (na przykład do USA, Wielkiej Brytanii, ZEA, Arabii Saudyjskiej, Angoli), w których wzięło udział prawie 200 przedsiębiorców z Lubelszczyzny<sup>10</sup>. Ich realizacja była komplementarna z centralnymi programami wsparcia dla umiędzynarodawiających się firm, takich jak GoAfrica i Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej.

Bardzo ważnym komponentem kluczowego projektu Marketing Gospodarczy były działania podejmowane z firmą doradczą PwC Polska<sup>11</sup>. Były one w dużej mierze obliczone na wyposażenie polskich firm z Lubelszczyzny w kompeten-

<sup>10</sup> Wszystkie informacje na temat projektu wspierania potencjału eksportowego przedsiębiorstw z regionu lubelskiego podaje na podstawie wywiadu z Panem Dariuszem Donicą, Dyrektorem Departamentu Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego. Wywiad został przeprowadzony w dniu 4.05.2015 r.

<sup>11</sup> W ramach zamówienia pt.: „Wdrożenie działań wspierających przedsiębiorców oraz pozostałe instytucje z terenu województwa lubelskiego, w tym JST, w procesie poprawy warunków dla wzrostu konkurencyjności Lubelszczyzny pod względem gospodarczym”. Źródło jak w przypisie poprzednim.

cje pozwalające prowadzić działalność na rynkach zagranicznych oraz w zasoby relacji z potencjalnymi partnerami biznesowymi.

Do najważniejszych modułów projektu należały szkolenia dla eksporterów i szkolenia dla JST.

1. Szkolenia dla eksporterów. W ramach Akademii Biznesu zrealizowano 14 modułów szkoleń, w których uczestniczyło łącznie 660 przedsiębiorców z regionu (w Lublinie i byłych miastach wojewódzkich). Dodatkowo odbyło się 20 spotkań warsztatowych dla grup przedsiębiorców zainteresowanych działalnością eksportową oraz dla uczestników systemu marketingu gospodarczego w województwie lubelskim. Wzięło w nich udział prawie 250 firm. Przeprowadzono modelowe misje gospodarcze dla lubelskich przedsiębiorców do Lyonu, Nowego Jorku i Genewy.
2. Szkolenia dla JST. Wsparcie pracowników biur obsługi inwestora dla lokalnego biznesu należy uznać za jeden z kluczowych czynników sukcesu analizowanego projektu. Kompetencje przedstawicieli administracji w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz możliwości wsparcia w tym zakresie są bardzo istotne nie tylko dla firm z potencjałem eksportowym, lecz także z punktu widzenia obsługi inwestorów zewnętrznych. W tym celu odbyło się 8 spotkań warsztatowych dla JST i instytucji tworzących system „Biznes. Lubelskie” w Lublinie, Zamościu, Świdniku, Białej Podlasce, Janowie Lubelskim, Puławach, Chełmie oraz Lubartowie. Zorganizowano warsztaty w systemie pracy „ręka w rękę” w siedzibie PWC Polska dla pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego bezpośrednio związanych z wdrażanym systemem. Przeprowadzono ponad 20 szkoleń dla pracowników instytucji zaangażowanych we wdrażanie projektu w zakresie najlepszych praktyk obsługi inwestorów oraz wsparcia przedsiębiorstw zainteresowanych działalnością eksportową, obejmujących m.in. standardy i narzędzia komunikacji z inwestorami i przedsiębiorstwami zainteresowanymi działalnością eksportową.

Poza omówionymi dwoma podstawowymi modułami projektu z PwC, podjęto próbę instytucjonalizacji spotkań w ramach zespołu „Biznes Test” i „Klubu Otoczenia Biznesu”, do którego należą podmioty gospodarcze i inwestorzy zainteresowani działalnością gospodarczą w województwie oraz uruchomiono platformę crowdsourcingową (dobrych pomysłów dla lubelskiego biznesu i pomysłów sprzyjających rozwojowi regionu).

Oceniając wsparcie udzielane przez instytucje samorządu regionalnego na rzecz wzrostu potencjału wiedzy o rynkach zagranicznych i generalnie wzrostu

międzynarodowej konkurencyjności lokalnego biznesu, należy podkreślić systemowy i sekwencyjny charakter podejmowanych działań. Projekt Marketingu Gospodarczego (wraz z komponentem realizowanym przy współpracy z PwC), o bardzo dużej skali i kompleksowości, objął cały region, animując nowe działania i współpracę setek przedsiębiorstw. Pomimo że nie wykonywano dotychczas jego ewaluacji (projekt zakończył się we wrześniu 2015), jest on zdaniem administracji regionalnej i biznesu bardzo dobrze ocenianym jako profesjonalne narzędzie poprawy kompetencji proeksportowych przedsiębiorstw, ich relacji z partnerami zagranicznymi i nawiązywania nowych oraz lepszej współpracy na poziomie regionalnym (większa skłonność lokalnych firm do tworzenia formalnych i nieformalnych sieci współpracy, dzielenia się wiedzą, dzielenia się informacjami na temat rynków zagranicznych oraz projektowania wspólnych kanałów dystrybucji z niekonkurującymi ze sobą partnerami lokalnymi, budowa klastrów itp.).

## **6.6. Wspieranie międzynarodowej konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw w strategii i bieżącej polityce władz Lublina**

W Strategii Rozwoju Lublina na lata 2013–2020 (dalej w tekście Strategia Lublin 2020) w jej dwóch osiach priorytetowych: przedsiębiorczość i akademickość znalazły się zapisy dotyczące sposobów wspierania rozwoju gospodarczego w mieście, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału akademickiego, jaki posiada Lublin [*Strategia Rozwoju Lublina...* 2013, s. 53–71]. Do najważniejszych działań zaplanowanych w perspektywie do 2020 r. należą m.in. pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych, rozwój stref aktywizacji gospodarczej, wsparcie lokalnego biznesu, promocja potencjału przemysłowego i usługowego miasta, budowa synergii dla wzmocnienia potencjału sektora produkcji w Lublinie (w tym animowanie i wspieranie inicjatyw klastrowych)<sup>12</sup>. Na podstawie unikalnej metodologii, uwzględniającej obecne aktywa miasta i prognozy rozwoju branż oraz platform przemysłowych do 2050 r., określono pożądaną specjalizację Lublina [*Raport...* 2013]. Tym samym zawężono wsparcie miasta do ośmiu sektorów wybranych przez firmę doradczą Deloitte, która przygotowywała raport w tym zakresie. Podzielono je na branże podstawowe (przemysł spożywczy, sektor nowoczesnych usług BPO/SSC, branża informatyczna i telekomunikacyjna) oraz wspie-

---

<sup>12</sup> Szerzej: [*Strategia Rozwoju Lublina...* 2013, s. 53–59].



rające (logistyka i transport, energia odnawialna, motoryzacja, ochrona zdrowia i farmacja, biotechnologia) [*Raport...* 2013, s. 8–9]. W innym ujęciu, proponuje się koncentrację w polityce rozwojowej miasta na dwóch podstawowych segmentach przemysłu: 1) sektorze globalnym i innowacyjnym powiązanim z rynkiem lokalnym (przemysł środków transportu, farmacja oraz biotechnologie), 2) sektorze związanym z przetwórstwem regionalnym (w tym na przemyśle spożywczym) [Poniatowska-Jaksch 2014, s. 173].

W Strategii Lublin 2020 znalazły się także zapisy bezpośrednio i pośrednio dotyczące wspierania lokalnego biznesu w celu zwiększania jego potencjału konkurencyjnego na rynkach międzynarodowych. Można je podzielić na dwie podstawowe grupy: instrumenty marketingu gospodarczego oraz instrumenty wspierania ekosystemów biznesowych dla branż priorytetowych.

1. Instrumenty marketingu gospodarczego. Pomimo iż w kompetencji samorządów lokalnych trudno doszukać się zapisów o możliwości bezpośredniego wspierania przedsiębiorstw, gminy coraz częściej wykorzystują narzędzia promocji gospodarczej właśnie w tym celu. W Strategii Lublin 2020 w działaniu C.1 *Rozwój sektora przemysłu* zaplanowano „promowanie lokalnych przedsiębiorców-czempionów” w kraju i za granicą [*Strategia Rozwoju Lublina...* 2013, s. 55, 57 i 59]. W działaniu C.2 *Rozwój sektora usług* przewidziano „promocję marki, klastra i ekosystemu Lubelskiej Wyżyny IT w Polsce i za granicą” jak też „promowanie Lublina jako silnego ośrodka usług medycznych (w kraju i za granicą)”. Z kolei w działaniu C.3 *Kultura przedsiębiorczości* zaplanowano „organizowanie misji przyjazdowych dla przedstawicieli biznesu (...) w celu promocji potencjału miasta”, co należy rozumieć jako instrument nie tylko pozyskiwania inwestorów zagranicznych i zewnętrznych, ale przede wszystkim jako narzędzie do animowania relacji handlowych i inwestycyjnych pomiędzy firmami lokalnymi a przedsiębiorstwami z różnych rynków międzynarodowych.
2. Instrumenty wspierania ekosystemów biznesowych dla branż priorytetowych. Zatomizowane, niewspółpracujące ze sobą i z otoczeniem, przedsiębiorstwa z poszczególnych branż przemysłowych lub sektorów usługowych priorytetowych dla miasta mają niewielki potencjał do umiędzynarodowienia. Dotyczy to zwłaszcza części małych i średnich firm z rodzimym kapitałem. W strategii Lublina zaproponowano wiele rozwiązań budujących kapitał społeczny oraz instytucjonalizujących współpracę w ramach poszczególnych ekosystemów biznesowych. Budowa i rozwój klastrów, dzięki bezpośredniej inicjatywie Urzędu Miasta oraz kluczowych partnerów, wzmocni w założeniu Strategii

Lublin 2020 lokalnych przedsiębiorców i ich konkurencyjność, w tym międzynarodową. Dotyczy to zwłaszcza klastrów przemysłowych (motoryzacyjny, biotechnologiczny – działanie C.1.4) oraz klastra usług medycznych i IT (działanie C.2.2) [*Strategia Rozwoju Lublina...* 2013].

W Strategii Lublin 2020 przewidziano także wiele rozwiązań podatkowych stymulujących przedsiębiorczość, powstawanie start-upów oraz aktywną politykę tworzenia nowych terenów inwestycyjnych i rewitalizacji zdegradowanych terenów poprzemysłowych. Mają one charakter jednakże systemowy dla wszystkich przedsiębiorstw i trudno jest definitywnie stwierdzić, bez szczegółowych badań w tym zakresie, w jakim stopniu wspierają one międzynarodową konkurencyjność lubelskiego biznesu i jego potencjał eksportowy.

Rozpoczynając analizę konkretnych przykładów działań miasta Lublina na rzecz wspierania międzynarodowego potencjału lokalnych przedsiębiorstw, warto wskazać na grupę instrumentów marketingu gospodarczego. W latach 2011–2014 zorganizowano ze środków UM Lublin około 20 misji przyjazdowych zagranicznych firm, m.in. z Włoch (kilkukrotnie), Rosji, Ukrainy, Izraela i USA. W spotkaniach tych uczestniczyło kilkuset przedstawicieli lokalnego biznesu, zainteresowanych nawiązaniem współpracy eksportowej i inwestycyjnej<sup>13</sup>. Dedykowane wsparcie dotyczyło najczęściej firm z sektorów priorytetowych dla Lublina: sektora spożywczego, motoryzacyjnego i maszynowego oraz branży medycznej. W efekcie część z firm podpisała nowe kontrakty eksportowe, zwłaszcza w branży spożywczej, maszynowej i metalowej.

Istotnym elementem wsparcia samorządu jest promocja lokalnych czempionów, w tym także firm o dużym potencjale eksportowym, czy też szerzej – o możliwościach realizacji strategii ekspansji międzynarodowej. Jest ona istotna także z uwagi na niekorzystne dotychczas wskaźniki umiędzynarodowienia gospodarki województwa lubelskiego. Ciekawym przykładem ścisłego współdziałania samorządu z inwestorem z sektora produkcji jest firma Ursus. Jej inwestycja w Lublinie obejmowała zakup hal produkcyjnych w 2011 roku w obszarze *brownfield* zakładów dawnego Daewoo Motor Polska. Od tego momentu władze Lublina wspierają rozwój produkcji ciągników, w tym zwłaszcza produkcji eksportowej, wykorzystując instrumenty lobbingu na szczeblu rządowym. W efekcie Ursus z powodzeniem zrealizował kontrakt na dostawę 3000 ciągników do Etiopii i w maju 2015 r. otworzył, ze wsparciem polskiego MSZ, ich montownię w tym kraju. Planowane są także duże, nowe kontrakty spółki, do innych państw

<sup>13</sup> Dane Wydziału Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Lublin.

afrykańskich, w tym do Tanzanii, oparte, podobnie jak w kontrakcie etiopskim, na modelu rządowej pomocy rozwojowej (wykorzystywany jest polski kredyt dla państw afrykańskich przeznaczany na zakup produktów i urządzeń wytworzonych w naszym kraju). Dzięki korzystnym kontraktom eksportowym spółka zwiększyła zatrudnienie w Lublinie do 300 osób (od zera), przenosząc do tego miasta swoją centralę. Pozostając przy firmie Ursus, choć nie ona jedyna jest przedmiotem wspierania ze strony samorządu, warto przytoczyć przykład innej linii biznesowej tego przedsiębiorstwa – autobusów elektrycznych i trolejbusów. Ursus wygrał publiczny przetarg na dostawę 38 trolejbusów do Lublina i dostarczył je w latach 2013–2014, realizując kontrakt wart ponad 50 mln PLN w konsorcjum z ukraińską firmą Bogdan. Kontrakt ten ugruntował pozycję spółki w nowym dla niej segmencie rynku, co spowodowało, iż spółka podjęła decyzję o ulokowaniu w Lublinie centrum badawczo-rozwojowego autobusów elektrycznych.

W celu wspierania lokalnego biznesu wykorzystywane są także kontakty międzynarodowe w ramach sieci miast w Europie Środkowo-Wschodniej i Wschodniej, ściśle współpracujących z Lublinem. Dobre i aktywne relacje z władzami miast partnerskich, skutkują bardzo często szybkim wprowadzaniem lubelskich przedsiębiorstw do zagranicznych ekosystemów tych ośrodków, ułatwiając wzajemny handel i inwestycje. Wydaje się, iż ciekawym przykładem obrazującym, jak funkcjonują powyżej opisywane mechanizmy, jest miasto partnerskie Timisoara w Rumunii, jeden z głównych ośrodków gospodarczych tego kraju. Dzięki dobrym relacjom politycznym z władzami tego miasta nawiązano kontakty gospodarcze z rumuńskim przewoźnikiem lotniczym Carpatair (centrala znajduje się w Timisoarze), który rozpoczął loty z Lublina do Rzymu, ułatwiając i sprzyjając nawiązywaniu polsko-włoskich relacji biznesowych, a także dywersyfikując ofertę przewoźników na młodym lubelskim lotnisku, co było wówczas istotną kartą przetargową w negocjacjach z innymi dużymi przewoźnikami.

Lublin jest także skoncentrowany na stymulowaniu współpracy lokalnego biznesu z uczelniami, co może być istotnym czynnikiem rozwoju nowych, innowacyjnych produktów, oferowanych następnie na rynkach zagranicznych. Podobnie jak w całym kraju, proces ten nie przebiega harmonijnie i jest obwarowany szeregiem barier. Należą do nich przede wszystkim niski lub nieuświadomiony popyt na innowacje w lokalnych przedsiębiorstwach, nierynkowa bardzo często oferta uczelni, brak jasnej strategii komercjalizacji wiedzy na uniwersytetach, czy też wysoka awersja do ryzyka wśród naukowców komercjalizujących wiedzę<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Szerzej: [Kicia 2014, s. 411–413].

Rolą miasta, które dzisiaj aktywnie sieciuje biznes z nauką, jest także inicjowanie klastrów i współzarządzanie nimi. Spółki miejskie z kolei uczestniczyły w instytucjonalizacji działań na rzecz stworzenia lokalnego funduszu kapitałowego, który grupuje lokalnych inwestorów, „wyposażających” spółki *spin-off* w kapitał oraz merytorykę biznesową i menedżerską. Samorząd Lublina wspiera ponadto młode środowiska start-upowe, zwłaszcza w branży IT i biotechnologicznej<sup>15</sup>.

Gmina Lublin jest intensywnie zaangażowana w animowanie i koordynowanie klastrów w obszarach inteligentnych specjalizacji miasta. W 2011 r. podpisano pierwsze porozumienie miasta o wspieraniu inicjatywy klastrowej. Umowa z Wschodnim Klastrem ICT (która wygasła z końcem 2014 r.) przewidywała podejmowanie działań na rzecz wzmocnienia ekosystemu informatycznego miasta i budowy marki Lubelskiej Wyżyny IT. Realizacja projektu „Lubelska Wyżyna IT” od 2011 r. ma na celu wyeksponowanie potencjału informatycznego oraz stworzenie sprzyjającego klimatu dla rozwoju branży IT w mieście [Górecki i in. 2015, s. 13]. W latach 2013–2014 pracownicy Urzędu Miasta rozwijali również współpracę z przedstawicielami 28 klastrów działających już w Lublinie. W tym celu przeprowadzono rozmowy/wywiady z ich koordynatorami, odbyły się spotkania, podczas których zebrano informacje o każdej z inicjatyw. Dzięki podjętym aktywnościom zostały zidentyfikowane najbardziej aktywne struktury klastrowe. Określono również zasady ich wspierania oraz promocji<sup>16</sup>. Ważnym projektem rozwijanym przez Urząd Miasta w Lublinie w partnerstwie z Uniwersytetem Medycznym w Lublinie jest klastrowy Lubelska Medycyna – Klastrowy Usług Medycznych i Prozdrowotnych. Został on utworzony w styczniu 2014 r. i zrzesza obecnie prawie 80 podmiotów medycznych. Celem projektu jest zwiększenie rozpoznawalności Lublina w skali krajowej i międzynarodowej jako miejsca rozwoju branży medycznej i prozdrowotnej poprzez kreację i rozpowszechnienie marki Lubelska Medycyna oraz promocję i profilaktykę zdrowia [Strategia Klastra... 2015, s. 4–5]. Rozwój turystyki medycznej, jako kluczowego efektu działalności klastra, jest ściśle sprzężony z rozwojem potencjału eksportowego i konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze. Jednym z bezpośrednich celów operacyjnych jest internacjonalizacja klastra, realizowana poprzez udział w międzynarodowych sieciach współpracy, realizację projektów w ramach współpracy międzynarodowej oraz sieciowanie współpracy z innymi klastrami [Strategia Klastra... 2015, s. 8]. Ważnym elementem obecnej bieżącej

<sup>15</sup> Szerzej: [Górecki i in. 2015, s. 16–19].

<sup>16</sup> Szerzej: [Działalność Wydziału... 2013].

działalności klastra jest promocja. Odbywa się ona poprzez udział lokalnych firm w medycznych targach w Polsce i za granicą, udział w zagranicznych misjach gospodarczych przedstawicieli klastra oraz promocję oferty turystyki medycznej przy użyciu narzędzi internetowych. Promowane są także za granicą wyniki prac naukowo-badawczych członków klastra oraz ich oferta usług medycznych. Znaczne koszty funkcjonowania klastra oraz promocji za granicą ponosi gmina Lublin.

Należy zauważyć, iż analogiczny sposób działania i udzielanego wsparcia (poprzez tworzenie silnych klastrów branżowych) jest realizowany (powielany) przez Lublin także w odniesieniu do innych obszarów inteligentnej specjalizacji. Modele klastra zmieniają się jednakże w zależności od charakteru ekosystemu biznesowego, przyjmując charakter klastra rozproszonego (Klaster IT), klastra zainicjowanego przez przedsiębiorstwo czempiona (Lubelski Klaster Zaawansowanych Technologii Lotniczych, Klaster Motoryzacyjny) czy też klastra biznesu, uczelni i samorządu (biotechnologiczny)<sup>17</sup>. Samorząd pozostaje jednakże aktywnym uczestnikiem w procesie tworzenia i rozwoju wszystkich powyżej wspomnianych inicjatyw klastrowych, dążąc do objęcia statusem Krajowego Klastra Kluczowego każdego z nich i finansując działalność promocyjną „swoich” klastrów.

Przykład Lublina i działań operacyjnych podejmowanych w tym mieście na rzecz zwiększania konkurencyjności lokalnego biznesu jest ciekawym przypadkiem badawczym, z uwagi na kilka czynników. Po pierwsze, wsparcie dla przedsiębiorstw odbywa się w sposób ściśle zaplanowany i następnie systematycznie wdrażany w życie, co nie jest cechą charakterystyczną dla każdego samorządu w Polsce. Po drugie, zakres wsparcia obejmuje różne poziomy interwencji, zindywidualizowanej i elastycznie kształtowanej, w zależności od zmieniających się warunków otoczenia. Po trzecie, istotnym elementem działań na rzecz przedsiębiorców jest tworzenie międzynarodowych sieci współpracy, w które zaangażowane są miasta partnerskie i uczelnie. Dzięki temu skuteczniejszy jest lobbying na rzecz lokalnego biznesu i promocja aktywów Lublina. Po czwarte, wykorzystywane są instrumenty szeroko rozumianego wsparcia politycznego przez władze miasta, które pośrednio i bezpośrednio wspiera lokalny biznes. Ta grupa działań, choć nie znalazła się w zapisach strategii miasta, jest szeroko stosowana w praktyce w kraju i za granicą. Po piąte wreszcie, istotnymi podmiotami w realizowanej przez Lublin polityce wsparcia instytucjonalnego dla wzmacniania potencjału konkurencyjnego lokalnych firm są spółki miejskie. Aktywnie popierają one samorząd w zlecaniu zamówień na dostawy innowacyjnych produktów

---

<sup>17</sup> Szerzej: [Sagan 2014, s. 187].

i usług od miejscowych firm, tworzą ramy instytucjonalne (np. poprzez fundacje) dla rozwoju przedsiębiorczości start-upowej oraz kreują lepszą dostępność komunikacyjną dla biznesu poprzez rozwój siatki połączeń lotniczych. Samorząd wspiera lokalny biznes także w sposób tradycyjny, oferując zwolnienia podatkowe, konkurencyjne ceny gruntów w strefie ekonomicznej zlokalizowanej w mieście, rozwijając szkolnictwo zawodowe i techniczne. Model wsparcia lokalnego biznesu w Lublinie należy uznać za skoncentrowany – najważniejsze decyzje są podejmowane w jednej, dedykowanej jednostce Urzędu Miasta (Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów). W mieście nie funkcjonuje zewnętrzna Agencja Rozwoju Lokalnego (Regionalnego), tak jak ma to miejsce we Wrocławiu (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej) i województwie pomorskim (Pomerania).

## 6.7. Zakończenie

Na podstawie analizy przeprowadzonej w niniejszym rozdziale, można sformułować przedstawione niżej wnioski i rekomendacje.

1. Badane samorządy prowadzą bardzo aktywną, nieszablonową i elastyczną politykę wspierania lokalnych przedsiębiorstw i ich potencjału eksportowego. Może doprowadzić to do wzrostu konkurencyjności miejscowego biznesu pod warunkiem, iż wsparcie to będzie udzielane systematycznie i długofalowo. Samorząd nie może wycofać się z już raz zaangażowanych działań. Wzrost konkurencyjności lokalnych firm będzie miał także charakter międzynarodowy, z uwagi na wzrost zainteresowania przedsiębiorstw działalnością eksportową. W efekcie, zgodnie z modelami teoretycznymi i praktyką biznesu międzynarodowego, w przyszłości rozwijane będą bardziej zaawansowane formy wejścia na rynki zagraniczne. Można założyć, że będzie to skutkowało pewnego rodzaju przewagą instytucjonalną (na przykład w stosunku do firm z innych regionów w kraju, które nie otrzymują analogicznego wsparcia lub dostają je w mniejszym zakresie).
2. Bardzo ważnymi instrumentami poprawy potencjału eksportowego lubelskich firm są stymulowane przez samorząd działania, budujące relacje z partnerami branżowymi (krajowymi i zagranicznymi) oraz wiedzę na temat ekspansji zagranicznej, w konfiguracji z pomocą grantową na wspieranie nowoczesnego potencjału produkcyjnego w branżach objętych inteligentną specjalizacją. Działania podejmowane w poprzedniej perspektywie budżetowej (2007–2013) głównie przez samorząd województwa miały charakter redystrybucji środ-

ków UE do przedsiębiorstw, bez wsparcia kompetencyjnego i relacyjnego w zakresie ekspansji zagranicznej. Obecne działania są umiejętną kombinacją różnych form wsparcia i stanowią przynajmniej teoretyczną gwarancję, że wzrost konkurencyjności firm lokalnych nie będzie rozumiany tylko przez pryzmat wyposażenia ich w nowoczesne maszyny i technologie, ale bez wiedzy, jak i gdzie sprzedać powstałą w ten sposób nadwyżkę produkcji.

3. Duża część przedsiębiorstw z regionu lubelskiego i Polski Wschodniej nie była dotychczas objęta analizowanym wsparciem instytucjonalnym, co powodowało brak wiedzy oraz nie ułatwiało nawiązywania relacji między firmami i budowy powiązań klastrowych. W tej części kraju, o niskim kapitale społecznym i relacyjnym, działania odgórne, animujące współpracę należy ocenić jako ważny element budowy nie tylko konkurencyjności samych firm, ale także, a może przede wszystkim, wiary lokalnego biznesu w powodzenie swoich przedsięwzięć.
4. Lublin i województwo lubelskie, od 5–6 lat aktywnie wspierając konkurencyjność lokalnego biznesu, wpisują się w nurt ekonomii instytucjonalnej. Pierwsze, potransformacyjne kilkanaście lat dla regionu i miasta oznaczało pozostawienie lokalnej gospodarki bez właściwie żadnego wsparcia instytucjonalnego. Miało ono charakter głównie okazjonalny i krótkookresowy. Jak bardzo słusznie zauważył M. Stefański, „bierne lokalne elity czekały na rozwiązanie tej niekorzystnej sytuacji przez «niewidzialne siły rynku» bądź też przez decydentów ze stolicy” [Stefański 2009, s. 60]. W efekcie od końca lat 90. pogłębia się stopniowo dysproporcja pomiędzy województwem lubelskim i Polską Wschodnią a resztą kraju.
5. Region i Lublin aktywnie korzystają z części instrumentów wspierania potencjału eksportowego, które zazwyczaj są realizowane na poziomie krajowym. Do podstawowych regionalno-lokalnych instrumentów zaliczyć można działania informacyjno-promocyjne i lobbystyczne (instrumenty krótkookresowego wsparcia międzynarodowego potencjału konkurencyjnego) oraz politykę rozwoju infrastruktury, instytucji otoczenia biznesu oraz wspierania inwestycji produkcyjnych firm, zwiększające ich innowacyjność (w tym wytwarzanych produktów na rynkach międzynarodowych). Bardzo ważne są także działania sieciowe, związane z budową kapitału relacyjnego i społecznego poszczególnych przedsiębiorstw, jak też całych branż. Region dysponuje szerokim instrumentarium działań, które wdraża przy zdecydowanie większym zaangażowaniu finansowym i kadrowym; z kolei Lublin, przy wszystkich ograniczeniach dla tego typu wsparcia z poziomu gminy, prowadzi politykę

- elastyczną, ukierunkowaną, lobbystyczną oraz wykorzystującą uczestnictwo miasta w zróżnicowanej sieci powiązań krajowych i międzynarodowych.
6. Przeprowadzona analiza nie odpowiedziała na pytania, jakie są korzyści ekonomiczne firm z tytułu uzyskiwanego wsparcia instytucjonalnego i w jakim stopniu będzie ono długofalowo zwiększało międzynarodowy potencjał konkurencyjny tych przedsiębiorstw. Jest to zadanie badawcze, które warto podjąć w przyszłości i które da odpowiedź na temat zasadnego instytucjonalnego wsparcia w przyszłości i jego pożądanym kierunków.

## Bibliografia

- Bojar W., Gruszecki T.M., Junkuszew A. [2001], *Sustainable Development of Rural Areas in the Development Strategy of the Lublin Region*, w: *Eco-Management for Sustainable Regional Development*, red. E. Bojar, Dom Organizatora, Toruń.
- Czerniak J. [2013], *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa.
- Donica D. [2014], *Działania Samorządu Województwa Lubelskiego w zakresie marketingu i promocji gospodarczej województwa lubelskiego oraz lubelskich przedsiębiorstw*, w: *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*, red. M. Sagan, K. Żuk, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Dunning J.H. [2006], *Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business*, „*Transnational Corporations*”, vol. 15, no. 1.
- Działalność Wydziału Strategii i Obsługi Inwestorów w 2013 r.* [2013], Urząd Miasta w Lublinie, Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów, mps.
- Działalność Wydziału Strategii i Obsługi Inwestorów w 2014 r.* [2014], Urząd Miasta w Lublinie, Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów, mps.
- Godlewska-Majkowska H., Komor A. [2014], *Atrakcyjność inwestycyjna oraz ryzyko lokalizacyjne miasta Lublin*, w: *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*, red. M. Sagan, K. Żuk, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Górecki P., Lenkiewicz M., Malinowska M., Żyśko R. [2015], *Lublin. Przedsiębiorczość wpisana w DNA miasta*, Dodatek do „*Harvard Business Review Polska*”, maj.
- GUS [2015], *Produkt krajowy brutto i wartość dodana brutto według województw i podregionów w latach 2000–2012*, Warszawa.
- Jeliński B. [2009], *Polityka współpracy gospodarczej z zagranicą*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Kawałko B., Sagan M. [2014], *Strategia rozwoju województwa lubelskiego na lata 2014–2020. Kontekst Lublina metropolitalnego*, w: *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*, red. M. Sagan, K. Żuk, Wydawnictwo UMCS, Lublin.



- Kicia M. [2014], *Bariery rozwoju przedsiębiorczości innowacyjnej – o synergii pomiędzy nauką i biznesem w Lublinie*, w: *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*, red. M. Sagan, K. Żuk, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Kozak M. [2014], *Polska Wschodnia: dylematy stymulowania rozwoju*, w: *Dylematy rozwoju Polski Wschodniej*, „Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA”, nr 1(8).
- Lewandowski J. [2013], *Preface*, w: *Eastern Poland. Development Challenges*, red. B. Józwick, M. Sagan, Instytut Europy Środkowo-Wschodniej, Lublin.
- Lublin, *Portrety miast polskich* [2014], „Polityka”, nr 41, 8.10–14.10.
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. [2009], *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- PARP [2014], *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Warszawa.
- Poland. *A golden opportunity* [2014], Special Report, „The Economist”, June 28<sup>th</sup>.
- Polscy eksporterzy potrzebują wsparcia* [2015], „Rzeczpospolita” z 14 maja.
- Poniatowska-Jaksch M. [2014], *Uprzemysławianie w erze digitalizacji a rozwojowe specjalizacje Lublina*, w: *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*, red. M. Sagan, K. Żuk, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- PwC [2011], *Raporty na temat wielkich miast: Lublin*, Warszawa.
- Raport – dotyczący wskazania branż podstawowych i wspierających rozwój miasta Lublin* [2013], Urząd Miasta Lublin, Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów, Lublin 2013.
- Rosati D. [1990], *Polityka proeksportowa*, PWE, Warszawa.
- Sagan M. [2012a], *Kształtowanie procesu planowania strategicznego w samorządzie na przykładzie Strategii Lublin 2020*, w: *Polityka spójności Unii Europejskiej. Doświadczenia, wnioski i rekomendacje na lata 2014–2020, t. II: Problemy i przykłady realizacji polityki spójności w polskich regionach i instytucjach*, red. B. Józwick, M. Sagan, T. Stępniewski, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Sagan M. [2012b], *Miasta wojewódzkie Polski Wschodniej i ich potencjał rozwojowy*, w: *Rozwój Polski Wschodniej. Ograniczenia i wyzwania*, Difin, Warszawa.
- Sagan M. [2014], *Lublin przemysłowy – strategia dla reindustrializacji miasta*, w: *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*, red. M. Sagan, K. Żuk, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Sagan M., Gorbaniuk O., Józwick B., Zalewa P. [2010], *Uwarunkowania działalności eksportowej przedsiębiorstw w województwa lubelskiego*, w: *Spójność ekonomiczno-społeczna regionów Unii Europejskiej, t. II: Spójność ekonomiczno-społeczna w Polsce*, red. B. Józwick, P. Zalewa, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Stefański M. [2009], *Świat jest płaski czy kolczasty; czyli jak wspierać innowacyjność w regionie lubelskim?*, w: *Wspieranie procesów innowacyjnych w gospodarce regionu*, red. M. Stefański, Innovatio Press, Lublin.
- Stępień B. [2009], *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo UE, Poznań.

- Strategia Klastra Lubelska Medycyna* [2015], PBiE Sp. z o. o., Warszawa.
- Strategia Rozwoju Lublina na lata 2013–2020* [2013], Urząd Miasta Lublin, Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów, Lublin.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 roku)* [2013], przyjęta uchwałą Sejmiku Województwa Lubelskiego z dnia 24 czerwca 2013 roku, Nr XXXIV/559/2013.
- Wrońska-Bukalska E. [2014], *Wybrane uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw, uczelni, samorządu lokalnego w zakresie innowacji*, w: *Lublin 2020. Cztery oblicza przyszłości miasta*, red. M. Sagan, K. Żuk, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

## 7. Między konkurencyjnością a współpracą – przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce

### 7.1. Wstęp

Ekspansja kapitału zagranicznego w kraju goszczącym, jej efekty, mogą być rozpatrywane z punktu widzenia interesów:

- kraju goszczącego,
- przedsiębiorstw krajowych, prowadzących działalność gospodarczą w kraju goszczącym,
- przedsiębiorstwa macierzystego dla filii (oddziału) działającego w kraju goszczącym,
- filii przedsiębiorstwa macierzystego działającej w kraju goszczącym.

Czasami bierze się również pod uwagę punkt widzenia kraju, z którego napływa kapitał zagraniczny. To zróżnicowanie grup interesów w procesach internacjonalizacji sprawia, że występuje bardzo często rozbieżność celów i oczekiwań poszczególnych uczestników tego procesu.

Dlatego też trudno w ograniczonym objętościowo opracowaniu skoncentrować się na wszystkich problemach i wszystkich relacjach występujących między krajami a przedsiębiorstwami biorącymi udział w procesach internacjonalizacji.

Opracowanie koncentruje się na analizowaniu dwóch zjawisk występujących w relacjach między filiami przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej a przedsiębiorstwami krajowymi przy założeniu, że oba podmioty działają w kraju goszczącym:

- 1) konkurencji wewnątrzsektorowej występującej między przedsiębiorstwami krajowymi a filiami przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej,
- 2) współpracy między tymi przedsiębiorstwami.

Mogą mieć miejsce również sytuacje, w których przedsiębiorstwo zagraniczne działające w Polsce i lokalny podmiot gospodarczy są jednocześnie kontrahentami, a w pewnym zakresie współdziałają ze sobą.

Dlatego też rozważania o charakterze teoretycznym można tu skonfrontować z wynikami badań przeprowadzonych w latach 2008 i 2015 przez zespół badawczy Katedry Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa w regionie łódzkim. Badania te koncentrowały się na funkcjonowaniu podmiotów zagranicznych w tym regionie, m.in. również na problematyce współpracy i jednocześnie konkurencji między lokalnymi podmiotami gospodarczymi a polskimi filiami przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej.

## **7.2. Skutki działalności inwestora zagranicznego dla przedsiębiorstw krajowych działających w regionie**

Powstanie filii lub oddziału przedsiębiorstwa działającego w skali międzynarodowej w kraju goszczącym powoduje określone skutki dla rodzimych przedsiębiorstw, wyrażające się w konieczności konkurowania z tym przedsiębiorstwem, a czasami współpracy z nim. Jeśli bowiem podmiot zagraniczny lokuje się w sektorze, w którym funkcjonują podmioty krajowe, nieuchronna jest konkurencja. Powoduje to bardzo często konieczność przeorientowania metod działania polskich przedsiębiorstw, które w wielu wypadkach odnoszą korzyści, ponieważ są zmuszone do bardziej innowacyjnego i efektywnego działania. Jeśli tego nie zrobią, mogą przegrać konkurencję i zmuszone będą do wycofania się z rynku, a więc pojawienie się zagranicznego konkurenta może im przynieść bardzo poważne kłopoty.

Z kolei możliwość współpracy z zagranicznym kontrahentem (jako dostawcą materiałów i części, a niekiedy odbiorcą produktów i usług) może również stanowić dla polskiego przedsiębiorcy zarówno szansę, jak i zagrożenie. Szansę, gdy kończą się możliwości współpracy z polskimi kontrahentami (wskutek ich upadłości, kłopotów finansowych, ich nierzetelności). Zagrożeniem, gdy warunki stawiane przez zagranicznego kontrahenta, co niestety często się zdarza, są bardzo niekorzystne dla polskich przedsiębiorstw (wydłużone terminy spłaty zobowiązań wobec dostawców, forsowanie niskich cen, zrywanie kontraktów bez wyraźnego powodu). Dlatego też w literaturze przedmiotu mamy do czynienia z pewnym rozłożeniem akcentów, jeśli chodzi o ocenę relacji przedsiębiorstwo zagraniczne – polski przedsiębiorca.

Niewątpliwie pojawienie się inwestorów zagranicznych powoduje to, że zaostrza się walka konkurencyjna w sektorze, w którym zaczyna działać jeden lub więcej niż jeden inwestor zagraniczny [Gorynia 2005, s. 69].

M. Gorynia wskazuje, że wejście inwestora zagranicznego do sektora, mającego bardzo często przewagę technologiczną, jakościową lub w sferze kosztów produkcji, musi nie tylko zaostrzyć rywalizację, lecz także zwiększyć presję na dotychczas działające w sektorze przedsiębiorstwa, aby inwestowały w rozwój nowych produktów i procesów. Skraca się również czas życia nowo wprowadzonych produktów i usług [Gorynia 2005]. Często efekty zewnętrzne (*externalities*) polegają na tym, że niezależnie od roli przedsiębiorstwa zagranicznego wiedza o nowych rozwiązaniach technologicznych, organizacyjnych czy też marketingowych lub logistycznych przenika do przedsiębiorstw stanowiących otoczenie biznesowe filii przedsiębiorstwa działającego w skali międzynarodowej. J. Dunning i J. Cantwell [1992] wskazują na wiele pozytywów związanych z transferem technologii z centrali przedsiębiorstwa do jego filii, stwierdzając między innymi, że „transfer technologii do filii może angażować przedsiębiorstwa kraju goszczącego do współpracy z danym przedsiębiorstwem międzynarodowym, co umacnia pozycję filii”. Rodzaj technologii i, ogólniej mówiąc, wiedzy transferowanych do kraju goszczącego jest często uzależniony od warunków działania w tym kraju, istniejącej infrastruktury (informatycznej, telekomunikacyjnej, drogowej itp.). Generalnie można jednak mówić o ogólnych warunkach inwestowania, których starają się przestrzegać przedsiębiorstwa wykazujące dużą aktywność międzynarodową [Solnik 1996]. Na warunki te składają się zastosowanie taktycznej alokacji zasobów (uzależnionej od rynkowych uwarunkowań) i alokacja strategiczna (związana z budową długofalowego portfolio inwestycyjnego w sferze inwestycji rzeczowych).

Powiązania między przedsiębiorstwami zagranicznymi a lokalnymi przedsiębiorcami mogą przyjmować postać:

- „powiązań zaopatrzeniowych, polegających na dostawach części podzespołów przez firmy lokalne na rzecz inwestorów zagranicznych,
- powiązań marketingowych, polegających na sprzedaży produktów filii firmie lokalnej,
- powiązań projektowo-badawczych, jeśli projekty lub innowacje są nabywane przez filie w firmach lokalnych lub są wynikiem współpracy między nimi,
- powiązań kadrowych, jeśli siłę roboczą stanowią pracownicy lokalni,
- powiązań poddostawczych, jeśli zadanie wykonują poddostawcy lokalni (na podstawie stałych zleceń),

- powiązań finansowych, jeśli środki finansowe pochodzą ze źródeł lokalnych” [Zorska 2007].

Różnorodny charakter powiązań daje możliwość szerokiej kooperacji przedsiębiorstw zagranicznych z różnymi rodzajami kontrahentów w kraju goszczącym.

W literaturze przedmiotu wskazuje się często na zmiany zachodzące w relacji przedsiębiorstwo zagraniczne – lokalny przedsiębiorca pod wpływem ewolucji, jaka najczęściej następuje w filiach przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej.

J. Birkinshaw i N. Hood [1998] przedstawili kierunki tej ewolucji. Istota zmian polega m.in. na:

- stopniowym uniezależnianiu się filii od przedsiębiorstwa macierzystego, co przejawia się np. w coraz większej samodzielności decyzyjnej i finansowej filii;
- stopniowym rezygnowaniu z dostawców, z którymi powiązania miała centrala, na rzecz lokalnych dostawców z kraju goszczącego; może to dotyczyć też odbiorców, banków (i innych kapitałodawców); skutkuje zacieśnieniem kontaktów z lokalnym środowiskiem biznesowym, a osłabieniem – z centralą przedsiębiorstwa działającego w skali międzynarodowej oraz jego dotychczasowymi kontrahentami;
- przepływie wiedzy o kraju goszczącym z filii do centrali; coraz lepsza znajomość kraju goszczącego powoduje, że filia staje się ważnym składnikiem lokalnego rynku; można uznać, że zwiększa się jej znaczenie i konkurencyjność na tym rynku.

Zmiany te niewątpliwie oddziałują na kształtowanie się relacji przedsiębiorstwo zagraniczne w kraju goszczącym – przedsiębiorstwa lokalne. Procesy dostosowawcze występują więc zarówno po stronie przedsiębiorstwa zagranicznego, jak i przedsiębiorstw lokalnych współpracujących lub konkurujących z tym przedsiębiorstwem.

Charakter wzajemnych relacji najbardziej widoczny jest w regionie, w którym przedsiębiorstwo zagraniczne działa. Dlatego też badania, dotyczące m.in. wzajemnych relacji występujących między przedsiębiorstwami zagranicznymi, a ich lokalnymi kontrahentami (konkurentami) przeprowadzono w regionie łódzkim, uznając, że skala regionalna jest odpowiednia do badania tego typu zjawisk.

### 7.3. Analiza wyników badań empirycznych dotyczących współpracy przedsiębiorstwa zagraniczne – lokalny przedsiębiorca, w regionie łódzkim – rok 2008

Badania dotyczące relacji przedsiębiorstwa zagraniczne – lokalne przedsiębiorstwa przeprowadzono w regionie łódzkim w latach 2008 i 2015.

Badania przeprowadzone w 2008 r. przez zespół badawczy Katedry Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa UŁ objęły 301 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, mających swoją siedzibę w regionie łódzkim. W wyniku losowania warstwowego wyselekcjonowano:

- 119 przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego,
- 105 przedsiębiorstw handlu hurtowego i detalicznego,
- 74 przedsiębiorstw usługowych.

W trakcie badań ustalono, że trzy przedsiębiorstwa zakończyły działalność i nie powinny być uwzględnione w badaniach.

Ze względu na fakt, że na koniec 2007 r. ogólna liczba przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego obejmowała 808 przedsiębiorstw, badane przedsiębiorstwa stanowiły ponad 37% ogółu przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie łódzkim, a więc ich próba była w pełni reprezentatywna.

Zbadano również 216 przedsiębiorstw krajowych, wyselekcjonowanych również wg warstw.

Przeprowadzone badania ankietowe wykazały, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego nie były skłonne do współpracy z przedsiębiorstwami lokalnymi<sup>1</sup>. Do podstawowych motywów wyboru regionu łódzkiego zaliczyły (na 1. miejscu):

- centralne położenie regionu w Polsce (59,8% odpowiedzi),
- relatywnie tania siła roboczą (10%),
- tradycje przemysłowe regionu (7,0%),
- bliskość kooperantów (6,3%).

Bliskość nie została więc uznana za szczególnie ważne kryterium wyboru regionu. Relatywnie bliskość kooperantów okazała się ważniejsza tylko dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, zajmujących się przetwórstwem przemysłowym (12,7%).

---

<sup>1</sup> Opis całościowy badań w książce [Róžański 2010].

Analizując wybory dokonywane przez inwestorów zagranicznych z punktu widzenia potencjalnej konkurencyjności firm, działających w sektorze reprezentowanym przez inwestora zagranicznego, należy zwrócić uwagę, że również i to kryterium nie było uznane za najważniejsze. Do najważniejszych powodów wyboru regionu łódzkiego zaliczono (na 1. miejscu):

- tanią siłą roboczą (26,6% odpowiedzi),
- chłonność polskiego rynku na produkowane przez inwestora wyroby lub świadczone usługi (23,6% odpowiedzi),
- dostęp do tanich surowców i materiałów (13,6 odpowiedzi),
- słabą konkurencją w sektorze, w którym działa inwestor zagraniczny (8,6% odpowiedzi).

Przechodząc do problematyki rzeczywistej współpracy przedsiębiorstw zagranicznych z przedsiębiorstwami krajowymi w Polsce, należy wskazać, że szczegółowy opis tych badań znajduje się w publikacji D. Starzyńskiej, członka zespołu badawczego realizującego ww. badania zarówno w 2008 r., jak i w roku 2015 [Starzyńska 2012].

Z przeprowadzonych badań wynikało, że 86% badanych firm z udziałem kapitału zagranicznego oraz 73% przedsiębiorstw krajowych wykazało, że w ich sektorze lub sektorze pokrewnym działają inne przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego; 39% spośród 216 badanych przedsiębiorstw krajowych wykazało współpracę ze zlokalizowanymi w Polsce przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Ponieważ badania dotyczące współpracy ograniczono do sektora przetwórstwa przemysłowego, warto wskazać podsekcje, w których ta współpraca najczęściej miała miejsce. Były to podsekcje:

- produkcji wyrobów chemicznych (60% odpowiedzi na tak),
- produkcji wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych (66,7% odpowiedzi na tak)
- produkcji towarów z pozostałych surowców niemetalicznych (66,7% odpowiedzi na tak),
- produkcji metali i wyrobów z metali (61,9% odpowiedzi na tak).

Zdecydowany brak współpracy dotyczył natomiast sfer:

- produkcji skór i wyrobów ze skór,
- produkcji drewna i wyrobów z drewna.

Zanotowano powiązania korelacyjne między:

- wartością kapitału zakładowego i akcyjnego a gotowością do współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi (im większa wartość, tym większa gotowość do współpracy),



- zaawansowaniem technologicznym polskiego przedsiębiorstwa a jego skłonnością do współpracy z przedsiębiorstwem zagranicznym (im większe zaawansowanie technologiczne, tym większa gotowość do współpracy).

Istotne znaczenie mają różnice we współpracy, w zależności od rodzaju działalności wytwórczej przedsiębiorstw krajowych, co przedstawiono w tabeli 7.1.

**Tabela 7.1. Współpraca przedsiębiorstw krajowych regionu łódzkiego ze zlokalizowanymi w Polsce inwestorami zagranicznymi**

Współpraca z inwestorami zagranicznymi	Rodzaje działalności wytwórczej									
	pracochłonne		surowcchłonne		kapitałochłonne		technologicznie zaawansowane oparte na dostawach komponentów	technologicznie zaawansowane oparte na technologii innowacyjnej		
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Nie	61	67,0	13	76,5	15	39,5	8	47,1	25	58,1
Tak	30	33,0	4	23,5	23	60,5	9	52,9	18	41,9
Razem	91	100,0	17	100,0	38	100,0	17	100,0	43	100,0

Źródło: [Starzyńska 2012, s. 188].

Wyniki badań dowodzą, że w liczbach bezwzględnych najczęściej współpraca ma miejsce w pracochłonnych działach działalności wytwórczej, w nieco mniejszym stopniu w działach kapitałochłonnych, w znacznie mniejszym – w surowcchłonnych. Natomiast procentowo największy udział ma współpraca w działach kapitałochłonnych (60,5%) wskazań.

Liczba przypadków współpracy jest większa w działach technologicznie zaawansowanych opartych na technologii innowacyjnej (18) w stosunku do działów opartych na dostawach komponentów. Natomiast procentowo większy udział odpowiedzi na tak jest w przypadku technologii opartej na dostawach komponentów (52,9%) w stosunku do działów opartych na technologii innowacyjnej (41,5%).

W układzie dostawca – odbiorca role polskiego przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego były nieco inne. Przedsiębiorstwo krajowe:

- w 18,8% przypadków pełniło funkcję dostawcy i odbiorcy w równorzędnym zakresie,
- w 53,1% przypadków – funkcję odbiorcy produktów i usług,
- w 28,1% przypadków – funkcję odbiorcy produktów i usług niezwiązanych z procesem produkcyjnym,

- w 90,6% przypadków – funkcję dostawcy produktów i usług związanych z procesem produkcyjnym.

Natomiast przedsiębiorstwo z udziałem kapitału zagranicznego:

- w 53,1% przypadków odgrywało rolę odbiorcy produktów i usług,
- w 14,9% przypadków – rolę odbiorcy produktów i usług niezwiązanych z procesem produkcyjnym,
- w 68,1% przypadków – rolę dostawcy produktów i usług związanych z procesem produkcyjnym.

Przedsiębiorstwa zagraniczne w większym stopniu pełniły funkcję odbiorcy niż dostawcy w stosunku do przedsiębiorstw krajowych i tego wyniku badań można się było spodziewać. Decydujący charakter miały pionowe powiązania produkcyjne (77% wskazań).

Współpraca z partnerami zagranicznymi wymagała od polskich przedsiębiorstw podjęcia określonych działań dostosowawczych:

- 43,8% polskich przedsiębiorstw wprowadziło na rynek nowe produkty,
- 50% rozbudowało i zmodernizowało linię produkcyjną,
- 43,8% unowocześniło oferowane produkty,
- 34,4% polepszyło jakość oferowanych produktów,
- 18,8% szkoliło swoich pracowników,
- 9,4% zakupiło nowoczesny sprzęt i oprogramowanie,
- 4,3% wykorzystało outsourcing w swej działalności.

Jeśli chodzi o ocenę współpracy z inwestorami zagranicznymi dokonaną przez polskie przedsiębiorstwa, to:

- 82% przedsiębiorstw oceniło pozytywnie tę współpracę,
- 18% dokonało negatywnej oceny.

Z kolei wśród przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego odsetek firm zadowolonych wyniósł 90%, niezadowolonych – 10%.

Najbardziej surową ocenę współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi wykazywały przedsiębiorstwa krajowe funkcjonujące w działach pracochłonnych i surowcochłonnych.

Do sfer działania przedsiębiorstwa, w których najbardziej widoczne są pozytywne efekty współpracy z inwestorami zagranicznymi, zaliczono:

- sferę sprzedaży i dystrybucji (100% wskazań),
- zdobycie norm jakości produkcji lub usług (53,1%),
- zarządzanie finansami i marketing (43,8%),
- działalność badawczo-rozwojową (12,5%),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (3,1%).

Nieco inaczej widziały to przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. Najbardziej widoczne pozytywne efekty współpracy dostrzeżono w sferach:

- sprzedaż i dystrybucja (89,4% wskazań),
- współpraca w zakresie zdobywania norm jakości produkcji (40,1%),
- zarządzanie finansami i marketing (29,8%),
- działalność badawczo-rozwojowa (10,6%),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (6,4%).

Firmy krajowe bardziej pozytywnie widzą efekty związane ze sprzedażą i dystrybucją, zdobywaniem norm jakości oraz współpracą w zakresie zarządzania finansami i marketingu. Firmy zagraniczne natomiast nieco lepiej oceniają współpracę w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Różnice w ocenie nie są jednak na tyle duże, aby można było mówić o odmienności w podejściu do problematyki współpracy z partnerem (lokalnym, zagranicznym).

#### **7.4. Analiza wyników badań dotyczących konkurencji między inwestorami zagranicznymi a lokalnymi przedsiębiorstwami – rok 2008**

Badania dotyczące konkurencyjności krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw w regionie koncentrowały się na następujących zagadnieniach:

- obecność inwestorów zagranicznych będących bezpośrednimi kontrahentami dla przedsiębiorstw krajowych w sektorach, w których one działają,
- pozycja zagranicznych kontrahentów w sektorze działania krajowych przedsiębiorstw,
- natężenie konkurencji w sektorze, w opinii zagranicznych i polskich przedsiębiorstw,
- bariery wejścia, chroniące polskie przedsiębiorstwa przed konkurencją firm zagranicznych,
- ocena skutków obecności przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w sektorze narażonym na konkurencję z ich udziałem.

Okazuje się, że około 73% przedsiębiorstw polskich stwierdza obecność inwestora (zagranicznego) w swoim sektorze działalności, natomiast trochę ponad 27% nie stwierdza takiej obecności, przy czym:

- 61,1% polskich przedsiębiorstw stwierdza, że jest to jeden inwestor,
- 23,2% stwierdza, że jest to 2–5 inwestorów zagranicznych,

- 13,2% – że jest to 6–10 inwestorów zagranicznych,
- 33,3% – że jest to powyżej 10 inwestorów.

Dane te dowodzą, że nastąpiła znaczna internacjonalizacja sektorów przemysłowych w Polsce. Jednocześnie, w sposób charakterystyczny kształtuje się „rozkład sił” między inwestorami zagranicznymi a lokalnymi przedsiębiorstwami. Pokazano to w tabeli 7.2, która przedstawia (konfrontuje) poglądy zagranicznych i polskich przedsiębiorstw działających w konkretnym sektorze.

**Tabela 7.2. Znaczenie inwestorów zagranicznych w sektorze działalności badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	Firmy z kapitałem zagranicznym		Firmy z kapitałem polskim		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Dominują firmy polskie	34	29,3	48	49,0	82	38,3
Dominują inwestorzy zagraniczni	32	27,6	10	10,2	42	19,6
Trudno określić	50	43,1	40	40,8	90	42,1
Ogółem	116	100,0	98	100,0	214	100,0

Źródło: [Starzyńska 2012, s. 194].

Jak widać, inwestorzy zagraniczni postrzegają układ firmy polskie – firmy zagraniczne w sektorach jako bardziej zróżnicowany, natomiast firmy polskie w większości przypadków oceniają, że w sektorach jednak występuje przewaga i dominacja firm polskich. Jednocześnie duża liczba przedsiębiorców nie jest w stanie określić, czy w ich sektorze działalności występuje dominacja firm zagranicznych czy krajowych. Czy więc w związku z występowaniem inwestorów zagranicznych w poszczególnych sektorach polskiej gospodarki można mówić o tym, że ich obecność powoduje natężenie konkurencji? Występuje tutaj pewna zgodność poglądów przedsiębiorstw polskich i zagranicznych.

W grupie przedsiębiorstw polskich oceny są następujące:

- natężenie jest małe – 9,3% odpowiedzi,
- umiarkowane – 38,4%,
- duże – 52,3%.

W grupie przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego ocena była dość podobna:

- natężenie jest małe – 14,5% odpowiedzi,
- umiarkowane – 44,4%,
- duże – 41,1%.

Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego oceniają więc nieco bardziej optymistycznie rozmiary walki konkurencyjnej w sektorze niż ich polscy odpowiednicy.

Do istotnych barier wejścia, chroniących przedsiębiorstwa polskie przed ekspansją przedsiębiorstw zagranicznych, przedsiębiorstwa polskie zaliczyły:

- cenę – 43,4% odpowiedzi,
- przepisy i bariery celne – 22,2%,
- politykę rządu (licencje, koncesje) – 32,3%,
- potrzeby kapitałowe – 5,1%,
- koszty badań i rozwoju – 25,3%,
- reputację uczestników sektora – 31,3%.

To znaczy, że w opinii polskich przedsiębiorstw barierą wejścia dla zagranicznych firm są przede wszystkim: cena, działania rządu i wysoka reputacja krajowych uczestników sektora.

Nieco inaczej ten problem widzą przedsiębiorstwa zagraniczne. W ich opinii, do najważniejszych barier na polskim rynku należą:

- cena – 45,3% odpowiedzi,
- koszty badań i rozwoju – 24,8%,
- reputacja krajowych uczestników sektora – 25,6%,
- polityka rządu – 18,8%,
- przepisy i bariery celne – 18,8%,
- potrzeby kapitałowe – 13,7%.

Można więc uznać, że polityka rządu jest dla inwestorów zagranicznych mniejszym zagrożeniem, niż ma to miejsce w opinii krajowych przedsiębiorstw, natomiast relatywnie wyższą rangę przyznają oni potrzebom kapitałowym.

W ocenie skutków obecności przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego dla samego sektora występują pewne różnice między opiniami przedsiębiorstw zagranicznych i przedsiębiorstw polskich.

Opinia firm polskich jest następująca:

- pozytywna rola – 26,8% odpowiedzi,
- brak wpływu – 45,4%,
- negatywna rola – 27,8%.

Ocena firm zagranicznych:

- pozytywna rola – 31,3% odpowiedzi,
- brak wpływu – 40,9%,
- negatywny wpływ – 27,8%.

Należy uznać za interesujący fakt, że firmy zagraniczne – w 27,8% uznały, że ich obecność w sektorze wpływa negatywnie na działalność sektora jako całości. Jednak generalnie oczywiście bardziej pozytywnie oceniły swoją rolę w sektorze niż przedsiębiorstwa krajowe, w tych sektorach działające.

Wyniki badań wykazały występowanie dość daleko idącej kooperacji między przedsiębiorstwami zagranicznymi a krajowymi – przy czym obie strony występują zarówno w roli dostawcy, jak i odbiorcy. Jednocześnie zwraca się uwagę na dużą konkurencję między przedsiębiorstwami zagranicznymi a krajowymi.

Wyniki badań nie wykazują istnienia znacznej asymetrii występującej między współpracą a konkurencją. Nawet te same jednostki mogą z jednej strony współpracować ze sobą, z drugiej zaś konkurować (kooperencja). Wyniki badania obu grup przedsiębiorstw są w większości wypadków dość zbliżone do siebie.

## **7.5. Wstępne wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w roku 2015**

Ponowne badania, wiosną 2015 r., przeprowadzone zostały przez zespół badawczy Katedry Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa UŁ równocześnie z zespołami z:

- Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu,
- Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie,
- Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu.

Badania objęły przedsiębiorstwa zagraniczne działające w regionie łódzkim i miały charakter ankietowy. Ankietą objęto również jednostki samorządu terytorialnego – chodziło o określenie warunków, jakie tworzone są przez te jednostki inwestorom zagranicznym.

Uzyskano zwrot 140 ankiet wysłanych do przedsiębiorstw zagranicznych (10% liczby wszystkich przedsiębiorstw zagranicznych działających w regionie łódzkim) oraz 81 ankiet od jednostek samorządu terytorialnego (dobór celowy – wszystkie jednostki). Zespół badawczy przygotowuje raport końcowy z badań, można jednak już mówić o pierwszych, wstępnych wynikach badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw zagranicznych działających w regionie łódzkim – jeszcze bez podania dokładnych danych liczbowych, które są na bieżąco zliczane.

Generalnie, badania potwierdziły wyniki uzyskane w roku 2008. Wśród czynników, które spowodowały, że inwestycje zagraniczne zostały zlokalizowane w regionie łódzkim, autorzy ankiety sugerowali m.in. bliskość kluczowego kooperanta.

Okazało się, że do najważniejszych czynników lokalizacji inwestycji zagranicznej należą:

- położenie geograficzne,
- stan infrastruktury transportowej,
- lokalne zachęty podatkowe,
- chłonność rynku.

Natomiast bliskość kluczowego kooperanta została potraktowana jako mniej istotne kryterium lokalizacji inwestycji zagranicznej (dość rzadko wymieniane na 1. miejscu w hierarchii ważności). Podobnie, przy analizie cech województwa łódzkiego zachęcających bądź zniechęcających do dokonywania inwestycji zagranicznych na terenie województwa, możliwość współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami znalazła się na dalszym miejscu, a do czynników zachęcających zaliczono przede wszystkim:

- położenie geograficzne,
- stan infrastruktury transportowej,
- otoczenie biznesu,
- chłonność rynku,
- potencjał przemysłowy regionu.

Oczywiście możliwości współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami nie potraktowano jako czynnik zniechęcający do lokowania inwestycji zagranicznej, ale nie był to czynnik o dużym znaczeniu dla inwestora zagranicznego. Większość ankietowanych inwestorów zagranicznych wskazywała na ograniczony zakres współpracy z lokalnymi podmiotami gospodarczymi. Najczęściej były to 1–2 przedsiębiorstwa bez udziału kapitału zagranicznego. Część ankietowanych w ogóle nie prowadziła stałej współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami krajowymi.

Podstawową okazała się współpraca z dostawcami produktów lub usług (współpraca w sferze zaopatrzenia lub innego typu dostaw) i ten rodzaj współpracy przeważa nad współpracą z lokalnymi przedsiębiorstwami jako odbiorcami produktów lub usług przedsiębiorstwa zagranicznego. Niewielki jest zakres współdziałania w dodatkowych obszarach potencjalnej współpracy (szkolenia, konsultacje, wspólne badania rynkowe, prace badawczo-rozwojowe, współpraca w zakresie polityki finansowej). Jest to cały czas element potencjalnych wspólnych działań w przyszłości.

Do niezbędnych działań, które stanowiłyby warunek konieczny do podjęcia współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami zaliczono:

- podniesienie jakości wytwarzanych przez nie dóbr lub usług,
- zdobywanie niezbędnych certyfikatów,

- rozszerzenie możliwości produkcyjnych lub zakresu prowadzonych usług,
- poprawa terminowości dostaw.

Do przyczyn zaniechania stałej współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami zaliczono:

- brak pełnej informacji o przedsiębiorstwach działających w regionie łódzkim,
- brak przedsiębiorstw o odpowiednim profilu działalności,
- niski stopień przygotowania lokalnych przedsiębiorstw do współpracy z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Stopień współpracy przedsiębiorstw zagranicznych z lokalnymi przedsiębiorstwami można określić jako średni. Przedsiębiorstwa zagraniczne mają dość duże oczekiwania, jeśli chodzi o warunki, jakie mają być spełnione, aby współpraca z lokalnymi przedsiębiorstwami była efektywna.

Należy wskazać, że w badaniach prowadzonych w 2015 r. nie podejmowano problematyki związanej z konkurencyjnością między przedsiębiorstwami zagranicznymi a lokalnymi, działającymi w regionie łódzkim.

## 7.6. Zakończenie

Przeprowadzone w latach 2008 i 2015 badania nad konkurencyjnością i współpracą przedsiębiorstw zagranicznych i lokalnych w regionie łódzkim udowodniły, że równocześnie występuje zarówno konkurencyjność, jak i współpraca między tymi przedsiębiorstwami. Możliwość współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami nie była dla przedsiębiorstw zagranicznych jednym z podstawowych kryteriów lokalizacji swojej inwestycji na terenie regionu łódzkiego. Przedsiębiorstwa zagraniczne częściej występują jako odbiorcy produktów oferowanych przez lokalnych producentów (usługodawców) niż sami jako dostawcy, jakkolwiek również występują w roli dostawcy w stosunku do lokalnych partnerów biznesowych. Przeciętnie jedna trzecia badanych lokalnych przedsiębiorstw współpracuje z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Przedsiębiorstwa krajowe dość często podejmowały działania dostosowujące ich ofertę i jakość do wymagań inwestora zagranicznego.

Większość zarówno przedsiębiorstw zagranicznych, jak i podmiotów lokalnych działających w regionie łódzkim jest zadowolona ze współpracy. Przedsiębiorstwa zagraniczne i krajowe dostrzegają konkurencję i znaczną jej skalę, związaną z obecnością inwestora zagranicznego w sektorze (branży) gospodarki regionu. Do najpoważniejszych narzędzi konkurowania zaliczają cenę. Politykę



rządu, wysoką reputację działających w sektorze przedsiębiorstw krajowych, koszty badań i rozwoju oraz przepisy i bariery celne traktują jako barierę wejścia przedsiębiorstw zagranicznych do sektora. Ocena roli konkurencyjności wywołanej obecnością inwestorów zagranicznych dla rozwoju sektora jest bardzo zróżnicowana – inwestorzy zagraniczni widzą więcej pozytywów związanych z tą obecnością niż przedsiębiorstwa krajowe.

W rezultacie badania potwierdzają dość stabilny charakter relacji przedsiębiorstwa zagraniczne – przedsiębiorstwa lokalne w regionie, zarówno z punktu widzenia ich konkurencyjności, jak i współpracy.

## Bibliografia

- Birkinshaw J., Hood N. [1998], *Multinational Subsidiary Evolution Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies*, „Academy of Management Review”, no. 4.
- Dunning J., Cantwell J. [1992], *MNE's Technology and the Competiveness of European Industries*, w: *European Economic Integration*, red. G. Faulhaber, G. Tamburini, Kluwer Academic Publ., Boston, s. 69.
- Gorynia M. [2005], *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa, s. 69.
- Różański J. [2010], *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój. Finansowanie. Ocena*, PWE, Warszawa.
- Solnik B. [1996], *International investment*, Addison Wesley, Reading.
- Starzyńska D. [2012], *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Zorska A. [2007], *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływanie, wyzwania*, PWE, Warszawa, s. 295.



**Część II**  
**ASPEKTY SEKTOROWE**



## 8. Konkurencja w polskim sektorze bankowym i jej determinanty

### 8.1. Wstęp

To, że państwo straciło siłę w stosunku do kapitału, widać wyraźnie w europejskim sektorze bankowym. W ostatnim dwudziestoleciu obserwowano coraz szybszy wzrost aktywów sektora bankowego w całej Unii Europejskiej, a w wielu krajach UE ich udział w PKB znacznie przekracza 100%. W 2011 r. aktywa sektora bankowego krajów UE-27 wzrosły prawie dwuipółkrotnie w porównaniu z 1998 r. W wielu raportach organizacji międzynarodowych zaczęto zwracać uwagę na fakt, że stopień tzw. ubankowienia UE jest zbyt wysoki [ESRB 2014].

Ostatni globalny kryzys finansowy spowodował również zainteresowanie naukowców i polityków konkurencją między bankami, zarówno oceną jej samej, jak i jej determinant, jej wpływem na sferę realną, oraz uwidocznili potrzebę głębokich zmian dotyczących aspektów regulacyjnych oraz strukturalnych. Dlatego też obecnie trwa wiele działań regulacyjnych i instytucjonalnych na szczeblu UE, aby poprawić sytuację w sektorze bankowym, w celu minimalizacji ryzyka w przyszłości. W ramach reformy nadzoru nad rynkiem finansowym UE utworzono unię bankową. Obok polityki mikroostrożnościowej rozwinięto równocześnie nowe ramy polityki makroostrożnościowej [Calomiris 2009]. Doświadczenia spowodowane globalnym kryzysem finansowym zarówno ekonomistów, jak i polityków utwierdziły w przekonaniu, że ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności banków, tak samo jak ich klientów oraz że konkurencja w sektorze bankowym jest generalnie pozytywna, jednak władze banków i ich właściciele muszą brać pod uwagę fakt, że nadmierna pogoń za zyskami może przyczynić się do zbyt dużego ryzyka, które niesie za sobą znaczne koszty społeczne (zob. [Tucker 2013, s. 200]).

Zmiany konkurencji w sektorze bankowym odbywają się głównie dwoma kanałami. Pierwszy to kanał zmian rozmiarów banków poprzez m.in. fuzje i przejęcia (M&A) powodujący zmiany koncentracji, a drugi to regulacje bankowe m.in. stymulujące bariery wejścia na rynek i wyjścia z rynku. W ostatnim dziesięcioleciu poprzedzającym kryzys finansowy w sektorach bankowych Unii Europejskiej (UE) nastąpiło nasilenie procesów fuzji i przejęć spowodowane wzrostem przepływów kapitałowych, związanych m.in. z powstaniem strefy euro. Jednak do największych zmian strukturalnych doszło w sektorach bankowych krajów transformujących się, w szczególności w polskim sektorze bankowym, w którym fuzje i przejęcia były dodatkowo powiązane ze zmianami własnościowymi. Dlatego też zmiany, jakie zaobserwowano na rynku bankowym, wpływały na poziom konkurencji dwukierunkowo. Z jednej strony, fuzje i przejęcia powodowały wzrost koncentracji, co osłabiało konkurencję, z drugiej strony, deregulacja i liberalizacja rynków finansowych prowadziła do zmniejszania się barier wejścia i wyjścia, co powodowało wzrost konkurencji. Dlatego wielu badaczy starało się znaleźć odpowiedź na pytanie: Czy mimo procesu konsolidacji i powstawania coraz to większych banków konkurencja rośnie z uwagi na deregulację i liberalizację rynków? To pytanie dotyczy również polskiego sektora bankowego. Aby znaleźć na nie odpowiedź, należy przede wszystkim dokonać prawidłowego pomiaru konkurencji przy wykorzystaniu odpowiednich metod [Bikker, Leuvensteijn 2014].

Należy zauważyć, że badania empiryczne, dotyczące kierunku zmian poziomu konkurencji w czasie w UE, generalnie wykazywały wzrost konkurencji przed kryzysem w sektorach bankowych Europy Środkowej i Wschodniej w tym w polskim (zob. m.in. [Pawłowska 2014; Clerides, Manthos, Kokas 2013; Miklaszewska, Mikołajczyk, Pawłowska 2013]), a wyniki dotyczące krajów strefy euro są już niejednoznaczne (por. [Bikker, Shaffer, Spierdijk 2012] oraz Weill [2013]). W polskim sektorze bankowym, mimo nasilającego się procesu fuzji i przejęć, koncentracja jest ciągle poniżej średniej w UE, aktywa sektora bankowego do PKB są poniżej 100%. Należy zauważyć, że w polskim sektorze bankowym dominuje kapitał zagraniczny głównie z krajów strefy euro (ok. 50% udziału w aktywach polskiego sektora bankowego), dlatego sytuacja finansowa banków matek może mieć wpływ na konkurencję w polskim sektorze bankowym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników empirycznych pomiaru konkurencji w polskim sektorze bankowym przed kryzysem i w okresie kryzysu z oraz jej determinant na tle zmian struktury sektora bankowego UE. Do pomiaru konkurencji wykorzystano metody teorii konkurencji przedsiębiorstwa bankowego, która w literaturze angielsko-języcznej określana jest jako Industrial Organiza-

tion Approach of Banking (IOAB), takie jak: statystykę H, indeks Lerner'a oraz wskaźnik Boone'a. W pracy przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących pomiaru konkurencji w polskim sektorze bankowym oraz jej determinant.

## 8.2. Teoria konkurencji w sektorze bankowym

Konkurencja między bankami jest pojęciem szerokim: obejmuje wiele aspektów zachowania banków. Deregulacja rynków finansowych, następująca za deregulacją gospodarek krajów wysoko rozwiniętych, spowodowała zniesienie barier ograniczających konkurencję na rynkach finansowych, w szczególności w sektorze bankowym. W rezultacie nastąpił znaczny wzrost poziomu konkurencji, a banki zmieniły się z bezpiecznego pośrednika i instytucji zaufania publicznego w agresywne przedsiębiorstwo działające na rynku globalnym, nastawione na maksymalizację zysku i generowanie wartości dla akcjonariuszy.

Aby móc scharakteryzować teorię konkurencji (IOAB) w pierwszej kolejności należy opisać teorię konkurencji w odniesieniu do przedsiębiorstw niefinansowych. Teoria ekonomiczna zajmująca się organizacją rynku i konkurencją przedsiębiorstw w literaturze angielsko-języcznej nosi nazwę Industrial Organization (IO). Przedmiotem zainteresowania tej teorii jest badanie zachowań przedsiębiorstw w warunkach pewnych ograniczeń, nałożonych przez konsumentów i konkurentów. Można też znaleźć tłumaczenie nazwy *industrial organization* jako „teoria organizacji przemysłowej” [Samuelson, Nordhaus 2004, s. 289]. Nowa empiryczna teoria konkurencji – New Empirical Industrial Organization (NEIO) – powstała jako subdyscyplina ekonomiczna, na bazie krytyki IO [Martin 1989, s. 1–2]. Powyższe teorie dostarczają wiedzy na temat konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami oraz efektów występowania zróżnicowanych struktur rynkowych i polityki konkurencji.

W ramach tradycyjnej teorii IO można wymienić paradygmat struktura – taktyka – wynik (*structure-conduct-performance paradigm*, SCP) opisujący zależność między strukturą rynku, taktyką działania, wynikiem oraz teorię określoną jako hipoteza tzw. efektywnej struktury rynku (*efficient structure hypothesis*, ESH). Zarówno paradygmat struktura – taktyka – wynik (SCP), jak i teoria efektywnej struktury rynku (ESH), zostały zaaplikowane do teorii badania konkurencji (IOAB) i mają szerokie zastosowanie w badaniach empirycznych sektora bankowego.

Paradygmat struktura – taktyka – wynik (SCP) opierający się na testowaniu zależności między strukturą rynku, taktyką działania przedsiębiorstwa oraz

jego wynikiem został zapoczątkowany przez Baina [1951], dlatego w literaturze nazywany jest również programem badawczym Baina lub paradygmatem Baina. Zgodnie z tym podejściem wyniki przedsiębiorstwa (*market performance*) zależą od zachowań i taktyki (*market conduct*), które są uwarunkowane przez podstawowe struktury rynku (*market structure*), określające jego poziom konkurencji. W teorii SCP mechanizm oddziaływania struktury rynku na zachowania konkurencyjne i rezultaty gospodarowania sprowadza się do konwencjonalnego podejścia do relacji między poziomem konkurencji a strukturą rynku. Podejście to opiera się na założeniu, że wyższej koncentracji towarzyszy niższa konkurencja między podmiotami. Powyższa teoria jest związana z założeniem, że w bardziej skoncentrowanym systemie prawdopodobieństwo zmony jest większe. Zmowa na rynku prowadzi do wyższych cen (wzrostu marż) dla konsumentów i wyższej rentowności działania dla przedsiębiorstw (banków).

Teoria opierająca się na efektywnej strukturze rynkowej (*efficient structure hypothesis* ESH), którą zalicza się również do podstaw teorii IO, była rozwijana przez ekonomistów związanych z tzw. szkołą z Chicago, m.in. Demsetza [1973]. Autorzy teorii ESH zaproponowali inne, opierające się na efektywności, podejście do wyjaśnienia relacji między strukturą rynku a wynikami przedsiębiorstw. W teorii opierającej się na hipotezie ESH określa się również pozytywny wpływ koncentracji na wyniki (*market performance*), tak jak to ma miejsce w teorii SCP, lecz inne jest uzasadnienie tego zjawiska. Zgodnie z teorią ESH, przedsiębiorstwa bardziej efektywne mają niższe koszty działania i w związku z tym osiągają większe zyski. Ponadto teoria ESH zakłada, że jeśli przedsiębiorstwo jest bardziej efektywne niż inni konkurenci, to musi wybierać między dwiema wykluczającymi się strategiami. Pierwsza strategia dotyczy maksymalizacji zysku dla akcjonariuszy przez utrzymywanie dotychczasowych cen i rozmiaru przedsiębiorstwa. Natomiast według drugiej strategii maksymalizacja zysku polega na obniżce cen, a przez to na zwiększaniu udziału przedsiębiorstwa w rynku. Przy takich założeniach zwiększająca się efektywność przedsiębiorstwa prowadzi do zwiększenia koncentracji. Wielkość udziału rynkowego oddaje zatem w przybliżeniu stopień efektywności działania i z tego powodu jest pozytywnie skorelowana z rentownością. Według ESH rynki skoncentrowane to takie rynki, na których działają wysoce efektywne przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że teoria ESH, została poddana krytyce przez niektórych ekonomistów, którzy wykazali, że ma ona słabe podstawy teoretyczne i empiryczne, ponieważ skoncentrowane rynki są raczej relatywnie mniej efektywne [Martin 1989]. Podstawy teoretyczne niepotwierdzające hipotezy ESH opisał Hicks



[1935]. W literaturze hipoteza Hicksa jest znana jako hipoteza spokojnego życia (*quiet life hypothesis*, QLH). Według QLH przedsiębiorstwa z większą siłą rynkową, korzystając z uprzywilejowanej pozycji, mają mniejszą efektywność kosztową, ponieważ z powodu braku konkurencji nie muszą redukować kosztów, aby utrzymać swoją dominującą pozycję.

Zarówno w modelu SCP, jak i w ESH, miary poziomu koncentracji (tzn.  $CR_k$ <sup>1</sup> oraz indeksy Herfindahla-Hirschmana (HHI)<sup>2</sup>) są wykorzystywane do objaśniania przyczyn zachowań niekonkurencyjnych i traktowane są również jako miary skutków niejednakowej efektywności uczestników rynku. W modelach SCP i ESH badania empiryczne polegały na przyjmowaniu określonej początkowej struktury rynkowej, a następnie na formułowaniu i testowaniu hipotez opartych na znaku i wielkości poszczególnych parametrów w modelach. W konsekwencji takiej metodyki w modelach strukturalnych struktura rynkowa, określająca zachowanie przedsiębiorstw, była przyjmowana zwykle jako zmienna egzogeniczna. Punkt ciężkości w podejściu SCP był przesunięty zdecydowanie na badania empiryczne. Krytycy SCP zwracali uwagę na ograniczenia tego podejścia: (1) zależności ustalone na podstawie estymacji równań mają jedynie charakter statystyczny, a nie przyczynowy, (2) hipotezy testowane w modelach nie mają głębszego uzasadnienia teoretycznego. Model SCP był krytykowany przez przedstawicieli szkoły z Chicago, jak również przez przedstawicieli teorii rynków kontestowalnych.

Na bazie krytyki powyższych teorii (w opozycji do SCP) na początku lat 70. XX w. zaczął się rozwijać nurt badań teoretycznych, które w formalny sposób uzasadniałyby testowane empirycznie hipotezy. Motywacją dla nowej analitycznej teorii konkurencji (NEIO) było potraktowanie struktury rynkowej jako zmiennej endogenicznej. Autorzy nowej teorii zajmującej się organizacją rynku i konkurencją stwierdzili, że forma rynkowa ustala się w sposób ewolucyjny i jest zależna od wielu charakterystyk rynku oraz strategicznych zachowań samych przedsiębiorstw/banków. Według NEIO koncentracja jest zmienną endogeniczną i zależy od egzogenicznych, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, zachowań poszczególnych uczestników rynku. W metodach opartych na NEIO nie bierze się pod uwagę kierunku zmian poziomu koncentracji i uważa się, że poziom konkurencji nie zawsze jest zależny od miar koncentracji, ważniejsze są natomiast inne charakterystyki rynku, takie jak dynamiczne bariery wejścia i wyjścia. Według

---

<sup>1</sup>  $CR_k$  oznaczają odpowiednio udział w rynku  $k$  największych banków w: kredytach brutto, aktywach netto, depozytach w aktywach.

<sup>2</sup> Wskaźnik Herfindahla-Hirschmana (HHI) liczony jest jako suma kwadratów udziału w rynku poszczególnych banków komercyjnych (np. w: kredytach brutto, aktywach netto, depozytach).

nowej teorii konkurencji NEIO intensywność konkurencji należy oceniać łącznie: stopień koncentracji oraz zakres możliwości wchodzenia do danej gałęzi, określony przez dynamiczne bariery wejścia. Dlatego też do pomiaru poziomu konkurencji rezygnuje się z wykorzystania tylko strukturalnych miar koncentracji.

W metodach opartych na NEIO kładziono nacisk na ocenę tzw. strategicznego zachowania firm na rynku. Dzięki teorii gier rozwinięto strategiczne podejście do działalności przedsiębiorstw, polegające na wzajemnej współzależności ich decyzji. Gry dynamiczne pozwoliły badać wiele nowych zagadnień, takich jak reakcje zasiedziałyh przedsiębiorstw na groźbę wejścia nowych konkurentów, problem karteli, zachowania przedsiębiorstw w dziedzinie reklamy, sprzedaży, polityki cenowej. Na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego wieku rozwinęła się inna teoria opisująca zachowanie przedsiębiorstw, tzw. teoria rynków kontestowalnych (Contestable Markets Theory, CMT). Według tej teorii zachowanie przedsiębiorstw na rynku nie zależy jedynie od strategii przyjętej przez konkurentów oraz warunków technologicznych, ale również od faktu istnienia potencjalnej konkurencji. Według teorii rynków kontestowanych rynek skoncentrowany może zachowywać się konkurencyjnie, jeśli bariery potencjalnego wejścia na rynek są niskie. W niniejszej metodzie, po raz pierwszy zaproponowanej przez Baumola [1982], autorzy *explicite* biorą pod uwagę istnienie potencjalnej konkurencji, która odgrywa rolę regulującego mechanizmu rynkowego<sup>3</sup>.

Do metod opartych na nowej teorii organizacji rynku i konkurencji NEIO wykorzystywanych w ramach teorii konkurencji sektora bankowego (IOAB) zalicza się m.in. metodę Panzara i Rosse'a (P-R) [1987]. Również w ramach teorii IOAB rozwijają się badania empiryczne z wykorzystaniem indeksu Lerner'a [1934] oparte na oligopolistycznym modelu Montiego i Kleina.

W badaniach konkurencji w sektorze bankowym IOAB oprócz szeroko wykorzystywanej miary Panzara i Rosse'a oraz indeksu Lerner'a jest również stosowany wskaźnik Boone'a [2000], który opiera się na hipotezie ESH.

### 8.2.1. Metoda Panzara i Rosse'a (P-R)

Metoda Panzara i Rosse'a [1987] (P-R) służy do pomiaru konkurencji w sektorze bankowym i pozwala na uzyskanie podziału struktury organizacyjno-produkcyjnej rynku na monopol lub oligopol, konkurencję monopolistyczną oraz konkurencję doskonałą. Metoda (P-R) jest zaliczana do metod z nurtu nowej

---

<sup>3</sup> Szerszy opis modeli konkurencji w sektorze bankowym znajduje się w: [Pawłowska 2014].

analitycznej teorii konkurencji (NEIO). Panzar i Rosse zdefiniowali miarę konkurencji jako wartość sumy elastyczności funkcji przychodu, znaną w literaturze jako statystyka H.

$$H = \sum_{k=1}^m \frac{\partial R_i^*}{\partial w_{k_i}} * \frac{w_{k_i}}{R_i^*}. \quad (1)$$

gdzie:

$R_i$  – funkcja przychodu banku  $i$ ,

$w_i$  – wektor o wymiarze  $m$  cen nakładów banku  $i$ ,

\* – wartość w stanie równowagi.

Estymowana statystyka H przybiera wartości z przedziału  $(-\infty, 1)$ . Na jej wartości rozróżnia się struktury organizacyjno-produkcyjne rynku: monopol lub oligopol, konkurencję monopolistyczną, konkurencję doskonałą (tabela 8.1). W warunkach równowagi długookresowej konkurencja doskonała charakteryzuje się statystyką H równą jedności. W warunkach konkurencji monopolistycznej statystyka H przyjmuje wartości z przedziału otwartego  $(0, 1)$ . Natomiast zerowa lub ujemna wartość statystyki H oznacza występowanie monopolu. Rosnąca wartość statystyki H oznacza rosnący poziom konkurencji w sektorze bankowym (zob.: Pawłowska [2014]).

**Tabela 8.1. Interpretacja statystyki H Panzara i Rosse’a**

Wartość statystyki H	Struktura rynku
$H \leq 0$	Monopol lub oligopol
$0 < H < 1$	Konkurencja monopolistyczna
$H = 1$	Konkurencja doskonała
Wartość statystyki H	Test równowagi
$H < 0$	Stan nierównowagi
$H = 0$	Równowaga

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bikker 2004, s. 87].

Należy zauważyć, że wynik pomiaru konkurencji metodą Panzara i Rosse’a zależy od doboru zmiennej objaśnianej oraz od jej skalowania. W pracach przed wybuchem ostatniego kryzysu finansowego, dotyczących pomiaru poziomu konkurencji metodą Panzara i Rosse’a w sektorach bankowych (*cross-country*) [Bikker, Spierdijk, Finnie 2007; Bikker, Spierdijk 2008], wykazano, że miary poziomu konkurencji (szczególnie w krajach, w których banki mają bardzo duże aktywa) były systematycznie przeszacowane z powodu skalowania zmiennej objaśniającej lub

niewłaściwego jej doboru (np. dzielenie przychodu odsetkowego przez aktywa). Ponadto standardowa procedura estymacji statystyki  $H$  obejmuje stosowanie modelu z tzw. indywidualnymi efektami stałymi (FE)<sup>4</sup> w regresji na panelowych danych dla poszczególnych banków. Jednak Goddard i Wilson [2009] wykazali, że estymator FE przeszacowuje wartość statystyki  $H$ , dlatego zasugerowali użycie estymatora GMM<sup>5</sup> dla szacowania równania funkcji przychodów. Ponadto wykazali, że dynamiczna wersja modelu panelowego (GMM) eliminuje potrzebę spełnienia założenia o równowadze rynku.

### 8.2.2. Indeks Lerner

Kolejną miarą wykorzystaną w analizie konkurencji w sektorze bankowym jest indeks Lerner ( $L$ ) [1934], który mierzy tzw. marżę monopolisty. Zgodnie z indeksem Lerner, siła rynkowa monopolisty zależy od elastyczności cenowej popytu rynkowego zgodnie z poniższym równaniem:

$$L = \frac{1}{|e|} = \frac{p - MC}{p} \quad (2)$$

gdzie:

$p$  – cena rynkowa,

$MC$  – koszt krańcowy,

$e$  – cenowa elastyczność popytu.

W przypadku konkurencji doskonałej, cena  $p$  równa jest kosztowi krańcowemu  $MC$ , zatem indeks Lerner  $L = 0$  (przedsiębiorstwa w konkurencji doskonałej nie mają żadnej siły rynkowej). Dodatnie wartości indeksu Lerner  $L$  wskazują na istnienie siły rynkowej. Im większa wartość, tym większa siła rynkowa banku i mniejsza konkurencja na rynku. W przypadku monopolu indeks Lerner wynosi  $L = 1/e$ , gdzie  $e$  to wartość cenowej elastyczności popytu. Indeks Lerner nigdy nie przekracza 1, ponieważ koszt krańcowy  $MC$  jest zawsze nieujemny. Przybiera wartości z przedziału  $(0, 1)$ . Rosnąca wartość indeksu Lerner, w odróżnieniu od statystyki  $H$ , wskazuje na spadek konkurencji i wzrost siły rynkowej banku.

<sup>4</sup> Model typu (*fixed effects*) z tzw. efektami stałymi. Uwzględnia wpływ wszystkich niezmiennych w czasie czynników specyficznych dla każdej jednostki  $i$ .

<sup>5</sup> Estymacja modelu za pomocą estymatora GMM (*Generalized Method of Moments*) wymaga zastosowania w procesie estymacji odpowiednich instrumentów dla zmiennych objaśniających, które są nieskorelowane z indywidualnym efektem losowym.

Pomiar indeksu Lerner'a w sektorze bankowym jest oparty na modelu Montiego oraz Kleina i rozszerzony na przypadek niedoskonałej konkurencji Cournot'a, zgodnie z którym wrażliwość oprocentowania depozytów i kredytów na zmiany stóp rynku międzybankowego (pozostających pod wpływem polityki banku centralnego) zależy od liczby banków [Freixas, Rochet 2008, s. 72–73].

Funkcja zysku banku z wykorzystaniem modelu Montiego i Kleina przybiera następującą postać:

$$\pi(D, L) = [r_L(L) - r] \times L + [r - r_D(D)] \times D - C(D, L) \quad (3)$$

gdzie:

$r_L$  – stopa oprocentowania kredytów,

$L$  – wielkość kredytów,

$r_D$  – stopa oprocentowania depozytów,

$D$  – wielkość depozytów,

$r$  – stopa procentowa na rynku międzybankowym.

Założenie o maksymalizacji zysku można zapisać w następujący sposób w odniesieniu do kredytów oraz depozytów:

$$\frac{\partial \pi}{\partial L} = \frac{\partial r_L}{\partial L} L + r_L - r - \frac{\partial C}{\partial L} = 0 \rightarrow \frac{\left[ r_L^* - r - \frac{\partial C}{\partial L} \right]}{r_L^*} = \frac{1}{Ne_L}, \quad (4)$$

$$\frac{\partial \pi}{\partial D} = \frac{\partial r_D}{\partial D} D + r - r_D - \frac{\partial C}{\partial D} = 0 \rightarrow \frac{\left[ r - r_D^* - \frac{\partial C}{\partial D} \right]}{r_D^*} = \frac{1}{Ne_D}. \quad (5)$$

gdzie:

$e_D$  i  $e_L$  – odpowiednio elastyczności cenowe popytu dla depozytów i kredytów,

$N$  – liczba uczestników rynku, np. banków.

Wzory (4) i (5) stanowią odpowiednik indeksu Lerner'a w sektorze bankowym dla struktury oligopolistycznej. Ważną kwestią, jaką należy zauważyć w odniesieniu do równań (4) i (5), jest to, że reakcja oprocentowania kredytów i depozytów na zmianę oprocentowania na rynku międzybankowym zależy od stopnia konkurencji na tym rynku, opisanego liczbą działających banków. Należy zauważyć, że gdy  $n = 1$ , wówczas mamy do czynienia z monopolem, kiedy  $n = +\infty$ , wówczas mamy do czynienia z konkurencją doskonałą. Model Montiego i Kleina ma jednak wiele niedoskonałości, m.in. nie można w nim uwzględnić ryzyka

towarzyszącego podejmowaniu decyzji kredytowych. Ponadto ustalona niezależnie wielkość kredytów i depozytów (a tę rozłączność zakłada model) jest nieodporna na zmiany założeń [Freixas, Rochet 2008]. Mimo wielu niedoskonałości model ten jest powszechnie stosowany w analizach sektora bankowego. Przyczyna to prostota modelu i jego duże możliwości analityczne, w tym możliwość analizowania sektora bankowego poprzez modelowanie zachowania pojedynczego banku.

### 8.2.3. Metoda Boone'a

Metoda Boone'a opiera się na hipotezie tzw. efektywnej struktury rynkowej (ESH), bazującej na założeniu, że przedsiębiorstwa bardziej efektywne (o niższych kosztach krańcowych) mają większą siłę rynkową i dlatego osiągają większe zyski. Efekt ten jest tym silniejszy, im poziom konkurencji jest wyższy. Zależność tę można zapisać następującym równaniem:

$$\ln(s_{it}) = \alpha_t + \beta \ln MC_{it} \quad (6)$$

gdzie:

$s_{it}$  – siła rynkowa przedsiębiorstwa, zdefiniowana jako udział w rynku przedsiębiorstwa  $i$  (banku  $i$ ) w okresie  $t$ ,

$MC_{it}$  – koszt krańcowy banku  $i$  w okresie  $t$ ,

$\beta$  – szacowany wskaźnik Boone'a.

Miarą poziomu konkurencji jest parametr  $\beta$ , który osiąga wartości mniejsze od zera. Im poziom konkurencji jest wyższy, tym wartość bezwzględna ujemnego parametru  $\beta$ , określająca wskaźnik Boone'a, jest większa. Metodę Boone'a zastosowali do analizy poziomu konkurencji na rynku kredytów w strefie euro Bikker i Leuvensteijn [2014].

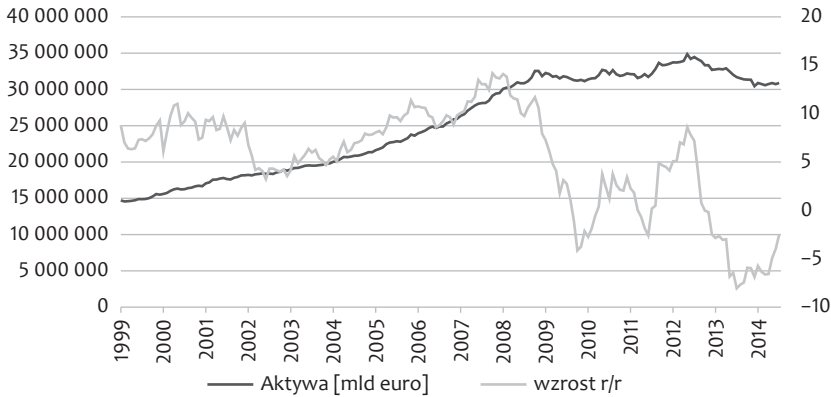
Trzy przedstawione metody są wykorzystywane do mierzenia konkurencji sektora bankowego. W kolejnych podrozdziałach metody te zostały wykorzystane do pomiaru konkurencji w polskim sektorze bankowym. W pierwszej kolejności przedstawiono zmiany wielkości i struktury sektora bankowego UE.

### 8.3. Zmiany w strukturze sektora bankowego UE

W ostatnim dwudziestolecu zaobserwowano coraz większą rolę sektora bankowego w gospodarce. Aktywa sektora bankowego w całej Unii Europejskiej,

w szczególności w strefie euro (rysunek 8.1) rosły gwałtownie w ostatnim piętnastoleciu poprzedzającym wybuch kryzysu finansowego.

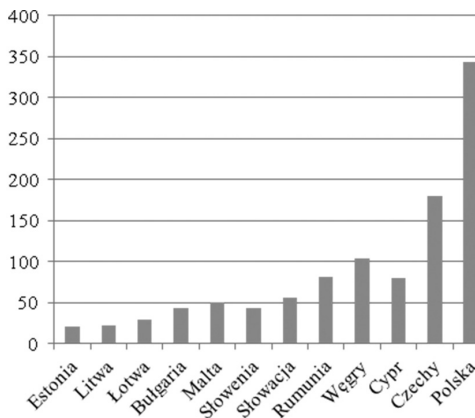
**Rysunek 8.1. Aktywa sektorów bankowych krajów strefy euro**



Źródło: obliczenie własne na podstawie EBC.

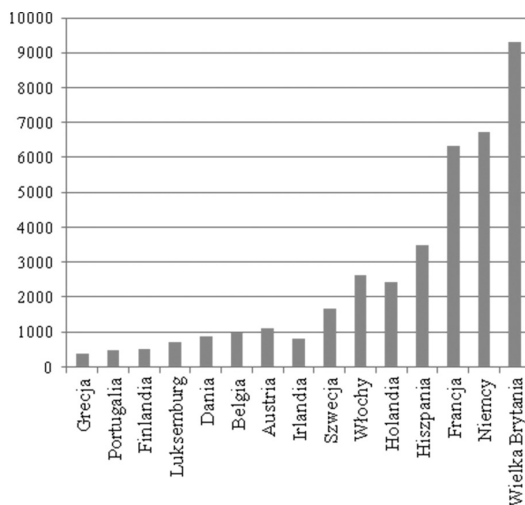
Należy jednak zauważyć, że sektory bankowe krajów „starej Unii” UE-15 (Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania oraz Włochy) są zdecydowanie większe od sektorów bankowych krajów „nowej Unii” UE-10 (Cypr, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Słowacja, Słowenia, Węgry) – rysunki 8.2 i 8.3.

**Rysunek 8.2. Aktywa sektorów bankowych w UE w 2013 r., UE-10 (w mld EUR)**



Źródło: jak pod rys. 8.1.

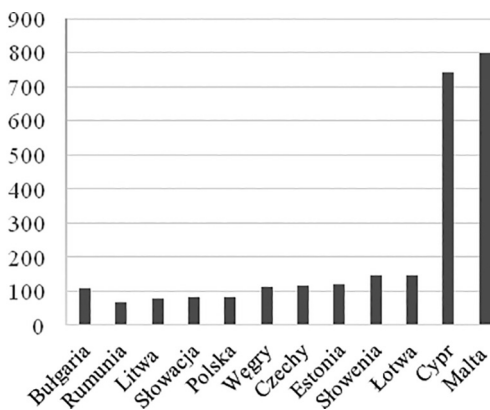
Rysunek 8.3. Aktywa sektorów bankowych w UE w 2013 r., UE-15 (w mld EUR)



Źródło: jak pod rys. 8.1.

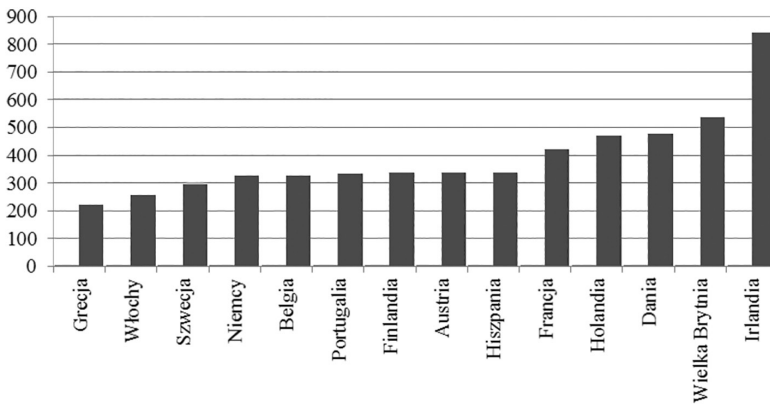
Podobnie kształtuje się wielkość udziału aktywów sektorów bankowych w PKB, z wyjątkiem Cypru i Malty. Dla porównania dla Polski wskaźnik ten wyniósł w 2011 r. ok. 84% PKB, podczas gdy średnia w UE – 350% (rysunki 8.4 i 8.5).

Rysunek 8.4. Wielkość sektorów bankowych w UE-12 (w % PKB) w 2011 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie EBC, Eurostat, [Bijlsma, Zwart 2013].

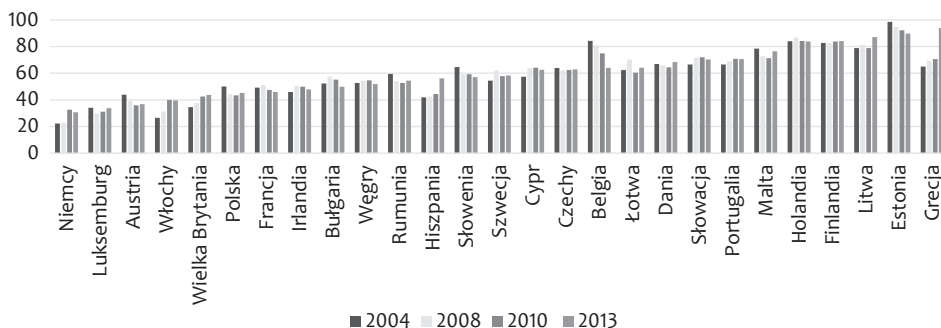


**Rysunek 8.5. Wielkość sektorów bankowych w UE-15 w 2011 r. (w % PKB)**

Źródło: jak pod rys. 8.4.

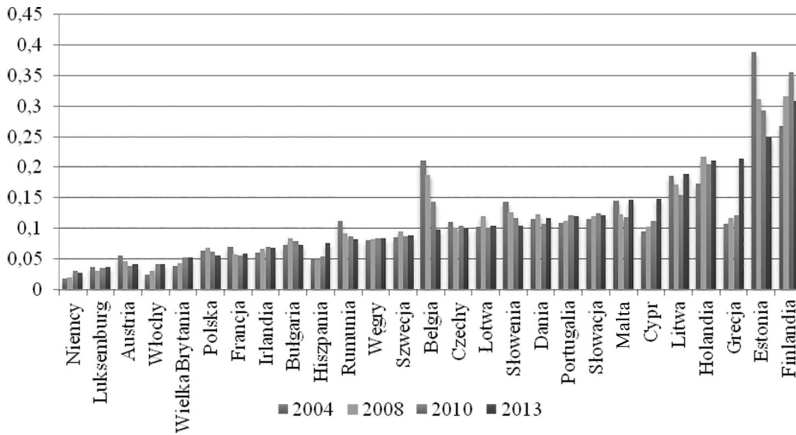
Uwaga: Luksemburg: 2002 r. ok. 3000%, 2011 r. ok. 2000%.

Wzrost aktywów sektora bankowego przy jednoczesnym spadku liczby instytucji finansowych z uwagi na fuzje i przejęcia spowodował, że wzrastały wskaźniki koncentracji  $CR_5$  i HHI. Porównując stopień koncentracji polskiego sektora bankowego z innymi krajami Unii Europejskiej, można stwierdzić, że jest on ciągle na średnim poziomie i niższym niż średnia w Unii Monetarniej a także w UE-27 (rysunki 8.6 i 8.7). W Polsce, podobnie jak w innych sektorach bankowych krajów UE-10, zmiany koncentracji w sektorze bankowym były głównie spowodowane fuzjami i przejęciami banków w wyniku przekształceń własnościowych oraz falą fuzji i przejęć transgranicznych zagranicznych inwestorów polskich banków.

**Rysunek 8.6. Wartości wskaźnika  $CR_5$  (2004, 2008, 2010, 2013), w UE (w %)**

Źródło: jak pod rys. 8.1.

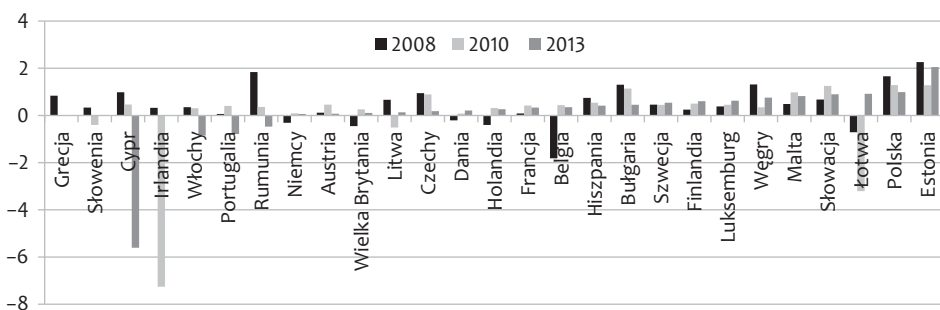
Rysunek 8.7. Wartość wskaźnika HHI (2004, 2008, 2010, 2013), w UE



Źródło: jak pod rys. 8.1.

Wzrost aktywów banków spowodował problem banków „zbyt dużych, by pozwolić na ich upadłość” (*too-big-to-fail* – TBTF). Mimo tego, że problem banków TBTF nie dotyczy polskiego sektora bankowego bezpośrednio, to jednak z uwagi na fakt, że banki matki banków działających Polsce są na liście G-SIFIs<sup>6</sup> ich wyniki finansowe będą miały wpływ na polski sektor bankowy. W 2013 r. zwrot z aktywów (ROA) był jednym z najwyższych w UE (rysunek 8.8).

Rysunek 8.8. Wartość wskaźnika ROA (2010–2013), w UE (w %)



Uwaga: dla Grecji brak danych za lata 2010–2013.

Źródło: jak pod rys. 8.1.

<sup>6</sup> Kryteria wyodrębniania G-SIFIs: wielkość i międzynarodowe powiązania banku; brak szybko dostępnej substytucji świadczonych usług lub odpowiedniej infrastruktury dla świadczonych usług; działalność w skali globalnej; reżim wielu jurysdykcji prawnych; złożoność działalności; wpływ na system finansowy i gospodarkę.

## 8.4. Wyniki pomiaru konkurencji w polskim sektorze bankowym

W analizowanym okresie można wyodrębnić szczegółowe determinanty wpływające na konkurencję w sektorze bankowym przed kryzysem finansowym i po kryzysie finansowym.

W latach 1997–2007 (przed kryzysem) można wymienić takie czynniki, jak: globalizację i deregulację, powstanie strefy euro, przekształcenia własnościowe, wzrost roli kapitału zagranicznego w sektorze bankowym, wzrost koncentracji z uwagi na wzrost fuzji i przejęć, integrację europejskiego rynku finansowego i przystąpienie Polski do UE, postęp w technologiach informatycznych, innowacje produktowe w sektorze finansowym.

Po 2008 r. głównym czynnikiem wpływającym na zmiany konkurencji w polskim sektorze bankowym był globalny kryzys finansowy i spadek zaufania na rynku międzybankowym. Ponadto w odpowiedzi na współczesny globalny kryzys finansowy, a następnie kryzys zadłużeniowy, w krajach strefy euro podjęte zostały różnego rodzaju inicjatywy zmian instytucjonalnych oraz modyfikacji regulacji ostrożnościowych odniesionych szczególnie do banków, które miały również wpływ na funkcjonowanie polskiego sektora finansowego.

Obecna struktura polskiego systemu bankowego jest efektem wcześniejszej polityki prywatyzacyjnej, nastawionej na pozyskiwanie zagranicznych inwestorów. Zaangażowanie banków zagranicznych w Polsce jest relatywnie duże w porównaniu z krajami strefy euro, choć mniejsze niż w niektórych krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Schoemaker i Wagner [2011] wykazali, badając wpływ banków transgranicznych na stabilność finansową, że stabilność sektorów bankowych nowych krajów UE<sup>7</sup> zależy od stabilności sektorów bankowych krajów strefy euro, które są głównymi właścicielami banków.

### 8.4.1. Wyniki pomiaru konkurencji metodą P-R

Aby oszacować poziom konkurencji w polskim sektorze bankowym, w pierwszej kolejności dokonano estymacji poziomu konkurencji metodą Panzara i Rosse'a (P-R) i oszacowano statystykę H. Oszacowania poziomu konkurencji dokonano

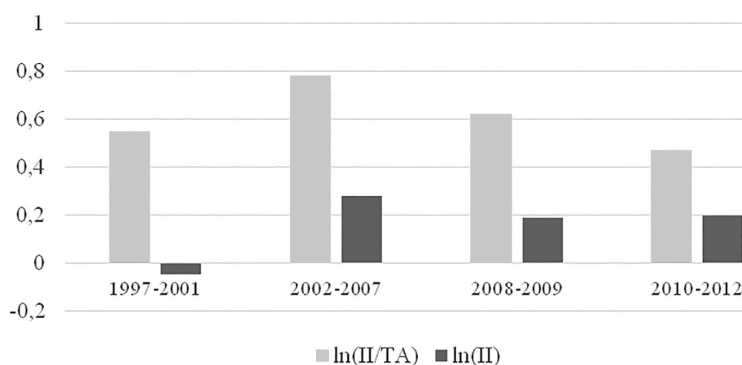
---

<sup>7</sup> Należy zauważyć, że z 10 krajów Europy Środkowej i Południowej, które razem z Polską przystąpiły do UE, większość z nich jest obecnie członkami strefy euro, a do nowych krajów UE zalicza się jeszcze Bułgarię i Rumunię.

na danych indywidualnych, obejmujących wszystkie banki komercyjne oraz oddziały zagranicznych instytucji kredytowych, istniejące w analizowanym okresie. Do obliczenia statystyki H (miary konkurencji metody P-R) wykorzystano odpowiednie wartości z bilansów banków komercyjnych oraz rachunków wyników. Badanie przeprowadzono na danych panelowych dla lat 1997–2012<sup>8</sup>.

Oszacowane średnie wartości statystyki H dla dwóch zmiennych objaśnianych: przychód odsetkowy podzielony przez aktywa ( $II/TA$ ) oraz przychód odsetkowy ( $II$ ) modelem efektów stałych (FE), w podziale na lata: 1997–2001, 2002–2007, 2008–2009, 2010–2012, zaprezentowano na rysunku 8.9.

**Rysunek 8.9. Wartości statystyki H w polskim sektorze bankowym dla lat 1997–2012**



Uwaga: Wartości statystyki H zostały oszacowane dla następujących zmiennych objaśnianych: przychód odsetkowy podzielony przez aktywa ( $II/TA$ ) oraz przychód odsetkowy ( $II$ ), por. Pawłowska [2014].

Źródło: opracowanie własne.

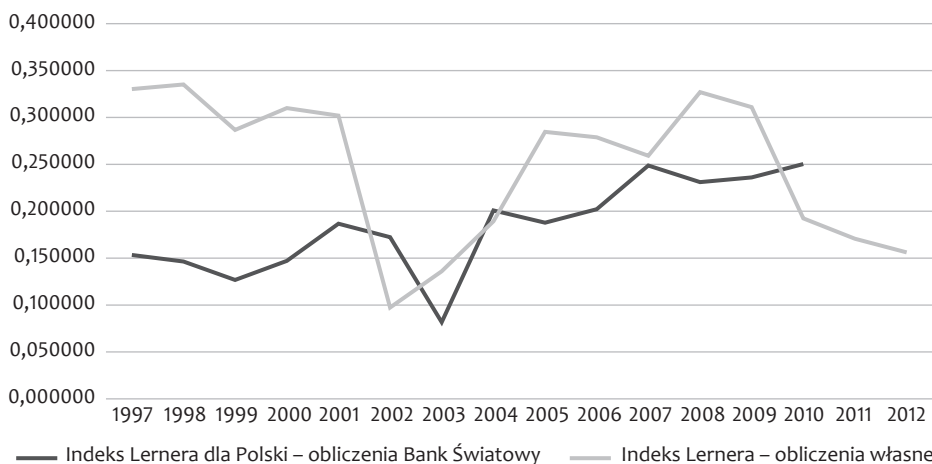
Na podstawie wartości statystyki H (rysunek 8.9) można stwierdzić, że wartości statystyki H są wyższe, gdy zmienna objaśniana jest skalowana przez aktywa [Pawłowska 2014]. Ponadto poziom konkurencji wskazuje na konkurencję monopolistyczną, ponieważ wartości statystyki H znajdują się w przedziale otwartym między zerem a jedynką, dla wszystkich szacowanych modeli. Jedynie dla okresu 1997–2001 nie można tego wykazać. Wyniki ukazały ponadto wzrost konkurencji między okresami 1997–2001 a 2002–2007 oraz spadek konkurencji między okresami 2002–2007 a 2008–2009.

<sup>8</sup> Badanie przeprowadzono na danych NBP.

### 8.4.2. Wyniki pomiaru konkurencji polskiego sektora bankowego z wykorzystaniem indeksu Lerner

Kolejną miarą wykorzystaną do pomiaru konkurencji w polskim sektorze bankowym jest indeks Lerner, który oszacowano na podstawie wzoru (3). Obliczeń dokonano na tym samym panelu danych rocznych z bilansów polskich banków oraz rachunków wyników dla lat 1997–2012, tak jak w przypadku metody P-R. Na rysunku 8.10 zaprezentowano wyniki estymacji wartości średnich indeksu Lerner.

**Rysunek 8.10. Wyniki estymacji wartości średnich indeksu Lerner dla polskiego sektora bankowego i sektora bankowego krajów strefy euro**



Uwaga: obliczenia dla Polski obejmowały wszystkie banki komercyjne oraz oddziały zagranicznych instytucji kredytowych w Polsce (miary zostały znormalizowane).

Źródło: opracowanie własne oraz Bank Światowy. Por: Pawłowska [2014].

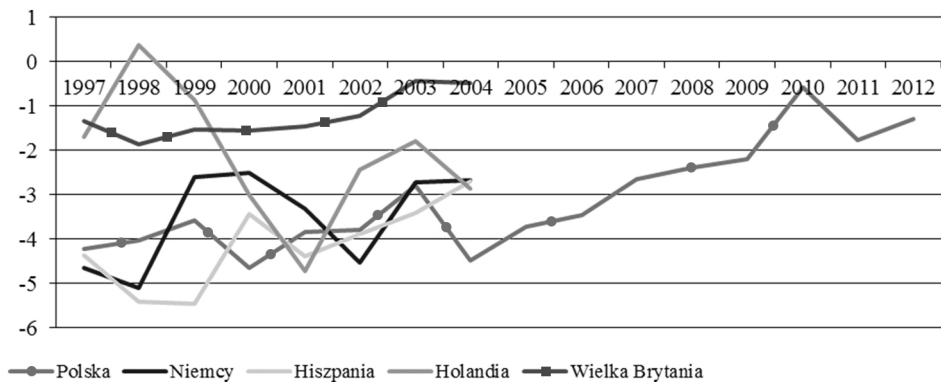
Średnie wartości indeksu Lerner w latach 2002–2007 wykazują, że poziom konkurencji w całym sektorze banków komercyjnych był wyższy niż w latach 1997–2001, o czym świadczy spadek siły rynkowej. Należy zauważyć, że w 2008 r. nastąpił wzrost indeksu Lerner świadczący o spadku konkurencji z uwagi na kryzys finansowy. W latach 2010–2012 wartości indeksu Lerner spadły, co oznacza wzrost konkurencji. Należy zauważyć, że wyniki Banku Światowego na podstawie bazy BankScope wykazują podobny trend w latach 2003–2007. Wyniki Banku Światowego dla strefy euro wskazują wyższy poziom konkurencji niż w polskim sektorze bankowym w latach 2006–2010 [World Bank 2013].

Obliczenia własne średnich wartości indeksu Lerner ( $L$ ) wykazują podobną tendencję jak wartości statystyki  $H$  dla polskiego sektora bankowego.

### 8.4.3. Wyniki pomiaru konkurencji polskiego sektora bankowego metodą Boone'a

Do pomiaru poziomu konkurencji w polskim sektorze bankowym wykorzystano również metodę Boone'a [2000]. Koszt krańcowy ( $MC$ ) oszacowano, jak w przypadku pomiaru indeksu Lerner (zob. [Pawłowska 2014]). Wyniki badań własnych oszacowań wskaźnika Boone'a dla polskiego sektora bankowego pokazano na rysunku 8.11.

Rysunek 8.11. Wartości wskaźnika Boone'a dla polskiego sektora bankowego i wybranych krajów UE



Źródło: obliczenia własne dla Polski. Wyniki dla Niemiec, Hiszpanii, Holandii, Wielkiej Brytanii zob. Bikker i Leuvensteijn [2014], s. 130–131. Por. Pawłowska [2014].

Wartość wskaźnika Boone'a oszacowanego dla polskiego sektora bankowego w latach 1999–2004 wskazywała na najwyższy poziom konkurencji. W 2008 r. poziom konkurencji mierzony wskaźnikiem Boone'a obniżył się (rysunek 8.11). W 2010 r. poziom konkurencji zaczął ponownie wzrastać. Metodę Boone'a do pomiaru poziomu konkurencji na rynku kredytów m.in. w krajach strefy euro, krajów spoza strefy euro (m.in. Wielkiej Brytanii) zastosowali Leuvensteijn i in. [2007], którzy wskazali na różnice w poziomach konkurencji wśród krajów strefy euro (największy poziom konkurencji na rynku kredytów stwierdzono w Niemczech i Hiszpanii).

Wyniki dotyczące konkurencji w polskim sektorze bankowym z wykorzystaniem trzech metod (metody P-R, indeksu Lerner'a oraz miary Boone'a) pokazały, że poziom konkurencji wzrastał przed kryzysem finansowym, natomiast spadł w pierwszej fazie kryzysu w latach 2008–2009. W latach 2010–2012 poziom konkurencji zaczął ponownie rosnąć.

Wyniki trzech modeli potwierdziły ten sam trend zmian konkurencji w polskim sektorze bankowym. Wyniki estymacji wykazały spadek siły rynkowej w latach 2002–2007 (a co za tym idzie wzrost konkurencji w całym sektorze banków komercyjnych) w porównaniu do lat 1997–2001. W latach 2008–2009 poziom konkurencji w całym sektorze banków komercyjnych spadł i ponownie zaczął wzrastać w latach 2010–2012.

## **8.5. Konkurencja a koncentracja oraz zmiany własnościowe w sektorze bankowym**

Ważną kwestią dotyczącą sektora bankowego jest relacja między konsolidacją systemu bankowego a konkurencją. Jakkolwiek wydaje się, że ogólna zależność jest tutaj oczywista (większy udział w rynku determinuje większą siłę rynkową i mniejszą konkurencję), to wielu autorów zauważa pewne wieloznaczności w tej kwestii, takie jak na przykład intensywność konkurencji, która może zmieniać się dla rynków o takim samym poziomie koncentracji. Na podstawie analiz empirycznych dotyczących relacji między wzrostem koncentracji a konkurencją w wielu pracach stwierdzono, że w sektorach bankowych gospodarek rozwiniętych nie ma jednoznacznych związków między wzrostem koncentracji systemu a poziomem jego konkurencji [Claessens, Laeven 2004; Hempell 2002]. Większe znaczenie mają warunki wejścia na rynek oraz regulacje zmniejszające swobodę świadczenia usług.

Wnioski te dotyczą w szczególności sektorów bankowych Europy Środkowej i Wschodniej (w tym Polski), w których bariery wejścia na rynek są niższe niż w krajach „starej Unii”. Gelos i Roldos [2002], analizując poziom konkurencji w gospodarkach w okresie transformacji, stwierdzili, że mimo spadku liczby banków w analizowanym okresie, nie obniżył się poziom konkurencji. Zdaniem autorów negatywne dla konkurencji efekty związane z konsolidacją w analizowanych krajach (m.in. w Polsce) były neutralizowane przez zwiększanie udziału w rynku kapitału zagranicznego. Do podobnych wniosków doszli Yildirim i Philippatos [2007] oraz Koutsomanoli-Fillipaki i Staikouras [2006].

Dlatego ważną determinantą konkurencji, oprócz zmian koncentracji, są również zmiany struktury własnościowej (zob. m.in. [Cetorelli 2004]. La Porta i in. [2000], wykazali, że banki państwowe realizują cele polityczne, a nie społeczne oraz że duży udział własności państwowej w sektorze bankowym negatywnie wpływa na konkurencję. Po upadku Lehman Brothers wiele banków zostało uratowanych przez państwo poprzez dokapitalizowanie (m.in. Royal Bank of Scotland – RBS), inne zostały znacjonalizowane (np. ABN AMRO, HypoVereinBank), co z kolei spowodowało wzrost kapitału państwowego w sektorze bankowym. Autorzy wielu prac, które powstały po kryzysie finansowym, twierdzili jednak, że typ własności nie ma wpływu na decyzje podejmowane przez banki i nie determinuje poziomu konkurencji (np. Raport Banku Światowego: World Bank [2013]).

### 8.5.1. Wpływ zmian w strukturze własnościowej na poziom konkurencji w polskim sektorze bankowym

W polskim sektorze bankowym, w latach poprzedzających kryzys finansowy (1997–2007) odnotowano wzrost kapitału zagranicznego spowodowany m.in. nasileniem się procesu fuzji i przejęć; w latach 2008–2012 udział kapitału zagranicznego nieznacznie się obniżył. Równocześnie odnotowano spadek roli państwa w polskim sektorze bankowym. Konsolidacja w polskim sektorze bankowym spowodowała spadek liczby banków oraz zmiany koncentracji wyrażonej wskaźnikami  $CR_5$  i HHI (rysunek 8.12).

**Rysunek 8.12. Struktura własnościowa polskiego sektora bankowego w latach 1997–2013 (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP i KNF.



W celu sprawdzenia, jak zmiany kapitału zagranicznego oraz państwowego, skutkujące zmianami koncentracji, wpływały na poziom konkurencji w polskim sektorze bankowym przeprowadzono badanie na danych panelowych. Jako miarę konkurencji przyjęto oszacowany indeks Lerner dla polskiego sektora bankowego w latach 1997–2012.

W analizie panelowej wykorzystano trzy typy estymatorów: modelu efektów stałych (FE), regresji na danych przekrojowych (MKN) oraz modelu dynamicznego i uogólnionej metody momentów (GMM). Badanie przeprowadzono na danych rocznych dla dwóch okresów: 1997–2007 (okres przed kryzysem finansowym) oraz 2008–2012 (okres kryzysu finansowego i kryzysu zadłużeniowego w krajach strefy euro).

W celu przetestowania wpływu zmian w strukturze własnościowej w polskim sektorze bankowym oraz zmian koncentracji na poziom konkurencji zostało oszacowane następujące równanie z wykorzystaniem danych panelowych z polskich banków komercyjnych:

$$LI_{it} = \alpha + a_1 FC_t + \sum_{j=1}^N b_j \times oth_{it} + \varepsilon_t. \quad (8)$$

Za zmienną objaśnianą przyjęto  $LI_{it}$  – wartości oszacowanego indeksu Lerner dla każdego banku  $i$  w okresie  $t$ . Za zmienne niezależne przyjęto:  $FC_t$  – procentowy udział banków z większościowym udziałem kapitału zagranicznego;  $PC_t$  – procentowy udział banków z większościowym udziałem własności państwowej. Przeprowadzono również dodatkowe estymacje, w których za zmienne objaśniające przyjęto:  $CR5_t$ ,  $HHI_t$  – wskaźniki koncentracji w polskim sektorze bankowym w aktywach w okresie  $t$ .

W modelu przyjęto też inne kontrolne zmienne egzogeniczne ( $oth_{it}$ ) takie, jak: przychód odsetkowy/aktywa (II), wskaźnik depozyty/aktywa (DEP), kredyty/aktywa (KRA), dla każdego banku  $i$  w okresie  $t$ ,  $\varepsilon_t$  – składnik losowy,  $a_1$ ,  $b_j$  – współczynniki regresji.

W tabeli 8.2 przedstawiono statystykę opisową głównych zmiennych modelu w podziale na lata przed kryzysem finansowym oraz lata kryzysu finansowego i kryzysu zadłużeniowego.

W celu uniknięcia współliniowości, w tabeli 8.3 przedstawiono wyniki czterech estymacji na podstawie modelu (1) z użyciem kolejnych zmiennych objaśniających zaprezentowanych w tabeli 8.2 (udział kapitału zagranicznego w aktywach, udział własności państwowej oraz miary koncentracji w polskim sektorze bankowym) dla lat 1997–2007. W tabeli 8.4 przedstawiono wyniki czterech estymacji

na podstawie modelu (1) dla lat 2008–2012. Tabele 8.3 i 8.4 zawierają również wyniki testów diagnostycznych.

**Tabela 8.2. Statystyki opisowe głównych zmiennych**

Statystyki opisowe (1997–2007)					
Zmienna	Liczba obserwacji	Średnia	Odch. standardowe	Min.	Max.
FC	811	55,2762	21,56153	15,3	70,9
PC	811	27,58619	10,65823	18,3	49,3
HHI	811	0,076975	0,006609	0,067512	0,089419
CR <sub>5</sub>	811	48,44242	3,458023	42,9	54,7
Statystyki opisowe (2008–2012)					
Zmienna	Liczba obserwacji	Średnia	Odch. standardowe	Min.	Max.
FC	339	66,98584	2,967813	63,6	72,3
PC	339	20,78289	1,745918	17,3	22,1
HHI	339	0,064976	0,001472	0,06206	0,066294
CR <sub>5</sub>	339	44,21416	0,355064	43,7	44,6

Źródło: opracowanie własne.

W większości estymacji prezentowanych w tabeli 8.3 współczynniki regresji przy zmiennych określających poziom kapitału zagranicznego (*FC*) oraz poziom koncentracji (*CR5* i *HHI*), są istotne i mają ujemne znaki, co oznacza, że w analizowanym okresie poziom kapitału zagranicznego miał dodatni wpływ na poziom konkurencji. Współczynniki regresji przy zmiennych określających udział kapitału państwowego (*PC*) mają dodatnie znaki, co oznacza, że w analizowanym okresie poziom kapitału państwowego miał ujemny wpływ na poziom konkurencji. Inaczej prezentują się wyniki w tabeli 8.4. W większości estymacji prezentowanych w tabeli 8.4 współczynniki regresji, przy zmiennych określających poziom kapitału zagranicznego (*FC*) oraz poziom koncentracji (*CR<sub>5</sub>* i *HHI*), są nieistotne.

Wyniki te potwierdzają fakt, że miary koncentracji nie są do końca miarami konkurencji i nawet gdy koncentracja rośnie, to, wbrew tradycyjnym teoriom, konkurencja także może się zwiększać, tak jak to miało miejsce w polskim sektorze bankowym.

Tabela 8.3. Wpływ kapitału zagranicznego oraz koncentracji na poziom konkurencji w polskim sektorze bankowym w latach 1997–2007

FE				
Zmienne	Estymacja (1)	Estymacja (2)	Estymacja (3)	Estymacja (4)
FC	-0,0895693***	–	–	–
PC	–	0,2010703***	–	–
CR <sub>5</sub>	–	–	-18,35908***	–
HHI	–	–	–	53,97555
II	-20,823333***	-20,32259***	-9,905717***	-18,28504***
DEP	-0,267291	-0,1291935	-2,41465***	-0,9282976
KRA	-1,593018***	-1,524773***	-0,6129119***	-1,898741***
„1”	-24,77272***	-28,89226***	-2,747307***	-18,66876***
R <sup>2</sup>	0,6600	0,6761	0,6314	0,6273
Liczba obserwacji	729			
Liczba grup	107			
MNK				
Zmienne	Estymacja (1)	Estymacja (2)	Estymacja (3)	Estymacja (4)
FC	-0,0894402***	–	–	–
PC	–	0,3059012	–	–
CR <sub>5</sub>	–	–	2,045922	–
HHI	–	–	–	391,4472
II	-19,78642***	-8,1564***	-8,260466***	-8,158767***
DEP	,9351538	-0,6458468	-0,5449146	-0,6349431
KRA	-1,031753***	-0,140007***	-0,1820498***	-0,144695***
„1”	-23,77778***	-13,86963**	-98,88722***	-33,00893***
R <sup>2</sup>	0,4541	0,6487	0,6494	0,6500
Liczba obserwacji	729			
GMM				
Zmienne	Estymacja (1)	Estymacja (2)	Estymacja (3)	Estymacja (4)
FC	-0,0054067*	–	–	–
PC	–	0,0248874**	–	–
CR <sub>5</sub>	–	–	-0,1124255***	–
HHI	–	–	–	-52,82836***
II	-9,822254***	-9,867984***	-9,905717***	-9,680463***
DEP	-2,515287	-2,445079	-2,41465***	-2,413991***
KRA	-0,648236***	-0,6452665	-0,6129119***	-0,633307***
„1”	-7,26741***	-8,402422***	-2,747307***	-3,32755***
Test Arellano-Bonda	(0,65637) (0,7088)	(0,6334) (0,7067)	(0,6396) (0,8069)	(0,6639) (0,8308)
Test Saragana (p value)	(0,7363)	(0,75673)	(0,7453)	(0,7476)
Liczba obserwacji	614			
Liczba grup	102			

Źródło: opracowanie własne; \*\*\*/\*\*/\* współczynniki istotne, na poziomie istotności 1/5/10%.

**Tabela 8.4. Wpływ kapitału zagranicznego oraz koncentracji na poziom konkurencji w polskim sektorze bankowym w latach 2008–2012**

FE				
Zmienne	Estymacja (1)	Estymacja (2)	Estymacja (3)	Estymacja (4)
FC	-0,1251366	-	-	-
PC	-	0,1171043	-	-
CR <sub>5</sub>	-	-	1,376298	-
HHI	-	-	-	17,9552
II	-3,232138***	-3,178876**	-3,344579***	-3,209092***
DEP	-0,5629071	-0,549308	-0,492543***	-0,546310***
KRA	-0,2485646**	-0,2426509**	-0,2746183	-0,2476986
„1”	16,53612**	5,582049	-53,51524***	-3,450488***
R <sup>2</sup>	0,6600	0,6761	0,7163	0,7155
Liczba obserwacji	286			
Liczba grup	69			
MNK				
Zmienne	Estymacja (1)	Estymacja (2)	Estymacja (3)	Estymacja (4)
FC	-0,2146181	-	-	-
PC	-	0,2081327	-	-
CR <sub>5</sub>	-	-	-0,2252167	-
HHI	-	-	-	-22,02389
II	-7,321688***	-7,282018***	-18,64502***	-18,41169***
DEP	-0,5887973	-0,6458468	1,43312***	1,490851***
KRA	-0,3402433***	-0,140007***	-1,143544	-1,152681***
„1”	12,76035	-6,19296***	-13,92531***	-22,48254***
R <sup>2</sup>	0,4541	0,6997	0,4461	0,4442
Liczba obserwacji	286			
GMM				
Zmienne	Estymacja (1)	Estymacja (2)	Estymacja (3)	Estymacja (4)
FC	-0,1717835*	-	-	-
PC	-	0,0883227	-	-
CR <sub>5</sub>	-	-	0,1240642	-
HHI	-	-	-	39,29402
II	-3,970678***	-3,966763***	-4,240489***	-4,152414***
DEP	-0,640122	-0,6135901	-0,6066192***	-0,611447***
KRA	0,2017302	0,1992107	0,2083842	0,2116358
„1”	8,532614	-5,07264***	-9,736146	-6,545962
Test Arellano-Bonda	(0,65637) (0,7088)	(0,6334) (0,7067)	(0,6333) (0,7886)	(0,3600) (0,6291)
Test Saragana ( <i>p value</i> )	(0,7363)	(0,75673)	(0,6323)	(0,5327)
Liczba obserwacji	274			
Liczba grup	66			

Źródło: opracowanie własne; \*\*\*/\*\*/\* współczynniki istotne, na poziomie istotności 1/5/10%.

## 8.6. Zakończenie

Wzrost znaczenia banków w gospodarce spowodował nasilenie badań empirycznych dotyczących pomiaru zmian konkurencji w sektorze bankowym oraz jej determinant. Jednak do tej pory nie ma zgody wśród badaczy, co do jej roli w sektorze bankowym. Dlatego literatura po kryzysie finansowym, dotycząca konkurencji między bankami, zawiera próby odpowiedzi na pytania, czy konkurencja w sektorze bankowym ma pozytywny, czy negatywny wpływ na jego stabilność oraz jaka jest rola polityki regulacyjnej wobec banków i polityki konkurencji. Ważną kwestią są również zmiany struktury własnościowej, które zachodziły równocześnie do postępującej konsolidacji i interwencji państw w sektor bankowy (szerzej: m.in. Raport Banku Światowego: World Bank [2013]).

Przemiany zachodzące w bankowości polskiej (przed kryzysem finansowym) były wynikiem oddziaływania wielu różnorodnych czynników takich, jak: globalizacja, liberalizacja, deregulacja, postęp w dziedzinie technologii informatycznych oraz postęp w integracji europejskiej. Powyższe zjawiska spowodowały nasilenie się procesów konsolidacyjnych i przepływów kapitałowych, prowadzących do wzrostu koncentracji w polskim sektorze bankowym. Z drugiej strony, zmieniała się konkurencja między bankami. Wyniki analizy ilościowej wykazały, że silnym impulsem wzrostu konkurencji w polskim sektorze bankowym w latach 1997–2007 był wzrost kapitału zagranicznego (o czym świadczy ujemny znak współczynnika regresji). Wyniki analizy dodatkowo wykazały ujemny wpływ kapitału państwowego na poziom konkurencji w latach 1997–2007. W latach 2008–2012 udział kapitału zagranicznego oraz państwowego był nieistotny dla konkurencji między bankami w Polsce.

Ponadto wyniki analizy ilościowej wykazały, że wzrost koncentracji, który miał miejsce w polskim sektorze bankowym, nie spowodował spadku konkurencji w latach 1997–2007. Ponowny wzrost koncentracji w latach 2008–2012 również nie miał wpływu na zmiany poziomu konkurencji. Dlatego do pomiaru konkurencji i koncentracji należy używać różnych miar. Jednak jak dotychczas, miary koncentracji są nadal powszechnie wykorzystywane do pomiaru konkurencji ze względu na łatwość ich oszacowania. Należy zauważyć, że banki w UE stawały się coraz większe, co prowadziło do wzrostu koncentracji i generalnie powinno osłabiać konkurencję, z drugiej strony liberalizacja i deregulacja rynków przed kryzysem finansowym powodowała wzrost konkurencji. Wzrost aktywów sektora bankowego, przy spadku liczby poszczególnych banków, spowodował, że

poszczególne banki stawały się coraz większe, narastał problem banków „zbyt dużych, by pozwolić im upaść” (TBTF). W celu poprawy nadzoru nad bankami wprowadzono w UE projekt unii bankowej.

Należy jednak zauważyć, że oprócz zmian koncentracji na poziom konkurencji w sektorze bankowym wpływają również inne czynniki, m.in. regulacje, które mają wpływ na bariery wejścia i wyjścia oraz na potencjalną konkurencję jak również coraz niższe stopy procentowe. Ponadto na poziom konkurencji oprócz ekonomii skali (*scale economy*) wpływa również ekonomia zakresu produktowego (*scope economy*), która wymaga już innego modelowania. Globalny kryzys finansowy dowiódł znaczenia badań empirycznych sektora bankowego, których wyniki mają służyć minimalizacji ryzyka w przyszłości (Bikker, Leuvensteijn 2014, Pawłowska 2014). Dlatego też tak ważny jest rozwój badań dotyczących konkurencji w sektorze bankowym na podstawie teorii IOAB i cały czas trwają też prace nad ulepszaniem metod służących do właściwego jej pomiaru. Cały czas rozwijają się również metody pomiaru ryzyka systemowego w ramach polityki makroostrożnościowej.

## Bibliografia

- Bain J.P. [1951], *Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936–40*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 65, s. 293–324.
- Baumol W. [1982], *Contestable Markets: an Uprising in the Theory of Industry Structure*, „American Economic Review”, vol. 72, s. 1–15.
- Bijlsma M., Zwart G.T.J. [2013], *The Changing Landscape of Financial Markets in Europe, the United States and Japan*, CPB Discussion Paper, 238.
- Bikker J.A. [2004], *Competition and Efficiency in Unified European Banking Market*, Edward Elgar, Cheltenham, UK&Northampton, MA, USA.
- Bikker J.A., Leuvensteijn M. van [2014], *A New Measure of Competition in the Financial Industry*, Routledge, London.
- Bikker J.A., Shaffer S., Spierdijk L. [2012], *Assessing Competition with the Panzar–Rosse Model: The Role of Scale, Costs, and Equilibrium*, *The Review of Economics and Statistics*, MIT Press, 2012, vol. 94(4), s. 1025–1044.
- Bikker J.A., Spierdijk L., Finnie P. [2007], *The impact of market structure, contestability and institutional environment on banking competition*, DNB Working Paper, 156, November.
- Bikker J.A., Spierdijk L. [2008], *How Banking Competition Changed over Time*, DNB Working Paper, no. 167.
- Boone J. [2000], *Competition*, CEPR DP 2636.

- Boone J. [2008], *A new way to measure competition*, „Economic Journal”, vol. 118, s. 1245–1261.
- Calomiris C. W. [2009], *Financial Innovation, Regulation, and Reform*, „Cato Journal”, vol. 29, no. 1, s. 65–91.
- Cetorelli N. [2004], *Real Effects of Bank Competition*, „Journal of Money, Credit, and Banking”, vol. 36, no. 3, s. 544–558.
- Claessens P., Laeven L. [2004], *What Drives Bank Competition? Same International Evidence*, „Journal of Money, Credit, and Banking”, vol. 36, no. 3, s. 564–583.
- Clerides S., Manthos D. D., Kokas S. [2013], *A New Data Set on Bank Competition in National Banking Markets*, Working Paper 08, University of Cyprus.
- Coccoresse P. [2004], *Banking Competition and Macroeconomic Conditions: a Disaggregate Analysis*, „Journal of International Financial Markets, Institutions & Money”, vol. 14, s. 203–219.
- Degryse H., Kim M., Ongena S. [2009], *Microeconometrics of Banking: Methods, Applications and Results*, Oxford University Press.
- Demsetz H. [1973], *Industry structure, market rivalry, and public policy*, „Journal of Law and Economics”, vol. 16, s. 1–9.
- European Systemic Risk Board (ESRB) [2014], *Is Europe Overbank?*, Reports of Advisory Scientific Committee, no. 4.
- Freixas X., Rochet J.-Ch. [2008], *Microeconomics of Banking*, MIT Press, Cambridge–London.
- Gelos R. G., Roldos J. [2002], *Consolidation and Market Structure in Emerging Market Banking Systems*, IMF Working Paper, WP/02/186.
- Goddard J., Molyneux F., Wilson J. O. S. [2001], *European Banking, Efficiency, Technology and Growth*, John Wiley & Sons LTD.
- Goddard J., Wilson J. O. S. [2009], *Competition in Banking: a Disequilibrium Approach*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 33, s. 2282–2292.
- Hempell H. [2002], *Testing for Competition among German Banks*, Economic Research Centre, Deutsche Bundesbank, Discussion Paper 04/02.
- Hicks J. [1935], *The Theory of Monopoly*, „Econometrica”, vol. 3, s. 1–20.
- Hoose D. van [2010], *The Industrial Organization of Banking, Bank Behavior, Market Structure, and Regulation*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Koutsomanoli-Fillipaki N., Staikouras K. Ch. [2006], *Competition and Concentration in the New European Banking Landscape*, „European Financial Management, European Financial Management Association”, vol. 12(3), s. 443–482.
- Lerner A. [1934], *The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power*, „Review of Economic Studies”, vol. 1, s. 157–175.
- Leuvensteijn M., Bikker J. A., Rixtel A., Sørensen C. K. [2007], *A new Approach to measuring competition in the loan markets of the euro area*, EBC Working Paper Series, no. 768.
- Martin S. [1989], *Industrial Economics, Economic Analysis and Public Policy*, Macmillan Publishing Company, New York, Collier Macmillan Publishers London.

- Miklaszewska E., Mikołajczyk K., Pawłowska M. [2013], *Post-Crisis Financial Architecture in Central and East European Banks*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8, s. 63–85.
- Panzar J.C., Rosse J.N. [1987], *Testing for “Monopoly Equilibrium”*, „Journal of Industrial Economics”, vol. 35, s. 443–456.
- Pawłowska M. [2014], *Konkurencja w sektorze bankowym. Teoria i wyniki empiryczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Porta R. la, Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. [2000], *Investor Protection and Corporate Governance*, „Journal of Financial Economics”, vol. 58, s. 3–27.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D. [2004], *Ekonomia*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schoenmaker D., Wagner W. [2011], *The Impact of Cross-Border Banking on Financial Stability*, Discussion Paper, TI 11–054 DSF 18, Duisenberg School of Finance, Tinbergen Institute.
- Tirole J. [2003], *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press.
- Tucker P. [2013], *Competition, the Pressure for Returns and Stability*, w: *Stability of the financial system. Illusion or feasible concept*, red. A. Dombret, O. Lucius, Edward Elgar, Cheltenham.
- Vieues X. [2010], *Competition and Stability in Banking*, CEPR, no. 50.
- Weill L. [2013], *Bank Competition in the EU: How Has it Evolved?*, „Journal of International Financial Markets”, vol. 26, s. 100–112.
- World Bank [2013], *Rethinking the Role of the State in Finance*, Global Financial Development Report, Washington, D.C.
- Yildirim H.P., Philippatos G.C. [2007], *Competition and Contestability in Central and Eastern European Banking Markets*, „Managerial Finance”, vol. 33, no. 3, s. 195–209.



## 9. Konkurencyjność banków spółdzielczych a przekształcenia organizacyjno-biznesowe spółdzielczego sektora bankowego w Polsce

### 9.1. Wstęp

Konkurencyjność to pojęcie, które w ostatnim czasie jest odmiennie w wszystkich przypadkach, zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i w obszarze praktyki gospodarczej. Pojęcie to bywa utożsamiane z efektywnością, produktywnością oraz skutecznością działania. Bez wątplenia ponadprzeciętny poziom tych cech jest podstawą osiągnięcia wysokiej konkurencyjności. Niemniej aby być konkurencyjnym, nie wystarczy wytwarzać efektywnie (w ujęciu relacji efektów do poniesionych nakładów), wydajnie i skutecznie realizować produkcję, efektem wytwarzania muszą być produkty lub usługi, które pozwolą producentowi zyskać przewagę konkurencyjną na rynku. Muszą one zatem dobrze trafiać w określone potrzeby nabywców i przynosić wymierny efekt producentowi w postaci zysku (ewentualnie innych użyteczności). Konkurencyjność nie jest stanem, lecz jest procesem, gdyż kształtują ją określone czynniki endogeniczne dla przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania rynkowe i makroekonomiczne (czynniki egzogeniczne), które często ulegają zmianom.

M. Gorynia wskazuje, iż konkurencyjność podmiotów gospodarczych może być rozpatrywana w trzech wymiarach, tj. pozycji konkurencyjnej (konkurencyjność wynikowa), potencjału konkurencyjnego (konkurencyjność zasobowa) oraz strategii konkurencyjnej [Gorynia 2000, s. 48–67].

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa stanowi wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa (także bankowego) jest jego udział w rynku oraz osiągnane

wyniki finansowe. Potencjał konkurencyjny zaś to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo.

Osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej uwarunkowane jest posiadaniem przewagi konkurencyjnej, która jest cechą lub zbiorem cech nadających danej ofercie rynkowej walor unikatowy i bardziej wartościowy w relacji do ceny w oczach odbiorców (klientów). Przewaga konkurencyjna jest efektem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania [Gorynia 2000, s. 50]. Do instrumentów konkurowania zalicza się przykładowo: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży.

Problematyka konkurencyjności w badaniach ekonomicznych jest analizowana z perspektywy różnych poziomów (agregatów) systemu gospodarczego, tj. poziomu makro-, mezo- i mikroekonomicznego. W ujęciu mezoekonomicznym mieszczą się także analizy sektorowe, branżowe lub gałęziowe. W tym kontekście możemy też rozpatrywać konkurencyjność sektora banków spółdzielczych poprzez jego porównanie do sektora banków komercyjnych. Takie porównanie może być dokonane przy użyciu obiektywnych parametrów ilustrujących, np. udziałów danego sektora w rynku usług bankowych, wskaźników ekonomiczno-finansowych określających efektywność działalności bankowej lub przy użyciu subiektywnych ocen, formułowanych na przykład przez zarządzających bankami.

W niniejszym rozdziale zastosowano wszystkie ww. sposoby analizy i oceny konkurencyjności sektora bankowości spółdzielczej. Celem badań było określenie pozycji konkurencyjnej tego sektora bankowego w Polsce na tle sektora banków komercyjnych oraz określenie determinant przewagi konkurencyjnej banków spółdzielczych na lokalnych rynkach finansowych. Kwestię konkurencyjności banków spółdzielczych przedstawiono w kontekście obecnych problemów i wyzwań, jakie stoją przed spółdzielczym sektorem bankowym i determinować będą przekształcenia modelu organizacyjno-biznesowego bankowości spółdzielczej w Polsce. Problematykę tę rozpatrywano także w świetle różnych koncepcji teoretycznych konkurencyjności w celu określenia, na ile poszczególne koncepcje są przydatne w praktyce bankowej i stosowane przez banki spółdzielcze na lokalnych rynkach finansowych.

Źródłem materiałów empirycznych do badań były dane statystyczne NBP oraz KNF dotyczące sytuacji w sektorze bankowym (ogółem i w bankowości spółdzielczej) w latach 2004–2014. W opracowaniu wykorzystano także wyniki badań ankietowych banków prowadzonych przez autora w regionie Polski Połu-

dniowo-Wschodniej w latach 2009–2011<sup>1</sup>. Kwestionariusz ankiety kierowano do prezesów banków spółdzielczych oraz dyrektorów oddziałów banków komercyjnych. Łącznie badaniami objęto 62 losowo wybrane jednostki, tj. 38 BS i 24 oddziały banków komercyjnych o określonym poziomie samodzielności operacyjnej (nie badano placówek niższego szczebla, takich jak filie oddziałów, agencje bankowe, punkty kasowe itp.). W próbie znalazły się oddziały 5 banków komercyjnych, działających na lokalnych rynkach finansowych (umiejscowione w małych i średnich miastach).

## 9.2. Współczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej i ich implementacja w bankowości

Przegląd teorii i koncepcji ekonomicznych w zakresie problematyki konkurencyjności pozwala wyróżnić kilka typów przewagi konkurencyjnej (tabela 9.1). W swojej zasadniczej istocie różnią się one przyjmowaną funkcją celu przedsiębiorstwa oraz hierarchią czynników, które uznają za główne determinanty konkurencyjności.

**Tabela 9.1. Typy przewagi konkurencyjnej na rynku**

Typ przewagi	Charakterystyka
1. Efektywnościowo/ produktywnościowa	Przewaga oparta na strategii „bycia lepszym” od konkurentów w zakresie efektywności kosztowej, cenowej, skali produkcji, wydajności (produktywności) czynników wytwórczych, a także jakości produktów i usług. Ten rodzaj przewagi jest oparty na formule konkurencyjności zaczerpniętej z teorii ekonomii klasycznej i neoklasycznej. Podstawą przewagi są: przywództwo kosztowe (efektywność kosztowa), strategia dyferencjacji (wyróżnianie się, przywództwo jakościowe) oraz koncentracja (specjalizacja, efekty skali)
2. Bazująca na innowacjach i przedsiębiorczości	Najważniejsze elementy tego typu przewagi to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• poszukiwanie unikatowych zasobów i umiejętność wkomponowania ich w kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa; zasoby te muszą być jednak cenne, rzadkie i najlepiej niezastępowalne;</li> <li>• traktowanie wiedzy jako jednego z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa i jej efektywne wykorzystanie (wprzęgnięcie w procesy gospodarcze);</li> <li>• przedsiębiorczość: otwartość na zmiany, gotowość podejmowania ryzyka, operatywność, umiejętność „chwytania” ulotnych szans i okazji oraz umiejętność kreowania i wdrażania innowacji (czasami ich dostrzegania i przejmowania)</li> </ul>

<sup>1</sup> Projekt badawczy nr NI13 24 18 36 pt. „Endogeniczne i instytucjonalne uwarunkowania powiązań gospodarstw rolnych z bankami” finansowany przez MNiSW ze środków na naukę.

cd. tab. 9.1

Typ przewagi	Charakterystyka
3. Bazująca na społecznej odpowiedzialności biznesu ( <i>Corporate Social Responsibility</i> – CSR)	<p>Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) zakłada dobrowolne uwzględnianie (integrowanie) w działalności gospodarczej przedsiębiorstw oprócz celów ekonomicznych (komercyjnych), także społecznych i ekologicznych. W odniesieniu do banków zwolennicy tej koncepcji podkreślają, że:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• banki kierujące się odpowiedzialnością społeczną mają lepsze relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi (pracownikami, klientami, inwestorami, lokalną społecznością), a zaufanie i dobra reputacja są kluczowymi czynnikami sukcesu w bankowości;</li> <li>• efektywność banku to mikroekonomiczna efektywność (zyskowność, stabilność finansowa, efektywne wykorzystanie zasobów), ekologiczna racjonalność i społeczna akceptacja;</li> <li>• ze względu na homogeniczność produktów i łatwość naśladownictwa wizerunek marki banku ma kluczowe znaczenie dla przewagi konkurencyjnej;</li> <li>• kapitał intelektualny (w tym relacyjny) i kapitał społeczny to „nowe” kategorie zasobów decydujących o rezultacie ekonomicznym</li> </ul>
4. Bazująca na tworzeniu wartości wspólnej, gospodarczej i społecznej (CSV – <i>Creating Shared Value</i> )	<p>Wartość wspólna to strategia i praktyki operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w otoczeniu których prowadzi ono swoją działalność. Koncepcja ta koncentruje się na głównej działalności operacyjnej (nie dodatkowej, dobrowolnej działalności filantropijnej, czy na rzecz ochrony środowiska), która ma przynieść korzyści także dla otoczenia (tworzyć wspólną wartość).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Korenik 2009; Dziawgo, Dziawgo 2012; Szpringer 2009; Kula-wik, Wieliczko 2012, s. 36–53].

S. Cleassens i L. Leaven stwierdzili, że analogicznie jak w innych branżach tak i w sektorze bankowym stopień konkurencyjności zależy od efektywności wytwarzania produktów, ich jakości i stopnia innowacyjności [Claessens, Leaven 2004, s. 563–583]. Zdaniem M.E. Portera, przewaga konkurencyjna jednostki jest trwała, jeśli jej unikatowa pozycja została osiągnięta wskutek wykreowania zespołu wartości innego niż konkurenci [Porter 1980, s. 25–36].

Jak podkreślają J. Kulawik i B. Wieliczko, warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, do bycia konkurencyjnym według pierwszej z wymienionych w tabeli 9.1 koncepcji jest wysoka efektywność, która zwykle przekłada się na wysoką produktywność czynników wytwórczych i niższe koszty [Kulawik, Wieliczko 2012, s. 42]. Stąd często w badaniach dotyczących konkurencyjności banków lub sektorów bankowych wykorzystuje się różnorodne wskaźniki świadczące o efektywności ekonomicznej i wydajności czynników wytwórczych (zwłaszcza czynnika pracy) w banku [Rosa 2013, s. 517–528]. Miarą przewagi konkurencyjnej jest także systematyczny wzrost udziału banku (sektora bankowości) w rynku usług bankowych, mierzony udziałem w podstawowych parametrach bilansowych sektora (aktywa, kredyty, depozyty), liczbie placówek bankowych i zatrudnieniu.

W zależności od wyboru strategii budowania pozycji konkurencyjnej ważna jest wyższa od konkurentów innowacyjność działań, wysoka jakość oferty rynkowej, korzystne zróżnicowanie (dyferencjacja) lub koncentracja produktu (np. w wybranym segmencie rynku). Istotnym aspektem tego typu przewagi konkurencyjnej jest też stałe zwiększanie zakresu i skali działalności, a tym samym dyskontowanie korzyści zakresu i skali.

Wyodrębnienie przewagi typu drugiego (bazującej na innowacjach i przedsiębiorczości) może być dyskusyjne, gdyż, jak wcześniej wykazano, innowacyjność, a także przedsiębiorczość, są ważnymi elementami budowania przewagi typu pierwszego (efektywnościowo/produktywnościowej). Uzasadnieniem tego jest jednak rosnąca zmienność i niestabilność otoczenia, nieliniarny przebieg wielu procesów gospodarczych, potrzeba szybkiej adaptacji do otaczającej rzeczywistości rynkowej, która ulega często nieprzewidywalnym zmianom, konieczność „twórczej destrukcji” [Szymański 2011]. Budowanie poprzedniego typu przewagi konkurencyjnej raczej zakłada większą stabilność otoczenia i linearność procesów gospodarczych, w tym zmian rynkowych. Jeżeli jednak uznamy, iż tak nie jest, to wówczas przedsiębiorczość i innowacyjność stają się kluczowym czynnikiem sukcesu. Zastanawiając się nad możliwością implementacji tego typu koncepcji w bankowości, warto zwrócić uwagę na rozumienie kategorii innowacji. Otóż kategorię tę należy odnosić nie tylko do rozwiązań technologicznych lub technicznych, ale także do nowych sposobów działania, myślenia, nowych potrzeb i wartości.

W kontekście koncepcji CSR, D. Korenik stwierdza, że to, jak bank rozumie i realizuje swą odpowiedzialność społeczną, można poznać po faktycznie (a nie deklaratywnie) przyjmowanej postawie. Rozpoznając rzeczywistą odpowiedzialność, jaką bank przyjmuje, należy odróżnić jej trzy możliwe rodzaje: narzucona (przez prawo), wymuszona (pod presją opinii publicznej) oraz świadoma (dobrowolnie przyjęta i „wpisana” w działalność biznesową) [Korenik 2013, s. 310].

Koncepcja wspólnej wartości (CSV) została zaproponowana przez M.E. Portera i M.R. Kramera w 2011 r. [Porter, Kramer 2011, s. 62–77]. Ma ona prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez społecznie odpowiedzialną działalność gospodarczą, dostarczającą wartość dodaną zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia, w tym lokalnej społeczności. Koncepcja CSV w opinii jej zwolenników jest rozwinięciem, ale też urealnieniem CSR, gdyż silniej akcentuje rzeczywiste warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, ich usytuowanie w określonym otoczeniu oraz nawiązuje do kosztów i efektów zewnętrznych działalności gospodarczej. Jedną z możliwych strategii konkurencyjności w ramach tej koncepcji jest tworzenie nowych okazji biznesowych i wartości poprzez zagospodarowanie

nowych rynków oraz dostrzeżenie problemów lokalnych społeczności i opracowanie produktów je rozwiązujących [Trzaskowski 2012, s. 13–20].

Każda z wymienionych koncepcji przewagi konkurencyjnej ma swoich krytyków. Koncepcja konkurencyjności efektywnościowo/produktywnościowej kieruje się wyłącznie kryterium efektywności rynkowej, nie uwzględnia natomiast efektów zewnętrznych nieodłącznie towarzyszących wytwarzaniu dóbr i usług rynkowych. Totalna konkurencja wszystkich ze wszystkimi daje przewagę wąsko rozumianemu „ekonomizmowi”, a dzieje się to kosztem struktur i celów społecznych. Ponadto konkurencja „zjada” konkurencję, co prowadzi do oligopolizacji, a następnie monopolizacji rynku, które to procesy są zawsze niepożądane z punktu widzenia efektywności realizacji funkcji sektora bankowego w gospodarce.

Na pułapki i iluzje, związane z bazującą często na tzw. prawdach obiegowych, bezkrytyczną wiarą w sprawczą moc innowacji, wskazują m.in. J. Cieślak [2014, s. 4–16] i S. Berkun [2010]. Badacze ci twierdzą, że opinie typu: gdy chce się osiągnąć znaczący sukces (mierzony poziomem obrotów i zysków), należy wdrażać przełomowe innowacje, oraz że wdrażanie oryginalnych, własnych rozwiązań jest bardziej efektywne niż imitowanie cudzych – wcale nie jest oczywiste w świetle badań empirycznych i obserwacji procesów rynkowych.

Krytyka koncepcji CSR jest wielokierunkowa. Zwolennicy teorii neoliberalnej i monetaryzmu (m.in. M. Friedman) oraz paradygmatu SHV (Shareholder Value), zarzucają jej nieskuteczność, gdyż dysharmonia celów (próba uwzględniania interesu różnych interesariuszy) prowadzi do pogorszenia wyników ekonomicznych i osłabienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, wielu krytyków tej koncepcji twierdzi, że CSR to działania prowadzone na marginesie głównej działalności, realizowane w celach wizerunkowych. Dla wielu korporacja CSR to jedynie „filantropia korporacyjna” [Majchrzak 2012, s. 5–12], stanowiąca swego rodzaju „listek figowy” mający przysłonić nieetyczne i szkodliwe społecznie czy ekologicznie działania<sup>2</sup>. Ten ostatni punkt widzenia w zakresie

---

<sup>2</sup> Znamiennymi przykładami są HSBC czy Goldman Sachs. Raporty na temat CSR tych banków pokazują je jako podmioty skoncentrowane na budowaniu wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. Goldman Sachs szczylił się, że kładzie duży nacisk na ład korporacyjny, aspekty ekologiczne i społeczne. HSBC szczylił się natomiast budowaniem partnerstwa z przedsiębiorstwami społecznymi, jak Green-Works, i wprowadzaniem w swoich jednostkach kodeksu etycznego, mającego ustrzec bank przed praniem brudnych pieniędzy i innymi nieetycznymi praktykami. Mimo to w latach 2002–2009 HSBC umożliwiał meksykańskim kartelom pranie brudnych pieniędzy, oferował usługi bankowe instytucjom wspierającym Al-Kaidę oraz omijał embargo nałożone na Iran. Z kolei niechlubna rola Goldman Sachs w ostatnim kryzysie finansowym jest powszechnie znana. Zob. [Korenik 2013, s. 313–314].

sektora bankowego wzmocnił ostatni kryzys finansowy oraz afery finansowe, takie jak manipulowanie stopą LIBOR przez część wielkich banków europejskich.

Z kolei krytycy koncepcji CSV zarzucają jej, że nie jest to koncepcja oryginalna i nowa, ponadto ignoruje „napięcia” pomiędzy celami gospodarczymi (mikroekonomicznymi) a społecznymi [Crane i in. 2014, s. 130–149]. Zawiera zbyt dużo ładunku ideowego, którego przeniesienie na grunt praktyczny jest bardzo trudne lub zgoła niemożliwe, nawet jeżeli zarządzający określonym biznesem uznają, że jest to w interesie podmiotu wdrażającego tę koncepcję. Krytycy twierdzą, że lepiej by było, aby firmy (banki) po prostu przestrzegały litery i ducha prawa, a zatem nie uciekały od płacenia podatków tam, gdzie uzyskują dochody, przestrzegały międzynarodowych standardów pracy na całym świecie, norm ochrony środowiska itd. Byłoby to dużo lepszym sposobem społecznej legitymizacji biznesu niż wdrażanie koncepcji, która jest w dużej mierze nierealistyczna.

Wymienione koncepcje przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do bankowości nie są substytucyjne względem siebie, ale w dużym stopniu komplementarne. Każda z nich ma wiele ułomności, niemniej z każdej z nich można czerpać inspiracje do kreowania takiego modelu biznesowego, który tworzyłby możliwość pogodzenia mikroekonomicznej efektywności i stabilności finansowej z odpowiedzialnością społeczną, przedsiębiorczością i otwartością na zmiany (technologiczne i inne) oraz wkładem dla wspólnej wartości (rozumianym jako podnoszenie dobrobytu społecznego). Oddziaływania gospodarcze i społeczne bankowości są niezwykle istotne, co udowodnił ostatni kryzys finansowy, a zatem nie mogą być ignorowane te idee, które konkurencyjność w tej branży opierają na społecznej odpowiedzialności biznesu czy koncepcji wspólnej wartości. Konkurencyjność oparta na łączeniu efektywności mikroekonomicznej, innowacyjności, ale także odpowiedzialności społecznej i trosce o wspólny, trwały i zrównoważony rozwój jest szczególnie pożądana na lokalnych rynkach finansowych (na obszarach peryferyjnych, wiejskich, postindustrialnych, słabiej rozwiniętych gospodarczo). Tam, z większym nasileniem niż gdzie indziej, spotykamy takie problemy, jak: wykluczenie finansowe, zewnętrzne i wewnętrzne ograniczenia kredytowe dla przedsiębiorstw, niekompletność infrastruktury finansowej, fragmentaryzację rynku finansowego, niski stopień ubankowienia, drenaż finansowy itp.

Wielu badaczy [Gostomski 2008, s. 101–108; Siudek 2011] wskazuje, że banki spółdzielcze (BS), z uwagi na swoją historię (m.in. względy społeczne leżące u podstaw ich tworzenia w XIX w.), umocowanie prawne, lokalny charakter działalności i orientację na inne segmenty rynku niż duże banki komercyjne, są szczególnie predysponowane do realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Wynika to

z ich tożsamości jako podmiotów ekonomii społecznej. Jednak banki spółdzielcze działają pod presją silnej konkurencji na rynku bankowym, a same jako grupa są dosyć zróżnicowane pod względem skali działalności bankowej. Niektóre BS upodabniają się coraz bardziej w aspekcie przyjętej technologii, struktur organizacyjnych, procedur bankowych czy oferty usług do banków komercyjnych. Wpływ czynników egzogenicznych (regulacje bankowe, globalizacja, wzrost konkurencji na rynku) oraz świadome zmiany modelu biznesowego w niektórych bankach spółdzielczych oddalają je od koncepcji przewagi konkurencyjnej, bazującej na społecznej odpowiedzialności i społecznym wkładzie (CSV).

Jednym z imperatywów społecznej odpowiedzialności banków jest służenie rozwojowi realnej gospodarki, w otoczeniu której funkcjonuje bank, co nie zawsze idzie w parze z imperatywem maksymalizacji zysków. Niektóre grupy klientów banków są mniej zyskowne i w związku z tym niezbyt chętnie finansowane przez banki, dla których nadrzędną zasadą jest tworzenie wartości dla właścicieli. Bank społecznie odpowiedzialny będzie starał się równoważyć rolę służebną dla gospodarki i społeczeństwa z rolą komercyjną, mając przekonanie, iż na dłuższą metę takie właśnie działanie zapewnia nie tylko przetrwanie na rynku, lecz także zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Dowodem na taką postawę banku jest jego zaangażowanie w finansowanie mniej dochodowych i często trudniejszych do obsługi klientów (z uwagi na problemy informacyjne), takich jak drobni przedsiębiorcy czy rolnicy indywidualni.

### **9.3. Ocena konkurencyjności spółdzielczego sektora bankowego**

W ujęciu klasycznym, tj. efektywnościowym, konkurencyjność spółdzielczego sektora bankowego może być analizowana przez pryzmat jego udziału w podstawowych wielkościach całego sektora bankowego. Udział w liczbie placówek bankowych i zatrudnieniu wskazuje na potencjał konkurencyjny sektora na rynku usług bankowych, gdyż zasoby te ułatwiają dotarcie z produktami i usługami do klientów. Z kolei udział w wielkościach bilansowych całego sektora bankowego, szczególnie w kredytach i depozytach klientów, wskazuje, ile z rynku usług bankowych jest w stanie zebrać spółdzielczy sektor bankowy, a zatem świadczy o jego pozycji konkurencyjnej.

Na koniec 2014 r. działało w Polsce 565 banków spółdzielczych, z czego 204 było zrzeszonych w SGB-Banku SA w Poznaniu, a 360 w BPS SA w Warszawie



(jeden bank, tj. Krakowski Bank Spółdzielczy nie jest zrzeszony). Liczba banków, w stosunku do grudnia 2013 r., zmniejszyła się o 6 wskutek dobrowolnych łączeń banków.

Analizując udziały rynkowe bankowości spółdzielczej w Polsce, możemy mówić o niepełnym wykorzystaniu potencjału konkurencyjnego sektora wyrażonego m.in. przez liczbę placówek bankowych i poziom zatrudnienia. Na koniec grudnia 2014 r. spółdzielczy sektor bankowy (BS łącznie z bankami zrzeszającymi) posiadał prawie 1/3 wszystkich placówek bankowych w kraju i zatrudniał 1/5 ogółu pracowników, natomiast jego udział w depozytach klientów wynosił 10,0%, w kredytach dla klientów 7,9%, w aktywach sektora 8,9%, zaś w funduszach własnych 8,6% (tabela 9.2). W latach 2004–2014 udział sektora BS w wymienionych wielkościach systemu bankowego wzrósł średnio o około 1,5–2% (wyjątkiem były kredyty dla sektora niefinansowego). Wobec znaczącego zaostrzenia konkurencji na rynku bankowym po przystąpieniu Polski do UE (w wyniku napływu nowych banków działających na zasadzie „jednolitego paszportu” oraz kapitału zagranicznego w procesach prywatyzacji i fuzji bankowych) wzrost udziału sektora BS w systemie bankowym można uznać za sukces. Nie brakuje jednak opinii, że spółdzielczy sektor bankowych nie wykorzystał szansy na wzmocnienie swojej pozycji na rynku bankowym, jaka wynikała z światowego kryzysu finansowego (2008–2009) i kłopotów zagranicznych właścicieli krajowych banków komercyjnych.

**Tabela 9.2. Udział bankowości spółdzielczej\* w sektorze bankowym (w %)**

Wyszczególnienie	Stan na koniec roku							
	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014
Aktywa	7,2	7,3	7,3	8,3	8,2	8,6	9,2	8,9
Fundusze własne	6,5	7,5	7,7	8,0	8,2	8,2	8,1	8,6
Kredyty dla sektora niefinansowego	8,8	7,8	6,3	7,2	7,1	7,7	7,8	7,9
Depozyty sektora niefinansowego	9,4	9,0	8,8	9,0	8,9	9,4	10,1	10,0
Zatrudnienie	18,9	18,3	18,7	19,3	19,8	20,0	20,2	20,2
Placówki bankowe	28,8	30,2	28,6	30,3	31,7	30,8	31,5	32,4

\* BS łącznie z bankami zrzeszającymi, tj. SGB-Bankiem S.A. i BPS S.A.

Źródło: statystyki NBP i KNF za lata 2004–2014.

Luka pomiędzy potencjałem konkurencyjnym sektora BS (w szczególności dystrybucyjnym, a także ekonomicznym i społecznym) a jego udziałem w systemie

bankowym jest rezultatem niższej efektywności ekonomicznej BS w porównaniu do banków komercyjnych (BK), mierzonej wielkością aktywów, kapitałów, przychodów z działalności bankowej czy kosztów działania w relacji na zatrudnionego. Przekłada się to także na niższe wskaźniki zyskowności i efektywności działania BS, które zwłaszcza w ostatnich latach (2012–2014) uległy pogorszeniu (por. tabela 9.3). W roku 2013 wynik finansowy BS był niższy w stosunku do roku poprzedniego o 22,3% (w sytuacji gdy sektor BK utrzymał wynik na podobnym poziomie), w efekcie czego udział BS w wyniku finansowym sektora bankowego wyniósł zaledwie 4,9% (w roku 2012 – 6,3%). W 2014 r. wynik finansowy netto banków spółdzielczych zwiększył się o 4,0% w porównaniu z 2013 r. (w sektorze BK wzrósł o 7%), jego kwota stanowiła jednak 80% wyniku z roku 2012, a udział BS w wynikach całego sektora bankowego zmniejszył się do 4,8%.

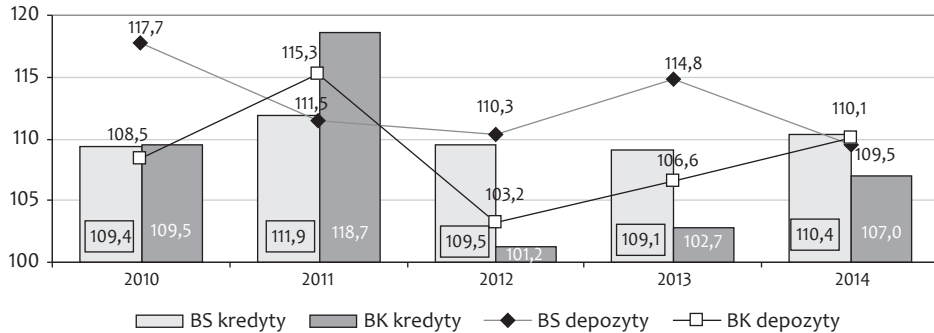
W latach 2010–2014 depozyty klientów niefinansowych w bankach spółdzielczych wzrosły wyraźnie wolniej niż w bankach komercyjnych tylko w roku 2011, zaś nieznacznie wolniej w 2014 r. (rysunek 9.1). W latach 2013–2014 banki spółdzielcze znacząco obniżyły oprocentowanie depozytów dla klientów (w przypadku depozytów długoterminowych z 4,76% do 2,74%), co nie pozostało bez wpływu na spadek dynamiki wzrostu depozytów w roku 2014 w stosunku do roku poprzedniego (o 4,7 p.p.). Trzeba jednak podkreślić, że i przeciętne oprocentowanie depozytów osób prywatnych w BS, w latach 2010–2014, było cały czas na nieco wyższym poziomie niż w bankach komercyjnych<sup>3</sup>.

Dynamika kredytów dla sektora niefinansowego była niższa w bankach spółdzielczych w porównaniu do banków komercyjnych tylko w roku 2011. Natomiast w kolejnych latach była o kilka punktów procentowych wyższa niż w sektorze komercyjnym (od 8,2 p.p. w roku 2012 do 3,3 p.p. w 2014 r.). Ta relatywnie wysoka i rosnąca dynamika kredytów dla klientów niefinansowych nie uchroniła jednak banków spółdzielczych od chronicznej nadwyżki depozytów nad kredytami. Relacja kredytów do depozytów utrzymywała się w bankach spółdzielczych na poziomie 73,3 do 69,6% (w latach 2009–2014 średnio na poziomie 73,3%) podczas gdy w bankach komercyjnych wynosiła znacznie powyżej 100% (w latach 2009–2014 średnio 113,1%).

---

<sup>3</sup> W pierwszej połowie 2014 r. przeciętne oprocentowanie depozytów w BS wynosiło 2,26%, natomiast w sektorze banków komercyjnych 1,85%, zaś w 5 największych bankach komercyjnych 1,47%. Zob. [KNF 2015, s. 13].

**Rysunek 9.1. Dynamika depozytów i kredytów sektora niefinansowego w bankach spółdzielczych i komercyjnych (rok poprzedni = 100%)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KNF za lata 2010–2014.

Zaprezentowana relacja wskazuje, iż banki spółdzielcze mają cały czas około 40% nadwyżki depozytów nad kredytami (w 2014 r. było to 42,5%, a średnio w latach 2009–2014 – 36,6%). Środki te są lokowane w bankach zrzeszających (BZ), co silnie uzależnia wyniki banków spółdzielczych od oprocentowania ich depozytów w BZ, to zaś, z uwagi na niskie stopy procentowe NBP, ulegało w ostatnich latach dużej redukcji. Przykładowo, w latach 2010–2014 banki zrzeszające zmniejszyły oprocentowanie depozytów bieżących BS z 1,10% do 0,44%, zaś depozytów terminowych z 4,27% do 2,35%. Oprocentowanie to spada szybciej niż oprocentowanie, jakie oferują BS swoim klientom. Powoduje, że środki pozyskane od klientów, jeżeli nie są lokowane w akcję kredytową, to generują stratę, gdyż ich oprocentowanie jest wyższe od oprocentowania depozytów BS w bankach zrzeszających. Z kolei banki zrzeszające działają pod dużą presją związaną z koniecznością ulokowania w akcji kredytowej lub w inwestycjach w papiery wartościowe środków pozyskanych z banków spółdzielczych. Ta presja powoduje, iż część kredytów udzielanych przez banki zrzeszające (zwłaszcza finansujących przedsiębiorstwa) jest obciążona relatywnie wysokim ryzykiem. Świadczy o tym rosnący udział należności zagrożonych w BZ, który zwiększył się w latach 2010–2014 z 12,4% do 23,4%. Duże odpisy, tworzone jako rezerwy na te kredyty, odbijają się negatywnie na wyniku finansowym banków zrzeszających. W latach 2013 i 2014 banki te zanotowały łącznie ujemny wynik finansowy netto na poziomie odpowiednio –140,2 mln PLN i –76,1 mln PLN. W portfelu banków zrzeszających szczególnie wysoki odsetek kredytów zagrożonych dotyczy segmentu kredytów dla MSP (31,1% na koniec 2014 r.) oraz przedsiębiorców indywidualnych (28,5%).

**Tabela 9.3. Wybrane miary efektywności działania banków spółdzielczych i banków zrzeszających na tle banków komercyjnych w latach 2012–2014**

Wyszczególnienie		Stan na koniec roku		
		2012	2013	2014
Aktywa na 1 zatrudnionego (w mln PLN)	BS	2,6	2,9	3,2
	BZ	14,5	16,4	15,8
	BK	9,2	9,3	10,4
Koszty pracownicze na 1 zatrudnionego (w tys. PLN)	BS	61,2	60,3	61,5
	BZ	78,4	79,9	79,6
	BK	96,2	94,3	93,1
Zysk brutto na 1 zatrudnionego (w tys. PLN)	BS	38,1	29,2	31
	BZ	22,1	-83,1	-39,6
	BK	133,4	130,2	141,5
Relacja kredytów do depozytów (w %)	BS	73,3	69,6	70,2
	BZ	647,4	547,8	530,4
	BK	115,1	111,0	107,9

Źródło: statystyki KNF za lata 2012–2014.

Banki spółdzielcze ustępują bankom komercyjnym w zakresie produktywności zatrudnienia, o czym świadczy kwota aktywów oraz zysku brutto odniesiona do 1 zatrudnionego (tabela 9.3). Koszty pracownicze na 1 zatrudnionego są w BS niższe niż w bankach komercyjnych (stanowiąc ok. 2/3 poziomu z sektora BK), co w kontekście konkurencyjności tych banków łągodzi nieco skutki niższej wydajności pracy. Relatywnie duże zatrudnienie w bankach spółdzielczych skutkuje jednak wysokim poziomem kosztów działania banków w relacji do wyniku finansowego, na co wskazuje wskaźnik *C/I* (*cost to income*), który na koniec 2014 r. był aż o 20,1 p.p. wyższy niż w sektorze BK (tabela 9.4).

Dane dotyczące efektywności ekonomiczno-finansowej banków spółdzielczych na tle banków komercyjnych (por. tabele 9.3 i 9.4) wskazują na problemy, jakie w aspekcie konkurencyjności dotyczą w ostatnich latach bankowość spółdzielczą w Polsce. Te problemy to:

- kurcząca się „bezpieczna przestrzeń dochodowa” BS, której symptomem jest znaczący spadek marży odsetkowej i zawężenie spreadu pomiędzy BS i BK (do 0,9 p.p.) oraz wciąż znacząco wyższe koszty działania BS w porównaniu do BK (niższa efektywność kosztowa);
- obniżająca się sukcesywnie rentowność aktywów oraz kapitałów własnych (spadek jest szybszy i do poziomu niższego niż w sektorze BK);

- pogorszenie wyników ekonomicznych banków zrzeszających;
- duża i powiększająca się nadwyżka depozytów nad kredytami sektora niefinansowego; wskazuje to na niewystarczającą aktywność BS na lokalnych rynkach finansowych, niski popyt na kredyty na tych rynkach, a także na brak zorganizowanego mechanizmu dystrybucji depozytów i ich transformacji na kredyty wewnątrz zrzeszeń;
- wzrost ryzyka działalności kredytowej spowodowany ekspansją BS na rynki miejskie oraz wzrostem udziału przedsiębiorstw w ich portfelu kredytowym; w efekcie odsetek kredytów zagrożonych rośnie w BS szybciej niż w BK;
- niska efektywność zatrudnienia, wyrażona wolumenem aktywów ogółem, kredytów sektora niefinansowego, wyniku z działalności bankowej oraz zysku netto na zatrudnionego.

**Tabela 9.4. Wskaźniki efektywności ekonomicznej banków spółdzielczych na tle banków komercyjnych w latach 2004–2014 (w %)**

Lata	Marża odsetkowa (NIM)		Wskaźnik C/I (cost to income ratio)		ROA		ROE*		Wskaźnik kredytów zagrożonych (sektora niefinansowego)	
	BS	BK	BS	BK	BS	BK	BS	BK	BS	BK
2004	5,9	3,1	71,6	64,6	1,8	1,4	18,3	17,1	5,5	15,6
2005	5,6	3,2	72,2	60,6	1,6	1,6	17,6	20,8	4,9	11,5
2006	4,8	3,3	72,9	57,4	1,4	1,8	14,5	23,1	4,0	7,6
2007	4,8	3,1	69,2	54,6	1,5	1,8	17,2	22,9	3,0	5,4
2008	5,2	3,1	66,0	53,1	1,7	1,6	19,3	21,2	2,8	5,2
2009	4,2	2,5	71,4	52,6	1,2	0,8	12,7	11,2	4,3	7,9
2010	4,4	3,2	69,3	50,6	1,1	1,1	10,5	10,2	5,3	8,8
2011	4,6	3,2	66,9	49,1	1,2	1,3	11,6	12,7	5,7	8,3
2012	4,6	3,1	65,8	49,2	1,2	1,2	11,2	11,2	6,3	8,5
2013	3,7	2,8	70,8	50,9	0,8	1,1	7,8	10,2	6,5	8,7
2014	3,4	2,5	68,9	48,8	0,8	1,1	7,5	10,3	7,0	8,1

\* dla wyniku finansowego netto

Źródło: jak pod tab. 9.1.

Należy podkreślić, iż niższa produktywność zatrudnienia jest cechą charakterystyczną dla banków lokalnych w porównaniu do banków działających na szerokim rynku finansowym, jednak skala różnicy pomiędzy sektorami BS i BK (sięgająca 3–4 krotności ww. wielkości na korzyść sektora BK) oraz tendencja do

powiększania się tej różnicy, są sygnałem obniżania się konkurencyjności banków spółdzielczych na rynku bankowym.

Biorąc pod uwagę koncepcję przewagi konkurencyjnej bazującej na innowacyjności i przedsiębiorczości, warto podkreślić, iż sektor BS ustępuje znacząco bankom komercyjnym pod względem inwestycji w rozwój, w tym w nowoczesne technologie informatyczne. Przykładowo w roku 2013 nakłady na wartości niematerialne i prawne w BS w relacji na zatrudnionego stanowiły zaledwie 11% wartości takich nakładów w bankach komercyjnych, a ich realna wartość bilansowa w roku 2014 była niższa o 20,8% w stosunku do roku 2010.

W kontekście konkurencyjności, problemy bankowości spółdzielczej to także:

- postępujące rozwarstwienie sektora – małe banki rozwijają się znacznie wolniej niż duże BS (dysponujące aktywami powyżej 200 mln PLN); utrudnia to wprowadzanie jednakowych (w zrzeczeniu) rozwiązań produktowych, organizacyjnych czy informatycznych [KNF 2015, s. 13];
- konkurencja wewnątrz spółdzielczego sektora bankowego (pomiędzy BS i między zrzeczeniami), co osłabia spójność sektora i jego pozycję konkurencyjną;
- niepełne wykorzystanie banków zrzeszających jako integratorów zrzeczenia, a częściowo jako *back office* banków lokalnych [Kata 2014, s. 88–94].

Przy istniejącym modelu działania zrzeczeń, bez budowania silniejszych powiązań biznesowych, generowane są pewne ryzyka. Duże uzależnienie wyników BS od banków zrzeszających (ze względu na blisko 30-procentowy udział lokat w banku zrzeszającym w aktywach BS) powoduje obniżenie się efektywności działania zarówno BS, jak i BZ. Banki zrzeszające nie są w stanie uzyskać wysokiej marży odsetkowej i efektywności działania ze względu na: wysokie koszty pasywów od BS; ograniczoną sieć dystrybucji oraz konieczność utrzymywania płynności dla banków spółdzielczych [Pruski 2012, s. 6–9]. Aby pokryć koszty depozytów BS, banki zrzeszające zmuszone są angażować się w ryzykowne obszary działalności. Podobnie banki spółdzielcze, chcąc utrzymać wyniki finansowe na wysokim poziomie, wobec niskich stóp procentowych oraz niedoboru popytu na kredyty na ich tradycyjnym obszarze działania, muszą wchodzić szerzej na rynek miejski (w zakresie kredytowania osób fizycznych i przedsiębiorstw).

## 9.4. Konkurencyjności banków spółdzielczych na lokalnych rynkach finansowych

Naturalnym terenem działania dla banków spółdzielczych są obszary wiejskie oraz mniejsze miasta. Używając kryterium przestrzennego, możemy w aspekcie ekonomicznym i społecznym określić te obszary mianem lokalnych systemów społeczno-gospodarczych. Systemy te wyposażone są w mniej lub bardziej rozwiniętą infrastrukturę finansową, na którą składają się działające tu instytucje finansowe, wykorzystywane przez nie narzędzia dystrybucji usług finansowych, dostępna oferta produktów i usług oraz lokalny rynek finansowy.

Prowadzenie działalności bankowej na lokalnych rynkach finansowych wiąże się z wyższymi niż przeciętnie kosztami operacyjnymi i transakcyjnymi, wynikającymi z tworzenia i utrzymywania sieci placówek w terenie czy też rozproszeniem i oddaleniem przestrzennym klientów. Ponadto mniejszy i mniej zróżnicowany popyt na usługi finansowe ze strony lokalnych klientów nie sprzyja wysokiej rentowności działalności bankowej.

Determinanty przewagi konkurencyjnej na lokalnych rynkach finansowych są często odmienne od tych, które gwarantują sukces na szerokim rynku finansowym. Również konkurencyjność należy tu postrzegać szerzej, tzn. nie tylko jako umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, ale także zdolność oferowania takich produktów i usług (a nawet kreowania popytu na nie), które pozwalają osiągnąć bankowi zadowalające wyniki finansowe, pomimo trudności i ograniczeń, jakie wynikają z działania na lokalnym rynku.

Z sondażu przeprowadzonego z zarządzającymi BS lub działającymi „w terenie” oddziałami BK wynika, iż przewaga konkurencyjna banku na lokalnym rynku finansowym opiera się na zaufaniu i dobrej marce banku wśród lokalnej społeczności, konkurencyjnej ofercie depozytowo-kredytowej oraz niskich opłatach i prowizjach bankowych. Duże znaczenie mają także: znajomość lokalnego rynku (klientów, specyfiki lokalnego biznesu itp.) oraz zakres i jakość oferowanych usług, a także dostęp do banku, zarówno poprzez kanały tradycyjne (bliskość placówek, godziny otwarcia, parking itd.), jak i poprzez kanały elektroniczne (tabela 9.5).

Istnieją pewne różnice w ocenie czynników przewagi konkurencyjnej pomiędzy grupami banków. Przykładowo znajomość lokalnego rynku (klientów, specyfiki lokalnej gospodarki) jest czynnikiem decydującym o konkurencyjności banku dla 42,1% przedstawicieli BS, w tym dla 21,1% jest to czynnik najważniejszy,

natomiast w przypadku banków komercyjnych cechę tę wskazało tylko 12,5% ankietowanych, ale nikt nie postawił jej na pierwszym miejscu. Ponadto przedstawiciele BS wyżej od konkurentów z sektora BK cenili takie cechy, jak zaufanie i dobrą opinię banku wśród lokalnej społeczności oraz szeroki dostęp klientów do usług (ale głównie przez kanały tradycyjne), wreszcie niskie opłaty i prowizje.

**Tabela 9.5. Czynniki decydujące o konkurencyjności banku na lokalnym rynku finansowym w opinii bankowców\***

Wyszczególnienie	Ogółem (w %)	BS		BK	
		na 1. miejscu	ogółem (w %)	na 1. miejscu	ogółem (w %)
1. Zaufanie i „dobra marka” banku wśród lokalnej społeczności	72,6	31,6	84,2	29,2	54,2
2. Konkurencyjna oferta depozytowo-kredytowa	45,2	13,2	34,2	29,2	62,5
3. Niskie opłaty i prowizje	37,1	13,2	39,5	12,5	33,3
4. Zakres i jakość oferowanych usług	35,5	7,9	26,3	16,7	50,0
5. Znajomość lokalnego rynku (klientów, specyfiki biznesu itd.)	30,6	21,1	42,1	–	12,5
6. Szeroki dostęp do usług banku (lokalizacja placówek, bankomaty, usługi internetowe itd.)	30,6	10,5	34,2	–	25,0
7. Kwalifikacje kadry	14,5	2,6	5,3	4,2	29,2
8. Elastyczność oferty, możliwość negocjacji warunków umowy	14,5	2,6	10,5	8,3	20,8
9. Sprawna organizacja i zarządzanie	12,9	–	15,8	–	8,3
10. Postęp techniczny i innowacje	8,1	–	10,5	–	4,2

\* Respondenci mieli możliwość wskazania 3 czynników według kolejności ich wagi od 1 do 3.

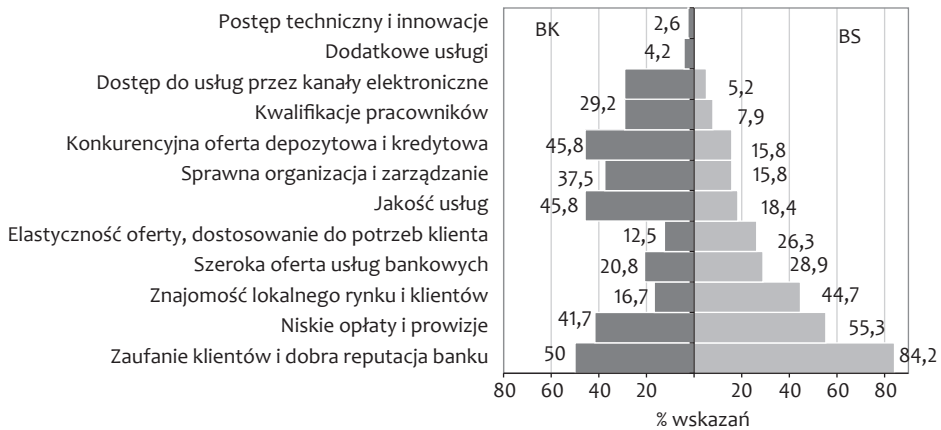
Źródło: własne badania ankietowe.

Porównanie wskazywanych przez bankowców przewag konkurencyjnych z atutami kierowanych przez nich jednostek wykazuje duże podobieństwo (rysunek 9.2). Wyniki te sugerują, iż banki starają się „przekuć” w swoje atuty te czynniki, które w ich przekonaniu pozwolą im osiągnąć przewagę konkurencyjną na lokalnym rynku finansowym. Dla banków spółdzielczych są to przede wszystkim cechy związane z ich „kapitałem relacji”, znajomością lokalnego rynku i klientów, niskimi prowizjami i opłatami oraz elastycznością oferty usług. Banki komercyjne dostrzegają swoje atuty przede wszystkim w zaufaniu klientów i „dobrej marce” banku oraz konkurencyjnej i szerokiej ofercie usług bankowych, a także jakości usług. W aspekcie kadry banki spółdzielcze stawiają na jej doświadczenie, które pozwala na lepsze rozpoznanie specyfiki lokalnej gospo-



darki i klientów, zaś banki komercyjne na kwalifikacje kadry, postrzegane przez pryzmat wykształcenia i wyszkolenia pracowników.

**Rysunek 9.2. Atuty banków na lokalnym rynku finansowym w opinii bankowców\***



\* Respondenci mieli możliwość wskazania 3 czynników (atutów banku).

Źródło: własne badania ankietowe.

W odniesieniu do zaprezentowanych wcześniej koncepcji przewagi konkurencyjnej można wnioskować, iż banki spółdzielcze swoją konkurencyjność na lokalnych rynkach finansowych opierają nie tylko na bazie efektywnościowo/produktywnościowej, lecz także na elementach ważnych dla koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz budowania wspólnej wartości. Dla tych banków ważne jest budowanie kapitału relacyjnego w lokalnym środowisku i uwzględnianie w swojej działalności nie tylko celów komercyjnych, ale także oczekiwań lokalnych interesariuszy zewnętrznych, m.in. poprzez elastyczność i dostosowanie oferty do potrzeb lokalnych klientów.

Rezerw efektywnościowych i możliwości poprawy swojej pozycji konkurencyjnej banki spółdzielcze powinny poszukiwać w podniesieniu atrakcyjności oferty depozytowo-kredytowej, wzbogaceniu oferty usług, poszerzeniu dostępu do usług poprzez kanały elektroniczne, wprowadzeniu dodatkowych usług (nie tylko bankowych), większej innowacyjności. Jednocześnie jednak ważne jest, aby banki spółdzielcze, modyfikując model biznesowy, nie utraciły tego, co jest ich atutem na lokalnych rynkach finansowych. To pozwoliłoby im na zachowanie swojej pozycji konkurencyjnej na tych rynkach, przy jednoczesnej poprawie pozycji konkurencyjnej na szerokim rynku finansowym.

## 9.5. Modyfikacja modelu biznesowego bankowości spółdzielczej w Polsce

Wymienione wcześniej problemy ekonomiczne sektora bankowości spółdzielczej, które nawarstwiły się w latach 2013–2014, w opinii wielu badaczy wiążą się z koniecznością zmiany modelu biznesowego tego sektora [Pruski 2013; Kata 2014, s. 88–94]. Przesłanką do tych zmian jest coraz silniejsza presja konkurencyjna nie tylko ze strony banków komercyjnych, lecz także SKOK-ów, Poczty Polskiej, operatorów sieci komórkowych i podmiotów ze sfery shadow bankingu, które wchodzą na rynki tradycyjne dla BS, lub funkcjonują na tych rynkach, na których banki spółdzielcze chcą rozwijać swoją działalność bankową.

Zdaniem J. Pruskiego [2013] banki spółdzielcze zmuszone są do poszukiwania nowych obszarów aktywności i źródeł przychodów. Potrzebna jest także rewizja dotychczasowego modelu działania całego spółdzielczego sektora bankowego (funkcjonujących dwóch zrzeszeń), przede wszystkim w kierunku silniejszej integracji BS z bankami zrzeszającymi. Poprawa efektywności finansowej zrzeszeń wymaga:

- efektywnego zagospodarowania nadwyżek środków pieniężnych z działalności depozytowej BS poprzez ich transfer wewnątrz zrzeszenia i wspólne inwestycje,
- integracji oferty produktowej, sfery informatycznej (ujednoczenie systemów, wspólne inwestycje w sferze IT) oraz sieci dystrybucyjnej,
- ujednoczenia metod i systemów zarządzania ryzykiem wewnątrz zrzeszenia;
- konsolidacji w zakresie zarządzania płynnością w obrębie grupy (zrzeszenia).

Oprócz wyzwań o charakterze ekonomicznym przesłanką do zmian są także nowe „postkryzysowe” regulacje dotyczące bankowości (chodzi o regulacje UE i krajowe), które w ostatnim czasie weszły w życie lub w niedalekiej przyszłości zaczną obowiązywać (tabela 9.6)<sup>4</sup>. Dotyczą one przede wszystkim implementacji nowych wymogów kapitałowych i płynnościowych dla banków określonych w pakiecie CRD IV/CRR oraz regulacjach tworzących nową architekturę systemu bankowego w UE, określaną jako unia bankowa.

Sprostanie nowym wymogom regulacyjnym oraz ryzyku regulacyjnemu, które z nich wynika, wiązać się będzie ze zmianami instytucjonalnymi w ramach

---

<sup>4</sup> Szerzej o wpływie najnowszych regulacji na konkurencyjność całego sektora bankowego: [Kasiewicz, Kukliński 2012].

sektora BS, zwiększającymi zakres współdziałania (integracji), a w niektórych obszarach (płynność finansowa) konsolidacji między bankami wewnątrz zrzeszeń. W pierwszej kolejności wyzwaniem będzie wypełnienie normy płynności krótkoterminowej LCR, która zobowiązuje banki do utrzymywania wysokiej jakości aktywów płynnych<sup>5</sup>. Banki mogą tę normę wypełnić samodzielnie, co będzie bardzo trudne dla wielu z nich, albo stworzyć „grupę płynnościową”, która zwolni je z obowiązku utrzymania wskaźnika LCR na poziomie indywidualnym, z jednoczesnym obowiązkiem jego spełnienia na poziomie skonsolidowanym. W dalszej kolejności wyzwaniem będzie wypełnienie innych norm regulacyjnych (m.in. normy płynności długoterminowej NSFR<sup>6</sup> oraz wymogów kapitałowych).

**Tabela 9.6. Wyzwania dla bankowości spółdzielczej wynikające z nowych regulacji UE**

Regulacje/wymogi	Problemy i zagrożenia dla spółdzielczego sektora bankowego – ryzyko regulacyjne
Pakiet CRD IV/CRR*	
Podwyższone wymogi w zakresie jakości kapitałów własnych banków	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zaliczenia funduszu udziałowego (w obecnej jego formie prawnej) do kapitału Tier I oraz pożyczek podporządkowanych do kapitału Tier II</li> </ul>
Norma płynności krótkoterminowej LCR ( <i>Liquidity Coverage Ratio</i> – CRR), art. 412	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaliczanie do funduszy niestabilnych środków gromadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego.</li> <li>• W bankach zrzeszających środki BS nie będą traktowane jako źródła stabilnego finansowania. BZ nie będzie mógł nimi finansować działalności kredytowej</li> </ul>
Norma płynności długoterminowej NSFR ( <i>Net Stable Funding Ratio</i> – CRR, art. 413, pkt 3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedopasowanie bilansu banków w aspekcie terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów (na koniec 2013 r. aktywa długoterminowe stanowiły 56,4% sumy bilansowej, a zobowiązania długoterminowe tylko 14,4%).</li> <li>• Pozyskanie aktywów długoterminowych = wyższe koszty działalności bankowej i dalsza redukcja marży odsetkowej</li> </ul>
Regulacje <i>resolution regime</i> w ramach unii bankowej**	
Prowadzenie działań naprawczych oraz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryzyko wynikające ze zmian w zakresie objęcia banków restrukturyzacją i uporządkowaną likwidacją.</li> <li>• Składka na fundusz stabilizacyjny oraz dodatkowe obowiązki sprawozdawcze = wzrost kosztów działalności</li> </ul>

<sup>5</sup> LCR – relacja aktywów płynnych do wypływów netto, określa „horyzont przeżycia”, czyli posiadany zapas aktywów płynnych oraz wysokiej jakości należności, który ma pozwolić na pokrycie przewidywanego odpływu środków w sytuacji kryzysowej w ciągu 30 dni. Norma płynności krótkoterminowej obowiązuje od 2015 r. w 60%, a w 100% będzie obowiązywać od roku 2019.

<sup>6</sup> NSFR – relacja funduszy własnych i środków obcych stabilnych (np. długoterminowe lokaty) do aktywów niepłynnych i o ograniczonej płynności, obliczany przy założeniu sytuacji kryzysowej. NSFR ma zapewnić płynność banku w horyzoncie powyżej 1 roku. Norma ta ma obowiązywać najwcześniej od roku 2018.

cd. tab. 9.6

Regulacje/wymogi	Problemy i zagrożenia dla spółdzielczego sektora bankowego – ryzyko regulacyjne
Regulacje z zakresu nadzoru makroostrożnościowego	
Wymogi sprawozdawcze na potrzeby Rady Ryzyka Systemowego. Możliwość wprowadzania ostrzejszych norm ostrożnościowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost kosztów działania – dodatkowe nakłady pracy, konieczność rozbudowy systemów informatycznych.</li> <li>• Wpływ przepisów na strukturę bilansu banków (wymogi płynności, limity koncentracji zaangażowań, wagi ryzyka, dodatkowe bufony kapitałowe), co może zmniejszać dochodowość banków</li> </ul>

\* Dyrektywa PE i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi (*Capital Requirements Directive IV, CRD IV*) oraz Rozporządzenie PE i Rady nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych (*Capital Requirements Regulation, CRR*). W dniu 1 stycznia 2014 r. pakiet CRD IV/CRR w całości zastąpił dotychczas obowiązujące przepisy, m.in. dyrektywę 2006/48/WE oraz 2006/49/WE.

\*\* Dyrektywa PE i Rady 2014/59/UE z dnia 15 maja 2014 r. Dyrektywa ma objąć bezpośrednio kraje strefy euro, jednak pośrednio będzie implikować zmiany w prawie bankowym wszystkich członków UE.

Źródło: opracowanie własne.

Najprawdopodobniej dalszy rozwój sektora będzie realizowany na podstawie modelu tzw. Systemu Ochrony Instytucjonalnej (IPS)<sup>7</sup>. Polega on na tym, że banki spółdzielcze i bank zrzeszający tworzą skonsolidowaną grupę płynnościową (z punktu widzenia płynności traktowane są jak jeden organizm finansowy). Wymaga to wzajemnych gwarancji płynności i wypłacalności (stworzenia wspólnego Funduszu Płynnościowego i Funduszu Gwarancyjnego), wspólnego systemu kontroli i zarządzania ryzykiem, agregowania sprawozdań finansowych, wyeliminowania sztucznego zwiększania funduszy własnych. IPS daje bankom m.in. możliwość obliczania współczynnika LCR na poziomie skonsolidowanym oraz obniżenia do zera wagi aktywów ważonych ryzykiem dla należności wzajemnych.

Jak widać z powyższego, IPS wiąże się z kosztami tworzenia samej instytucji IPS (spółka prawa handlowego), systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej oraz kosztami zabezpieczenia funduszu płynnościowego i gwarancyjnego, co wynika z konieczności wzajemnego gwarantowania zobowiązań przez członków systemu. Z tym związane jest zagrożenie nadużywania gwarancji oferowanych w ramach systemu przez niektórych jego uczestników poprzez podwyższanie ryzyka i przenoszenie jego skutków na pozostałych uczestników

<sup>7</sup> Wymogi formalne systemu ochrony instytucjonalnej (IPS) określone w art. 108 ust. 7 CRR, zaś zarys koncepcji tego systemu w polskich zrzeszeniach został zaprezentowany w dokumencie: System Ochrony Instytucjonalnej dla sektora bankowości spółdzielczej w Polsce (IPS). Zarys koncepcji. Międzyzrzeszeniowy Zespół ds. Regulacji, [http://bs.net.pl/upload/File/KZBS/231\\_IPS\\_zarys\\_koncepcji.pdf](http://bs.net.pl/upload/File/KZBS/231_IPS_zarys_koncepcji.pdf), data dostępu 12.05.2015.

(*moral hazard*). Takiego zagrożenia nie można wykluczyć, pomimo wdrożenia pewnych indywidualnych instrumentów oddziaływania na członków systemu przez jego władze (program naprawczy, ustanowienie komisarycznego zarządu).

Utworzenie IPS stanowić będzie istotną rekonstrukcję dotychczasowego modelu organizacyjnego, w jakim funkcjonuje (w postaci dwóch zrzeszeń) spółdzielczy sektor bankowy w Polsce. Te zmiany będą też miały istotny wpływ na model biznesowy zrzeszeń oraz będących jego częścią banków spółdzielczych i banku zrzeszającego. Wiele będzie zależało od tego, jak ostatecznie zostaną ukształtowane ramy prawne tego typu instytucjonalnej formy integracji sektora bankowości spółdzielczej. Niemniej podkreśla się, iż zmiana modelu biznesowego bankowości spółdzielczej nie powinna być realizowana jedynie pod dyktando nowych regulacji bankowych, lecz to wybór odpowiedniej strategii biznesowej (determinowanej uwarunkowaniami ekonomicznymi i konkurencyjnością sektora) powinien determinować model zarządzania płynnością [Pruski 2013, s. 20].

## 9.6. Zakończenie

Konkurencyjności w działalności bankowej, postrzeganej zarówno z poziomu pojedynczego banku, jak i z całego wyodrębnionego sektora bankowości, nie można rozpatrywać bez uwzględniania funkcji banków w gospodarce, w tym także ich znaczenia dla rozwoju lokalnych systemów społeczno-gospodarczych. Konkurencyjność banków w tym kontekście nie może być postrzegana tylko przez pryzmat efektywności mikroekonomicznej, ale także przez pryzmat ich społecznego wkładu i społecznej akceptacji. W odniesieniu do sektora bankowości spółdzielczej nie należy zatem rozpatrywać jego konkurencyjności tylko i wyłącznie przy użyciu takich miar, jak udział w rynku usług bankowych czy wskaźniki efektywności ekonomiczno-finansowej. Nie zmienia to faktu, że miary te są ważnym punktem odniesienia i powinny być uwzględniane przez zarządzających bankami spółdzielczymi oraz bankami zrzeszającymi. Należy jednak pamiętać, iż bankowość spółdzielcza ma swoje specyficzne cechy, ale też specyficzną i ważną rolę w gospodarce, wynikającą przede wszystkim z tego, że banki spółdzielcze działają głównie na lokalnych rynkach finansowych, zaspokajając tym samym potrzeby finansowe klientów z lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego. Czekałoby się, że sektor przeobrażenia organizacyjno-biznesowe, determinowane m.in. przez nowe uwarunkowania regulacyjne, nie powinny „zagubić” tych cech, które stanowią o przewadze konkurencyjnej banków spółdzielczych

na lokalnych rynkach finansowych i tym samym decydują o trwałości tych banków w strukturze rodzimego systemu bankowego.

Aktywacja potencjału rozwojowego bankowości spółdzielczej w Polsce wymaga wyboru określonej formy integracji, a być może także konsolidacji niektórych obszarów bankowości w obrębie zrzeszeń. Wpływie to na przyszły kształt sektora bankowości spółdzielczej, a także na stopień niezależności banków spółdzielczych. Kluczowe jest to, aby nowy model biznesowy pozwalał na wykorzystanie atutów BS jako banków lokalnych, usuwając jednocześnie dotychczasowe słabości sektora i łagodząc zagrożenia rynkowe i regulacyjne. W szczególności istnieje potrzeba wzmocnienia integracji organizacyjnej i finansowej BS z bankami zrzeszającymi oraz lepszego wykorzystania banku zrzeszającego jako jednostki koordynującej i usługowej względem banków spółdzielczych.

## Bibliografia

- Berkun S. [2010], *Myths of Innovation*, O'Reilly Media, Sebastopol.
- Cieślik J. [2014], *Iluzje innowacyjnej przedsiębiorczości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3.
- Claessens S., Leaven L. [2004], *What drives Drives bank Bank competition? Some international International evidenceEvidence*, „Journal of Money, Credit and Banking”, vol. 36(3).
- Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. [2014], *Contesting the Value of the Shared Value Concept*, „California Review Management”, vol. 56, no. 2, University of California, Berkeley.
- Dziawgo D., Dziawgo L. [2012], *Kapitał zaufania na współczesnym rynku finansowym*, w: *Eseje o stabilności finansowej*, CeDeWu, Warszawa.
- Gorynia M. [2000], *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Gostomski E. [2008], *Ekonomiczna i społeczna odpowiedzialność banków*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, IBnDiPP, Warszawa.
- Kasiewicz S., Kukliński L. [2012], *Szok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, WIB, Warszawa.
- Kata R. [2014], *Przekształcenia i rozwój bankowości spółdzielczej w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, „Roczniki Naukowe SERiA”, t. XVI, z. 5.
- KNF [2015], *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w 2014 r.*, UKNF, Warszawa.

- Korenik D. [2009], *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Difin, Warszawa.
- Korenik D. [2013], *Znaczenie społecznej odpowiedzialności banku w teorii i praktyce bankowej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2/1.
- Kulawik J., Wieliczko B. [2012], *Wybrane finansowe aspekty konkurencyjności rolnictwa*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 4.
- KZBS [2012], *System Ochrony Instytucjonalnej dla sektora bankowości spółdzielczej w Polsce (IPS). Zarys koncepcji*, Międzyzrzeszeniowy Zespół ds. Regulacji, [http://bs.net.pl/upload/File/KZBS/231\\_IPS\\_zarys\\_koncepcji.pdf](http://bs.net.pl/upload/File/KZBS/231_IPS_zarys_koncepcji.pdf)
- Majchrzak K. [2012], *Filantropia korporacyjna – granice „dobroci”*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4.
- Porter M.E. [1980], *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de sectores industriales y la competencia*, CECSA, México.
- Porter M.E., Kramer M.R. [2011], *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, vol. 89.
- Pruski J. [2012], *Uwarunkowania rozwoju banków spółdzielczych*, V Forum Liderów Banków Spółdzielczych, ZBP, Warszawa.
- Pruski J. [2013], *Model biznesowy banków spółdzielczych na tle nowych wymogów regulacyjnych*, VI Forum Liderów Banków Spółdzielczych, ZBP, Warszawa.
- Rosa A. [2013], *Konkurencyjność sektora banków spółdzielczych w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 11, z. 2.
- Siudek T. [2011], *Bankowość spółdzielcza w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej – wymiar ekonomiczny, organizacyjny i społeczny*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Siudek T., Snarski P., Chodera B. [2013], *Konkurencyjność banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich”, t. 100, z. 2.
- Szpringer W. [2009], *Spółeczna odpowiedzialność banków. Między ochroną konsumenta a osłoną socjalną*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Szymański W. [2011], *Niepewność i niestabilność gospodarcza – gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa.
- Trzaskowski M. [2012], *Tworzenie wspólnej wartości jako nowe podejście do konkurencyjności firmy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4.





## **10. Konsekwencje ekonomiczne regulacji prawnych dotyczących wyceny nieruchomości inwestycyjnych w aspekcie szacowania wartości przedsiębiorstw konkurujących na rynku nieruchomości**

### **10.1. Wstęp**

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki wstępnego badania naukowego, którego celem było ustalenie, czy występuje istotna zależność pomiędzy wyceną nieruchomości inwestycyjnych, dokonywaną na użytek sprawozdawczości finansowej na podstawie obowiązujących regulacji prawnych, a wyceną rynkową przedsiębiorstw konkurujących na rynku nieruchomości [Bryx 2008, s. 111–120].

Zakresem badania zostały objęte spółki kapitałowe, których akcje na dzień 31.12.2014 r. wchodziły w skład indeksu sektorowego WIG-Deweloperzy. Przedsiębiorstwa te zostały objęte badaniem od początku roku obrotowego, w którym dokonały one pierwotnej oferty publicznej swoich akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, do końca roku obrotowego zakończonego 31.12.2014 r. lub do końca ostatniego roku obrotowego zakończonego przed tym dniem w przypadku przedsiębiorstw o przesuniętym zakresie roku obrotowego. Badaniem nie zostały objęte lata obrotowe rozpoczęte przed 01.01.2005 r.

Międzynarodowy Standard Rachunkowości 40 *Nieruchomości Inwestycyjne* (MSR 40) stanowi, że po początkowym ujęciu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia nieruchomości inwestycyjnych należy konsekwentnie dokonywać ich wyceny na każdy dzień bilansowy w ujęciu modelu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia bądź w ujęciu modelu wartości godziwej, stosowanego na dzień 31.12.2014 r. przez zdecydowaną większość przedsiębiorstw objętych badaniem. Standard ten dopuszcza zarówno ustalanie wartości godziwej na podstawie metod porównawczych

wyceny nieruchomości, jak i w określonych przypadkach na podstawie metod dochodowych wyceny nieruchomości, m.in. w ujęciu, stosowanej na 31.12.2014 r. przez zdecydowaną większość objętych badaniem przedsiębiorstw, metody zdyskontowanych przepływów pieniężnych. Metodę tę można uznać za w pewnym stopniu porównywalną z metodą szacowania wartości przedsiębiorstw.

Na 31.12.2014 r. zagregowana wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnych badanych przedsiębiorstw odpowiadała ponad 2/3 wartości ich zagregowanych aktywów.

Biorąc pod uwagę wskazane podobieństwo metod dochodowych wyceny nieruchomości oraz metod dochodowych wyceny przedsiębiorstw [Mączyńska 2011, s. 257–262], za zasadną należy uznać próbę zbadania związków pomiędzy stopami zwrotu z akcji badanych przedsiębiorstw oraz stopami zwrotu z należących do nich portfeli nieruchomości inwestycyjnych. W konsekwencji została przyjęta hipoteza badawcza, że korelacja stóp zwrotu z kapitalizacji giełdowej przedsiębiorstw objętych zakresem badania oraz stóp zwrotu z przeszacowań wartości godziwej należących do nich nieruchomości inwestycyjnych jest istotnie niższa niż korelacja stóp zwrotu z akcji badanych przedsiębiorstw oraz stóp zwrotu z indeksów WIG oraz WIG-Deweloperzy.

## 10.2. Wycena nieruchomości inwestycyjnych w świetle badań empirycznych

Badaniem zostało objętych 26 przedsiębiorstw wchodzących na 31.12.2014 r. w skład indeksu sektorowego WIG-Deweloperzy. Według stanu na ten dzień jedynie 5 z objętych badaniem przedsiębiorstw nie wykazało nieruchomości inwestycyjnych. Spośród 21 przedsiębiorstw posiadających nieruchomości inwestycyjne jedynie jedno stosowało do ich wyceny bilansowej model ceny nabycia lub kosztu wytworzenia (kosztu historycznego), ujawniając jednocześnie ich wartość godziwą. Spośród pozostałych 20 przedsiębiorstw 19 zastosowało model wartości godziwej, a jedno przedsiębiorstwo zastosowało model mieszany.

Zgodnie z Ustawą z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, a także Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego, proces szacowania wartości nieruchomości położonych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Część objętych badaniem przedsiębiorstw inwestuje również w nieruchomości położone po za granicami RP.

w tym wyznaczania „innych rodzajów wartości przewidzianych w odrębnych przepisach”, reguluje bez względu na cel wyceny wspomniana Ustawa. MSR 40 zaleca, jednocześnie nie wprowadzając wymogu, stosowanie wycen dokonanych przez niezależnych rzeczoznawców, przy czym wymaga ujawnienia, jaka część wartości nieruchomości została ustalona przez zewnętrznych rzeczoznawców, a jaka została oszacowana wewnętrznie. Spośród 20 przedsiębiorstw wykazujących na 31.12.2014 r. nieruchomości inwestycyjne w ujęciu modelu wartości godziwej 13 prezentowało ich wartość godziwą na podstawie wyceny dokonanej przez zewnętrznych rzeczoznawców, 5 na podstawie wyceny zewnętrznej i wewnętrznej, a w przypadku 2 nie ujawniono w sposób jednoznaczny podmiotu dokonującego ustalenia wartości godziwej, co jest sprzeczne z regulacjami MSR 40, dotyczącymi zakresu wymaganych ujawnień [Nellessen, Zuelch 2011, s. 59–63].

Spośród 21 przedsiębiorstw wykazujących nieruchomości inwestycyjne jedynie jedno przedsiębiorstwo prezentowało wartość godziwą ustaloną wyłącznie na podstawie metod porównawczych, 7 wyłącznie na podstawie metod dochodowych, 12 zarówno na podstawie metod dochodowych, jak i porównawczych, a jedno przedsiębiorstwo nie ujawniło metody ustalania wartości godziwej. Wśród 19 przedsiębiorstw stosujących metody dochodowe lub/i łącznie dochodowe oraz porównawcze, 4 stosowały, według terminologii wprowadzonej przez Ustawę o gospodarce nieruchomościami, technikę kapitalizacji prostej (model Gordona), 7 – technikę dyskontowania strumieni dochodów (model DCF), 6 – obydwie techniki, a 2 przedsiębiorstwa nie ujawniły zastosowanej techniki ustalania wartości godziwej nieruchomości metodą dochodową. Zdecydowana większość spośród 20 przedsiębiorstw niestosujących wyłącznie metody porównawczej w celu ustalania wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych nie wykazuje, istotnej z punktu widzenia metodyki ustalania wartości, zarówno nieruchomości, jak i przedsiębiorstw, metody wyznaczania stóp dyskontowych w technice dyskontowania strumieni dochodów lub/i metody wyznaczania stóp kapitalizacji w technice kapitalizacji prostej. Ponadto 5 spośród nich ujawnia przyjęcie metody szacowania przyszłych przepływów pieniężnych wyłącznie na podstawie danych rynkowych (bieżących lub/i historycznych), jedno przedsiębiorstwo ujawnia szacownie ich wyłącznie na podstawie realizowanych przez nie aktualnie przepływów, 9 – stosowanie obydwu wskazanych podejść, a w przypadku 5 nie ujawniono, w jaki sposób szacowane są przyszłe przepływy pieniężne.

W trakcie badania zostały stwierdzone istotne dysproporcje zakresu ujawnionych informacji dotyczących posiadanych nieruchomości inwestycyjnych [Nordlund 2010, s. 72–86] przez poszczególne przedsiębiorstwa objęte badaniem oraz

jego zmienność w czasie. Wskazuje to na potrzebę wprowadzenia standaryzacji zakresu, poziomu szczegółowości i sposobu ujawnień informacji w sprawozdawczości finansowej. Standaryzacja ta powinna w szczególności dotyczyć obszaru metodyki szacowania wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych, poziomu szczegółowości ujawnień dotyczących lokalizacji nieruchomości, wyodrębniania niezabudowanych gruntów budowlanych, wyodrębniania nieruchomości inwestycyjnych w budowie oraz sposobu ich wyceny [Nordlund 2010, s. 333–351].

### 10.3. Zmiany wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych

Poziom<sup>2</sup> zagregowanej wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych należących do przedsiębiorstw objętych badaniem, jak również poziom jej przeszacowań oraz ich wpływ na zagregowany wynik finansowy w kolejnych okresach, zaprezentowano w tabelach 10.1–10.3.

**Tabela 10.1. Zmiany wartości nieruchomości inwestycyjnych przedsiębiorstw objętych badaniem**

Wyszczególnienie		31.12									
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zagregowana wartość nieruchomości inwestycyjnych	(w mld PLN)	3,7	3,8	12,4	17,1	17,9	19,6	18,7	18,5	61,4	62,0
	(% zagregowanych aktywów)	60,2	40,9	40,6	45,3	49,9	51,7	49,4	53,3	68,9	68,3

<sup>2</sup> Należy zaznaczyć, że w związku z przyjętym zakresem badania dane prezentowane w niniejszej publikacji wynikają ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstw, które dnia 31.12.2014 r. wchodziły w skład indeksu WIG-Deweloperzy, sporządzonych za okres od roku, w którym dokonano ich pierwotnej oferty publicznej na GPW w Warszawie do dnia 31.12.2014 r. Nie odzwierciedlają zatem danych dotyczących badanych przedsiębiorstw za okres przed rokiem, w którym odbyło się pierwsze notowanie cen ich akcji na GPW w Warszawie (m.in. z powodu braku dostępu do odpowiednich danych). Nie odzwierciedlają także przedsiębiorstw, które wchodziły wcześniej w skład indeksu WIG-Deweloperzy, lecz nie były w nim ujęte na dzień 31.12.2014 r., jak również danych pochodzących z okresu przed 01.01.2005 r., tj. rozpoczęciem obowiązywania MSR40 w przypadku części objętych badaniem przedsiębiorstw notowanych wówczas na wskazanym zorganizowanym rynku kapitałowym. W konsekwencji w kolejnych okresach objętych badaniem przyrasta ilość badanych podmiotów, w związku z powyższym analiza prezentowanych danych jako spójnych szeregów czasowych jest niewskazana, zatem dla zachowania spójności zakres badania został ograniczony do próby zbadania wybranych związków przyczynowo-skutkowych na koniec kolejnych okresów. Należy podkreślić, iż część akcji przedsiębiorstw objętych badaniem była notowana także na zagranicznych giełdach papierów wartościowych, a część ich nieruchomości inwestycyjnych jest położona po za granicami RP.

Wyszczególnienie		31.12									
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zagregowane przeszacowanie wartości godziwej* nieruchomości inwestycyjnych	(mld PLN)	0,84	1,56	2,46	0,46	-1,29	0,38	-0,87	0,73	0,35	0,98

\* Przeszacowania wartości godziwej mogły dotyczyć zarówno nieruchomości inwestycyjnych posiadanych przez badane przedsiębiorstwa przed rozpoczęciem roku obrotowego, jak i nabytych w jego trakcie.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 10.2. Ustalenie poziomu wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych badanych przedsiębiorstw (w mld PLN)**

Wyszczególnienie	31.12	
	2013	2014
Stan początkowy zagregowanej wartości nieruchomości inwestycyjnych	18,5	61,38
Zagregowane przeszacowanie wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych	0,35	0,98
Zagregowana wartość netto nabycia, zbycia lub przekwalifikowania (do lub z) nieruchomości inwestycyjnych, a także włączenie nieruchomości inwestycyjnych należących do spółek wchodzących w skład indeksu WIG-Deweloperzy na dzień 31.12.2014 r., które w danym roku dokonały pierwotnej oferty publicznej na GPW w Warszawie*	42,53	-0,05
Inne zagregowane korekty wartości nieruchomości inwestycyjnych, w tym różnice kursowe oraz przekwalifikowanie wspólnych przedsięwzięć wycenianych od dnia 01.01.2014 r. metodą praw własności zgodnie z MSSF 11		-0,33
Stan końcowy zagregowanej wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych	61,38	61,98

\* W 2013 r. rozpoczęto notowania IMMOFINANZ AG wykazującej nieruchomości inwestycyjne o wartości godziwej odpowiadającej na 31.12.2014 r. ca 50% wartości nieruchomości wszystkich spółek objętych badaniem.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 10.3. Wpływ przeszacowania wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych na wynik finansowy (w mld PLN)**

Wyszczególnienie	31.12	
	2013	2014
Zagregowana wartość aktywów	89,1	90,7
Zagregowana wartość nieruchomości inwestycyjnych	61,4	62,0
Zagregowany wynik finansowy brutto przed uwzględnieniem przeszacowania wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych	-1,27	-0,3
Zagregowane przeszacowanie wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych	0,35	0,98
Zagregowany wynik finansowy brutto uwzględniający przeszacowanie wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych	-0,92	0,68

Źródło: opracowanie własne.

## 10.4. Wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnych jako determinanta wartości przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych

Niniejszy podrozdział przedstawia wyniki badania zależności pomiędzy wartością godziwą nieruchomości inwestycyjnych należących do przedsiębiorstw objętych badaniem oraz ich kapitalizacją giełdową jako obserwowalnym odpowiednikiem nieobserwowalnej bezpośrednio wartości fundamentalnej ich kapitału własnego i jej zmienności w czasie (tabela 10.4).

**Tabela 10.4. Zagregowana wartość księgowa aktywów przedsiębiorstw objętych badaniem (w mld PLN)**

Wartość księgowa							
31.12.2013				31.12.2014			
Aktywa	89,1	Pasywa	89,1	Aktywa	90,7	Pasywa	90,7
Nieruchomości inwestycyjne	61,4	Kapitał własny	37,6	Nieruchomości inwestycyjne	62,0	Kapitał własny	41,0
Pozostałe aktywa	22,1	Kapitały udziałowców niekontrolujących	0,4	Pozostałe aktywa	24,8	Kapitały udziałowców niekontrolujących	-0,1
Środki pieniężne	5,6	Kapitał dłużny	37,3	Środki pieniężne	3,9	Kapitał dłużny	38,8
		Zobowiązania bezodsetkowe	13,8			Zobowiązania bezodsetkowe	11,0

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli kapitalizacja giełdowa przedsiębiorstw objętych badaniem powiększona o sumę kapitału dłużnego netto oraz o wartość kapitałów udziałowców niekontrolujących odpowiadałaby wartości fundamentalnej przedsiębiorstwa, ustalonej zgodnie z metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych (*Discounted Cash Flow* – DCF), a wartość bilansowa nieruchomości inwestycyjnych odpowiadałaby w 100% ich wartości godziwej [Tkocz-Wolny 2012, s. 309–314], ustalonej metodą dochodową, stanowiącą odpowiednik metody stosowanej w celu wyceny przedsiębiorstw [Zarzecki 1999], wówczas zagregowana wartość tych przedsiębiorstw powinna być zbliżona do wartości godziwej ich nieruchomości inwestycyjnych skorygowanej o wartość pozostałych aktywów pomniejszoną o zobowiązania nieoprocentowane. Równość ta nie zachodzi w przypadku rozważanych przedsiębiorstw na koniec lat 2013 oraz 2014, co potencjalnie może wynikać z niespeł-

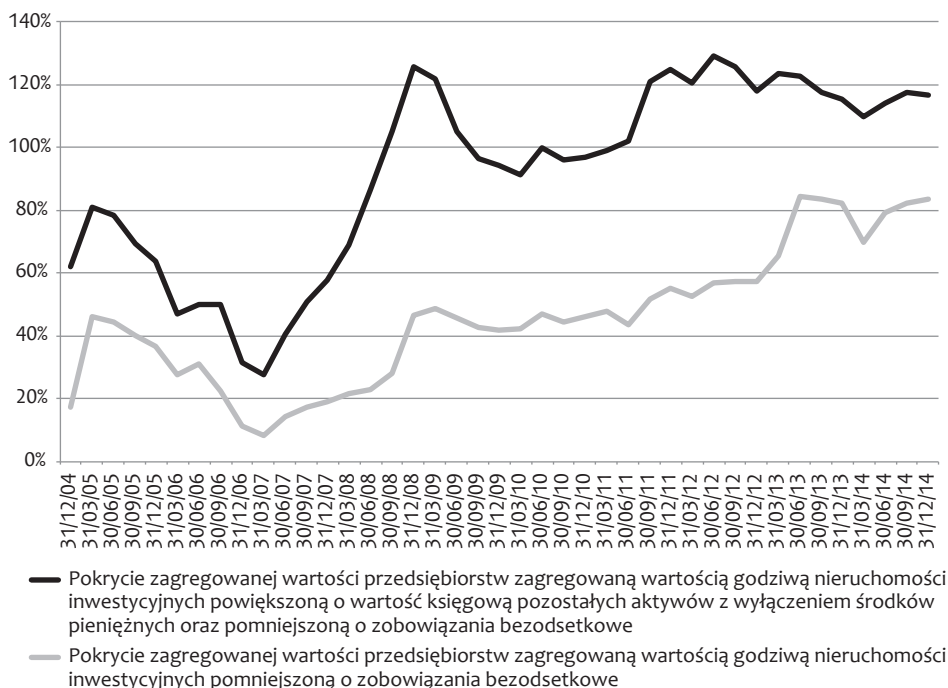
nienia założenia o efektywności rynku kapitałowego, nieadekwatności wyceny księgowej pozostałych aktywów, nieadekwatności ustalonej wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych lub/i różnic pomiędzy metodami dochodowymi wyceny przedsiębiorstw i metodami dochodowymi wyceny nieruchomości inwestycyjnych. Metody te na podstawie Ustawy o gospodarce nieruchomościami nie uwzględniają części spośród kluczowych elementów metody DCF wyceny przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności podatku dochodowego od osób prawnych (co najprawdopodobniej stanowi jedną z podstawowych przyczyn stwierdzonych różnic), zmian poziomu kapitału obrotowego netto, zmian poziomu inwestycji, finansowania kapitałem dłużnym, w tym jego kosztu, co uniemożliwia dyskontowanie średnim ważonym kosztem kapitału, czy też wreszcie różnic w metodyce wyznaczania stopy dyskontowej (kosztu kapitału własnego). Ostatnie ze wskazanych różnic wynikają m.in. ze stosowania na użytek wyceny nieruchomości stopy dyskontowej wyznaczonej jako iloraz aktualnych dochodów z grupy nieruchomości podobnych oraz cen transakcyjnych z innej grupy nieruchomości podobnych do wycenianej, podczas gdy na użytek wyceny przedsiębiorstw stosuje się oczekiwaną stopę zwrotu (tabela 10.5).

**Tabela 10.5. Porównanie wartości rynkowej oraz księgowej badanych przedsiębiorstw (w mld PLN)**

31.12.2013				31.12.2014							
Wartość księgowa		Wartość rynkowa		Wartość księgowa		Wartość rynkowa					
Wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnych	61,4	Kapitalizacja giełdowa	26,9	Wartość godziwa nieruchomości inwestycyjnych	62,0	Kapitalizacja giełdowa	28,2				
-	Zobowiązania bezodsetkowe	13,8	+	Kapitał dłużny netto	31,7	-	Zobowiązania bezodsetkowe	11,0	+	Kapitał dłużny netto	34,9
+	Pozostałe aktywa	22,1	+	Kapitały udziałowców niekontrolujących	0,4	+	Pozostałe aktywa	24,8	+	Kapitały udziałowców niekontrolujących	-0,1
=	Wartość księgowa kapitału całkowitego (bez środków pieniężnych)	69,7	=	Wartość przedsiębiorstw	59,0	=	Wartość księgowa kapitału całkowitego (bez środków pieniężnych)	75,8	=	Wartość przedsiębiorstw	63,0

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 10.1. Współczynnik pokrycia zagregowanej wartości badanych przedsiębiorstw zagregowaną wartością księgową ich aktywów pomniejszoną o wartość księgową ich zobowiązań bezodsetkowych na koniec kolejnych kwartałów w okresie 2005–2014**



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 10.1 pokazano zmienność w czasie współczynnika pokrycia zagregowanej wartości badanych przedsiębiorstw zagregowaną wartością godziwą ich nieruchomości inwestycyjnych powiększoną o wartość księgową ich pozostałych aktywów (z wyłączeniem środków pieniężnych) oraz pomniejszoną o zagregowaną wartość księgową ich zobowiązań bezodsetkowych. Wykres ten prezentuje także analogiczny współczynnik pokrycia wartości przedsiębiorstw wyłącznie wartością godziwą ich nieruchomości inwestycyjnych pomniejszoną o zagregowaną wartość księgową ich zobowiązań bezodsetkowych. Różnica pomiędzy obydwoma krzywymi w przypadku badanych podmiotów odzwierciedla przede wszystkim stopień pokrycia wartości przedsiębiorstw wartością księgową zapasów (działalność deweloperska). Prezentowany wykres pozwala na wyodrębnienie okresów, w których wartość przedsiębiorstw była szacowana przez rynek kapitałowy wyłącznie zgodnie z modelem zdyskontowanych przepływów pienięż-



nych oraz okresów, w których wycena ta była korygowana zgodnie z modelem wartości aktywów netto (*Net Asset Value – NAV*). Przejście pomiędzy wskazanymi modelami nastąpiło pomiędzy kryzysem na światowych rynkach nieruchomości a kryzysem na światowych rynkach kapitałowych.

Współczynnik zagregowanej kapitalizacji giełdowej do wartości księgowej zagregowanego kapitału własnego rozważanych przedsiębiorstw na dzień 31.12.2014 r. równy był 0,69 (przeciętny 0,72, mediana 0,62), a zatem kształtował się na poziomie podobnym do udziału nieruchomości inwestycyjnych w całości aktywów rozważanych przedsiębiorstw.

Zostały wyznaczone roczne logarytmiczne stopy zwrotu z zagregowanej kapitalizacji przedsiębiorstw objętych zakresem badania na koniec lat 2005–2014, uwzględniające wyłącznie zmiany poziomu kapitalizacji przedsiębiorstw, które dokonały pierwotnej emisji swoich akcji na GPW w Warszawie przed początkiem danego roku. Zostało także przeprowadzone badanie ich zależności z rocznymi logarytmicznymi stopami zwrotu z indeksów giełdowych na koniec tych lat oraz rocznymi logarytmicznymi stopami zwrotu wynikającymi z zagregowanych przeszacowań wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych w analogicznym okresie. Stopy te ustalono jako logarytm naturalny z ilorazu wartości nieruchomości inwestycyjnych w okresie  $(t-1)$  powiększonej o przeszacowania wartości godziwej w okresie  $t$  oraz wartości nieruchomości inwestycyjnych w okresie  $(t-1)$ . Założono, iż całość przeszacowań w kolejnych latach dotyczyła nieruchomości nabytych przed początkiem danego roku (tabela 10.6).

Została potwierdzona istotność statystyczna modelu ekonometrycznego regresji pomiędzy rocznymi logarytmicznymi stopami zwrotu z zagregowanej kapitalizacji giełdowej przedsiębiorstw objętych badaniem oraz opóźnionych o jeden okres rocznych logarytmicznych stóp zwrotu z zagregowanych przeszacowań wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych oraz rocznych logarytmicznych stóp zwrotu z indeksu WIG. Świadczy to o niedopasowaniu czasowym pomiędzy przeszacowaniami cen aktywów na krajowych rynkach nieruchomości oraz na rynkach papierów wartościowych<sup>3</sup>.

Należy zaznaczyć, iż przyjęty sposób wyznaczania stóp zwrotu automatycznie uwzględnia wpływ transakcji splitu, scalania oraz nowych emisji akcji

---

<sup>3</sup> Kierunek przyczynowości pomiędzy zmiennością stóp zwrotu na rynku kapitałowym, w tym na rynku instrumentów udziałowych rynku nieruchomości oraz na rynku nieruchomości stał się przedmiotem odrębnej publikacji autora, dot. m.in. oszacowania indeksu wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych.

przedsiębiorstw objętych zakresem badania. Nie odzwierciedla natomiast efektu nowych emisji akcji w postaci rozwodnienia kapitału własnego.

**Tabela 10.6. Współczynniki korelacji oraz determinacji rocznych logarytmicznych stóp zwrotu z akcji**

Współczynniki determinacji (1) (w %) oraz współczynniki korelacji (2), wyznaczone na podstawie danych na koniec lat 2005–2014	Roczne logarytmiczne stopy zwrotu z zagregowanej kapitalizacji giełdowej (po wyłączeniu kapitalizacji giełdowej przedsiębiorstw, które w danym roku dokonały pierwotnej emisji swoich akcji na GPW w Warszawie)								
	$= \ln \left( \frac{\left( \sum_{i=1}^{N_{t-1}+N_{IPO,t}} P_{i,t} LA_{i,t} - \sum_{i=1}^{N_{IPO,t}} P_{i,t} LA_{i,t} \right)}{\sum_{i=1}^{N_{t-1}} P_{i,t-1} LA_{i,t-1}} \right)$								
Wyznaczone na podstawie danych od dnia 31 grudnia roku	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Roczne logarytmiczne stopy zwrotu z zagregowanych przeszacowań wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych, przy założeniu, iż całość przeszacowań w kolejnych latach dotyczyła wyłącznie nieruchomości ujętych przed rozpoczęciem danego roku obrotowego =	(1)	15,80	10,37	0,43	11,50	1,16	87,23	86,77	64,75
= $\ln \left( \left( \sum_{i=1}^{\downarrow} (i=1)^{\uparrow} (N_i(t-1)) \right) \right) \equiv$ $\equiv [WGN]_{i,t} (i_{i,t}(t-1)) +$ $+ \sum_{i=1}^{\downarrow} (i=1)^{\uparrow} (N_i(t-1))$	(2)	0,40	0,32	0,07	-0,34	-0,11	0,93	0,93	0,80
Roczne logarytmiczne stopy zwrotu z indeksu WIG-Budownictwo	(1)	71,86	70,02	57,19	56,66	43,93	39,85	36,68	6,83
	(2)	0,85	0,84	0,76	0,75	0,66	0,63	0,61	-0,26
Roczne logarytmiczne stopy zwrotu z indeksu WIG-20	(1)	87,77	87,61	93,83	93,74	82,03	71,99	74,34	39,16
	(2)	0,94	0,94	0,97	0,97	0,91	0,85	0,86	0,63
Roczne logarytmiczne stopy zwrotu z indeksu WIG-Deweloperzy	(1)	x	x	x	95,63	91,50	88,53	88,69	99,83
	(2)	x	x	x	0,98	0,96	0,94	0,94	1,00
Roczne logarytmiczne stopy zwrotu z indeksu WIG	(1)	93,63	93,23	98,06	98,13	95,68	93,00	94,88	82,02
	(2)	0,97	0,97	0,99	0,99	0,98	0,96	0,97	0,91

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 10.6 ukazano zmienność w czasie poziomą oraz znak współczynnika korelacji pomiędzy stopami zwrotu możliwymi do osiągnięcia na rynku papierów wartościowych z akcji emitowanych przez przedsiębiorstwa objęte zakresem badania a stopami zwrotu możliwymi do osiągnięcia z bezpośrednich inwestycji na rynku nieruchomości [Morawski, Rehkugler, Füß 2008, s. 101–112],

a także zmienność ich współczynnika determinacji w czasie. Należy zaznaczyć, iż występuje stabilna w czasie dodatnia korelacja pomiędzy historycznymi stopami zwrotu z akcji przedsiębiorstw objętych zakresem badania a historycznymi potencjalnymi stopami zwrotu z indeksów giełdowych WIG oraz WIG-Deweloperzy.

Dokonano porównania współczynników korelacji oraz współczynników determinacji dwóch grup zależności pomiędzy historycznymi potencjalnymi stopami zwrotu z zagregowanej kapitalizacji giełdowej badanych przedsiębiorstw a: 1) stopami zwrotu z zagregowanych przeszacowań wartości godziwej należących do nich nieruchomości inwestycyjnych oraz 2) stopami zwrotu z indeksów WIG oraz WIG-Deweloperzy.

W efekcie wskazanego porównania ustalono, iż druga ze wskazanych grup zależności cechowała się każdorazowo w latach 2005–2014 wyższymi współczynnikami korelacji oraz wyższymi współczynnikami determinacji, jak również wyższą stabilnością w czasie niż zależność pierwsza. Jednocześnie druga ze wskazanych grup zależności każdorazowo zachowywała zgodność z teorią ekonomii w przeciwieństwie do zależności pierwszej, cechującej się znacznie niższą stabilnością w czasie.

W wyniku przeprowadzonego badania została potwierdzona hipoteza badawcza, iż korelacja stóp zwrotu z portfela akcji badanych przedsiębiorstw oraz stóp zwrotu z zagregowanych przeszacowań wartości godziwej należących do nich nieruchomości inwestycyjnych jest istotnie niższa niż korelacja stóp zwrotu z portfela akcji badanych przedsiębiorstw oraz stóp zwrotu z indeksów giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wskazana zależność może świadczyć o tym, że charakter inwestycji w akcje tych przedsiębiorstw odpowiada w większym stopniu charakterowi inwestycji na rynku papierów wartościowych niż inwestycji na rynku nieruchomości, przy czym relacja ta może podlegać zmianom w czasie<sup>4</sup>.

## 10.5. Zakończenie

Krajowy rynek nieruchomości cechuje się nieefektywnością informacyjną, przejawiającą się brakiem wiarygodnego indeksu cen nieruchomości, w tym

---

<sup>4</sup> Zależności kointegracyjne pomiędzy indeksami cenowymi rynków kapitałowych, w tym rynków instrumentów udziałowych rynku nieruchomości oraz indeksami cenowymi rynków nieruchomości, w tym indeksem wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych badanych przedsiębiorstw, stały się przedmiotem odrębnych publikacji autora.

w szczególności indeksu cen nieruchomości komercyjnych. W konsekwencji uwiarygodnienie prawidłowości pomiaru wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych, prezentowanej w sprawozdawczości finansowej badanych przedsiębiorstw, ma szerokie implikacje, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, w zakresie możliwości uzupełnienia wskazanej luki.

Wyniki przeprowadzonego badania potwierdziły istnienie zależności pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nieruchomości a wartością godziwą należących do nich nieruchomości inwestycyjnych, szacowaną przez rzeczoznawców majątkowych na podstawie Międzynarodowego Standardu Rachunkowości 40 *Nieruchomości inwestycyjne* oraz Ustawy o gospodarce nieruchomościami.

W celu potwierdzenia występowania wskazanych zależności został m.in. skonstruowany istotny statystycznie model ekonometryczny regresji pomiędzy logarytmicznymi stopami zwrotu z zagregowanej kapitalizacji giełdowej przedsiębiorstw objętych badaniem oraz opóźnionymi o jeden okres rocznymi logarytmicznymi stopami zwrotu z zagregowanych przeszacowań wartości godziwej należących do nich nieruchomości inwestycyjnych oraz rocznymi logarytmicznymi stopami zwrotu z indeksu WIG.

Pomimo pozytywnej oceny kierunku obowiązujących regulacji prawnych w zakresie wyceny nieruchomości inwestycyjnych, w trakcie omawianego badania ustalono jednak potrzebę wprowadzenia standaryzacji zakresu i sposobu ujawnień dotyczących nieruchomości inwestycyjnych w sprawozdawczości finansowej. Celem wprowadzenia regulacji prawnych we wskazanym zakresie powinno być ograniczenie asymetrii informacji, mogącej w skrajnym wypadku prowadzić do wystąpienia zjawiska znaczącego narastania cen aktywów powyżej ich wartości fundamentalnej [Główka 2012, s. 156–160]. Uzyskane wyniki wskazują także na konieczność dalszego badania związków pomiędzy metodami dochodowymi wyceny przedsiębiorstw oraz metodami dochodowymi wyceny nieruchomości.

Próba wypełnienia wskazanej powyżej krajowej luki informacyjnej poprzez stworzenie indeksu wartości godziwej nieruchomości inwestycyjnych należących do wskazanych przedsiębiorstw oraz ustalenie jego długoterminowych zależności z innymi zmiennymi ekonomicznymi stały się przedmiotem odrębnych publikacji autora. Stworzenie wskazanego indeksu umożliwiło m.in. przeprowadzenie badań w zakresie ustalenia kierunku przyczynowości pomiędzy zmiennością stóp zwrotu z rynku akcji badanych przedsiębiorstw oraz stóp zwrotu wyznaczonych na podstawie wskazanego indeksu, jak również dokonanie porównań międzynarodowych w zakresie kointegracji rynków nieruchomości oraz rynków kapitałowych.

## Bibliografia

- Bryx M. [2008], *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa.
- Główka G. [2012], *System finansowania nieruchomości mieszkaniowych w Polsce. Doświadczenia i kierunki zmian*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mączyńska E. [2011], *Wycena nieruchomości a wycena przedsiębiorstw w gospodarce nietrwałości*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, red. A. Szablewski, Poltext, Warszawa.
- Międzynarodowy Standard Rachunkowości 40, *Nieruchomości inwestycyjne*.
- Morawski J., Rehkugler H., Füss R. [2008], *The Nature of Listed Real Estate Companies: Property or Equity Market?*, Swiss Society for Financial Market Research, St. Gallen.
- Nellessen T., Zuelch H. [2011], *The Reliability of Investment Property Fair Values Under IFRS*, „Journal of Property Investment & Finance”, vol. 29, no. 1.
- Nordlund B. [2008], *Valuation and Performance Reporting in Property Companies According to IFRS*, Department of Real Estate, Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Nordlund B. [2010], *Need for Disclosure Regarding Property Valuations in Financial Reports According to IFRS*, „Journal of Property Investment & Finance”, vol. 28, no. 5.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego (Dz.U. nr 207, poz. 2109 z późn. zm.).
- Śmietana K., Ramian T. [2014], *Analiza ekonomiczna nieruchomości inwestycyjnych*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
- Tkocz-Wolny K. [2012], *Istota wartości nieruchomości inwestycyjnych*, w: *Za i przeciw wartości godziwej w rachunkowości. Problemy stosowania i wykorzystania wartości godziwej*, „Zeszyty Naukowe”, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. nr 115, poz. 741 z późn. zm.).
- Zarzecki D. [1999], *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.



*Jacek Łaszek  
Krzysztof Olszewski  
Joanna Waszczuk*

## **11. Różnicowanie cen na rynku nieruchomości mieszkaniowych przez firmy deweloperskie<sup>1</sup>**

### **11.1. Wstęp**

Rynek nieruchomości mieszkaniowych, ze względu na funkcje konsumpcyjne i inwestycyjne mieszkania odgrywa szczególną rolę w życiu gospodarstw domowych i w życiu gospodarczym [Łaszek 2004]. Od dawna prowadzone są szczegółowe analizy i powstaje wiele badań podnoszących tematykę mechanizmów funkcjonowania tegoż rynku. Samo mieszkanie jest dobrem bardzo specyficznym, przez co rynek nieruchomości mieszkaniowych rządzi się osobliwymi prawami, które opisywane są za pomocą zarówno modeli teoretycznych, jak i empirycznych. Ze względu na indywidualność transakcji, heterogeniczny charakter tego dobra oraz przestrzenne zróżnicowanie cen, kosztów, popytu i podaży jest to zadanie bardzo trudne. Niemniej jednak badanie rynku nieruchomości mieszkaniowych jest szczególnie istotne dla osiągnięcia większej efektywności rynku oraz jego transparentności. Ma to z kolei wpływ na ograniczenie ryzyka kryzysów bankowych oraz lepsze zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza empiryczna zachowań pojedynczych deweloperów, które oddziałują na zachowanie całego rynku. Deweloper nieruchomości mieszkaniowych to przedsiębiorca działający w branży nieruchomości mieszkaniowych i organizujący cały proces oddania do użytkowania nieruchomości mieszkaniowej, a więc: budowę oraz wynajem lub sprzedaż nieruchomości w celu osiągnięcia zysku. Konieczne jest odejście od klasycznej analizy przedsię-

---

<sup>1</sup> Artykuł przedstawia poglądy autorów i nie powinien być traktowany jako stanowisko Narodowego Banku Polskiego.

biorstwa działającego w warunkach wolnej konkurencji i produkującego typowe dobra i przeanalizowanie warunków oraz sposobów funkcjonowania firmy deweloperskiej zajmującej się sprzedażą heterogenicznego produktu [Łaszek, Olszewski 2014]. Nacisk położony zostanie na atrybut lokalizacji, gdyż jest on niezwykle istotnym czynnikiem różnicującym ceny mieszkań deweloperskich [Dubin 1992], a dodatkowo w ostatnich latach notuje się szybki rozwój technik ekonometrycznych umożliwiających takie podejście.

## 11.2. Specyfika rynku mieszkaniowego

Wpływ na kształtowanie się ceny na rynku nieruchomości mieszkaniowych mają głównie trzy czynniki: niepewność (*uncertainty, imperfect knowledge*), zróżnicowanie jakościowe (*heterogeneity*), lokalizacja (*spatial location*) oraz indywidualny charakter transakcji.

Rynek mieszkaniowy jest silnie zróżnicowany, co w konsekwencji sprawia, iż analiza cen mieszkań jest bardzo trudna i złożona. Zwykle mówi się więc o segmentach rynku zlokalizowanych w danej okolicy. Ze względu na heterogeniczność nieruchomości zasadne wydaje się postrzeganie ceny nieruchomości jako zestawu cech lokalu, czyli np. metrażu, standardu wykończenia, lokalizacji [Rosen 1974]. Powstało wiele pozycji literaturowych, które analizują problem heterogeniczności mieszkania i kwantyfikują go [Ridker, Henning 1967; Tomczyk, Widłak 2010]. Na rynku nieruchomości mieszkaniowych niemożliwe jest znalezienie perfekcyjnego substytutu w przypadku danego lokalu, dlatego rynek ten możemy zaliczyć do konkurencji monopolistycznej [Tse, Ho, Ganesan 1999]. Ponadto warto zauważyć, że heterogeniczność lokali odnosi się nie tylko do fizycznych różnic, lecz także do ekonomicznych i społecznych.

Wyniki badania Monk i Whitehead [1996] sugerują, że rynek ziemi jest przestrzennie poddany segmentacji, co oznacza, że grunt w jednej lokalizacji nie jest doskonałym substytutem ziemi w innej lokalizacji. Stopień zróżnicowania lokalizacji może być znacznie zmieniany poprzez ulepszenia komunikacyjne (nowe środki komunikacji, budowa dróg). Jeśli zwiększy się dostępność komunikacyjna na terenach wcześniej trudno dostępnych, może to przesunąć popyt z lokalizacji bardziej popularnych i wytworzyć dodatkowy popyt na te tereny. Poprawa dostępności komunikacyjnej zredukuje koszty, przez co gospodarstwa domowe będą mniej chętne do płacenia więcej za lokalizacje bliżej centrum. Jednak pomimo tej segmentacji stopy zwrotu z inwestycji w długim terminie powinny się względ-



nie wyrównywać, gdyż mieszkania w lepszej lokalizacji, osiągające wyższe ceny będą też obciążone wyższymi kosztami działki.

Nowe budownictwo, które stanowi znikomą część całego zasobu mieszkań, odgrywa dużą rolę w zaspokajaniu potrzeb gospodarstw domowych. Konkurencja pomiędzy mieszkaniami z rynku pierwotnego oraz wtórnego jest niebezpośrednia. Przyczyną może być kilka: wprowadzane programy subsydiowania mieszkań własnościowych, formalności i taksacja transakcji oraz różny stopień zróżnicowania stanu technicznego i jakości budynków.

### 11.3. Rynek pierwotny i branża deweloperska

Można zdefiniować rynek nieruchomości mieszkaniowych jako zbiór przestrzennie rozmieszczonych subrynków, na których sprzedawane są heterogeniczne i nieprzenoszalne dobra, a transakcje cechuje asymetria informacji. Firma deweloperska może być dawcą, a nie biorcą cen ze względu na cztery główne czynniki: niepewność, zróżnicowanie jakościowe, lokalizację oraz indywidualny charakter transakcji. Sektor deweloperski określa się zwykle mianem wolnorynkowego i podkreśla się silną konkurencję pomiędzy podmiotami na nim działającymi. Wnioski takie nasuwają się po analizie danych statystycznych, które wskazują na dużą liczbę takich przedsiębiorstw. Jednak po dokładnym zapoznaniu się z rzeczywistością gospodarczą nasuwa się konkluzja, że rynek deweloperski, w tym w Polsce, cechuje wysoka koncentracja produkcji [NBP 2014]. Ponadto od konkurencji doskonałej sektor deweloperski odróżniają wysokie koszty wejścia. W rzeczywistości każdy deweloper posiada pewną siłę monopolistyczną, co w konsekwencji przekłada się na możliwość kontroli cen, gdyż ziemia jest dobrem trudno substytucyjnym [Emmanuel 1985]. Działalność firm deweloperskich bardziej przypomina więc formę konkurencji monopolistycznej. Określona liczba firm dostarcza zróżnicowany produkt, zaspokajający zasadniczo te same potrzeby. Obiekt deweloperski jest unikatowy, chociażby za względu na monopol lokalizacji, co powoduje jego monopolistyczny charakter. Konkurencja ze strony przedsiębiorstw sprzedających podobne obiekty jest ograniczona. Przedsiębiorstwo to, ustalając ceny, porusza się po krzywej popytu, co powoduje, że nie jest ono w tym przypadku cenobiorcą.

W przypadku klasycznego monopolu na rynku można zaobserwować: relatywnie wysokie ceny, niską podaż dobra, duże, niewykorzystane zdolności wytwórcze. Analiza sytuacji polskiego sektora deweloperskiego nie potwierdza

występowania zachowań typowych ani dla konkurencji monopolistycznej ani dla klasycznego monopolu (raporty NBP, REAS). Co prawda, występuje tendencja utrzymywania wysokich cen, jednak elastyczna reakcja na wzrost popytu i skłonność generowania nadwyżek mieszkań temu przeczą. Bliższa analiza pokazuje też na elastyczność pojedynczych cen w dół.

Można się tu więc doszukać oznak dyskryminacji cenowej, gdzie monopolista sprzedaje produkt po cenie równej maksymalnej skłonności do zapłaty każdego klienta. Monopolista stara się ustalić dla każdego konsumenta cenę, jak najbliższą wartościowo do ceny granicznej, co oznacza przejęcie całej nadwyżki klienta. Cechą charakterystyczną rynku deweloperskiego jest to, że mieszkania są dobrami sprzedawanymi w indywidualnym kontakcie z deweloperem. Wytwarza się sytuacja typowa dla monopolu różnicującego [Łaszek, Olszewski 2014]. Mniejsze firmy deweloperskie zazwyczaj usiłują znaleźć swoją niszę, aby móc konkurować z większymi graczami rynkowymi. W pewnym stopniu wkraczają one w konkurencję niecenową, określając konkretnie typ i jakość nieruchomości. Produkują więc nieruchomości luksusowe, przestrzenne lub wręcz przeciwnie – mniejsze mieszkania przeznaczone dla mniej zamożnych gospodarstw domowych.

Pierwotne rynki mieszkaniowe w polskich miastach charakteryzują się czterema głównymi cechami wpływającymi na ich funkcjonowanie. Po pierwsze, podaż ziemi, która jest niezbędnym czynnikiem wytwórczym w procesie budowy nieruchomości, jest ściśle ograniczona i regulowana decyzjami władz miejskich. Ceny nieruchomości budowanych przez deweloperów są zmienne i zazwyczaj podlegają negocjacom. Ponadto rynek jest skoncentrowany, co oznacza, że na rynku występuje kilku większych graczy, natomiast niewielu jest tych mniejszych. Warto również zauważyć, iż rynek nieruchomości mieszkaniowych w Polsce to w większości przypadków mieszkania własnościowe, przeznaczone na własne potrzeby, sektor publiczny praktycznie tu nie występuje.

Analizując funkcjonowanie deweloperów mieszkaniowych trzeba zauważyć, że jak dotąd produkcja mieszkań, a więc strona podażowa nie została w literaturze opisana w sposób satysfakcjonujący, najprawdopodobniej ze względu na trudność dostępu do wiarygodnej informacji o poszczególnych inwestycjach, a nie całych holdingach budowlanych lub deweloperskich. Wprawdzie DiPasquale i Wheaton [1992], DiPasquale [1999] oraz Wheaton [1999] przeprowadzili analizę podażową w skali makro, badania podaży w skali makro prowadzili też m.in. Stover [1986], Epple, Gordon, Sieg (2010), zaś analizę popytu i podaży na rynku deweloperskim przedstawili Tse, Ho, Ganesan [1999] i Phang, Kim, Wachter [2010]. Jednak

wciąż brakuje pozycji opisujących teoretycznie i empirycznie stronę podażową w skali mikro [Łaszek, Olszewski 2014].

Podaż na rynku nieruchomości mieszkaniowych jest determinowana trzema elementami: dostępem do ziemi, strukturą nowego zasobu oraz regulacjami limitującymi podaż<sup>2</sup>. Wzrost cen zazwyczaj znajduje odbicie w rosnących kosztach produkcji, cenach ziemi i barierach prawnych. Liczba nowych mieszkań oddawanych do użytkowania zmienia się cyklicznie, z okresu na okres. Czas realizacji przedsięwzięcia deweloperskiego jest zróżnicowany ze względu na specyfikę inwestycji. Deweloperzy posiadają tzw. banki ziemi, dzięki czemu mogą względnie szybko dopasowywać produkcję mieszkań do potrzeb rynkowych, przez co są w stanie zredukować spodziewaną nadpodaż. Kontrolują i mogą odpowiednio rozkładać w czasie proces sprzedaży, tak aby na rynku nie było zbyt dużej liczby niesprzedanych mieszkań. W okresach „gorących” mogą zaś zwiększać podaż mieszkań, maksymalizując zyski. Można więc przypuszczać, że wzrost wolumenu transakcji działkami nie wpłynie na podaż mieszkań, gdyż grunty te zasila banki ziemi. Pomimo tych możliwości obserwacja empiryczna pokazuje, że dostosowania po stronie popytu nie przebiegają jednak tak gładko.

Omówiona specyfika działalności deweloperskiej ukazuje główne problemy powstające w przypadku analizy ekonomicznej tej branży: nieciągły, jednostkowy charakter produkcji, długi, liczony w latach, czas trwania procesu produkcyjnego oraz dużą zależność od lokalnej polityki. Barlow [1993] twierdzi, iż w sektorze nieruchomości umiejętności ułatwiające zakup ziemi oraz czasowe kończenie projektów są ważniejsze niż konkurencja technologiczna i pozwalają zwiększyć przychody firm. Obserwacja branży deweloperskiej w Polsce potwierdza te wnioski.

Ceny nieruchomości mieszkaniowych są kształtowane przez preferencje nabywców. Mieszkania są dobrami sprzedawanymi w indywidualnym kontakcie z deweloperem. Deweloper może dowiedzieć się, jaka jest maksymalna cena, którą klient byłby skłonny zapłacić (*reservation price*) oraz zaproponować każdemu klientowi mieszkanie po innej, dopasowanej do niego cenie. Ze względu na koszty i asymetrię informacji kupującemu jest trudno zweryfikować te ceny. Raymond [1998] zauważa, iż niektórzy deweloperzy sprzedają mieszkania małymi partiami, aby stworzyć wrażenie niedoborów, zredukować wybór, zwiększyć konkurencję pomiędzy nabywcami i zniekształcić informacje dotyczące podaży rynkowej. Ta taktyka stosowana jest m.in. po to, aby zbadać reakcje klientów.

---

<sup>2</sup> Analiza rynku deweloperskiego przedstawiona w raporcie NBP pokazuje, że produkcja deweloperska jest bardzo zróżnicowana.

Mechanizm i wstępne kalkulacje dotyczące różnicowania się cen opisali Łaszek i Olszewski [2014].

W literaturze pokazuje się też inne zachowania firm deweloperskich, umożliwiające osiąganie zysków nadzwyczajnych. Mogą oni, przeprowadzając w trakcie realizacji projektu akcję marketingową i zbierając zasoby pieniężne, wcześniej zredukować lub przerwucić na konsumenta koszty finansowania nowych projektów.

#### 11.4. Empiryczna analiza kształtowania cen przez deweloperów

Przedmiotem badania jest pomiar faktycznego różnicowania cen mieszkań przez deweloperów, aby zweryfikować hipotezę o stosowanych praktykach monopolu różnicującego. Ponieważ mieszkanie jest dobrem heterogenicznym, proste miary dyspersji, takie jak odchylenie standardowe, wariancja czy odstęp, nie dają dobrej odpowiedzi na pytanie, gdyż porównujemy nieporównywalne dobra. Dlatego w pierwszym etapie budujemy model, według którego deweloperzy wyceniają swoje mieszkania. W kolejnym etapie wyceniamy wszystkie mieszkania i porównujemy tak uzyskane ceny (wielkości teoretyczne) z faktycznymi cenami sprzedaży (realizacje wartości zmiennej). Wysokie reszty w obydwu kierunkach są dowodem na stosowanie praktyk różnicowania cen.

Badanie zostało przeprowadzone na transakcjach pochodzących z bazy danych BaRN<sup>3</sup>, dotyczących rynku pierwotnego w Warszawie. Przeanalizowano, a następnie stworzono modele ekonometryczne dla obserwacji od I kw. 2006 r. do IV kw. 2014 r. Proces przygotowania danych przebiegał dwuetapowo. Po pierwsze, wyeliminowano usterki wynikające z błędnego wprowadzania danych do bazy i wybrano mieszkania, które można zaliczyć do średniego segmentu rynku. Po wstępnej analizie statystycznej, korzystając z wiedzy eksperckiej, nałożono następujące ograniczenia:

- cena za metr kw. mieszkania powyżej 2000 PLN oraz poniżej 20 000 PLN,
- powierzchnia mieszkania od 15 do 150 metrów.

Ostatecznie liczebność próby wyniosła 33 377 obserwacji.

---

<sup>3</sup> Baza Rynku Nieruchomości – zbiór cen ofertowych i transakcyjnych na rynkach wtórnych i pierwotnych 16 polskich miast wojewódzkich stworzona do celów analitycznych w Narodowym Banku Polskim. Dane są gromadzone oraz weryfikowane przez pracowników Oddziałów Okręgowych NBP, a podmiotami dostarczającymi informacje są głównie pośrednicy, deweloperzy oraz spółdzielnie mieszkaniowe.

Zbiór z danymi zawierał cechy fizyczne nieruchomości mieszkaniowej (np. metraż powierzchni użytkowej, liczbę pokoi i inne), informacje odnośnie do transakcji (np. data czy rodzaj nabywanego prawa do nieruchomości) oraz lokalizację w postaci zero-jedynkowej zmiennej, określającej dzielnicę. Można oczekiwać, iż wszystkie zmienne, znajdujące się w bazie danych BaRN, mogłyby potencjalnie zostać uznane za czynniki wpływające na wartości mieszkań na rynku. W zbiorze niektóre zmienne zawierały dużo obserwacji obciążonych brakami danych (BD). Dlatego przyjęto zasadę, że w dalszej analizie będzie się rozpatrywać wyłącznie zmienne, w przypadku których BD stanowią odsetek mniejszy niż 30%. W tym kroku odrzucono więc takie zmienne, jak: alarm, komórka lokatorska, ogród, ocena położenia lokalu w nieruchomości oraz nieruchomości w obrębie osiedla, ocena osiedla. O włączeniu pozostałych zmiennych do modelu zadecydowała wiedza ekspercka, rezultat testu na poprawność specyfikacji – RESET oraz ocena współliniowości (współczynnik VIF).

Ostatecznie wyestymowano model KMNK zawierający 53 zmienne niezależne i 1 zmienną zależną (logarytm ceny m kw.). Model zawiera atrybuty fizyczne mieszkania, opisane w załączniku 1, natomiast lokalizacja jest tu uchwycona wyłącznie jako zmienna 0–1, określająca położenie w danej dzielnicy. Wyniki estymacji przedstawione zostały w tabeli 11.1. Model ten charakteryzuje poprawna specyfikacja, która poparta została dobrym wynikiem testu na poprawność specyfikacji modelu (RESET) oraz umiarkowana współliniowość (czynnik inflacji wariancji dla prawie wszystkich zmiennych, oprócz powierzchni podniesionej do kwadratu, nie przekracza 10). Aby wnioskowanie statystyczne przeprowadzone zostało poprawnie dla heteroskedastycznego składnika losowego, zostały obliczone odporne estymatory błędów standardowych (tzw. HAC). Po przeanalizowaniu tabeli 11.1 stwierdzono, że większość zmiennych użytych w modelu jest istotna statystycznie, a znaki oszacowań współczynników regresji oraz ich wartości są zgodne z wcześniejszymi przypuszczeniami. Współczynnik  $R^2$  wynosi w przybliżeniu 64%, co oznacza, że ok. 64% zmienności logarytmu ceny m. kw. mieszkania udało się wyjaśnić za pomocą zmienności zmiennych niezależnych. Uwzględniając fakt, iż model zbudowano na danych przekrojowych, wynik ten można uznać za bardzo dobry. To znaczy, że udało się odwzorować faktyczny mechanizm wyceny tych mieszkań przez rynek. Zmiennymi referencyjnymi dla grup zmiennych 0–1 są dzielnica Śródmieście, I kwartał 2006 r., powierzchnia 50–60 m kw., piętro, na którym znajduje się lokal – 2–10 oraz tradycyjna technologia budowy.

**Tabela 11.1. Wyniki estymacji KMNK, wykorzystane obserwacje 1–33 377, zmienna zależna logarytm ceny m. kw mieszkania**

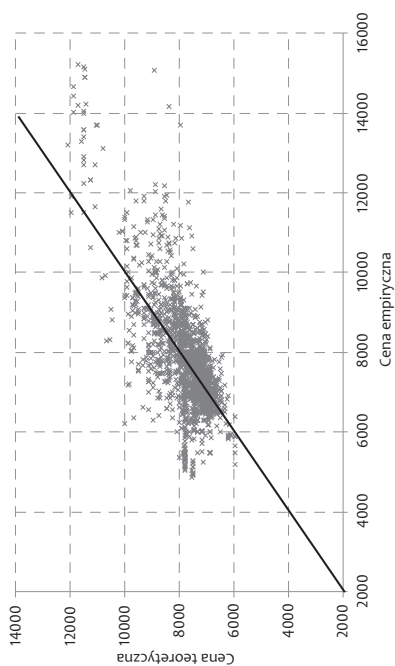
	Współczynnik	Błąd standardowy	t-Studenta	Wartość p	
const	9,2630	0,0067	1390,2508	<0,00001	***
Mokotow	-0,2803	0,0073	-38,2505	<0,00001	***
Wola	-0,3904	0,0069	-56,3638	<0,00001	***
Zoliborz	-0,3442	0,0069	-50,2462	<0,00001	***
Ochota	-0,2989	0,0075	-40,0836	<0,00001	***
Ursynow	-0,4236	0,0083	-51,0140	<0,00001	***
Wilanow	-0,4453	0,0067	-66,7535	<0,00001	***
T_20062	-0,3838	0,0048	-79,9149	<0,00001	***
T_20063	-0,1952	0,0067	-29,0744	<0,00001	***
T_20064	-0,1253	0,0065	-19,3792	<0,00001	***
T_20071	0,0275	0,0084	3,2890	0,00101	***
T_20072	-0,0187	0,0109	-1,7205	0,08536	*
T_20073	0,1212	0,0091	13,3273	<0,00001	***
T_20074	0,1935	0,0082	23,6415	<0,00001	***
T_20081	0,2064	0,0111	18,5933	<0,00001	***
T_20082	0,2174	0,0101	21,4944	<0,00001	***
T_20083	0,1978	0,0099	20,0234	<0,00001	***
T_20084	0,1563	0,0086	18,1852	<0,00001	***
T_20091	0,0934	0,0128	7,3116	<0,00001	***
T_20092	0,0831	0,0057	14,5454	<0,00001	***
T_20093	0,0869	0,0074	11,7174	<0,00001	***
T_20094	0,0888	0,0070	12,7513	<0,00001	***
T_20101	0,0324	0,0075	4,3197	0,00002	***
T_20102	0,0153	0,0058	2,6528	0,00799	***
T_20103	0,0365	0,0053	6,9058	<0,00001	***
T_20104	0,0255	0,0046	5,5314	<0,00001	***
T_20111	0,0368	0,0053	6,9690	<0,00001	***
T_20112	0,0402	0,0045	8,9373	<0,00001	***
T_20113	0,0217	0,0053	4,0986	0,00004	***
T_20114	0,0249	0,0047	5,2552	<0,00001	***
T_20121	-0,0016	0,0049	-0,3252	0,745	
T_20122	-0,0194	0,0048	-4,0144	0,00006	***
T_20123	-0,0482	0,0061	-7,8574	<0,00001	***
T_20124	-0,0640	0,0050	-12,6913	<0,00001	***
T_20131	-0,0376	0,0043	-8,7579	<0,00001	***
T_20132	-0,0200	0,0039	-5,1166	<0,00001	***
T_20133	-0,0196	0,0040	-4,9347	<0,00001	***
T_20134	0,0081	0,0038	2,1226	0,0338	**
T_20141	0,0096	0,0036	2,6745	0,00749	***
T_20142	0,0159	0,0035	4,5589	<0,00001	***
T_20143	0,0271	0,0037	7,2777	<0,00001	***

	Współczynnik	Błąd standardowy	t-Studenta	Wartość p	
T_20144	0,0150	0,0034	4,4100	0,00001	***
gr1	-0,4586	0,0067	-67,9630	<0,00001	***
gr2	-0,6252	0,0067	-92,6317	<0,00001	***
gr3	-0,4082	0,0069	-59,1718	<0,00001	***
gr4	-0,5788	0,0089	-64,9283	<0,00001	***
gr5	-0,5383	0,0070	-76,5830	<0,00001	***
p40	0,0191	0,0020	9,5858	<0,00001	***
p60_80	-0,0244	0,0017	-14,5386	<0,00001	***
p80	-0,0290	0,0026	-11,1062	<0,00001	***
tech_2	0,0303	0,0028	10,6725	<0,00001	***
tech_3	0,0875	0,0030	29,5157	<0,00001	***
niskie	-0,0392	0,0014	-27,0919	<0,00001	***
wysokie	0,0771	0,0088	8,7282	<0,00001	***

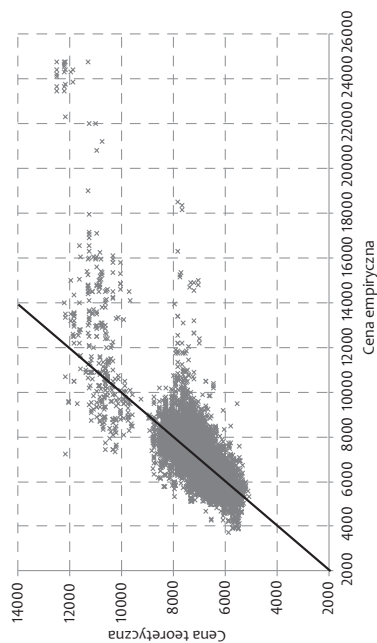
Na rysunkach 11.1–11.5 przedstawiono cenę teoretyczną oraz empiryczną odłożoną na osiach współrzędnych i określających położenie punktu. Gdy cena, po jakiej sprzedawano mieszkanie, jest równa jej wartości rynkowej, punkt jest umiejscowiony na prostej  $Y = X$  przechodzącej przez początek układu współrzędnych. W konsekwencji im większa chmura, tym większe różnicowanie cen; im większe przesunięcie chmury punktów w prawo, tym drożej w relacji do wartości rynkowej jest sprzedawana część mieszkań i tym większe jest różnicowanie cen.

Analiza wykresów potwierdza silne różnicowanie cen takich samych mieszkań przez deweloperów. Punkty układają się w chmurę, po obu stronach linii  $X = Y$  a nie w linii. Pokazuje też, że procesy różnicowania cen przebiegają silniej w przypadku droższych mieszkań. Jest to zrozumiałe, gdyż tylko konsument dysponujący rezerwami finansowymi będzie skłonny zapłacić więcej za mieszkanie, które, jak sądzi, jest dla niego najlepsze. Elastyczne kształtowanie cen dotyczy też raczej elastyczności w ich podwyżkach niż obniżkach – punkty umiejscowione po prawej stronie osi  $X = Y$  przeważają, ale tylko w przypadku droższych mieszkań. Ciekawe wnioski przynosi też analiza historyczna tego procesu. Widać wyraźnie, że w okresie boomu różnicowanie cen występowało na mniejszą skalę, w postaci standardowej (chmura zamiast linii) – wszystkie mieszkania schodziły, jak świeże bułeczki i nie było czasu i miejsca na grę z klientem. Początek procesu silniejszego różnicowania (rozmaż punktów w górnej części chmury w prawo) to załamanie rynku w latach 2008–2009, gdy sprzedaż spadła skokowo a deweloperzy zostali z dużym zapasem drogich projektów. Elastyczna polityka cenowa umożliwiła im przeżycie. W kolejnych latach różnicowanie cen nasila się, co oznacza dobre opanowanie tej techniki sprzedaży.

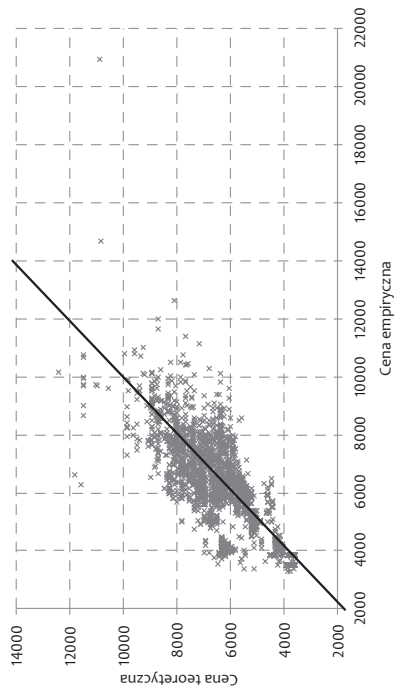
Rysunek 11.2. Lata 2008–2009



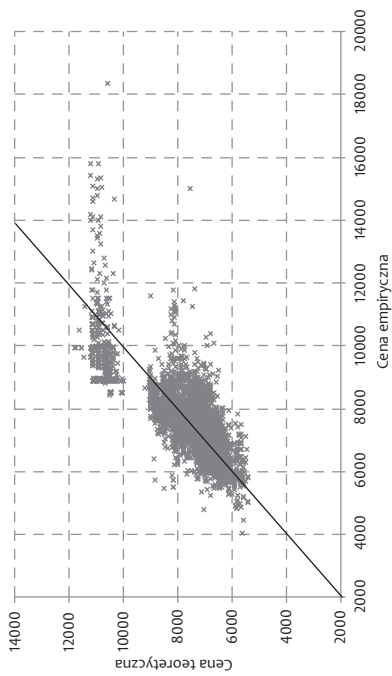
Rysunek 11.4. Lata 2012–2013



Rysunek 11.1. Lata 2006–2007

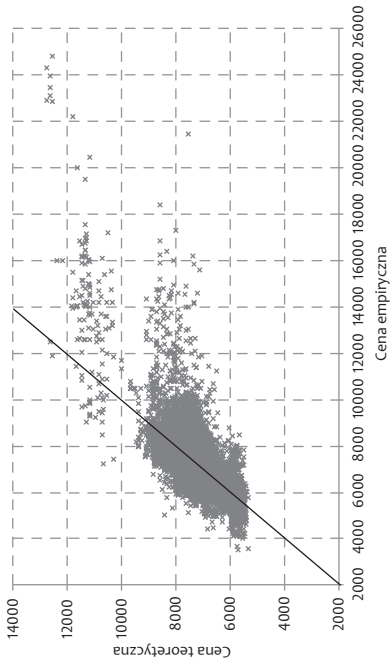


Rysunek 11.3. Lata 2010–2011

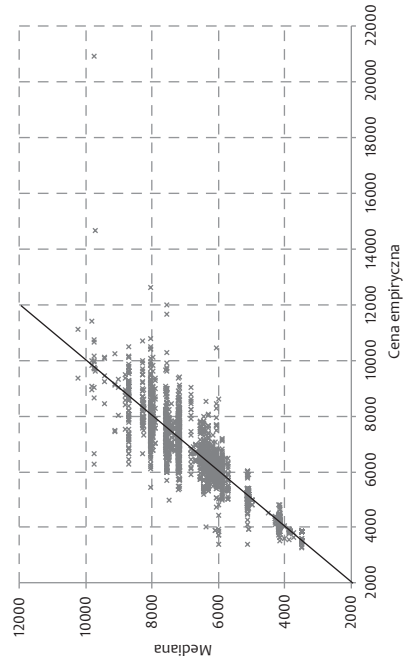




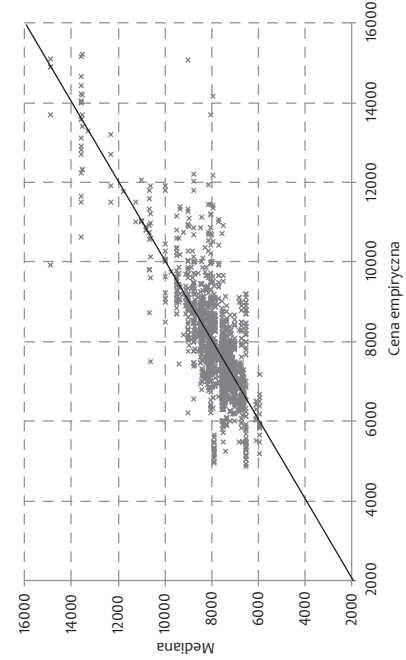
**Rysunek 11.5. Lata 2014–I kw 2015**



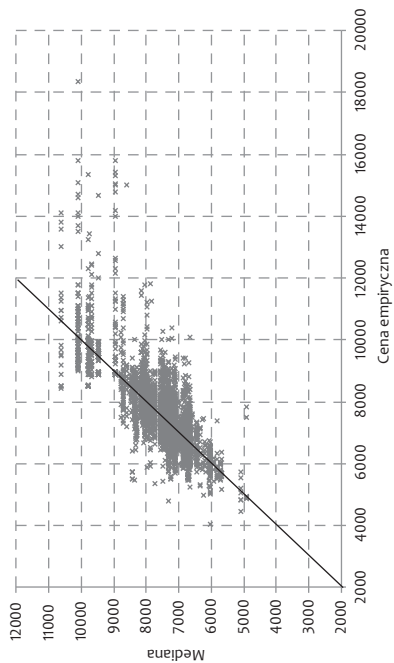
**Rysunek 11.6. Lata 2006–2007**



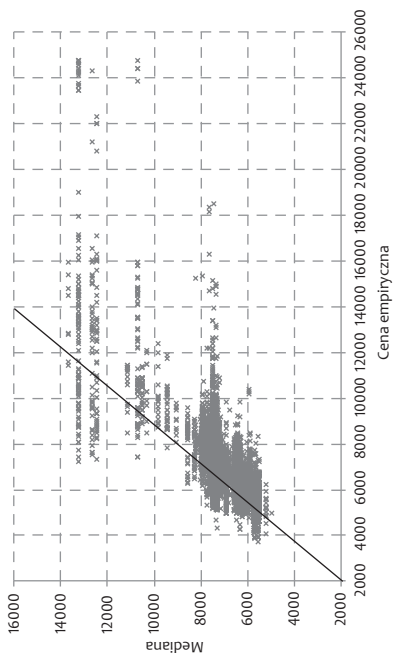
**Rysunek 11.7. Lata 2008–2009**



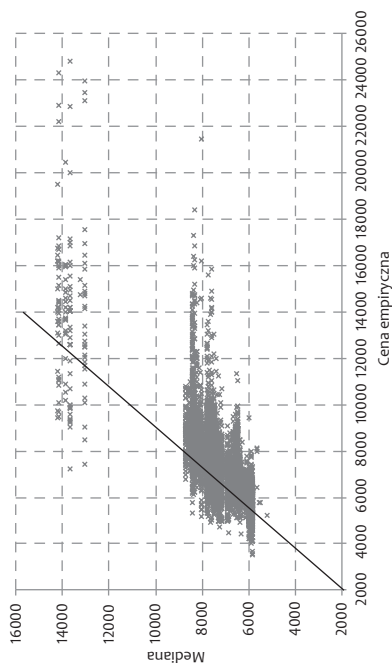
Rysunek 11.8. Lata 2010–2011



Rysunek 11.9. Lata 2012–2013



Rysunek 11.10. Lata 2014–I kw. 2015



Na rysunkach 11.6–11.10 zaprezentowano mediany ceny obliczone w podziale na dzielnice oraz cenę empiryczną. Można je interpretować podobnie jak poprzednie wykresy. Cena transakcyjna w porównaniu do mediany ceny w danej dzielnicy i w danym okresie jest coraz wyższa, co oznacza stosowanie technik różnicowania cen. Ciekawym spostrzeżeniem jest coraz większy rozrzut mediany ceny metra kw. w kolejnych latach.

## 11.5. Zakończenie

Zrozumienie mechanizmów funkcjonowania sektora deweloperskiego wymaga obserwacji i rozpoznania działania tego sektora w praktyce. Deweloper produkuje bardzo zróżnicowane lokalizacyjnie i jakościowo dobro, co umożliwia mu funkcjonowanie w formie monopolu różnicującego ceny. W warunkach asymetrii informacji oferuje podobne pod względem kosztów produkcji mieszkania, żądając za nie różnych cen, dzięki czemu może on przejmować część nadwyżki konsumenta i uzyskać zyski wyższe niż w przypadku wolnej konkurencji.

Badanie empiryczne pokazało, że to właśnie ze względu na mechanizm różnicowania cen rozrzuty ceny empirycznej i teoretycznej oraz empirycznej i mediany w podziale na dzielnice znacząco się różnią, a różnice te stają się coraz większe w kolejnych okresach. Jednocześnie przekoszenie wykresu w prawo pokazuje, że techniki różnicowania stosuje się raczej w odniesieniu do droższych mieszkań. Pokazuje też, że ceny są elastyczne raczej w górę, czyli można konkretnemu klientowi zaproponować mieszkanie drożej niż by to wynikało z wewnętrznej wyceny, natomiast w dół ceny są dosyć sztywne.

## Bibliografia

- Barlow J. [1993], *Control Ling the Housing Land Market: Some Examples from Europe*, Urban Studies, vol. 30, s. 1129–1149.
- DiPasquale D. [1999], *Why Don't We Know More About Housing Supply?*, „The Journal of Real Estate Finance and Economics”, vol. 18, no. 1, s. 9–23.
- DiPasquale D., Wheaton W.C. [1992], *The Markets for Real Estate Assets and Space: A Conceptual Framework*, „Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association”, vol. 20(1), s. 181–197.

- Dubin R.A. [1992], *Spatial autocorrelation and neighborhood quality*, *Regional Science and Urban Economics*, vol. 22(3), 433–452.
- Emmanuel D. [1985], *Urban Land Prices and Housing Distribution: Monopolistic Competition and the Myth of the Law of Differential Rent*, *Urban Studies*, vol. 22, s. 461–480.
- Epple D., Gordon B., Sieg H. [2010], *A New Approach to Estimating the Production Function for Housing*, „*The American Economic Review*”, vol. 100(3), s. 905–924.
- Łaszek J. [2004], *Sektor nieruchomości mieszkaniowych w Polsce*, *Monografie i Opracowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Łaszek J., Olszewski K. [2014], *Zachowania firmy deweloperskiej na rynku mieszkań i zagregowana podaż*, „*Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*”, nr 3, s. 71–87.
- Monk S., Whitehead C.M. [1996], *Land Supply and Housing: A Case-Study*, *Housing Studies*, vol. 11(3), s. 407–423.
- NBP [2013], *Raport o sytuacji na rynkach nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w 2013 r.*
- Phang S.Y., Kim K.H., Wachter S. [2010], *Supply Elasticity of Housing*, *International Encyclopedia of Housing and Home*, Elsevier i Science Direct.
- Raymond Y.C. [1998], *Housing Price, Land Supply and Revenue from Land Sales*, *Urban Studies*, vol. 35(8), s. 1377–1392.
- Ridker R.G., Henning J.A. [1967], *The Determinants of Residential Property Values with Special Reference to Air Pollution*, *The Review of Economics and Statistics*, s. 246–257.
- Rosen S. [1974], *Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition*, „*The Journal of Political Economy*”, vol. 82(1), s. 34–55.
- Stover M.E. [1986], *The Price Elasticity of the Supply of Single-Family Detached Urban Housing*, „*Journal of Urban Economics*”, vol. 20(3), s. 331–340.
- Tomczyk E., Widlak M. [2010], *Konstrukcja i własności hedonicznego indeksu cen mieszkań dla Warszawy*, „*Bank i Kredyt*”, nr 1, s. 99–128.
- Tse R.Y.C., Ho C.W., Ganesan S. [1999], *Matching Housing Supply and Demand: an Empirical Study of Hong Kong's Market*, „*Construction Management and Economics*”, vol. 17, s. 625–633.
- Wheaton W.C. [1999], *Real Estate “Cycles”: Some Fundamentals*, „*Real Estate Economics*”, vol. 27(2), s. 209–230.

## 1. Załącznik 1

### Opis zmiennych niezależnych (kategorie bazowe podkreślono):

*Mokotow*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicy Mokotów, 0 wpp.

*Ochota*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicy Ochota, 0 wpp.

*Śródmieście*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicy Śródmieście, 0 wpp.

*Ursynow*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicy Ursynów, 0 wpp.

*Wilanow*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicy Wilanów, 0 wpp.

*Wola*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicy Wola, 0 wpp.

*Zoliborz*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicy Żoliborz, 0 wpp.

*gr1*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicach Bielany lub Bemowo, 0 wpp.

*gr2*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicach Białołęka lub Targówek, 0 wpp.

*gr3*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicach Praga Północ lub Praga Południe, 0 wpp.

*gr4*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicach Wawer, Wesoła lub Rembertów, 0 wpp.

*gr5*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych w dzielnicach Ursus lub Włochy, 0 wpp.

*p40*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań o powierzchni mniejszej niż 40 m kw., 0 wpp.

*p40-60*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań o powierzchni mniejszej niż 60 m kw., a większej niż 40 m kw., 0 wpp.

*p60-80*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań o powierzchni mniejszej niż 80 m kw., a większej niż 60 m kw., 0 wpp.

*p80*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań o powierzchni większej niż 80 m kw., 0 wpp.

*tech1*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań wybudowanych w technologii tradycyjnej, 0 wpp.

*tech2*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań wybudowanych w technologii tradycyjnej udoskonalonej, 0 wpp.

*tech3*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań wybudowanych w technologii monolitycznej, 0 wpp.

*niskie*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych na parterze lub 1. piętrze, 0 wpp.

*średnie*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych na piętrach 2. – 9., 0 wpp.

*wysokie*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań położonych na piętrach powyżej 10., 0 wpp.

*T\_20061–T\_20144*: zmienna 0–1, 1 dla mieszkań sprzedanych w danym kwartale, 0 wpp.



## **12. Warunki i obszary konkurencji w szpitalnictwie – analiza porównawcza Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Polski**

### **12.1. Wstęp**

Konkurowanie przedsiębiorstw jest podstawową cechą gospodarki rynkowej. We współczesnych realiach każde przedsiębiorstwo, aby przetrwać w konkurencyjnym otoczeniu, powinno w swoim działaniu i tworzeniu strategii uwzględniać wpływ globalizacji. Wymaga to niejednokrotnie zmiany w samym sposobie myślenia menedżerów i pracowników odnośnie do problemów, z jakimi mogą się zetknąć, co musi skutkować zmianami w zakresie prowadzenia i kierowania przedsiębiorstwem. Dziś przedsiębiorstwa muszą wręcz błyskawicznie reagować na zmiany zachodzące na rynku, gdyż sprostanie tym zmianom może się okazać niepowtarzalną i jedyną szansą na wejście przedsiębiorstwa na rynek lub ucieczkę przed bankructwem. Zmiany w gospodarce zachodziły od zawsze, ale obecnie ich tempo jest nieporównywalnie większe. Nie ma zatem innej drogi do rozwoju przedsiębiorstwa jak dogłębna analiza przyszłości tej bliższej lub dalszej, aby nie pominąć istotnych trendów rynkowych. Jednakże aby przedsiębiorstwo mogło sprostać opisanym powyżej wyzwaniom, musi być konkurencyjne i niemal codziennie dążyć do powiększania i monitorowania swojej konkurencyjności, gdyż jedynie przedsiębiorstwo konkurencyjne jest w stanie efektywnie funkcjonować w realiach współczesnej gospodarki.

W latach 70. XX w. w Polsce panował socjalistyczny porządek, o kryzysach czy recesjach można było jedynie usłyszeć, że występują tylko w krajach kapitalistycznych. Jednak po 1989 r. doszło w Polsce do długo wyczekiwanych zmian ustrojowych, związanych z wprowadzeniem mechanizmów rynkowych i powszechnej prywatyzacji. Po latach doświadczeń od tego momentu okazało się jednak, że gospodarka rynkowa mimo wielu zalet ma także i negatywne strony,

jak: bezrobocie, nadprodukcję, inflację, co w efekcie prowadzi do występowania nierówności społecznych i obszarów biedy. Mechanizm rynkowy zakłada istnienie silnej konkurencji między wszystkimi uczestnikami rynku, ale w praktyce konkurencja jest ograniczana m.in. przez procesy monopolizacji, utrudniony dostęp do rynku nowych podmiotów i rzetelnej informacji. Ponadto, co jest ważne w dzisiejszej rzeczywistości, ceny nie są kształtowane tylko i wyłącznie przez swobodne oddziaływanie na siebie popytu i podaży, a są ustalane odgórnie. Na przykład często ceny są negocjowane z instytucjami rządowymi, jak chociażby kontrakty przyznawane na świadczenia zdrowotne przez Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ) lub w drodze negocjacji ze związkami zawodowymi ustala się wysokość wynagrodzeń. Te przykłady pokazują, że współczesna gospodarka w Polsce ewoluje na skutek zmian w warunkach konkurowania.

Mechanizm rynkowy z jednej strony wyzwala pozytywną energię i inicjatywę działania prowadzącą do rozwoju kraju, a z drugiej strony rodzi ograniczenia i negatywne skutki, jak chociażby wykluczenie społeczne. Mechanizm rynkowy nie ma skutecznych sposobów obrony przed tego typu skutkami. W związku z tym dzisiejsza gospodarka w Polsce powinna się opierać na połączeniu mechanizmu rynkowego ze świadomym i sprawnym interwencjonizmem państwa w gospodarce. Tego typu działania rynkowe powinny być przede wszystkim skierowane i wykorzystane w dążeniu do poprawy obecnej sytuacji ochrony zdrowia w Polsce. Dziś wydaje się, że jedyną sensowną drogą do poprawy polskiego systemu opieki zdrowotnej jest wykorzystanie mechanizmu **KONKURENCJI**. Ten mechanizm jest rozumiany z jednej strony jako droga pobudzania tego rynku do rozwoju, a z drugiej strony – skutecznego niwelowania skutków ubocznych powstałych na skutek działania konkurencji, tak aby w finalnym efekcie placówki służby zdrowia, pacjenci i społeczeństwo odnosili istotne korzyści.

Celem rozdziału będzie zatem charakterystyka konkurencji w obszarze usług szpitali powiatowych w Polsce – ocena zalet i wad w kontekście systemów konkurowania w krajach, które jako pierwsze wprowadziły konkurencję do szpitalnictwa, tj.: Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> System konkurowania placówek szpitalnych w danym kraju wynika z ogólnych warunków świadczenia usług zdrowotnych, postaw i zachowań głównych uczestników rynku, struktury rynku i siły poszczególnych uczestników, które pozwalają na równoważenie popytu na usługi zdrowotne z ich podażą za pomocą cen. Konkurencja wymaga od szpitali ciągłego poprawiania wydajności, ułatwia dostosowanie się placówek do postępu technicznego, wpływa na poprawę jakości oferowanych usług. O pozycji ekonomicznej i rynkowej placówek szpitalnych decydują autonomiczne wybory pacjentów. Konkurencja jest zatem stymulantem efektywności ekonomicznej systemu ochrony zdrowia.



## 12.2. System konkurencji w ochronie zdrowia

M. E. Porter, amerykański ekonomista i ekspert światowej sławy w dziedzinie opracowania strategii i zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw, uważa, że o skutecznej konkurencji i efektywności w ochronie zdrowia w każdym kraju możemy mówić wówczas, gdy charakteryzuje się ona następującymi właściwościami [Porter 2007, s. 1–33]:

- placówki służby zdrowia koncentrują się na tworzeniu wartości dla pacjentów, a nie tylko na obniżaniu kosztów,
- wykorzystuje się uniwersalną metodę pomiaru efektów i kosztów leczenia dla każdego pacjenta,
- placówki służby zdrowia uwzględniają cały cykl opieki nad pacjentem (długoterminowe podejście),
- konkurencja występuje nie tylko w wymiarze lokalnym, lecz także regionalnym i krajowym,
- dokonuje się pomiaru i raportowania efektów leczenia oraz działalności placówek medycznych i jednocześnie zapewnia powszechną dostępność informacji dla wszystkich interesariuszy systemu opieki zdrowotnej,
- nagradza się te działania innowacyjne, które zmierzają do zwiększenia wartości dla pacjentów,
- następuje proces integrowania opieki medycznej.

System ochrony zdrowia<sup>2</sup> łączy kolidujące między sobą elementy, a mianowicie: potrzeby pacjentów dotyczące jakości i dostępności świadczeń medycznych z efektywnością ekonomiczną ich realizacji. Uwzględnione są wówczas realia ekonomiczne. Systemy ochrony zdrowia funkcjonujące na świecie nadal są, niestety, dalekie od doskonałości, gdyż w większości koncentrują się na pacjencie i wartości dla niego świadczonej, kierując się opłacalnością ekonomiczną prowadzonej działalności. Docelowo system powinien być skoncentrowany na pacjencie przy

---

<sup>2</sup> System ochrony zdrowia jest ważnym elementem funkcjonowania każdego państwa. Istnieje wiele jego definicji. Zgodnie ze Światową Organizacją Zdrowia (WHO) „system zdrowotny może być szeroko zdefiniowany jako spójna całość, której liczne, powiązane ze sobą części, wspólnie oddziałując, wpływają (pozytywnie) na stan zdrowia całej populacji”. Ważne, aby wszystkie części tworzyły jedność i służyły do realizacji danego celu ([www.who.int.eu](http://www.who.int.eu)). Według Ministerstwa Zdrowia system ochrony zdrowia to zespół osób i instytucji, zadaniem których jest zapewnienie opieki zdrowotnej ludności. To także połączenie zasobów ludzkich (personel medyczny, pomocniczy), materialnych (procedury medyczne) i wyników, czyli efektów związanych ze zdrowiem i leczeniem pacjentów ([www.mz.gov.pl](http://www.mz.gov.pl)).

zachowaniu efektywności ekonomicznej. Należy podkreślić, że rynek zdrowotny jest tym bardziej niewydolny w zakresie alokowania świadczeń zdrowotnych, im silniej dobra te wykazują cechy dóbr publicznych. Z teorii i empirii wynika, że ani czysty system rynkowy, ani publiczny nie prowadzą do sukcesu. Doświadczenia ostatnich lat wskazują jednak, że należy zwrócić się w kierunku konkurencji, której towarzyszą właściwie sformułowane przepisy prawne chroniące pacjentów, jako sposobowi reformowania niewydolnych systemów zdrowia. Pacjenci na całym świecie są niezadowoleni z funkcjonującej opieki medycznej w swoich krajach. Dlatego wszystkie strony uczestniczące – świadczeniodawcy, ubezpieczyciele, pacjenci i rządy, stoją przed problemem reformowania systemów ochrony zdrowia.

Niezaprzeczalną rolę konkurencji w ochronie zdrowia dostrzega M.E. Porter, który zajmuje się opieką zdrowotną, ze szczególnym uwzględnieniem konkurencji i poprawy świadczenia usług w ramach opieki zdrowotnej, prezentując swoje spostrzeżenia w książce pt. *Redefining Health Care Creating Value – Based Competition on Results* z roku 2006.

Jego zdaniem konkurencja, jako czynnik reformujący funkcjonowanie rynku zdrowotnego, przyczynia się do wzrostu wrażliwości na potrzeby pacjentów i płatników, możliwości zmiany wielkości podaży w zależności od potrzeb, zwiększenia efektywności tego sektora rynku, innowacyjności, ograniczenia zbytniego angażowania się rządu w zarządzanie świadczeniodawcy.

Nowoczesne szpitale i prywatne kliniki starają się stale podnosić własną konkurencyjność, aby rywalizować o pacjentów z najpoważniejszymi rynkowymi rywalami. W wielu krajach pieniądze z systemu opieki medycznej idą przede wszystkim do tych szpitali, które są w stanie profesjonalnie obsłużyć w ciągu roku najwięcej pacjentów, na dodatek z uzyskaniem odpowiednich wyników leczniczych. Tam natomiast, gdzie pacjentów jest mało i prowadzi się mało zabiegów, równie mało jest pieniędzy na rozwój i finansowanie istotnych inwestycji. Prowadzi to niestety do zaostrzenia rywalizacji pomiędzy wielkimi szpitalami a prywatnymi klinikami o to, kto otrzyma większe wsparcie finansowe z budżetu państwa. Niestety, nie zawsze państwo może pozwolić sobie na finansowanie służby zdrowia w stopniu satysfakcjonującym wszystkich pacjentów, zwłaszcza w okresie kryzysu ekonomicznego, który skutecznie uniemożliwia inwestowanie. Obecnie gospodarka globalna funkcjonuje w taki sposób, iż prędzej czy później bezsensowne dokładanie środków finansowych do niewydolnego systemu zdrowotnego przyniesie negatywne konsekwencje i będzie kosztowało jeszcze więcej niż przeprowadzenie trudnych reform.

Obecnie, pomimo różnic w krajowych systemach opieki zdrowotnej, w ramach UE i w innych uprzemysłowionych krajach dąży się do określenia wspólnych zasad dla osiągnięcia lepszego systemu służby zdrowia, który zapewni równowagę pomiędzy dostępem do świadczeń medycznych, jakością leczenia i kondycją finansową. Docelowo model usług opieki zdrowotnej, w odpowiedzi na powyższe potrzeby, może być oparty na współpracy publiczno-prywatnej, co powinno zagwarantować [Kanownik 2015b, s. 35]:

- prawo obywateli do wolności wyboru,
- wielość i równość szpitali publicznych i prywatnych, które oferują obywatelom konkretne alternatywy leczenia,
- zniesienie monopolistycznych reżimów na rynku zdrowotnym,
- uczciwą konkurencję na podstawie jakości,
- efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów,
- powstanie niezależnych instytucji kontrolnych w celu zapewnienia odpowiednich standardów jakości, a także uczciwej i skutecznej konkurencji.

Jeżeli te warunki będą w pełni przestrzegane, konkurencja między szpitalami może zwiększyć ilość dostępnych zasobów i efektywne stymulowanie ich wydajności. Państwo zatem musi spełnić tu ważną rolę w zakresie ustalenia na rynku szpitalnym zasad uczciwej konkurencji.

Reformy rynkowe w zakresie ochrony zdrowia nie zawsze osiągają wszystkie oczekiwane rezultaty. Głównym powodem tego stanu jest fakt, iż z uwagi na pojawienie się, zwłaszcza w początkowym okresie wprowadzania konkurencji na rynek medyczny, jej negatywnych efektów, często następuje szybkie przerwanie działań reformatorskich po stosunkowo krótkim okresie. Niestety na tego typu kompleksowe, ale i trudne działania naprawy systemu zdrowotnego, potrzeba zdecydowanie więcej czasu, aby zaobserwować pozytywne wyniki podjętych działań. Ponadto pozytywny wpływ takich reform jest często osłabiany poprzez sterowanie ochroną zdrowia z perspektywy centralnej.

Na tym tle wyłania się jeszcze jeden niezmiernie ważny aspekt problemu – adekwatne regulacje prawne odnoszące się do konkurencji i jej ochrony. Regulacje mają być użyte po to, by dążyć do osiągnięcia stabilności określonego systemu gospodarczego, rynku czy branży. Niestety system regulacji w ochronie zdrowia cierpi na te same słabości, co pozostałe obszary funkcjonowania przedsiębiorstw.

W kwestii regulacji i ochrony konkurencji swoje poglądy przedstawiła szkoła harwardzka. Według paradygmatu szkoły harwardzkiej konkurencję opisuje się następująco: struktura rynkowa – zachowanie rynkowe – efekty (*structure – conduct – performance*) [Bain 1959, s. 7]. W ramach tego paradygmatu zaleca się, by

w przypadku ułomności rynku działania regulacyjne zmierzały w kierunku zmiany struktury rynku przy czym, jak pokazują doświadczenia praktyczne, podejmowane działania muszą być przemyślane i rozważne. Szkoła harwardzka proponowała jako mierniki swego paradygmatu następujące wskaźniki: w obszarze struktury rynku – stopień koncentracji na szczeblu dostawców i odbiorców, stopień zróżnicowania produktów oraz bariery wejścia na rynek, czyli koszty, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo, aby wejść na rynek. Od tego, jak poszczególne przedsiębiorstwa zachowują się na rynku, czyli wykorzystują przewagę kosztową, zróżnicowanie produktów lub korzyści skali, uzależnione są rezultaty rynkowe. Rezultaty rynkowe (efekty) według szkoły harwardzkiej opisywane są za pomocą następujących parametrów (wskaźników): wysokość zysku, efektywność produkcji, relacja kosztów promocji i reklamy do kosztów produkcji, charakterystyka dostępnych produktów, stopień postępu technologicznego i organizacyjnego [Bain 1959, s. 11]. Zaproponowane przez szkołę harwardzką metody pomiaru konkurencji są do dziś stosowane przez wiele instytucji publicznych i prywatnych do określenia konkurencji w gospodarce zarówno w skali makro, jak i mikroekonomicznej oraz odnoszone są również do rynku zdrowotnego.

Z perspektywy europejskiej Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) rekomenduje kluczowe zasady postępowania dla rządów tych krajów, które dokonują reform ochrony zdrowia poprzez wprowadzenie na rynek medyczny konkurencji. Poniżej dokonano analizy porównawczej zrealizowanych reform w zakresie funkcjonowania szpitalnej opieki zdrowotnej opartej na konkurencji w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

### **12.3. Wymiary konkurencji w szpitalnictwie na przykładzie Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii**

Po raz pierwszy konkurencja pomiędzy szpitalami została wprowadzona ponad dziesięć lat temu, tj. na przełomie dwóch wieków m.in.: w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii [OECD 2012, s. 9]. Wprowadzenie konkurencji na rynek szpitalny nie jest łatwym zadaniem i dlatego powinna temu procesowi towarzyszyć aktywna rola rządu. Polityka gospodarcza w sektorze zdrowotnym powinna zmierzać ku zapewnieniu odpowiedniego poziomu jakości usług przy zachowaniu racjonalnego ograniczenia kosztów, a także stymulować współpracę między stroną rządową a organami regulacyjnymi, działającymi w ochronie zdrowia. Polityka powinna też sprzyjać budowie efektywnych relacji między szpi-

talami a pacjentami. Niepożądane efekty oddziaływania konkurencji na rynku szpitalnym mogą się pojawić wówczas, gdy konkurencja nie jest zbyt wystarczająca lub gdy występują nieodpowiednie ramy regulacyjne. Zatem zadaniem regulatora jest prawidłowo zdefiniować zestaw zmiennych, dzięki którym konkurencja będzie funkcjonować na rynku zdrowotnym, a także opracować skuteczne mechanizmy umożliwiające zachowanie konkurencji na tym rynku. Rynek szpitalny odbiega od teoretycznego pojęcia rynku doskonale konkurencyjnego; raczej struktura tego rynku wskazuje na istnienie oligopolu, ponieważ: wejście na ten rynek i wyjście są dość kosztowne, koszty transakcyjne bardzo wysokie, usługi medyczne są raczej zróżnicowane niż jednorodne, a dodatkowo występuje trudność w ocenie jakości usług medycznych. Poza tym, co jest podstawową cechą rynków zdrowotnych, występuje tu bardzo silna asymetria informacji.

W Stanach Zjednoczonych szpitale są kluczowym elementem świadczenia opieki zdrowotnej. Rodzaj oferowanej przez nie opieki jest zależny od rodzaju świadczonych usług, począwszy od specjalistycznych szpitali, które obejmują leczeniem tylko jeden rodzaj pacjenta np.: szpital pediatryczny, lub od rodzaju schorzenia, np.: szpitale ortopedyczne, aż do szpitali oferujących opiekę w nagłych przypadkach. Szpitale różnią się także w złożoności oferowanych przez nich usług, począwszy od najbardziej podstawowej opieki szpitalnej, do realizacji najbardziej zaawansowanych procedur medycznych. Szpitale w Stanach Zjednoczonych są również zakwalifikowane w zależności od ich struktury własności do jednej z trzech kategorii: szpitale *non-profit* (58% szpitali); szpitale prywatne (20% szpitali) oraz szpitale publiczne (22% szpitali) – dane z roku 2012 [OECD 2012, s. 240].

Płatnikami usług medycznych są płatnicy publiczni, jak: Medicare i Medicaid. Jako najwięksi nabywcy na rynku świadczeń medycznych instytucje te mają ogromny wpływ na rynek szpitalny, a szpitale z kolei są bardzo czułe na bodźce tworzone przez te instytucje. Wadą tej formy jest fakt, iż płatność za usługę była szpitalom przyznawana niezależnie od poziomu jakości realizowanych usług, co uległo zmianie po wprowadzeniu reformy ochrony zdrowia w USA w roku 2010, gdzie szpital, chcący przystąpić do finansowania przez ww. płatnika, musiał spełniać wymagane minimalne normy jakości określone przez Departament Zdrowia.

Drugim co do wielkości źródłem płatności za świadczenia szpitalne są płatnicy prywatni. Ogólnie rzecz biorąc, prywatni płatnicy dążą do zawarcia umowy ze szpitalami, które umożliwią mu zbywalność oferowanych przez niego produktów ubezpieczeniowych. Płatnicy ci, kierują się następującymi czynnikami, które wpływają na wartość rynkową obejmującą ubezpieczenie: liczba szpitali,

z którymi podpisali umowę i w których mogą być świadczone usługi szpitalne, postrzegana jakość usług w tych szpitalach, celowość, położenia i dostępności usług tych instytucji dla potencjalnych pacjentów oraz innych produktów ubezpieczeniowych, które są dostępne na rynku. Płatnicy, dążąc do zrównoważenia ceny usług szpitalnych, muszą zakupić świadczenia w ramach powstałej sieci szpitali dla nabywców swoich produktów ubezpieczeniowych, co daje im możliwość wpływania na cenę usługi.

Reforma opieki zdrowotnej i szpitalnictwa wprowadzona przez rząd w roku 2010 w Stanach Zjednoczonych będzie się nadal rozwijać i ewoluować z uwagi na problemy, z jakimi styka się kraj w tym zakresie, czyli: starzenie się społeczeństwa i wyższe koszty świadczeń wynikające z postępującej technologii medycznej. Jednakże rząd USA jest świadomy, iż rynek usług szpitalnych jest bardzo złożony, dlatego priorytetem dla niego jest, aby zapewnić korzyści, zarówno dla pracowników przede wszystkim szpitali, jak i pacjentów, płynące z wprowadzenia konkurencji. Rząd dostrzega też, iż konsolidacja szpitali może mieć skutki antykonkurencyjne i spowodować wyższe ceny oraz obniżenie jakości usług, dlatego wzmocniono działania egzekucyjne agencji odpowiedzialnej za konkurencję. Ponadto rząd USA nadal będzie dążył do ochrony i promowania działań wzmacniających konkurencję na rynkach szpitalnych i traktuje to jako ważny priorytet swoich działań.

Paul J. Feldstein z Uniwersytetu w Michigan już w 1986 r., wskazywał, jakie konsekwencje zarówno pozytywne, jak i negatywne, dla społeczeństwa i szpitali przyniesie wprowadzenie na rynek medyczny konkurencji. Po stronie pozytywnów pokazywał, iż społeczeństwo ma większy wybór podmiotów leczniczych, a ponadto dostęp do dużo większej liczby oferowanych na rynku innowacyjnych metod leczenia. Jego zdaniem, znacznie poszerzy się pakiet świadczeń ambulatoryjnych, jak np. leczenia jednego dnia, hospicjów i domów opieki, czy też alternatywne metody zapewnienia opieki, które wcześniej były realizowane tylko w szpitalach. Według Feldsteina podmioty lecznicze będą oferować opiekę coraz bardziej dostosowaną do preferencji pacjentów, a ceny usług medycznych prawdopodobnie będą rosły w wolniejszym tempie. W zakresie kontroli kosztów w ochronie zdrowia wśród ubezpieczycieli została zaproponowana premia dla placówek medycznych, w których nastąpiło zwiększenie efektywności w zakresie świadczenia usług medycznych. Szpitale muszą być efektywne, jeśli mają uzyskać konkurencyjną cenę za świadczenia medyczne od ubezpieczyciela. W tym celu wykorzystuje się metodę DRG (*Diagnosis Related Group*) jako podstawę rozliczania świadczeń medycznych zrealizowanych w placówkach medycznych

z płatnikiem, która ma prowadzić do osiągnięcia efektywności działania szpitali. Istnieje zwiększona kontrola zarządcza. Szpitale rozwijają sieci komputerowe i informatyzację w celu lepszej kontroli działalności poszczególnych komórek organizacyjnych szpitala. Konkurencja wpływa na poprawę jakości, chociaż nie jest to łatwe do udokumentowania i pomiaru, poprzez zastosowanie systemów monitorowania kosztów i innych aspektów działalności szpitala. Szpitale, które świadczą usługi złej jakości, staną się lepiej wykrywalne, co może skutkować np. utratą kontraktu przez szpital albo obniżką ceny. Autor dostrzega też negatywne konsekwencje konkurencji rynkowej, bo wskazuje na fakt, iż w zakresie wysokości składki ubezpieczeniowej może dojść do pojawienia się nadużyć, gdyż wielu dużych ubezpieczycieli będzie starać się obniżyć swoje stawki ubezpieczenia za wszelką cenę. W ramach Medicare – DRG szpitale otrzymują taką samą cenę, niezależnie od tego, ile wykonały usług. Najpoważniejsze negatywne konsekwencje konkurencji występują w odniesieniu do osób niezamożnych, nieposiadających ubezpieczenia. Stąd duża rola rządu poszczególnych państw w regulacji tego problemu, gdyż konkurencja nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać tego problemu [Feldstein 1986, s. 16–18].

W latach 1997–2010 English National Health Service (NHS) przeszedł przez okres głębokich zmian. Okres 1997–2010 w angielskiej NHS przyniósł też kilka istotnych zmian w polityce. Decydenci dostrzegli, iż zasadnicze znaczenie dla poprawy wydajności NHS ma nie tylko czysty altruizm w działaniu, lecz także zastosowanie przemyślanych zachęt dla szpitali w celu skłonienia ich do wydajniejszej pracy [OECD 2012, s. 316]. Kluczowym elementem reformy NHS było zapewnienie pacjentom formalnego wyboru w kwestii, gdzie otrzymają opiekę i gdzie będą leczeni, co pociągnie za sobą zmianę systemu zwrotów pieniędzy, który ma iść za pacjentem w całym systemie zdrowotnym. Impuls ten stworzył zachęty finansowe dla szpitali, by konkurować o udział w rynku i o pacjenta. Wprowadzeniu wyboru pacjenta towarzyszyło opracowanie elektronicznego systemu, który pozwolił pacjentom i ich lekarzom rezerwować *online* wizyty szpitalne. Główny interfejs *online* służy do wyszukiwania pacjentom okolicznych szpitali, gdzie zawarte są informacje o świadczeniodawcach, np.: o średnim czasie oczekiwania w każdym szpitalu. Z biegiem czasu umożliwiono pacjentom dostęp do opieki szpitalnej w sektorze prywatnym, w celu zainicjowania wśród szpitali publicznych większej chęci do konkurowania z nowymi podmiotami prywatnymi.

Do przeprowadzenia reform wprowadzających konkurencję na rynek szpitalny (NHS) konieczne było spełnienie określonych poniżej warunków, celem

zaistnienia konkurencji prowadzącej do poprawy wydajności szpitali. Należą do nich [OECD 2012, s. 320]:

- personel szpitala, w tym kierownictwo, musi reagować na bodźce finansowe,
- pacjenci muszą być zainteresowani dokonywaniem świadomego wyboru szpitala, w którym chcą być leczeni,
- pacjenci muszą mieć rzeczywisty wybór pomiędzy alternatywnymi szpitalami, zapewniający im rzeczywisty dostęp do placówki,
- pacjenci muszą posiadać informację wiarygodną i przydatną do podejmowania decyzji o tym, gdzie chcą być leczeni,
- pacjenci muszą być świadomi, jak oceniać jakość i jak stawiać wymagania, aby pozyskać usługi o odpowiedniej jakości.

W większości reformy NHS w połowie 2000 r. zakończyły się sukcesem. W tym okresie czas oczekiwania na świadczenia szpitalne znacznie się skrócił, nastąpiła poprawa jakości i szpitale NHS stały się bardziej produktywne i wydajne. Niemniej jednak, na tle usprawnień, jakie osiągnięto, niestety nie odbyło się to bez szkody dla pacjentów nieobjętych ubezpieczeniem. Nasuwa się refleksja, że reformy NHS powinny nie tylko być skonfrontowane z pozyskanym efektem dodanym wynikłym z tytułu wprowadzenia konkurencji, ale także uwzględniać elementy, które złagodzą niektóre niepożądane skutki konkurencji. Jeśli chodzi o fakty empiryczne [OECD 2012, s. 324–325] wskazujące na wpływ konkurencji na jakość, wydajność i ograniczenie skutków ubocznych konkurencji w aspekcie przeprowadzonych reform NHS, to istnieją badania naukowe oceniające ten proces. W dwóch badaniach oceniano bezpośrednio, czy konkurencja miała wpływ na śmiertelność pacjentów. Cooper i inni w 2011 r. stwierdzili, że po wprowadzeniu konkurencji śmiertelność u pacjentów z zawałem serca spadła szybciej w szpitalach konkurencyjnych. W pokrewnym badaniu w 2010 r. Gaynor i inni analizowali również wpływ konkurencji na zgony w szpitalach w Anglii, gdzie także znaleźli potwierdzenie, że w szpitalach w obliczu większej konkurencji obniżyła się śmiertelność ogólna i śmiertelność z tytułu zawałów serca.

Z kolei w 2010 r. Bloom z zespołem badawczym oceniał wpływ konkurencji w szpitalach NHS na jakość zarządzania szpitalami. Badanie obejmowało 182 szpitale. Po pierwsze, wyniki badań wskazały, że wyższa jakość zarządzania wiązała się z wyższymi wskaźnikami przeżycia pacjentów z atakami serca, ponadto szpitale te uzyskały lepsze wyniki finansowe. Po drugie, okazało się, że szpitale publiczne w Anglii miały jakość zarządzania znacznie niższą niż ich konkurenci z sektora prywatnego. W końcu, po zaimplementowaniu instrumentów konkurencji, Bloom z zespołem badawczym w 2010 r., stwierdzili, że szpitale działające



na bardziej konkurencyjnym rynku mają zazwyczaj wyższą jakość zarządzania. Przed wprowadzeniem konkurencji w ramach NHS wielu analityków wskazywało na obawy, że reformy wpłyną niekorzystnie na realizację świadczeń wobec pacjentów nieubezpieczonych. Cookson z zespołem badawczym w 2011 r. badali, czy konkurencja doprowadziła do różnic w poziomie wykorzystania opieki przez społeczeństwo. W istocie, zamiast stwierdzenia, że wzrost konkurencji podważa sprawiedliwość społeczną, faktycznie uzyskano dowody, iż sytuacja ta, może mieć związek z niedostatecznymi uprawnieniami w zakresie dostępu do usług zdrowotnych wykluczonych ekonomicznie lub prawnie obywateli.

Z przedstawionej analizy widać, iż kraje, które najwcześniej wprowadziły konkurencję w szpitalnictwie, dostrzegły w tym zarówno pozytywne, jak i negatywne strony. Uzyskały również doświadczenia, jak skuteczne są mechanizmy, za pomocą których możliwe jest dążenie do tego, by konkurencja na rynku zdrowotnym w efekcie doprowadziła do pozyskania jak najwięcej korzystnych rezultatów. Doświadczenia tych krajów stają się swego rodzaju drogowskazem dla Polski, w aspekcie wprowadzenia skutecznych reform polskiego szpitalnictwa, opierających się na konkurencji.

#### **12.4. Ocena polskiego systemu konkurencji w powiatowych placówkach szpitalnych**

Aby możliwe było określenie, jak konkurencja wpłynie na system opieki zdrowotnej, najpierw należy wskazać determinanty struktury rynku [Feldstein 1986, s. 17–18]. Struktura rynku branży jest określona przez liczbę i wielkość firm w ramach rynku. Głównym czynnikiem decydującym o liczbie i wielkości firm w branży konkurencyjnej jest liczba i wielkość usług świadczonych przez te firmy. Możemy tu mówić o tzw. korzyści skali, czyli korzyści płynącej z produkcji masowej, charakteryzującej się malejącym kosztem jednostkowym. Korzyści skali są często przyczyną łączenia się firm i tworzenia oligopolu. Struktura sektora służby zdrowia nie zależy wyłącznie od korzyści skali. Regulacje rządowe i prawne oraz zasady finansowania znacząco wpływały i wpływają na strukturę tej branży. Wiele z tych regulacji negowało znaczenie korzyści skali w zakresie świadczenia usług medycznych. Wpływ tych ograniczeń przekładał się na mniejszą liczbę świadczeniodawców, wyższe ceny i mniejszą liczbę innowacji w zakresie świadczenia usług medycznych.

Gdy wiele ograniczeń prawnych zostało usuniętych przez prawo antymonopolowe i gdy wprowadzono nowe zasady finansowania usług medycznych, korzyści skali stają się coraz ważniejszym wyznacznikiem struktury rynku w branży medycznej. Usługi medyczne jednak różnią się od typowych produktów czy usług na rynku. Usługa medyczna nie jest standardową usługą. Każdy pacjent będzie wymagał od tej usługi innych wartości, np. dłuższego trwania czasu wizyty, szpitala, który będzie znajdował się blisko miejsca zamieszkania chorego lub będą wybierać te placówki, w których będzie zatrudniony lekarz, u którego chcą być leczeni. Wynika stąd, że pacjenci mogą być skłonni zapłacić więcej za usługę medyczną lub ubezpieczenie zdrowotne w takich przypadkach, niż wynika to z kosztów działalności szpitali. Tak długo, jak preferencje pacjentów będą różne, w ślad za tym będzie istnieć wiele typów udzielanej opieki przez świadczeniodawców, by możliwe było ich działanie na konkurencyjnym rynku. W ten sposób wyłania się charakterystyczna struktura rynku dla zaspokojenia różnych potrzeb pacjentów.

W nowym otoczeniu konkurencyjnym jest prawdopodobne, że jeden świadczeniodawca lub ubezpieczyciel zaoferuje alternatywne systemy opieki zdrowotnej. Jeśli zakres ekonomii skali jest wystarczająco duży, to szpital może skorzystać z tych oszczędności przez rozszerzenie dodatkowej linii usług pokrewnych. Korporacja przyszłości opieki zdrowotnej to szpital, który może mieć oddziały na terenie całego kraju: pionowo zintegrowane – oferujące całe spektrum opieki, od odnowy biologicznej do opieki nad osobami starszymi. Takie szpitale będą mogły rywalizować w różnych segmentach rynku. Czy z takimi placówkami szpitalnymi mamy obecnie do czynienia w Polsce?

Przed reformą opieki zdrowotnej w 1999 r. polski system ochrony zdrowia był finansowany bezpośrednio przez budżet państwa. Wejście w życie w 1999 r. ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym z dnia 6 lutego 1997 r. (Dz.U. nr 28 poz. 153 z późn. zm.) doprowadziło do odejścia od budżetowego finansowania, co w decydujący sposób przesądziło o sposobie finansowania usług zdrowotnych w Polsce. Ustawą z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz.U. nr 45, poz. 339 z późn. zm.) wprowadzono jednego publicznego płatnika, czyli Narodowy Fundusz Zdrowia. Oprócz obowiązkowego ubezpieczenia publicznego istnieje możliwość wykupienia dobrowolnego ubezpieczenia zdrowotnego, które jest dostarczane przez prywatne firmy ubezpieczeniowe i obejmuje bardzo wąski zakres świadczeń. Generalnie jednak większość świadczeniodawców posiada kontrakty z NFZ.

Polski system ochrony zdrowia charakteryzuje się ścisłym oddzieleniem ambulatoryjnych i szpitalnych świadczeń opieki zdrowotnej. Poradnie świadczące opiekę specjalistyczną w trybie ambulatoryjnym są prowadzone przez publicznych świadczeniodawców i przez prywatne praktyki lekarskie, podczas gdy szpitale nadal w większości pozostają placówkami publicznymi lub skomercjalizowanymi. Szpitale prywatne pozostają w Polsce nadal w mniejszości i bardziej skupiają swoją działalność na najbardziej rentownych i wysoko wyspecjalizowanych dziedzinach medycyny. Szpitalne świadczenia zdrowotne mogą być dostarczone pacjentom przez szpitale publiczne i prywatne, które mogą wykonywać procedury medyczne w większości na podstawie kontraktów zawartych z NFZ.

Pierwszy i podstawowy problem, z jakim stykają się szpitale powiatowe i nie tylko one, to konieczność dostosowania swojej infrastruktury technicznej, ppoż., sanitarnej i akredytacyjnej do wymogów ministerialnych, co jest niewątpliwie procesem bardzo trudnym. Wynika to przede wszystkim z ograniczonych możliwości finansowych samorządu i samych szpitali. Szpitale powinny dostosować pomieszczenia i urządzenia do wymagań ustawowych do 31 grudnia 2016 r. W 2008 r. Ministerstwo Zdrowia, przygotowując tzw. Zieloną Księgę, szacowało, że dostosowanie polskich szpitali do standardów unijnych będzie kosztowało około 15 mld PLN. Jednakże obecnie nie jest w stanie wskazać, ile na ten cel nadal potrzeba pieniędzy. Z danych Głównego Inspektoratu Sanitarnego wynika, że zakres prac, jakie szpitale muszą jeszcze wykonać, jest olbrzymi, a kontrole przeprowadzane w jednostkach prowadzących działalność leczniczą wskazują, że to właśnie szpitale wypadają najgorzej. W 2013 r. skontrolowano 1015 obiektów. W 168 przypadkach stwierdzono niezadawalający stan higieniczno-sanitarny i techniczny, w 24 przypadkach odnotowano niezadawalający stan higieniczno-sanitarny, w 144 przypadkach – niezadawalający stan techniczny [GIS 2013, s. 80].

Najczęstszymi zastrzeżeniami dotyczącymi skontrolowanych obiektów były naruszenia higieniczno-sanitarne i techniczne. Dotyczy to zwłaszcza złego stanu ścian, sufitów, podłóg oraz stolarki drzwiowej. W wielu przypadkach wydano nakazy w formie decyzji w zakresie naprawy stanu faktycznego. Z danych GIS wynika, że niewłaściwy stan w dużej mierze odnotowywany był na oddziałach wewnętrznych, co jest spowodowane faktem, iż występuje tam największe obłożenie pacjentów oraz największa rotacja.

Powiatowe szpitale mają coraz większy problem ze znalezieniem pracowników. Chodzi zarówno o kadre lekarską, jak i pielęgniarską, ale także o rzadkie specjalności w innych zawodach medycznych. Przyczyny tego stanu leżą w tym, iż lekarze wolą mieszkać i pracować w większych aglomeracjach; obserwuje się

znaczną emigrację lekarzy do Wielkiej Brytanii czy krajów skandynawskich, a także migracje między województwami i do większych miast. Jest jednak pewien element, gdzie mniejsze szpitale mogą przyciągać do siebie kadrę. Młodzi lekarze w szpitalach powiatowych mają większą szansę na rozwój kariery, bo obecna kadra jest często w wieku przedemerytalnym i jest szansa do wykorzystania tej zachęty przez szpitale wobec lekarzy i innej kadry.

Kolejne zagrożenie dla konkurencji to fakt, że szpitale podlegające starostom mogą rozpocząć działania zmierzające do łączenia się placówek, by przetrwać na rynku. Wynika to stąd, iż Narodowy Fundusz Zdrowia przy zawieraniu nowych kontraktów będzie premiował kompleksowość świadczeń. Mapa potrzeb zdrowotnych ma określić, ile w danym województwie jest potrzebnych szpitali, łóżek i na jakich oddziałach. Na podstawie tych analiz płatnik będzie określał potrzeby. Założeniem map jest określenie równomiernego dostępu do świadczeń zdrowotnych w całym regionie. W efekcie tych działań może się okazać, że w Polsce jest za dużo szpitali, a niektóre oddziały się dublują. Jednocześnie Ministerstwo Zdrowia, chce zmienić trend występujący obecnie, a dotyczący wykonywania zbyt wielu procedur medycznych w szpitalach, pomimo że w krajach zachodnich są one wykonywane w warunkach ambulatoryjnych. To oznacza, że zapotrzebowanie na usługi szpitalne ulegnie zmniejszeniu. Aby przetrwać, mniejsze jednostki będą więc musiały się łączyć.

Kolejnym elementem wpływającym negatywnie na racjonalny rozwój opieki zdrowotnej w Polsce, w tym i na szpitale powiatowe, jest fakt silnego oddziaływania polityki, zarówno centralnej, jak i lokalnej, na szpitale. Dla powiatu, zwłaszcza niewielkiego, szpital jest jednym z najważniejszych zadań. Jest on najczęściej największym pracodawcą w powiecie, ponieważ nawet niewielki szpital tworzy zatrudnienie w różnych formułach dla kilkuset osób. Chociażby z tego powodu, poprzez istotny elektorat wyborczy, wszelkie problemy wokół szpitala rosną do rangi problemów politycznych. Z kolei narastające zadłużenie szpitala powoduje, że małe powiaty nie są w stanie im pomóc, gdyż nie dysponują ani takimi zasobami finansowymi, ani taką zdolnością kredytową, aby móc im skutecznie pomóc. To właśnie jest następstwem przyczyn opisanych powyżej. Dochodzi do mnożenia konkurujących ze sobą oddziałów szpitalnych, co nie przekłada się na jakość ich usług, ale na kolejne rozdrabnianie kontraktów, niewykorzystywanie kupionego za publiczne pieniądze sprzętu w sposób racjonalny i przemyślany zgodnie z potrzebami, marnowanie tak bardzo deficytowego kapitału ludzkiego.

Można by rzec, że na tle ogólnie złej sytuacji panującej w ochronie zdrowia w Polsce największe problemy mają szpitale powiatowe. Nierówna wycena pro-

cedur medycznych i znaczna koncentracja oddziałów wysokospecjalistycznych w miastach wojewódzkich, są znaczącym problemem dla szpitali powiatowych. Pacjenci często muszą być kierowani do oddziałów specjalistycznych, celem wykonania specjalistycznego zabiegu, np. neurochirurgicznego. Tam też, zgodnie z przepisami, powinni zostać do zakończenia leczenia, niestety najczęściej, z powodu braku, miejsc pacjent jest odsyłany do szpitala powiatowego na dalsze bardzo skomplikowane i kosztowne leczenie pooperacyjne. Wycena tego leczenia jest niska w stosunku do wyceny procedury zabiegowej wysokospecjalistycznej, co w efekcie prowadzi do tego, że placówki wysokospecjalistyczne uzyskują korzystne finansowanie, przerzucając jednocześnie koszty leczenia na mniejsze szpitale. Warto też zwrócić uwagę, że w zadłużonych placówkach straty te w wielu przypadkach nie zależą tylko od złego zarządzania szpitalem, ale są wynikiem niedostatecznego finansowania świadczeń przez płatnika, przy wciąż rosnących wymaganiach wobec szpitali, o których wspomniano powyżej.

Zgodnie z Rankiem Europejskiego Konsumenckiego Indeksu Zdrowia (*Euro Health Consumer Index*) za rok 2014, opublikowanym 27 stycznia 2015 r. w Brukseli, Polska zajęła 32. miejsce, uzyskując 511 punktów na 1000 możliwych (w roku 2013 – Polska uzyskała w rankingu 521 pkt., w roku 2012 – 527 pkt.). Tendencja spadkowa Polski w rankingu wskazuje na przepaść między polskim systemem opieki zdrowotnej a pozostałą częścią zjednoczonej Europy pod względem jakości opieki zdrowotnej i jej dostępności [Björnberg 2015, s. 14]. W rankingu brano pod uwagę m.in. dostępność świadczeń medycznych (czas oczekiwania na listach kolejkowych), efektywność leczenia, stosowane leki, rodzaj i formę informowania pacjentów, przestrzeganie praw pacjentów oraz profilaktykę.

Doktor A. Björnberg, przewodniczący Health Consumer Powerhouse, kierownik badań, podkreśla, że problemy polskiej opieki zdrowotnej wydają się coraz bardziej pogłębiać pomimo wysokiego wzrostu gospodarczego. Polska nie jest w stanie utrzymać wysokiego poziomu opieki zdrowotnej. Wśród 37 sklasyfikowanych w rankingu państw gorzej niż w Polsce jest tylko na Litwie, w Serbii, Czarnogórze, Rumunii oraz Bośni i Hercegowinie. Holandia utrzymała pierwsze miejsce z wynikiem 898 punktów, poprawiając swój wynik z ubiegłego roku, gdzie została sklasyfikowana z ilością 870 punktów. Kolejne miejsca zajęły Szwajcaria, Norwegia, Finlandia i Dania. Co ciekawe, z badań wynika, że systemy opieki zdrowotnej działające na podstawie ubezpieczenia chorobowego, tzw. modelu Bismarcka, zyskują coraz większą przewagę nad systemami finansowanymi z budżetu państwa, tzw. modelu Beveridge'a. Rekomendacje EHCI dla Polski to w długim okresie wprowadzenie opcjonalnych, komplementarnych

ubezpieczeń zdrowotnych, dających dostęp do świadczeń w sytuacjach, kiedy państwowa służba zdrowia okazuje się niewystarczająca.

Jak widać, problemy szpitali powiatowych są bardzo złożone. Kraje, które wprowadziły konkurencję do szpitalnictwa, w znacznej mierze zniwelowały problemy, które dotyczą w obecnej chwili polskiego systemu opieki zdrowotnej i polskich szpitali. Należy zatem zastanowić się, czy nie warto podjąć działań zmierzających ku rozwojowi polskich szpitali poprzez konkurencję.

## 12.5. Zakończenie

Na podstawie przedstawionych powyżej rozważań nasuwa się wniosek, iż obecnie w polskiej ochronie zdrowia nastał czas na podjęcie zdecydowanych działań zmierzających ku wprowadzeniu konkurencji, ale takiej, która doprowadzi do rozwoju polskich szpitali.

Dziś można odnieść wrażenie, iż obecne regulacje prawne w zakresie ochrony zdrowia wprowadzają pewien chaos i brak spójności pojęć o konkurencji. Przykładowo, z jednej strony, mamy do czynienia z funkcjonowaniem płatnika i ubezpieczyciela tj.: Narodowego Funduszu Zdrowia, który ma silną pozycję monopolistyczną na rynku; z drugiej strony, tenże monopolista ogłasza konkursy ofert na świadczenia zdrowotne i wprowadza administracyjną walkę konkurencyjną między szpitalami o wysokość kontraktu. Inny przykład, ustawa o działalności leczniczej wprowadza przepisy dopuszczające komercjalizację i prywatyzację szpitali, a z drugiej strony podmioty te nie są traktowane równo na rynku w walce, np. o pozyskanie środków unijnych.

Jaka zatem powinna być konkurencja w polskich szpitalach? Tak naprawdę na to pytanie nie ma dziś odpowiedzi. Błędem było to, że właściwie od początku prowadzonych reform polskiego systemu zdrowotnego nie odpowiedziano sobie na proste pytanie: *Jaka powinna być konkurencja w polskiej służbie zdrowia?* Efektem braku jednoznacznego zdefiniowania pojęcia konkurencji w ochronie zdrowia są obecnie wszystkie problemy, z którymi borykamy się od momentu przemian, jakie rozpoczęły się w Polsce. Cały czas czekamy na odpowiedź, jaka powinna być i czy w ogóle powinna być jakaś konkurencja na polskim rynku zdrowotnym, a jeśli tak, to na jakim poziomie: krajowym, wojewódzkim czy może powiatowym.

Po przeprowadzonej analizie nasuwa się pytanie, jak doskonalić rozwój polskiego szpitalnictwa, a dokładniej szpitali powiatowych, przez pryzmat konkurencji. Wskazówką do udzielenia odpowiedzi na zadane pytanie jest dążenie do

zniwelowania następujących ułomności trawiących obecny system opieki zdrowotnej w Polsce:

- w istocie szpital powiatowy posiada obecnie jednego pacjenta – finansowanego ze środków NFZ, a więc należy umożliwić leczenie chorych finansowanych także ze środków prywatnych oraz dopuścić na rynek więcej niż jednego płatnika;
- obecnie szpital powiatowy konkuruje o to, by być najlepiej ocenianym przez płatnika (NFZ); następuje typowa walka o kontrakt na świadczenia zdrowotne, a nie o pacjenta; pacjenci są traktowani w chwili obecnej jako pewnego rodzaju zło konieczne;
- z powodów opisanych powyżej rośnie biurokracja, nie liczy się opinia pacjentów, tylko skuteczność biurokratyczna;
- w artykule zwrócono uwagę na występowanie nierównych warunków konkurencji szpitali między sobą (szpitale działające w większych aglomeracjach i szpitale powiatowe), w tym także szpitali prywatnych i publicznych;
- dodatkowo wykazano, że mamy obecnie do czynienia ze zjawiskiem ucieczki najlepszych lekarzy i bogatszych pacjentów do krajów UE;
- w artykule zwrócono także uwagę na występowanie zjawiska *moral hazard* w polskim systemie zdrowotnym, czyli braku ponoszenia konsekwencji swoich działań, zarówno przez instytucje, jak i samych ubezpieczonych, co prowadzi do zachowań mniej ostrożnych niż miałyby to miejsce w przypadku ponoszenia pełnej odpowiedzialności za podjęte decyzje;
- dążenie do coraz niższych standardów świadczenia usług (prymat procedur nad zdrowym rozsądkiem);
- ucieczka przed antycypowanym ryzykiem, zwłaszcza kadry zarządzającej.

Warunkiem koniecznym, aby mechanizm konkurencji w polskich szpitalach zadziałał, jest wprowadzenie zmian na trzech podstawowych poziomach, tj. regulacji rządowych, które będą stanowić swego rodzaju otwarcie dla wprowadzenia konkurencji. Regulacje powinny skłaniać do powstania konkurencji pomiędzy ubezpieczycielami zdrowotnymi zarówno publicznymi, jak i prywatnymi oraz uczciwej konkurencji pomiędzy szpitalami publicznymi i prywatnymi. Taki nowy model konkurencji wymusi realizację kolejnych zmian, które są niezmiernie istotne do tego, aby konkurencja polskich szpitali stała się faktem. Regulacje rządowe muszą być realizowane w połączeniu z informacją i monitorowaniem rynku, gdyż rolą państwa będzie dbanie o to, by prywatni uczestnicy rynku nie wyciągali z systemu najbardziej atrakcyjnych ubezpieczonych, pozostawiając tych pacjentów, którzy są bardzo kosztochłonni dla szpitali. Do konkurencji szpitale

muszą się przygotować i przyzwyczać do tego, że będą kontraktować świadczenia nie z jednym płatnikiem lecz z wieloma podmiotami. Trzeba też wyedukować pacjentów, którzy muszą dostrzegać i silnie odczuwać pozytywne efekty faktu, że mają wybór zarówno ubezpieczyciela, jak i szpitala.

Od 2012 r. mamy do czynienia z nową sytuacją prawną, która wprowadziła mechanizmy skłaniające do przekształceń lub likwidacji nierentownych placówek. Warto tu zaznaczyć, że do masowej komercjalizacji szpitali nie doszło, ponieważ właścicielem placówek przekształconych w spółki pozostają w większości nadal podmioty publiczne. Przykładowo w roku 2013 tylko 169 szpitali przeszło procedurę komercjalizacji, a według Ministerstwa Zdrowia w roku 2013 przekształceniu uległo 27 szpitali publicznych [Raport 2014, s. 10]. W związku z tym część pracowników szpitali przekształconych nadal twierdzi, iż pracuje w szpitalu publicznym, ponieważ dla lekarza, pielęgniarki czy pracownika administracji niewiele się zmieniło w codziennej pracy. Szpital nadal udziela społeczności lokalnej świadczeń medycznych, w większości finansowanych przez NFZ – jedyne go płatnika na rynku. Komercjalizacja i prywatyzacja szpitali nie przyniosły spodziewanych efektów, ponieważ niestety nadal nie wprowadzono kompleksowej reformy całego systemu ochrony zdrowia, tj.: nie dokonano regulacji ustawowych w zakresie wprowadzenia na rynek szpitalny konkurencji, nie wprowadzono konkurencji między płatnikami i między świadczeniodawcami publicznymi a prywatnymi. Po dokonaniu tych zmian i zlikwidowaniu asymetrii informacji możliwe będzie uruchomienie w pełni wydolnego systemu konkurencji w polskim szpitalnictwie.

Podsumowując ocenę systemu opieki szpitalnej w Polsce, można stwierdzić, że wykazuje wiele wad i słabości. Jest nadal w wielu aspektach archaiczny, cechuje się niską efektywnością ekonomiczną, nie jest w pełni przystosowany do sprostania wyzwaniom medycyny XXI w. Przy ograniczonych możliwościach finansowych państwa następuje próba dążenia do zabezpieczenia i dostępności podstawowych usług ochrony zdrowia przez obywateli, która jednak okazuje się być próbą nie do końca udaną. Kolejne reformy nie przyczyniły się do zmniejszenia kolejek, większej efektywności leczniczej placówek czy też bardziej wydajnego pod względem ekonomicznym systemu zdrowotnego. Rosnące lawinowo koszty systemu opieki zdrowotnej nie przekładają się na wyższą jakość leczenia pacjentów. Nie widać żadnych oznak, aby nastąpił przełom w świadczeniu usług zdrowotnych, dlatego polski system zdrowotny wymaga w najbliższym czasie poważnych korekt. Jak wynika z przedstawionej w artykule analizy porównawczej, szansą w tym kierunku jest wprowadzenie przemyślanego systemu konkurencji.



## Bibliografia

- Bain J. [1959], *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, New York, London.
- Björnberg A. [2015], *Euro Health Consumer Index 2014 – Report*, Health Consumer Powerhouse Ltd.
- Feldstein P.J. [1986], *The Emergence of Market Competition of in the U.S. Health Care System. Its Causes, Likely Structure, and Implications*, Health Policy, vol. (6) 1–20, Elsevier Science Publishers B.V.
- GIS [2013], *Stan sanitarny kraju w roku 2013*, Główny Inspektorat Sanitarny, Warszawa.
- Kanownik G. [2014], *Znaczenie benchmarkingu w kształtowaniu konkurencyjności szpitali*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, s. 560.
- Kanownik G. [2015a], *SOS dla chorej ochrony zdrowia*, www.serwisoz.pl, data dostępu 15.04.2015.
- Kanownik G. [2015b], *Jak tlenu potrzebujemy konkurencji*, „Menedżer Zdrowia”, nr 1, s. 35.
- OECD [2012], Secretary General, *Policy Roundtables. Competition in Hospital Services*, Brussels.
- Porter M.E. [2007], *Winning Competitive Strategies In Today's Shifting Global Marketplace*, prezentacja, Nyenrode Business Universiteit, Amsterdam, 25.01.2007, [http://www.isc.hbs.edu/pdf/20070125\\_Nyenrode\\_Health\\_Care\\_FINAL.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/20070125_Nyenrode_Health_Care_FINAL.pdf), z 1.10.2010, data dostępu 31.07.2013.
- Raport [2014], *Sytuacja finansowa szpitali w Polsce*, raport wykonany przez PMR, Magellan S.A.
- Ustawa z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. nr 28, poz. 153 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz.U. nr 45, poz. 339 z późn. zm.).

