

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem*

Lech Nieżurawski

PRZYCZYNY I FORMY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA BUDOWLANEGO NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM

Zarys treści. W artykule podjęto próbę identyfikacji i charakterystyki form działalności przedsiębiorstw budowlanych, umożliwiających realizację zadań poza rynkiem macierzystym. Przedsiębiorstwa wybierają różne ścieżki wchodzenia i stabilizowania swojej obecności na rynkach zagranicznych zarówno z pominięciem pewnych etapów internacjonalizacji lub z różną ich kolejnością. Można też zauważyć, że większość polskich przedsiębiorstw najprawdopodobniej realizuje pasywne strategie, a częstą przyczyną ich umiędzynarodowienia jest inicjatywa działających na polskim rynku przedsiębiorstw zagranicznych.

Słowa kluczowe: umiędzynarodowienie, strategia decyzji inwestycyjnych, sektor budowlany, formy umiędzynarodowienia.

1. WSTĘP

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jest definiowane w literaturze przedmiotu jako proces, poprzez który firmy zwiększają swoje zaangażowanie w działalność międzynarodową. Proces internacjonalizacji przebiega poprzez różne etapy zaangażowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Badania procesu internacjonalizacji wskazują na stopniowe, sekwencyjne angażowanie się przedsiębiorstw w działalność międzynarodową, poczynając od najprostszych, wymagających niewielkiej wiedzy i związanych z najmniejszym ryzykiem, poprzez etapy pośrednie, łączące się ze wzrostem potrzebnej wiedzy, zaangażowania materialnego i ryzyka, po najwyższe, wymagające wiedzy i umiejętności zarządzania w skali globalnej, wiążące się z największym ryzykiem utraty majątku

zaangażowanego za granicą. W praktyce proces internacjonalizacji przedsiębiorstw może przebiegać niejednakowo i z różną intensywnością, gdyż zależy od wysokości ponoszonych kosztów, poziomu ryzyka czy też potrzebnych zasobów.

Celem tego etapu badań była identyfikacja i charakterystyka form działalności przedsiębiorstw budowlanych umożliwiających realizację zadań poza rynkiem macierzystym¹. Badania przeprowadzono metodą ankietową na próbie liczącej 100 podmiotów, w której ponad połowę (62%) stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 250 pracowników. Pozostałe posiadały kadre liczącą ponad 250 osób. Badane przedsiębiorstwa posiadały co najmniej kilkuletnie doświadczenie w sektorze budowlanym, w tym na rynku międzynarodowym. Gromadzenie danych powierzono PENTOR Research International Poznań Sp. z o.o. Do analizy danych wykorzystano komputerowy pakiet do obliczeń statystycznych SPSS+.

2. STRATEGIA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Jednym z ważniejszych elementów decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw jest wybór odpowiedniej formy wejścia firmy na rynki zagraniczne. Podjęcie odpowiedniej decyzji warunkuje osiągnięcie sukcesu. Aby dokonać właściwego wyboru formy umiędzynarodowienia, należy wziąć pod uwagę trzy relatywne składniki, tj.:

- cele przedsiębiorstwa lub jego polityki,
- dostęp do rynków i ich atrakcyjności,
- możliwą do osiągnięcia pozycją konkurencyjną.

Strategia wejścia na rynki zagraniczne będzie zatem obejmowała określenie celów, ustalenie form oraz możliwych ograniczeń ich wykorzystania, eliminację niedających się wykorzystać form, rachunek ekonomiczny działalności i podjęcie decyzji o wyborze formy zapewniającej najwyższy stopień osiągnięcia celów.

Najczęściej występującym kryterium podziału form umiędzynarodowienia jest stopień zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa za granicą (kapitału) oraz stopień zaangażowania zarządzania. Model rozwoju internacjonalizacji oparty na tych dwóch kryteriach został stworzony przez H. G. Meissnera (rys. 1) (Rymarczyk, 2004).

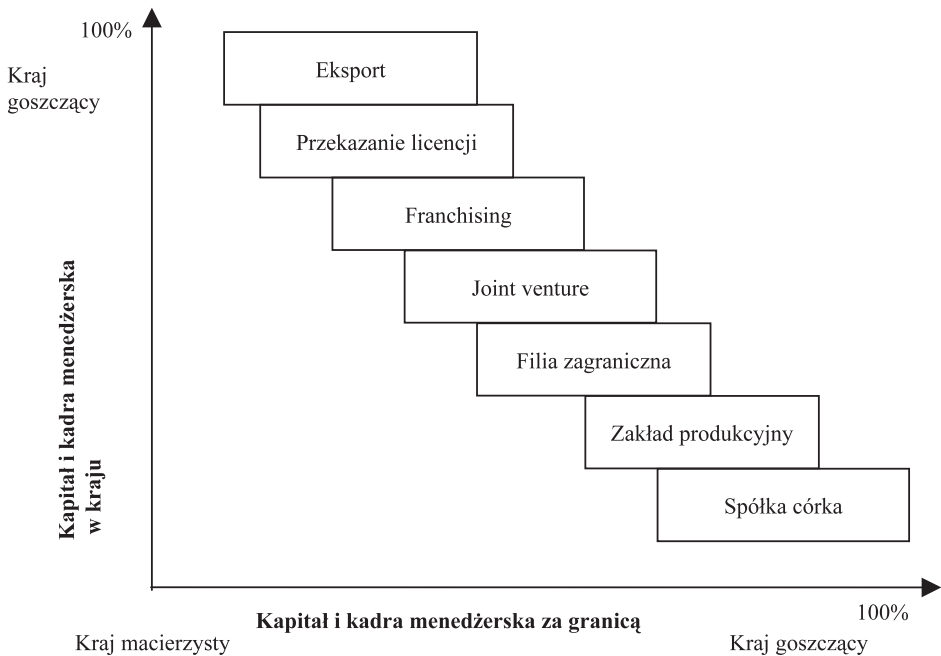
¹ Opracowanie zrealizowano w ramach projektu badawczego MNiSW Nr N 115 067 32/3119 nt. „Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym”.

Innymi kryteriami, różnicującymi różne formy internacjonalizacji są:

- zakres kontroli,
- zakres ryzyka,
- zakres potencjału zysku.

Powiązanie kryteriów zakresu kontroli i ryzyka pokazuje model przedstawiony na rysunku 2.

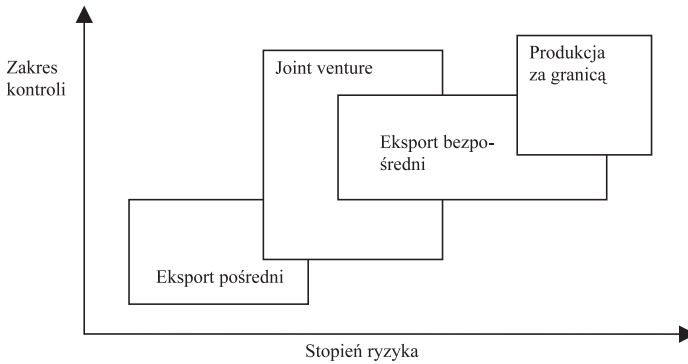
Z powyższego zestawienia wynika, że im bardziej przedsiębiorstwo angażuje się w operacje międzynarodowe, tym ma większy zakres kontroli swojej działalności, ale i też ponosi większe ryzyko. I tak najmniej ryzykownym przedsięwzięciem, ale również i o najniższym stopniu kontroli, jest eksport pośredni. Natomiast największe ryzyko oraz największą możliwością kontroli charakteryzuje otwarcie własnej filii produkcyjnej za granicą.



Rysunek 1. Formy umiędzynarodowienia wg stopnia zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: Rymarczyk (2004).

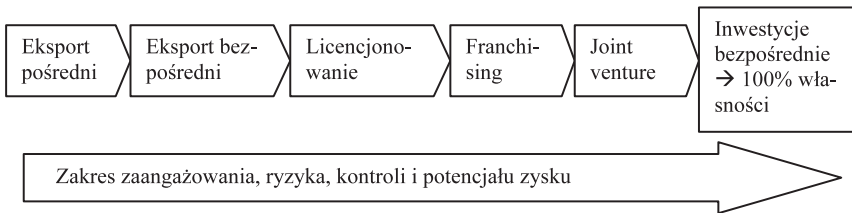
W literaturze nie zawsze panuje zgodność co do uszeregowania sposobów wejścia na rynki zagraniczne ze względu na poziom ryzyka i stopień kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami zagranicznymi, co pokazuje wzajemna relacja joint venture i eksportu bezpośredniego na powyższych rysunkach.



Rysunek 2. Formy umiędzynarodowienia wg stopnia kontroli i ryzyka przedsiębiorstwa za granicą (sekwencyjny model umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa)

Źródło: Gorynia (2000).

Rysunek 3 uwzględnia, prócz powyższych, jeszcze kryterium potencjału zysku.



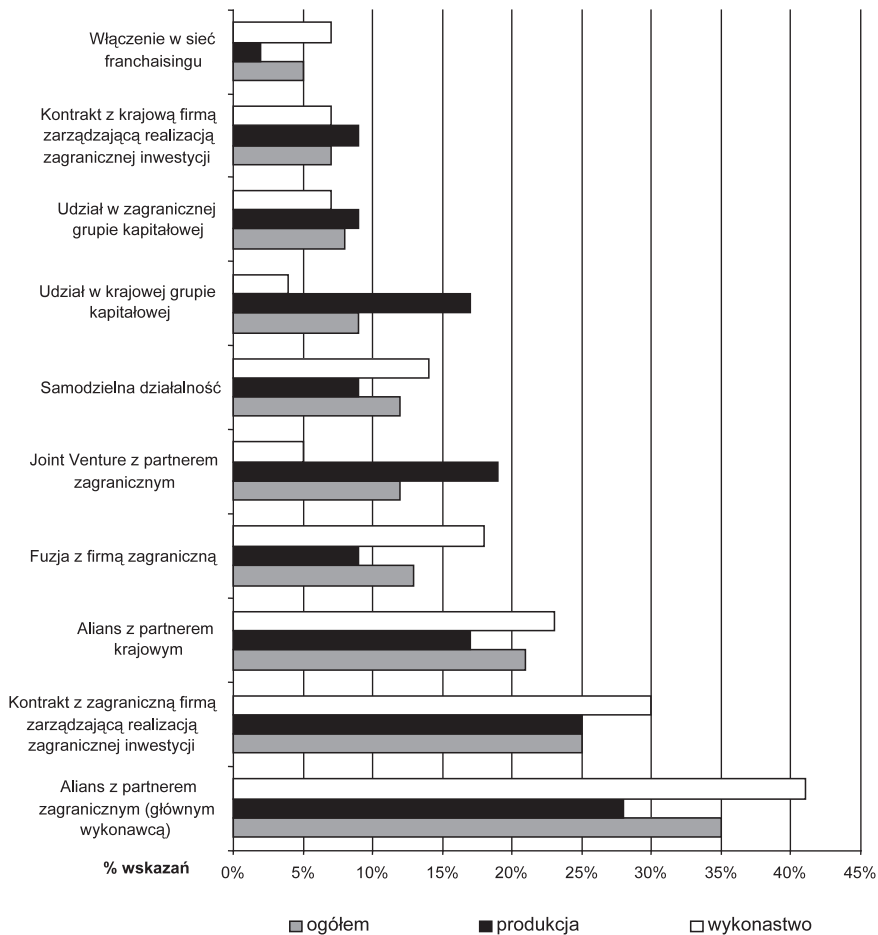
Rysunek 3. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: Gorynia (2000).

Obrazuje on ogólną tendencję, ale w konkretnych przypadkach może wystąpić inna kolejność wejścia.

3. FORMY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA BUDOWLANEGO NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM

Wśród badanych przedsiębiorstw jedynie 12% wskazało na brak jakiegokolwiek współpracy z innymi przedsiębiorstwami krajowymi lub zagranicznymi w swoich działaniach na rynku zagranicznym. Reszta przedsiębiorstw wskazywała na różne formy współpracy: od aliansu poprzez kontrakt z partnerem zagranicznym lub krajowym, fuzję, joint venture, franchising, po włączenie w strukturę grupy kapitałowej krajowej lub zagranicznej.



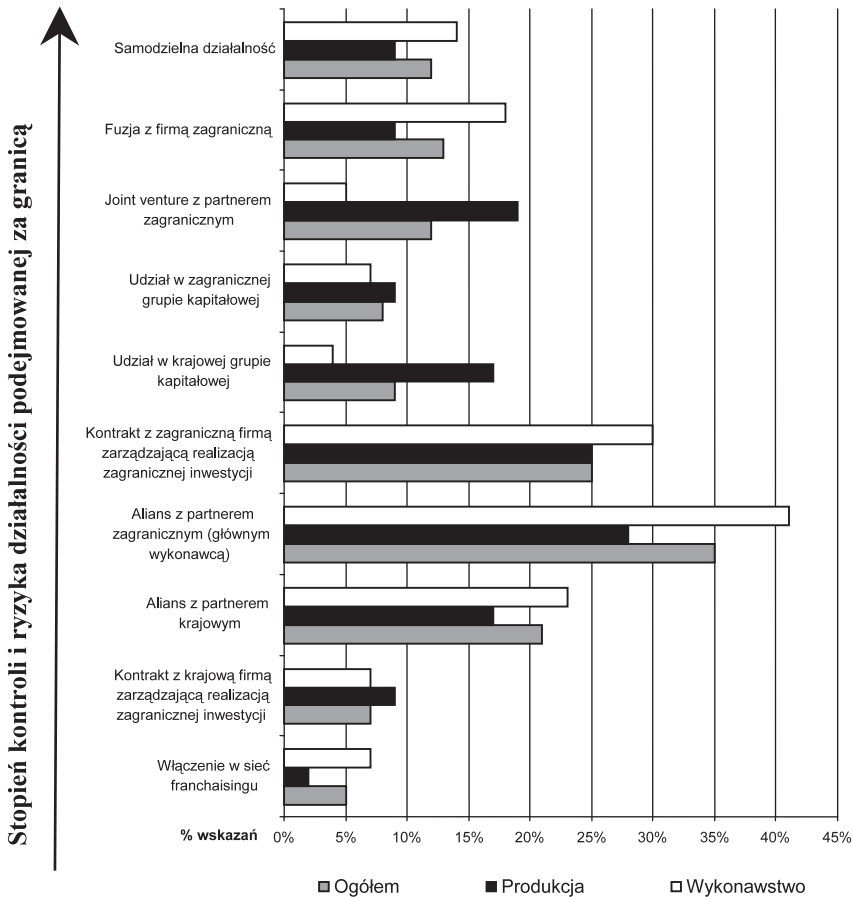
Rysunek 4. Najczęściej wybierane formy współpracy międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najczęściej wykorzystywano zawarcie aliansu z partnerem zagranicznym, jako głównym wykonawcą, na co wskazało 35% badanych przedsiębiorstw. Forma ta była preferowana zarówno przez przedsiębiorstwa zajmujące się wykonawstwem – 41%, jak i produkcją – 28%. Aż co czwarte przedsiębiorstwo zawarło kontrakt z zagraniczną firmą zarządzającą realizacją zagraniczną inwestycją. Wskaźnik ten był podobny wśród przedsiębiorstw zajmujących się produkcją (25%), jak i wykonawstwem (30%). Alians z przedsiębiorstwem krajowym zawarło 21% badanych przedsiębiorstw. Forma ta była trzecią preferowaną wśród przedsiębiorstw, przy czym częściej korzystały z niej przedsiębiorstwa zajmujące się wykonawstwem (23%) niż produkcją (17%).

Najmniej popularne (poniżej 10% wskazań) okazały się formy, takie jak włączenie w sieć franchisingową (5%), zawarcie kontraktu z polską firmą zarządzającą realizacją zagranicznej inwestycji (7%), jak również włączenie się w strukturę zagranicznej (8%) lub krajowej (7%) grupy kapitałowej – rysunek 4.

Wymienione formy przedstawiono na poniższym rysunku według skali kontroli i ryzyka w podejmowanej działalności zagranicznej.

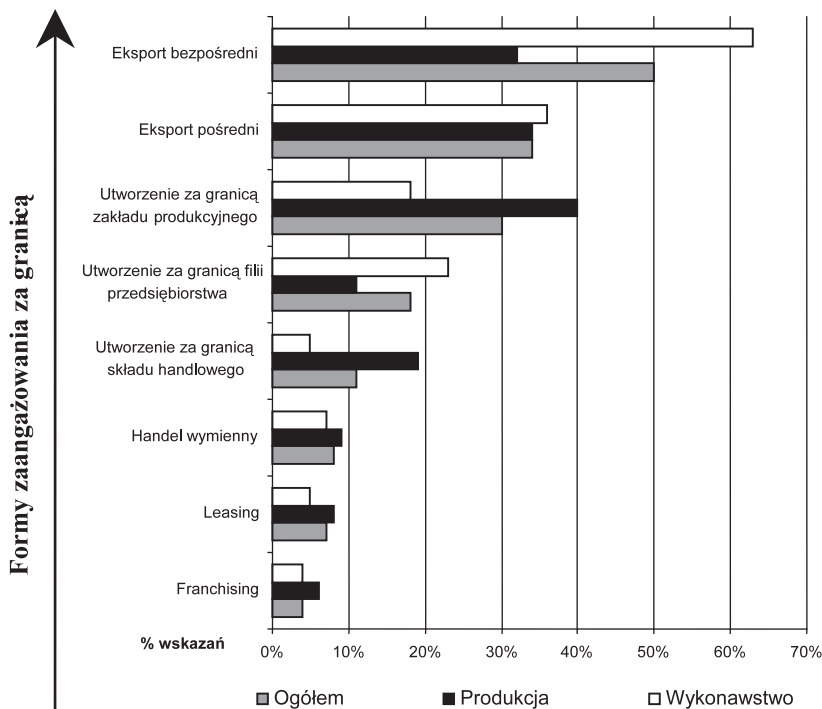


Rysunek 5. Procentowa liczba deklaracji form współpracy z innymi przedsiębiorstwami ze względu na stopień ryzyka i kontroli podejmowanych działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Polskie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym starają się wybierać takie formy współpracy z innymi przedsiębiorstwami, gdzie poziom ryzyka rozkłada się w równym stopniu między partnerami. Wciąż niewiele jest

przedsiębiorstw wybierających formy pozwalające w dużym stopniu kontrolować działania zagraniczne, co wiąże się z dużym ryzykiem. Jednocześnie franchising, uważany za formę o niskim stopniu kontroli nad działaniami partnera, ale też niskim ryzyku, wybierany jest najrzadziej (rys. 5).



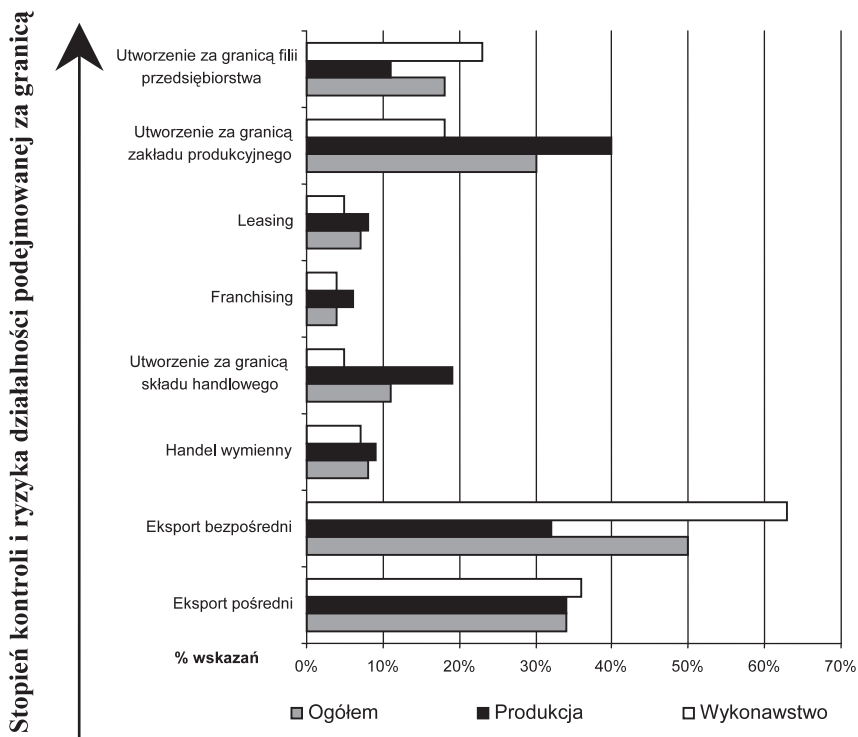
Rysunek 6. Formy zaangażowania za granicą najczęściej wybierane przez przedsiębiorstwa sektora budowlanego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród form zaangażowania, jakie przedsiębiorstwa wykorzystywały za granicą, najbardziej popularny był eksport bezpośredni, z którego skorzystała połowa badanych przedsiębiorstw. Wskaźnik ten był wyższy niemal dwukrotnie wśród przedsiębiorstw wykonawczych. Eksport pośredni wykorzystywała 34% przedsiębiorstw – porównywalnie wśród przedsiębiorstw wykonawczych (36%), jak i produkcyjnych (32%). Nieco mniej zadeklarowało utworzenie za granicą zakładu produkcyjnego przedsiębiorstwa (30%) – przy czym ponad dwukrotnie częściej korzystały z tego przedsiębiorstwa produkcyjne (40%), co było zarazem najczęściej wskazywaną formą zaangażowania wśród tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa wykonawcze aż dwukrotnie częściej tworzyły też swoje filie

za granicą (23%) niż firmy produkcyjne (11%). Ogółem utworzenie filii zadeklarowało 18% przedsiębiorstw. Skład handlowy tworzyło 11% firm, przy czym czterokrotnie częściej były to firmy produkcyjne (19%) – rysunek 6.

Prawie zawsze nowo utworzona filia przedsiębiorstwa za granicą zarządzana jest przez firmę macierzystą. Zakłady produkcyjne za granicą najczęściej tworzone są na podstawie umowy joint venture, nieco mniej popularną formą jest tworzenie takiego zakładu pod własnym zarządem.



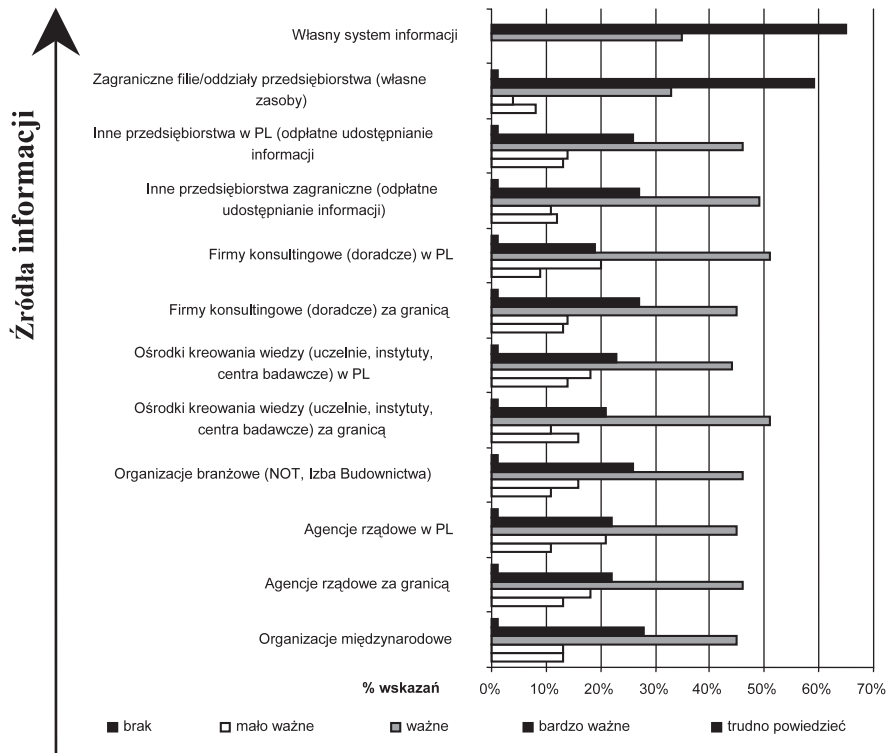
Rysunek 7. Formy zaangażowania wykorzystywane przez przedsiębiorstwa sektora budowlanego za granicą według stopnia kontroli i ryzyka podejmowanych działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie rysunku 6 można stwierdzić, że w dalszym ciągu w sektorze budowlanym dominują formy współpracy międzynarodowej charakteryzujące się niskim stopniem kontroli i ryzyka. Jednak część przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji na rynku krajowym podejmuje działania o wysokim stopniu kontroli działalności międzynarodowej.

4. ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA WIEDZY O RYNKACH ZAGRANICZNYCH

Przedsiębiorstwa, prowadzące działalność zagraniczną, korzystają z wielu różnych źródeł informacji. Rysunek 8 przedstawia rozkład wskazań poszczególnych źródeł.



Rysunek 8. Źródła informacji, z których korzystają badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Za najważniejsze źródło informacji o rynkach zagranicznych badani uznali własny system informacji – wszyscy respondenci przy tej okazji wskazali odpowiedź „bardzo ważne”, „ważne”. Prawie równie cenne jest pozyskiwanie informacji od zagranicznych filii/oddziałów przedsiębiorstwa – 59%. Najmniejsze znaczenie, choć i tak wciąż duże, mają: agencje rządowe w Polsce (67%), ośrodki kreowania wiedzy np. centra badawcze, uczelnie, instytuty w Polsce (67%) oraz za granicą (72%).

Bliższa analiza prowadzi do wniosku, że przedsiębiorstwa czerpią informację w równym stopniu z instytucji krajowych, jak i zagranicznych (podobna ilość wskazań na odpowiedniki polskie i zagraniczne).

5. ZAKOŃCZENIE

Przedsiębiorstwa mogą wybrać różne ścieżki wchodzenia i stabilizowania swojej obecności na rynkach zagranicznych, zarówno z pominięciem pewnych etapów internacjonalizacji lub z różną ich kolejnością. Jest to możliwe właśnie między innymi dzięki wcześniej zdobytej informacji i wiedzy oraz ukształtowanym sieciom powiązań z innymi podmiotami. Sieci te są zarówno wynikiem, jak i źródłem informacji o rynkach zagranicznych i zachodzących na nich procesach. W praktyce polskich przedsiębiorstw informacja ta wykorzystywana jest w zbyt wąskim zakresie, np. jako zbiór danych o rynkach zagranicznych i zachodzących na nich zjawiskach. Często nie docenia się potrzeby gromadzenia i przetwarzania informacji i wiedzy rozproszonej, indywidualnej, związanej z umiejętnościami poszczególnych pracowników do efektywnego działania na rynkach obcych. Pracownicy ci, odchodząc z przedsiębiorstwa, „zabierają” tę wiedzę ze sobą.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że większość polskich przedsiębiorstw najprawdopodobniej realizuje pasywne strategie. Ich zachowania strategiczne cechuje dominacja otoczenia. Oznacza to, że częstą przyczyną umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw jest inicjatywa działających na polskim rynku przedsiębiorstw zagranicznych.

LITERATURA

- Gorynia M. (2000), *Podstawy strategii w biznesie międzynarodowym*, [w:] K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

CAUSES AND FORMS OF FIRMS' ACTIVITY IN THE BUILDING SECTOR ON THE INTERNATIONAL MARKET

A b s t r a c t. In the article an attempt has been made to identify and characterizes the forms of activity of building enterprises enabling them realization of task outside the domestic market. Enterprises choose various paths of entering and stabilizing their presence on the foreign markets, both those skipping certain stages of internationalization and those characterized by varying sequences of those stages. It can also be observed that the majority of Polish firms realize most probably the passive strategies, and a frequent reason of their internationalization is the initiative of the overseas firms to operate on the Polish market.

K e y w o r d s : internationalization, investment strategy, building sector, forms of internationalization.

