Część I
TEORIA POLITYKI HANDLU MIĘDZYNARODOWEGO

Witold Cel

ODDZIAŁYWANIE INSTRUMENTÓW WSPIERANIA EKSPORTU NA PRZEDSIĘBIORSTWO – UJĘCIE MODELOWE

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach dobrze ugruntowaną praktyką w międzynarodowej polityce gospodarczej staje się aktywne wspieranie przez rządy państw, tak słabo, jak i dobrze rozwiniętych, przedsiębiorstw eksportujących. Wraz z tą praktyką pojawiają się problemy związane z odpowiednim kierowaniem środków przeznaczanych na ten cel. Prowadzone badania naukowe zmierzają do ujawnienia czynników, które mogą mieć wpływ na wyniki eksportowe przedsiębiorstw oraz do odkrycia sposobów pozwalających na odpowiednie ich stymulowanie. Dla zbadania tego zagadnienia postuluje się pozyskiwanie informacji na temat ewolucji zachowań eksportowych w przedsiębiorstwach[1]. Ważne przy tym staje się rozróżnienie pomiędzy przyczynami, które skłaniają przedsiębiorstwo do podjęcia działalności eksportowej, oraz czynnikami, które wpływają na poziom zaangażowania eksportowego przedsiębiorstwa już na rynku międzynarodowym działającego.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja modelowego ujęcia oddziaływania instrumentów wspierania eksportu na przedsiębiorstwo. Konstruowanie modelu następuje na podstawie modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa i koncentruje się na analizie możliwych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a państwem jako elementem otoczenia mogącym wpływać na jego funkcjonowanie.

Główny motyw uzasadniający podejmowanie przez państwo działalności na rzecz promowania eksportu wynika z dwóch konstatacji będących punktem wyj-

[1] Badania nad zachowaniami przedsiębiorstw, które eksportują lub zamierzają eksportować, zapoczątkowane w latach 70. przez tzw. Szkołę Upsalską (głównie za sprawą J. Johansona, J. E.Vahlne i F. Wiedersheim-Paula) znalazły swoich kontynuatorów w wielu krajach. Porównaj prace takich autorów, jak m.in.: H. C. Olson, L. S. Welch, S. T. Cavusgil, S. D. Reid, M. Kotabe, M. R. Czinkota, H. Vernon-Wortzel, L. H. Wortzel, T. R. Rao, G. M. Naidu, W. J. Bilkey, G. Tesar, D. Crick, H. H. Holzmüller, H. Kasper, L. C. Young, I. F. Wilkinson.

ścia dla dalszych rozważań. Po pierwsze, badania prowadzone w przeszłości w USA oraz Wielkiej Brytanii wskazują na dysproporcję pomiędzy wynikami eksportowymi dużych przedsiębiorstw w konfrontacji z małymi i średnimi firmami[2]. Stanowi to argument na rzecz istnienia znacznego, niewykorzystanego potencjału eksportowego, tkwiącego w przedsiębiorstwach małych i średnich. Po drugie, zakłada się możliwość częstego występowania sytuacji, w której istnieje znaczna różnica w dysponowaniu zasobami niezbędnymi do skutecznego prowadzenia działalności międzynarodowej pomiędzy dużymi a średnimi i małymi przedsiębiorstwami. O ile w takich warunkach przedsiębiorstwo duże jest w stanie poradzić sobie bez wsparcia zewnętrznego, o tyle przedsiębiorstwa mniejsze mogą bez takiego wsparcia być skazane na rezygnację z działalności zagranicznej.

2. *Motywy podejmowania polityki wspierania eksportu*

Dla wykazania zasadności wspierania eksportu przez państwo, z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne jest wykazanie odrębności zjawiska, jakim jest handel zagraniczny, od handlu wewnętrznego. Eksport, jako działanie zmierzające do zainteresowania nowych klientów produkowanym towarem, jest w pewnym stopniu zbliżony do poszukiwania klientów w nowym mieście czy na nowym obszarze kraju. Istnieje jednak kilka kluczowych różnic, które powodują, iż jest on rozpatrywany jako odrębne i specyficzne zagadnienie tak w teorii ekonomii, jak i w praktyce gospodarczej.

Z punktu widzenia makroekonomicznego, o specyfice eksportu świadczą dwa zasadnicze wyróżniki. Po pierwsze, transakcje eksportowe z reguły wiążą się z zastosowaniem obcej waluty, a co za tym idzie, wpływają na bilans płatniczy z innymi krajami oraz determinują możliwości importowe kraju eksportera. Po drugie, jako działanie wykraczające swoim zasięgiem poza granice państwa, eksport wiąże się z faktem podlegania jurysdykcji i prawodawstwu innego państwa, co z kolei może rodzić poważne problemy polityczne związane ze sposobem traktowania cudzoziemców oraz wszelkimi możliwymi przejawami protekcjonizmu gospodarczego[3].

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, eksport pozwala na zwiększenie skali produkcji. W sytuacji gdy potencjał rynku krajowego jest relatywnie niewielki,

---

[2] Badania wykazują, że zgodnie z zasadą Pareto, ok. 20 procent przedsiębiorstw o relatywnie dużych rozmiarach przyczynia się w ok. 80 procentach do uzyskiwanych wyników w sprzedaży eksportowej. Por.: D. Crick, *An Investigation to the Targeting of UK Export Assistance,* „European Journal of Marketing", MSB University Press, 1995, Vol. 29, No. 8, s. 76.

[3] P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia 2,* PWN, Warszawa 1998, s. 412.

możliwość obsługi klientów na rynkach zagranicznych daje przedsiębiorstwu szansę na wzrost efektywności działania dzięki korzyściom skali, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia bez rozszerzenia zakresu działania poza rynek krajowy. Dodatkową korzyścią, jaka jest osiągana w takich warunkach, jest wzrost stabilności działania poprzez dywersyfikację rynków zbytu. Pozwala to na wykorzystywanie różnic w stopach wzrostu na różnych rynkach i pozwala uniezależnić się od wahań rynku krajowego. Ponadto przedsiębiorstwo jest zmuszone do konkurowania z zagranicznymi–lokalnymi producentami, w warunkach obcej dla siebie struktury popytu, odmiennej kultury, występowania często bariery językowej oraz relatywnie wyższych, w stosunku do firm lokalnych, kosztów transakcyjnych. Sprostanie tym wyzwaniom pozwala na zdobycie doświadczenia i umiejętności, które w pozytywny sposób wpływają na wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku krajowym. Eksport, jako jeden z możliwych sposobów internacjonalizacji działalności, może prowadzić do zastosowania innych strategii ekspansji na zagraniczne rynki, takich jak inwestycje bezpośrednie, join ventures, franchising itp. W efekcie pozytywnie przyczynia się on nie tylko do wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa, ale także do wzrostu stabilności całej gospodarki.

Pojawia się pytanie o szanse na odniesienie sukcesu w działalności eksportowej w czasach coraz większej dominacji wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych. Jak pokazuje praktyka, wiele małych i średnich przedsiębiorstw jest w stanie skutecznie rozwijać działalność międzynarodową. Jest to związane ze specyfiką potrzeb i preferencji klientów wyznaczających nowe determinanty konkurencyjności. Współczesny klient oczekuje od sprzedawcy nie tylko zaoferowania atrakcyjnej ceny, ale często również dopasowania produktu do swoich indywidualnych potrzeb, zapewnienia szybkiego i niezawodnego serwisu oraz wykazania wysokiego poziomu zaangażowania w prowadzoną działalność. Potrzeby tego rodzaju pozwalają na konstruowanie, przez relatywnie małe przedsiębiorstwa, strategii niszowych, które dają im możliwość skutecznej konkurencji z innymi, często większymi firmami.

Aby przedsiębiorstwo podjęło decyzję o rozpoczęciu działalności eksportowej, kadra zarządzająca musi dostrzegać szanse i korzyści związane z taką działalnością. W miarę wzrostu zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa w aktywność międzynarodową pojawiają się również, w różnej formie, przesłanki zniechęcające do jej kontynuowania. Jest to związane z faktem, iż w początkowej fazie, w miarę zbierania informacji o zagranicznych rynkach, niezbędnych procedurach oraz koniecznych do spełnienia wymaganiach, wzrasta poczucie niepewności i poziom odczuwanego ryzyka prowadzonej działalności. Jednocześnie konieczność angażowania zasobów przedsiębiorstwa w nową działalność niesie ze sobą wzrost ponoszonych nakładów. Przyczynia się to do spadku rentowności. To z kolei prowadzi do bardzo niekorzystnej sytuacji dla decydują-

cych o zakresie zaangażowania eksportowego, gdyż decyzje są podejmowane w warunkach odczuwalnego wzrostu poziomu ryzyka przy jednoczesnym spadku rentowności funkcjonowania. W związku z niepewnością co do przyszłych wyników związanych z działalnością eksportową może zdarzyć się, iż kadra zarządzająca będzie skłonna do rezygnacji z niej lub jej niepodejmowania. Jak to zostało wcześniej zaznaczone, w miarę wzrostu doświadczenia i nabywania umiejętności konkurowania na obcych rynkach poziom ryzyka obniża się, a wykorzystanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa daje możliwość podniesienia poziomu zyskowności. Niewątpliwie istnieje jednak krótkookresowa luka (można ją określić jako „lukę braku opłacalności") funkcjonowania mechanizmu rynkowego, która polega na możliwości wycofania się, pod wpływem wskazanych przesłanek, z działalności eksportowej przez przedsiębiorstwo posiadające przewagę komparatywną w wytwarzaniu określonego produktu[4].

W tym kontekście polityka wspierania eksportu powinna stwarzać możliwości podniesienia rentowności działalności eksportowej i/lub obniżenia poziomu odczuwanego przez kadrę zarządzającą poziomu ryzyka[5]. Zastosowanie odpowiednich instrumentów powinno w takim przypadku zapewnić rozwijanie eksportu przez przedsiębiorstwa wykazujące przewagę komparatywną, a tym samym doprowadzić do pozytywnych rezultatów w skali makroekonomicznej, o których wspomniano wcześniej.

3. Modele determinantów eksportu w kontekście zachowania przedsiębiorstwa

Wraz z rozwojem coraz bardziej złożonych systemów wspierania eksportu, w państwach wysoko rozwiniętych pojawiło się zapotrzebowanie na teoretyczne ujęcie ich funkcjonowania. Wynikało to z konieczności stworzenia instrumentarium pozwalającego na ocenę skuteczności podejmowanych działań w ramach tych systemów. Mnogość czynników wpływających na kształtowanie się zagregowanej zmiennej, jaką jest eksport generowany przez gospodarkę narodową, spowodowała, iż ciężar analizy został przesunięty na poziom mikroekonomicz-

[4] M. R. Czinkota, *Why National Export Promotion,* w: International Trade Forum 1996, No. 2, s. 12.

[5] Abstrahuje się w tym przypadku od szczegółowego analizowania przywoływanych często w literaturze, w tym polskiej, motywów udzielania wsparcia eksportowego przez państwo, takich jak: niedoskonałości rynku, rozwiązania typu second-best itp. Por. T. H. Bednarczyk, *Instrumenty wspierania eksportu*, PWN, Warszawa 2000, s. 17; D. Rosati, *Polityka proeksportowa*, PWE, Warszawa 1990, s. 23; A. Wziątek-Kubiak, *Kontrowersje wokół proeksportowej strategii rozwoju,* Poltext, Warszawa 1996, s. 44–45.

ny. W analizach teoretycznych i badaniach empirycznych poszukiwano determinantów wielkości eksportu realizowanego przez przedsiębiorstwo wśród różnych czynników, dążąc do zidentyfikowania najskuteczniejszych kanałów jego wspierania.

W toku prowadzonych w różnych krajach badań oraz rozważań teoretycznych wypracowano wiele koncepcji traktujących o procesie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. W literaturze przyjął się podział na dwie zasadnicze grupy modeli[6]:

- model typu upsalskiego (*Uppsala Internationalization Model*) oraz jego rozwinięcia,
- modele innowacyjne (*Innowation-Related Internationalization Models*).

W pierwszym podejściu, wypracowanym na podstawie doświadczeń szwedzkich przedsiębiorstw, wyróżnia się cztery podstawowe sposoby działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym:

- nieregularna działalność eksportowa,
- eksport poprzez niezależnego pośrednika,
- założenie zagranicznego przedstawicielstwa handlowego,
- założenie zagranicznej jednostki produkcyjnej.

Podział ten odzwierciedla jednocześnie różne poziomy zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwa. Zakłada się, iż zaangażowanie to stanowi stopniowy proces przechodzenia przedsiębiorstwa przez kolejne stadia „zaawansowania".

Ważnym elementem występującym w tej koncepcji jest dystans psychologiczny jako element decydujący w znacznym stopniu o sukcesie w działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa. Czynnik ten jest rozumiany jako różnice w zakresie języka, kultury, sytemu politycznego, rodzaju i poziomu edukacji oraz poziomu rozwoju gospodarczego pomiędzy krajem macierzystym przedsiębiorstwa a potencjalnym bądź faktycznym zagranicznym rynkiem zbytu. Podkreślany jest fakt, iż powyższa wiązka elementów może uniemożliwiać lub utrudniać pozyskiwanie informacji na takim rynku[7].

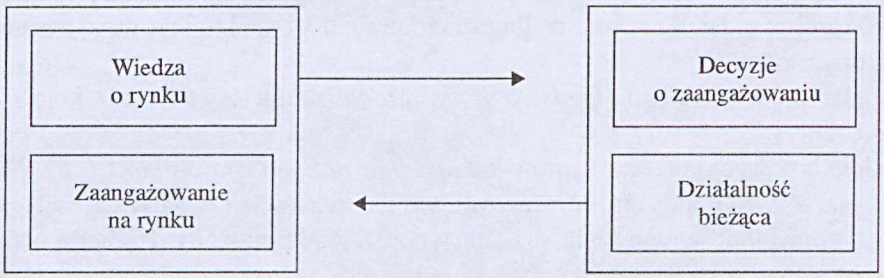
Dalsza ewolucja tej koncepcji zaowocowała wyodrębnieniem stałych i zmiennych aspektów procesu internacjonalizacji. Do pierwszej grupy zalicza się odpowiednie zasoby materialne będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, które mogą być zaangażowane w działalność międzynarodową oraz specyficzną wiedzę na temat zagranicznych rynków zbytu, mechanizmów nimi rządzących i zasad ich

---

[6] Por.: O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies", second quarter 1993, s. 210 oraz D. Crick, op.cit., s. 77.

[7] Por.: J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies" 1977, No. 8 (Spring/Summer), s. 24.

funkcjonowania. Aspekt zmienny stanowią na bieżąco podejmowane decyzje dotyczące zaangażowania zasobów oraz charakteru podejmowanych działań bieżących. Na tej podstawie skonstruowano ogólny mechanizm internacjonalizacji wskazujący na współzależność pomiędzy wymienionymi elementami (por. rys. 1).



Rys. 1. Ogólny model internacjonalizacji
Źródło: J. Johanson, J. E. Vahlne, s. 26

Podstawowym założeniem w przedstawionym mechanizmie jest sprzężenie zwrotne, które wskazuje na wpływ, jaki, z jednej strony, wiedza o rynku oraz aktualny poziom zaangażowania wywierają na dalsze decyzje dotyczące zaangażowania oraz bieżącą działalność, z drugiej natomiast, te ostatnie determinują wiedzę o rynku i poziom, na jakim przedsiębiorstwo w nim uczestniczy.

Istotnym elementem kontynuowanych rozważań jest ujęcie wiedzy jako istotnego czynnika internacjonalizacji w podziale na wiedzę ogólną oraz wiedzę specyficzną o rynku. Oba wymienione rodzaje są niezbędne przy prowadzeniu działalności międzynarodowej, przy czym specyficzną wiedzę zdobywa się głównie poprzez doświadczenie na poszczególnych rynkach, natomiast ogólna wiedza na temat technik operacyjnych może być transferowana pomiędzy rynkami. Znaczenie tych rozważań uzupełnia postulat mówiący o tym, iż wiedza winna być rozważana ściśle jako wymiar zasobu ludzkiego. Im lepsza zatem wiedza o rynku, tym bardziej cenny jest jej zasób i co za tym idzie, tym większe zaangażowanie na danym rynku.

Znaczenie powiązań pomiędzy elementami przedstawionymi na rysunku 1 zakłada stopniowy i cykliczny charakter zmian, jakie zachodzą na poziomie zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwa pod wpływem pozyskiwanej wiedzy. Wskazuje się tu jednak na występowanie trzech wyjątków. Po pierwsze, większe firmy dysponujące znacznymi zasobami mogą dokonywać szybszych postępów w zakresie internacjonalizacji, gdyż ryzykują relatywnie niewielką ich częścią. Po drugie, jeżeli warunki rynkowe są stabilne i homogeniczne, specyficzna wiedza dotycząca rynku może być zdobyta w inny sposób niż przez bezpośrednie doświadczenie. Po trzecie, przedsiębiorstwo funkcjonujące na wielu rynkach o podobnych uwarunkowaniach może być w stanie

generalizować swoje doświadczenia i wykorzystywać je przy wchodzeniu na kolejne[8].

Drugą grupę modeli internacjonalizacji stanowią modele koncentrujące się na procesie uczenia się w powiązaniu z traktowaniem decyzji o umiędzynarodowieniu działalności jako swoistej innowacji, do której przedsiębiorstwo stopniowo się dostosowuje. Wśród badaczy, którzy włożyli szczególny wkład w rozwój tego nurtu rozważań, należy wymienić takie nazwiska, jak: W. J. Bilkey i G. Tesar, S. T. Cavusgil, M. Kotabe i M. R. Czinkota, S. D. Reid. Zasadniczymi różnicami w modelach, które skonstruowali, była liczba stadiów zaangażowania międzynarodowego oraz ujęcie początkowych impulsów skłaniających przedsiębiorstwa do podejmowania działalności zagranicznej. Porównanie liczby oraz ujęcia poszczególnych stadiów internacjonalizacji w poszczególnych modelach zawiera tabela 1. Rozważając początkowe bodźce skłaniające do rozpoczęcia działalności eksportowej, można mówić o dwóch podejściach. Pierwsze, reprezentowane przez prace W. J. Bilkey'a i G. Tesara oraz M. R. Czinkota, zakłada istnienie pewnego mechanizmu „popychającego" i egzogenicznego w stosunku do przedsiębiorstwa, który skłania firmę do podjęcia w pewnym momencie decyzji o rozpoczęciu eksportu[9]. Podejście drugie, znajdujące swój wyraz w pracach S. T. Cavusgila i S. D. Reida, traktuje przedsiębiorstwo jako aktywne źródło zmian i przypisuje decydującą rolę wewnętrznym czynnikom firmy jako determinantom internacjonalizacji[10]. Poza wspomnianymi różnicami modele odzwierciedlają raczej zgodne podejście autorów co do istoty procesu internacjonalizacji.

Jedną z ciekawszych i nieco odmiennych od wyżej wskazanych koncepcji jest model determinantów eksportu H. H. Holzmüllera H. Kaspera poszukujący przyczyn sukcesu eksportowego w odpowiednim kształcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Ramowa struktura zależności, przyjęta w tej koncepcji jako punkt wyjścia, uzależnia wynik działalności eksportowej przedsiębiorstwa od relacji pomiędzy pięcioma grupami czynników uznanymi za zmienne niezależne:

---

[8] J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Mechanism of Internationalisation,* „International Marketing Review" 1990, No. 4, Vol. 7, s. 12–13.

[9] Por.: W. J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behavior of Smaller Sized WisconsinManufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies" 1977, No. 1, Vol. 8, s. 94–95; W. J. Bilkey, *An Attempted Integration of the Literature on The Export Behavior of Firms*, „Journal of International Business Studies", Spring/Summer 1978, Vol. 10, s. 33–35 oraz M. Kotabe, M. R. Czinkota, *State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis*, „Journal of International Business Studies" 1992, Fourth Quarter, s. 640–641.

[10] Por.: S. T. Cavusgil, *On The Internationalisation Process of Firms*, „European Research" 1980, No. 8(November), s. 274–280 oraz S. D. Reid. *The Decision-Maker and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies" 1981, Fall Vol. 12, s. 104–107.

Tab. 1

Przegląd innowacyjnych modeli internacjonalizacji

Stadia	Pavord i Bogart	Bilkey i Tesar	Khan	Cavusgil	Reid	Czinkota
I	Brak aktywności	Kierownictwo nie jest zainteresowane eksportem	Nowe przedsięwzięcia eksportowe	Marketing krajowy: przedsiębiorstwo sprzedaje wyłącznie na rynku krajowym	Świadomość eksportu: problem rozpoznania okazji i wzbudzenia potrzeb	Przedsiębiorstwo nie zainteresowane
II	Pasywność	Kierownictwo jest gotowe realizować przypadkowe zamówienia z zagranicy, nie czyni jednak żadnych kroków w celu aktywnego wykorzystania możliwości eksportowych	Eksport inicjowany przez kupującego	Etap przedeksportowy: przedsiębiorstwo zbiera informacje i rozwija swoje zdolności eksportowe	Zamiar eksportu: motywacja, wiara i oczekiwania co do pozytywnych rezultatów eksportu	Przedsiębiorstwo częściowo zainteresowane
III	Słabe zaangażowanie	Kierownictwo aktywnie bada możliwości eksportowe	Pobieżnie planowane przedsięwzięcia eksportowe	Zaangażowanie eksperymentalne: przedsiębiorstwo rozpoczyna eksport na bliskie psychologicznie rynki	Eksport próbny: osobiste doświadczenia z ograniczonego eksportu	Przedsiębiorstwo badające
IV	Agresywna strategia	Firma podejmuje próby eksportu do bliskich psychologicznie krajów	Dokładnie planowane przedsięwzięcia eksportowe	Aktywne zaangażowanie: firma eksportuje do nowych krajów – bezpośrednio – zwiększając wielkość sprzedaży	Ocena eksportu: wyniki z zaangażowania w eksport	Przedsiębiorstwo eksperymentujące
V		Przedsiębiorstwo jest doświadczonym eksporterem	Przedsięwzięcia podejmowane przez doświadczonego eksportera	Pełne zaangażowanie: kierownictwo na bieżąco podejmuje decyzje o alokacji rzadkich zasobów pomiędzy krajowy i zagraniczny rynek	Akceptacja eksportu: przystosowanie się do eksportu/rezygnacja z eksportu	Doświadczony mały eksporter
VI		Kierownictwo bada możliwości eksportowe na odległe psychologicznie rynki	Eksport za pośrednictwem własnego przedstawicielstwa zagranicznego			Doświadczony duży eksporter
VII			Przedsięwzięcia eksportowe lokowane w krajach komunistycznych			

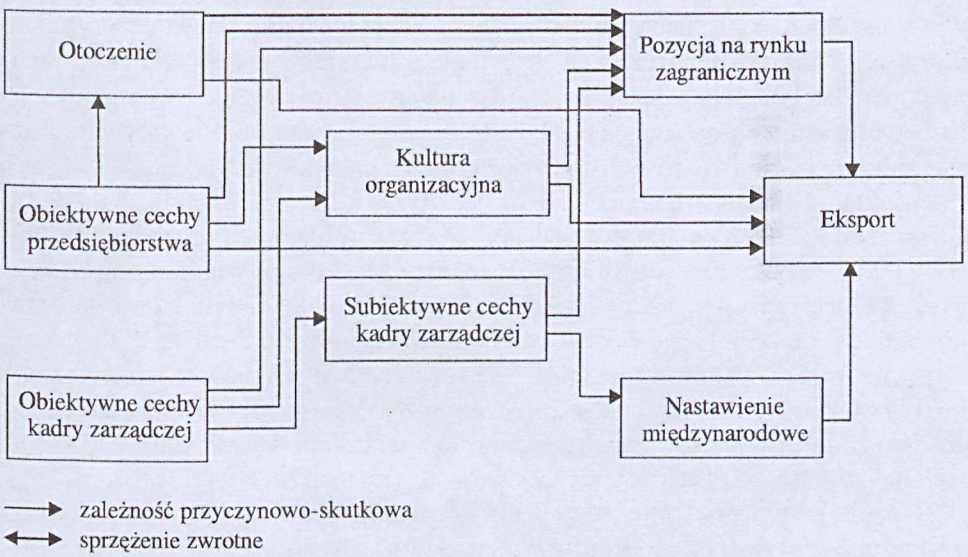
Źródło: D. Crick, op.cit., s. 78.

- otoczeniem,
- obiektywnymi cechami przedsiębiorstwa,
- obiektywnymi cechami kadry zarządzającej,
- kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa,
- subiektywnymi cechami kadry zarządzającej.

Czynniki ujęte w powyższe grupy determinują kształtowanie się:

- pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym – mierzonej liczbą krajów, do których realizowany jest eksport oraz poziomem cen eksportowych;
- orientacji międzynarodowej przedsiębiorstwa – mierzonej stosunkiem do pozostawania za granicą oraz do „światowego obywatelstwa";
- wyników eksportowych – mierzonych stopą eksportu przedsiębiorstwa oraz dynamiką tej stopy w okresie 5 lat.

Schemat zależności pomiędzy wymienionymi elementami dzieli zależności na a) przyczynowo-skutkowe, b) sprzężenia zwrotne (patrz rys. 2).



Rys. 2. Determinanty eksportu – schemat zależności w modelu H. H. Holzmüllera, H. Kaspera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. H. Holzmüller, H. Kasper, op.cit., s. 47, 62

Centralnym punktem zainteresowania autorów modelu jest rola, jaką odgrywa w systemie zależności „kultura organizacyjna". Przewidywania co do jej znaczenia dla realizacji eksportu wypływają z konstatacji, iż decyzje dotyczące podejmowania eksportu oraz skali zaangażowania przedsiębiorstwa w taką działalność zależą od różnorodnych bodźców pochodzących tak z otoczenia, jak i z samej organizacji, które wpływają na kadrę zarządzającą. Efektywność oddziaływania takich sygnałów jest uzależniona od percepcji i poziomu „wrażli-

wości" osób podejmujących decyzje eksportowe. Osoby takie nie działają „w próżni", lecz stanowią część organizacji. Ta ostatnia z kolei stanowi swoisty filtr dla wszelkich sygnałów, tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych, i istotnie wpływa na percepcję podejmujących decyzje. Dla pełnego obrazu sytuacji należy stwierdzić, iż występuje tu współzależność polegająca na tym, że z jednej strony efektywność oddziaływania bodźców na kadrę zarządzającą zależy od organizacji, z drugiej natomiast kształt tej ostatniej i procesy w niej zachodzące zależą od podejmujących decyzje. Poprzez swoje działanie powodują oni powstanie w organizacji pewnego wzorca zachowań, który kształtuje podobne postrzeganie rzeczywistości przez poszczególnych członków organizacji. Powstaje w ten sposób „kultura organizacyjna", którą w sensie ekonomicznym można rozumieć jako wpływający na rzeczywiste procesy i praktykę organizacji, pewien rodzaj wspólnego poglądu na funkcjonowanie poszczególnych pracowników w przedsiębiorstwie, jak i przedsiębiorstwa na rynku[11]. Taki zespół wspólnie wyznawanych wartości, norm, przekonań i założeń w decydujący sposób wpływa na percepcję kadry zarządzającej i na potencjalne decyzje dotyczące eksportu. „Kultura organizacyjna" decyduje o hierarchii celów realizowanych przez przedsiębiorstwo, o tym, które ze zdarzeń obserwowanych w organizacji oraz w otoczeniu są postrzegane jako pozytywne, a które jako negatywne oraz o wzajemnym stosunku do siebie poszczególnych członków organizacji.

Pionierami badań empirycznych na temat roli „kultury organizacyjnej" są R. Harrison i R. H. Kilmann. Na podstawie przeprowadzonych przez nich badań można wyróżnić cztery typy kultury organizacyjnej: kulturę władzy (*power culture*), kulturę funkcji (*role culture*), kulturę zadaniową (*task culture*), kulturę uczestników (*people culture*) oraz cztery wymiary odzwierciedlające charakter norm przeważających w organizacji: nastawionych na współpracę (*task support*), nastawionych na innowacje (*task innovation*), nastawionych na wzajemne stosunki pomiędzy członkami organizacji (*social relationships*) oraz nastawionych na ochronę zakresu swobody członków organizacji (*personal freedom*)[12].

Badania przeprowadzone przez autorów modelu wskazują na istotną zależność pomiędzy wynikami eksportowymi a „kulturą organizacyjną" przedsiębiorstwa. Odkryto generalnie pozytywny związek pomiędzy zmiennymi zależnymi a typami organizacji, które można określić jako zorientowane zadaniowo, elastyczne i ukierunkowane na działanie zespołowe, w przeciwieństwie do organizacji nastawionych na utrzymanie władzy i stabilność struktury organizacyjnej. Na tej podstawie wyróżniono dwie orientacje: dynamiczną orientację kultury organizacyjnej, polegającą na występowaniu cech związanych z „kulturą zada-

[11] Por. H. H. Holzmüller, H. Kasper, *On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms*, „Management International Review" Special Issue – 1991, Vol. 31, s. 48.

[12] Por. ibidem, s. 49.

niową", „kulturą uczestników" oraz czterema wymiarami odzwierciedlającymi charakter norm przeważających w organizacji, oraz statyczną orientację kultury organizacyjnej, w której występują cechy związane z „kulturą władzy" i „kulturą funkcji". Ustalono, iż wśród głównych determinantów „eksportu" znajduje się dynamiczna orientacja kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

4. Koncepcja dostosowania instrumentów promocji eksportu do stadiów zaangażowania eksportowego przedsiębiorstwa

Koncepcja dostosowania instrumentów promocji eksportu do stadiów zaangażowania eksportowego przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, iż wyodrębnienie różnych stadiów zaangażowania eksportowego przedsiębiorstwa implikuje różne dla poszczególnych stadiów potrzeby i problemy związane z działalnością międzynarodową. W takim przypadku można oczekiwać, iż różnice tego typu wymagają innego podejścia ze strony państwa w zależności od poziomu zaangażowania, na jakim znajduje się firma. Aby poprawić efektywność programu wspierania eksportu, należałoby odpowiednio dostosować go do potrzeb generowanych przez przedsiębiorstwa będące jego adresatem[13].

Wiele małych i średnich firm w istotny sposób obawia się podejmowania działalności międzynarodowej. Kadra zarządzająca jest skłonna dostrzegać przede wszystkim zagrożenia związane z taką działalnością. Niedostatek informacji, nieznane warunki występujące na zagranicznym rynku, brak odpowiednio przeszkolonej w zakresie handlu zagranicznego kadry oraz w końcu niewystarczająca ilość środków finansowych są powodem powstrzymywania się od podejmowania eksportu. Dzieje się tak, mimo iż wiele z takich przedsiębiorstw może dysponować wyjątkowymi cechami mogącymi stanowić istotną przewagę konkurencyjną w stosunku do zagranicznych konkurentów[14].

Dodatkową przesłanką może być również efekt uczenia się związany z prowadzeniem działalności eksportowej. Jak wskazują badania przeprowadzone w wielu krajach, można zauważyć istotną różnicę w poziomie wydajności przedsiębiorstw eksportowych w stosunku do przedsiębiorstw koncentrujących swoją działalność na rynku krajowym. Teoretycznym wyjaśnieniem takiego stanu rzeczy jest możliwość wystąpienia dwóch efektów. Po pierwsze, efektu selekcji, który zakłada, iż przedsiębiorstwa podejmujące działalność międzynarodową reprezentują różne poziomy wydajności. Zagraniczna konkurencja, konieczność działania w trudniejszych niż krajowe warunkach powoduje, iż w sektorze eks-

[13] M. Kotabe, M. R. Czinkota, op.cit., s. 638.
[14] Por. ibidem, s. 640.

portowym pozostają przedsiębiorstwa charakteryzujące się relatywnie wyższą wydajnością. Drugim jest natomiast efekt uczenia się dzięki eksportowi. Przewiduje on, iż działalność międzynarodowa stanowi kanał przenoszenia wiedzy, know-how oraz innych informacji wpływających na wzrost wydajności. W tym kontekście skuteczne prowadzenie działalności eksportowej zależy w większym stopniu od endogenicznych czynników charakteryzujących przedsiębiorstwo, które ułatwiają lub utrudniają absorpcję i wykorzystanie bodźców do wzrostu wydajności[15].

We wczesnych stadiach zaangażowania eksportowego proces internacjonalizacji działalności jest zwykle konsekwencją konieczności dostosowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków rynkowych i przypadkowych bodźców zewnętrznych. Rzadziej wynika on z przemyślanej strategii działania. Uzasadnieniem tego jest fakt dostrzegania trzech podstawowych barier podjęcia eksportu:

- większy stopień niepewności związany z transakcjami zagranicznymi,
- wysoki koszt informacji,
- brak doświadczenia w prowadzeniu działalności międzynarodowej.

Dla przezwyciężenia powyższych ograniczeń, skutkującego podjęciem decyzji o rozpoczęciu lub rozwijaniu działalności eksportowej, niezbędne jest spełnienie trzech warunków. Po pierwsze, kadra zarządzająca winna reprezentować przekonanie o pozytywnym wpływie doświadczeń, możliwych do zdobycia za sprawą eksportu, na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Po drugie, firma musi mieć dostęp do zasobów niezbędnych do podjęcia dodatkowych zadań związanych z działalnością międzynarodową[16]. Po trzecie, kadra zarządzająca musi być gotowa do zaangażowania dostępnych zasobów w taką działalność. Poziom zaangażowania kadry zarządzającej uwidacznia się na wiele różnych sposobów: w strukturze organizacyjnej istnieje odpowiednia, wyodrębniona komórka – „dział eksportu", rozwijane są bezpośrednie kanały przepływu towarów i informacji między przedsiębiorstwem a zagranicą, odbywają się częste wizyty na rynkach zagranicznych.

Długookresowe zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność eksportową zależy przede wszystkim od efektów pokonywania barier, na jakie przedsiębior-

---

[15] Por. B. Y. Aw, S. Chung, M. J. Roberts, *Productivity and the Decision to Export: Micro Evidence from Taiwan and South Korea*, NBER Working Paper 6558, National Bureau of Economic Research, Cambridge 1998, s. 1–4.

[16] Jest to ściśle związane z rozmiarami przedsiębiorstwa i możliwością zapewnienia zasobów ludzkich, środków finansowych i odpowiednio przygotowanej kadry zarządzającej. W małych przedsiębiorstwach, dysponujących niewielką liczbą wykwalifikowanych menedżerów, ograniczonymi możliwościami czasowymi na długookresowe planowanie oraz relatywnie niewielkimi środkami finansowymi, rozpoczęcie działalności eksportowej jest szczególnie trudnym do rozwiązania problemem.

stwo napotyka w poszczególnych stadiach zaangażowania. Charakter pojawiających się problemów jest różny, w zależności od poziomu zaangażowania eksportowego. Na wstępnym poziomie rozwoju eksportowego (świadomość możliwości eksportowych) przedsiębiorstwo odczuwa przede wszystkim brak wystarczającej informacji na temat rynków i popytu za granicą. Przechodząc na wyższe stadium zaangażowania (aktywne zainteresowanie eksportem), głównym problemem stają się mechanizmy eksportowe – warunki, na jakich zawierane są transakcje, formalne procedury konieczne przy realizacji wywozu, zasady rozliczeń międzynarodowych i sposoby zapewnienia ściągalności należności eksportowych. W kolejnym stadium zaangażowania (aktywne zainteresowanie eksportem) szczególnie ważne staje się utrzymanie odpowiednich kanałów przepływu informacji, zapewnienie sprawnej logistyki oraz zidentyfikowanie możliwości intensyfikacji sprzedaży. Wysoki stopień zaangażowania eksportowego jest związany z wysoką stopą eksportu oraz znacznym udziałem pracowników działów eksportowych w ogóle zatrudnionych. Przedsiębiorstwo w coraz większym stopniu uzależnia wyniki swojej działalności od rządowych regulacji, takich jak bariery handlowe, od sposobów regulacji rynku walutowego, od dostępności i kosztów pozyskania środków na finansowanie eksportu itp. W końcu, stając się „doświadczonym eksporterem" rozwijającym działalność na wielu rynkach zagranicznych, musi poradzić sobie z kwestią kontroli i zapewnienia sprawnej obsługi posprzedażnej na wielu różnych obszarach geograficznych[17].

W kontynuowaniu działalności eksportowej i przechodzeniu na kolejne stadia zaangażowania kluczową rolę odgrywa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa na poprzednich etapach. Miernikiem tej efektywności jest poziom osiąganego zysku. Wzrost rentowności przedsiębiorstwa, związany z podjęciem i prowadzeniem określonej działalności, z dużym prawdopodobieństwem będzie skutkował zwiększeniem zainteresowania jej kontynuowaniem i rozwijaniem. Generowany przez przedsiębiorstwo zysk stanowi rekompensatę dla podejmowanego ryzyka, w związku z tym rentowność powinna zmieniać się wraz ze zmianą poziomu ryzyka, na jakie wystawione jest przedsiębiorstwo, aby stosunek wielkości zysku do rozmiarów ryzyka pozostał niezmieniony. W kontekście działalności eksportowej przedsiębiorstwo ma możliwość porównywania poziomu zyskowności krajowej w stosunku do eksportowej. Z drugiej strony, poziom niepewności działalności międzynarodowej jest związany z koniecznością uwzględniania większych odległości, większej złożoności działań, zmienności kursów walutowych itp. jako czynników podnoszących odczuwany poziom ryzyka. W tej sytuacji decyzja o kontynuowaniu działalności jest uzależniona od stopnia, w jakim wyższy poziom ryzyka zostanie skompensowany przez wzrost rentowności. Aby przedsiębiorstwo było skłonne ją kontynuować, poziom zy-

[17] Por. M. R. Czinkota, op.cit., s.11 oraz M. Kotabe, M. R. Czinkota, op.cit., s. 642–643.

skowności eksportu winien być relatywnie wyższy od poziomu rentowności operacji krajowych[18].

Stosowanie przez państwo instrumentów promocji eksportu jest każdorazowo związane z wydatkowaniem środków publicznych. Ze względu na ich ograniczoność pojawia się problem efektywności rozdysponowania. Postuluje się oparcie się w tej kwestii na analizie luki powstającej pomiędzy potrzebami zgłaszanymi przez przedsiębiorstwa na poszczególnych stadiach zaangażowania eksportowego a strukturą alokacji środków w instrumenty stanowiące zaspokojenie tych wymagań. Wykorzystywanie badania różnic pomiędzy strukturą potrzeb i strukturą wsparcia pozwala na stopniowe dostosowywanie działalności państwa do potrzeb przedsiębiorstw, co powinno skutkować wzrostem efektywności oddziaływania polityki wspierania eksportu i bardziej optymalną alokacją publicznych środków.

5. Model oddziaływania instrumentów wspierania eksportu na wynik eksportowy przedsiębiorstwa

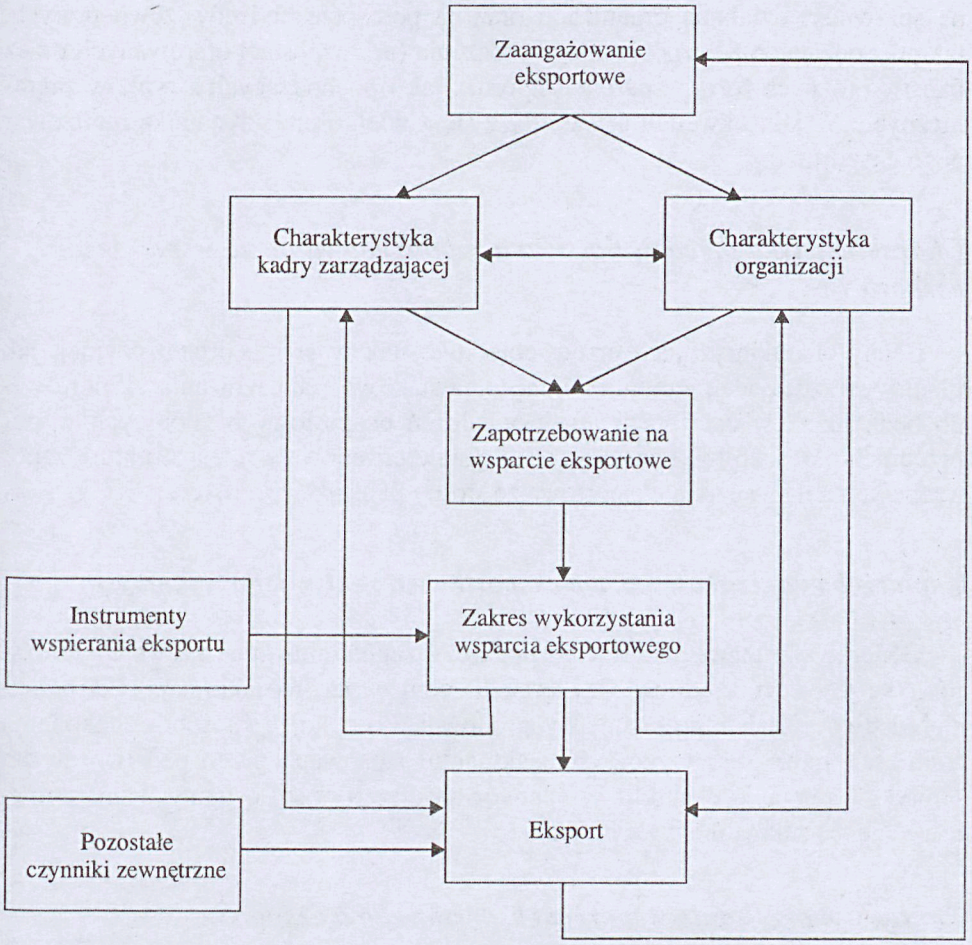
Podsumowując rozważania poczynione we wcześniejszych częściach artykułu, należy stwierdzić, iż problem efektywności oddziaływania instrumentów wspierania eksportu jest problemem trudnym i wielowymiarowym. Proeksportowa aktywność państwa jest rozwijana w postaci bardzo różnorodnych instrumentów oraz jest prowadzona w wielu formach organizacyjnych. Oddziaływanie poszczególnych instrumentów jest też ukierunkowane na różne sfery działalności przedsiębiorstw, od kwalifikacji zasobów ludzkich, po zabezpieczenie finansowania transakcji zagranicznych. Rozbicie to powoduje, iż analiza efektywności instrumentów wspierania eksportu staje się bardzo poważnym wyzwaniem badawczym.

Związek pomiędzy stosowanymi instrumentami a wielkością i dynamiką eksportu nie jest zależnością bezpośrednią. Na podstawie wcześniej przedstawionych koncepcji można wysnuć pewne wnioski dotyczące charakteru tej zależności (por. rysunek 3).

Charakterystyka przedsiębiorstwa a eksport

Rezultaty osiągnięte przez H. H. Holzmüllera i H. Kaspera skłaniają do wniosku, iż istnieje zależność pomiędzy cechami przedsiębiorstwa a osiąganymi wy-

[18] M. Kotabe, M. R. Czinkota, op.cit., s. 643.



Rys. 3. Model oddziaływania instrumentów wspierania eksportu na wynik eksportowy przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowanie własne

nikami eksportowymi. Cechy te można zakwalifikować do dwóch podstawowych grup: „charakterystyki organizacji" i „charakterystyki kadry zarządzającej". Wyodrębniając z licznych cech te, co do których istnieje uzasadnione przypuszczenie, iż mają związek z realizacją celów eksportowych przedsiębiorstwa, do grupy określanej jako „charakterystyka organizacji" zalicza się: wielkość przedsiębiorstwa, reprezentowana branża, charakter struktury organizacyjnej (dynamiczna orientacja, stosunek pracowników administracyjnych do ogółu zatrudnionych), doświadczenie rynkowe i eksportowe itp. „Charakterystyka kadry zarządzającej" jest określana przez: wiek, poziom edukacji, umiejętność posługiwania się językami obcymi, orientację międzynarodową, zaangażowanie w działalność eksportową itp. Wymienione cechy przekładają się bezpośrednio

na sprawność działania organizacji oraz na percepcję bodźców zewnętrznych, tak pochodzących z bezpośredniego otoczenia (np. w postaci oferowanych przez państwo różnych form wsparcia eksportu), jak i pochodzących z rynków zagranicznych. W konsekwencji ściśle wiążą się z wielkością i dynamiką realizowanego eksportu.

Charakterystyka przedsiębiorstwa a zapotrzebowanie na wsparcie eksportowe

Cechy charakteryzujące przedsiębiorstwo, tak w sferze organizacyjnej, jak i kadry zarządzającej, zgodnie z koncepcją stadiów zaangażowania eksportowego będą różne w zależności od doświadczeń eksportowych zdobytych w poprzednich okresach i w konsekwencji będą determinowały różną strukturę zapotrzebowania na wsparcie eksportowe ze strony państwa.

Zapotrzebowanie na wsparcie eksportowe a zakres jego wykorzystania

Generowane przez podmiot gospodarczy zapotrzebowanie na wsparcie eksportowe jest bezpośrednim odzwierciedleniem barier, na jakie napotyka przedsiębiorstwo w działalności międzynarodowej. Poszukując sposobów pokonania trudności, może ono wykorzystać aktualnie stosowane przez państwo środki polityki wspierania eksportu. Wypadkową potrzeb oraz dostępnych instrumentów staje się zakres ich wykorzystania.

Zakres wykorzystania wsparcia eksportowego a eksport

Działalność eksportowa jest związana z koniecznością rozwiązywania wielu problemów operacyjnych, takich jak logistyka, formalności i procedury prawne, zapewnienie serwisu za granicą, prowadzenie międzynarodowych akcji marketingowych, zdobywanie informacji o zagranicznych rynkach itp. Do ich rozwiązania przedsiębiorstwo może używać instrumentów trojakiego rodzaju: własnych zasobów organizacyjnych, własnych zasobów ludzkich i zasobów pochodzących ze wsparcia eksportowego. Pomijając oddziaływanie dwóch pierwszych czynników, im szerszy zakres wykorzystywania wsparcia eksportowego, tym, ceteris paribus, lepsze wyniki eksportowe.

Eksport a zaangażowanie eksportowe przedsiębiorstwa

Związek pomiędzy zaangażowaniem eksportowym przedsiębiorstwa a eksportem jest dość oczywisty. Im większy wolumen i dynamika eksportu, tym

relatywnie większy udział eksportu w działalności przedsiębiorstwa, większe doświadczenie w międzynarodowych formach aktywności gospodarczej, czyli wyższe stadium zaangażowania eksportowego.

Powyższe ujęcie modelowe można odczytywać nie tylko jako statyczny układ zależności, lecz również jako dynamiczną strukturę sprzężeń zwrotnych. Zakładając, iż czynniki zewnętrzne oddziaływają w sposób neutralny (nie generują bodźców ani do wzrostu, ani do spadku eksportu), model pozwala na identyfikację dwóch grup determinantów, które mogą stanowić przyczynę poprawy wyników eksportowych przedsiębiorstwa. Po pierwsze, istnieje sprzężenie zwrotne między charakterystyką organizacji a charakterystyką kadry zarządzającej. Może być ono interpretowane jako endogeniczne źródło zmian w przedsiębiorstwie. Zmiany te wpływają bezpośrednio na wzrost eksportu lub też na zmianę zakresu zapotrzebowania na wsparcie eksportowe ze strony państwa. W przypadku tej drugiej ewentualności oraz w sytuacji istnienia wcześniej niewykorzystywanych przez przedsiębiorstwo instrumentów prawdopodobne jest, iż nastąpi wzrost eksportu dzięki ich zastosowaniu. Po drugie, zmiana polityki wspierania eksportu generowana przez państwo będzie oddziaływać na zakres wykorzystywanego wsparcia. Wpływ ten może skutkować bezpośrednio wzrostem eksportu, dzięki dostarczeniu przedsiębiorstwu niezbędnych zasobów, lub też pośrednio – poprzez oddziaływanie na charakterystykę kadry zarządzającej lub charakterystykę przedsiębiorstwa. Generalnie należy uznać, iż zależności pomiędzy polityką wspierania eksportu a wynikami eksportowymi mają charakter złożony, pośredni i dynamiczny.

6. Zakończenie

Zastosowanie odpowiednich instrumentów wspierania eksportu powinno z założenia zapewnić możliwość rozwijania eksportu przez przedsiębiorstwa wykazujące przewagę komparatywną, a tym samym doprowadzić do pozytywnych rezultatów w skali makroekonomicznej. Uwzględnienie przesłanek do prowadzenia aktywnej polityki wspierania eksportu, w postaci ułomności w funkcjonowaniu mechanizmu rynkowego, prowadzi do wniosku, iż wystąpienie korzystnych warunków rozwoju handlu, w postaci różnic w dysponowaniu towarami lub różnic w relatywnych lub absolutnych cenach lub kosztach produkcji, jest warunkiem niewystarczającym do zaistnienia wymiany handlowej. Niezbędnym, oprócz obiektywnego wystąpienia takich przesłanek, jest fakt pozyskania przez przedsiębiorstwa, potencjalnie mogące wziąć udział w takiej wymianie, informacji o takim stanie rzeczy, dostrzeżenie możliwości odniesienia korzyści z podjęcia wymiany oraz podjęcie decyzji o zaangażowaniu środków w taką działalność. Problem efektywności oddziaływania instrumentów

polityki państwa sprowadza się w tym kontekście do badania czynników warunkujących reakcje przedsiębiorstw na bodźce zewnętrzne, a więc do analizy skoncentrowanej na relacji przedsiębiorstwo i jego otoczenie.

Współcześnie rozwijane koncepcje dotyczące zachowania przedsiębiorstwa dostarczają informacji na temat przesłanek skłaniających je do działalności międzynarodowej. Na tej podstawie można skonstruować model, który uwzględniając istnienie zidentyfikowanych zależności, pozwala na ujęcie oddziaływanie polityki gospodarczej państwa nastawionej na pobudzenie przedsiębiorstwa do międzynarodowej ekspansji handlowej.

Dynamiczny charakter tego oddziaływania oraz sprzężenia zwrotne, jakie wywołuje, warunkują wniosek, iż skuteczne oddziaływanie państwa na eksporterów winno opierać się na dwóch przesłankach:

- stałym rozpoznawaniu zakresu oczekiwanego ze strony przedsiębiorstw wsparcia eksportowego i odpowiednim dopasowywaniu do niego stosowanych instrumentów;
- dążeniu do identyfikacji wewnątrzfirmowych determinantów sukcesu eksportowego celem skutecznego wpływania na cechy przedsiębiorstwa.

Praktyczna realizacja obu przesłanek winna skutkować wzrostem skuteczności polityki państwa objawiającej się wyższymi wskaźnikami eksportu przy zachowaniu podobnej wysokości nakładów ze środków publicznych. W częstej sytuacji konieczności dostosowania funkcjonowania instytucji rządowych do ograniczonych środków budżetowych działanie takie staje się szczególnie ważne. Należy mieć jednak na uwadze, iż powyższa analiza pomija kwestię efektywności działania aparatu państwowego. Model nie obejmuje swoim zakresem problematyki koordynacji działań państwa w zakresie polityki wspierania eksportu realizowanych przez liczne instytucje oraz pomija kwestię ich wewnętrznej sprawności działania.

Bibliografia

Aw B. Y., Chung S., Roberts M. J., *Productivity and the Decision to Export: Micro Evidence from Taiwan and South Korea*, NBER Working Paper 6558, National Bureau of Economic Research, Cambridge 1998.

Andersen O., *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies" 1993, Second Quarter.

Bednarczyk T. H., *Instrumenty wspierania eksportu*, PWN, Warszawa 2000.

Bilkey W. J., Tesar G., *The Export Behavior of Smaller Sized WisconsinManufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies" 1977, No 1, Vol. 8.

Bilkey W. J., *An Attempted Integration of The Literature on The Export Behavior of Firms*, „Journal of International Business Studies" 1978, Spring/Summer Vol. 10.

Cavusgil S. T., *On The Internationalisation Process of Firms*, „European Research" 1980, No. 8 (November).

Crick D., *An Investigation to the Targeting of UK Export Assistance,* „European Journal of Marketing", MSB University Press 1995, Vol. 29, No. 8.

Czinkota M. R., *Why National Export Promotion,* „International Trade Forum" 1996, No. 2.

Holzmüller H. H., Kasper H., *On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms,* „Management International Review" 1991, Special Issue, Vol. 31.

Johanson J., Vahlne J. E., *The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development Increasing Foreign Market Commitments,* „Journal of International Business Studies" 1977, No 8 (Spring/Summer).

Johanson J., Vahlne J. E., *The Mechanism of Internationalisation,* „International Marketing Review" 1990, No. 4, Vol. 7.

Kotabe M., Czinkota M. R., *State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis,* „Journal of International Business Studies" 1992, Fourth Quarter.

Reid S. D., *TheDecision-Maker and Export Entry and Expansion,* „Journal of International Business Studies" 1981, Fall Vol. 12.

Rosati D., *Polityka proeksportowa*, PWE, Warszawa 1990.

Samuelson P. A., Nordhaus W. D., *Ekonomia 2,* PWN, Warszawa 1998.

Wziątek-Kubiak A., *Kontrowersje wokół proeksportowej strategii rozwoju,* Poltext, Warszawa 1996.

Witold Cel

Influence of export promoting instruments on an enterprise – a model approach

Summary

In recent years it has been a common practice in international economic policy that governments of both poorly and well developed countries actively support export enterprises. Along with this there emerge problems connected with a proper allocation of means earmarked for this purpose. The analysis of internationalization process tries to clear doubts related to those problems.

The aim of this paper is to present a model approach to the influence exerted by export promoting instruments on enterprises. The construction of the model is based on models of enterprise internationalization, concentrating on the analysis of possible relations between an enterprise and the state as an element of the environment able to influence its functioning. This makes it possible to formulate some recommendations for the policy carried out by the state in the sphere of export promotion.

In the course of extensive research and many theoretical considerations conducted in numerous countries, a lot of concepts concerning enterprise internationalization have been worked out. In the related literature the models are divided into two main groups: Uppsala Internationalization model and its extensions as well as Innovation-Related Internationalization models. The basic differences between the above-mentioned models were the number of stages of international involvement and the approach to initial impulses encouraging overseas activities as endo- or exoge-

nous factors in relation to an enterprise. Apart from this they reflect a fairly convergent approach of the authors to the essence of internationalization process.

One of the more interesting and slightly different from the above-mentioned concepts is H. H. Holzmuller and H. Kasper's model of export determinants which finds the reasons for the success of exports in the appropriate corporate culture.

The above-mentioned concepts providing information on the premises which determine whether to start international activity facilitate the construction of a model that, taking into account the existence of identified dependencies, concentrates on the influence of the state's economic policy oriented towards stimulating an enterprise for international trade expansion.

A dynamic character of this influence leads to a conclusion that an effective impact of the state on exporters should be based on two premises: (1) permanent recognition of export promotion expected by enterprises and a proper adjustment of the instruments applied, (2) tendency to identify intra-company determinants of export success in order to encourage the development of such features in enterprises.